

Mémoire

Présenté par

Abdelhamid Aoumer

Pour l'obtention du diplôme de Magister

Filière : Sciences de gestion

Option : Gestion des entreprises

Thème

**Le rôle de l'agence humaine dans la conduite des processus
d'innovation managériales
Cas de la Cevital Corporate University (CCU).**

Soutenu le : 10 Mars 2016

Devant le Jury composé de :

Nom et Prénom

Grade

Mr. Kherbachi Hamid	Professeur	Univ. de Béjaïa	Président
Mr. Boukrif Moussa	Docteur (MCA)	Univ. de Béjaïa	Examineur
Mme. Arabi Khelloudja	Docteur (MCA)	Univ. de Béjaïa	Rapporteur
Mr. Meziani Mustapha	Docteur (MCB)	Univ. de Béjaïa	Invité.

Année Universitaire : 2015 - 2016

Mémoire

Présenté par

Abdelhamid Aoumer

Pour l'obtention du diplôme de Magister

Filière : Sciences de gestion

Option : Gestion des entreprises

Thème

**Le rôle de l'agence humaine dans la conduite des processus
d'innovation managériales
Cas de la Cevital Corporate University (CCU).**

DÉDICACE

**À ma mère, mon père
Mes frères et sœurs**

REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord à exprimer ma profonde gratitude à mon encadreur le Dr. ARABI Khelloudja - Université de Bejaïa. Pour son engagement, son aide et conseils prodigués qui ont contribués largement à l'aboutissement de mon travail.

Je ne manquerais pas, par ailleurs, d'adresser mes vifs remerciements aux membres du jury, pour avoir bien voulu lire, commenter et débattre de mon travail.

Je remercie aussi, l'ensemble du personnel et dirigeants du groupe Cevital qui ont acceptés de répondre à mes questions avec beaucoup d'intérêt.

Je remercie notamment, Madame Rabea Korso, Directeur général par intérim de la Cevital Corporate University (CCU), pour son professionnalisme exemplaire, ses conseils et son soutien.

Je remercie également le collectif des enseignants du département des sciences de gestions de l'Université de Bejaïa pour leurs précieux enseignements, conseils et encouragements.

Je remercie ma famille et mes amis pour leurs soutien et encouragements.

« Le chimiste ne prétend pas fabriquer de l'eau sans hydrogène ni oxygène. Je ne prétendrai pas me connaître et m'éprouver, acquérir la certitude ni apprécier la destinée de l'homme, sans livrer au creuset tout l'homme que je porte en moi. C'est un laboratoire vivant que cet organisme de chair, d'appétits, de désirs, de pensées dont je sens perpétuellement l'obscur travail : voilà où doit se faire d'abord ma science de la vie ».

(Maurice Blondel, 1936 [1893])

L'action (Tome II) : L'action humaine et les conditions de son aboutissement.
http://classiques.uqac.ca/classiques/blondel_maurice/action_t2/Action_t2_1936.pdf

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1 - Évolution du concept d'innovation managériale</i>	26
<i>Tableau 2 - Nature des innovations managériales</i>	27
<i>Tableau 3 - Degré de nouveauté des innovations managériales</i>	28
<i>Tableau 4 - Impactes des innovations managériales sur l'organisation</i>	29
<i>Tableau 5- Exemple d'établissements de formation spécialisés en Algérie</i>	49
<i>Tableau 6 - Grille d'analyse stratégique</i>	62
<i>Tableau 7 - Présentation de la typologie des acteurs sociaux de VAN CAMPENHOUDT</i> . 69	
<i>Tableau 8 - Tableau comparatif des typologies de VAN CAMPENHOUDT et HIRSCHMAN.</i>	70
<i>Tableau 9 - Évolution du portefeuille des projets dans le secteur de la grande industrie entre 1969 et 1978</i>	89
<i>Tableau 10 - Chronologie des créations d'entreprises du fondateur groupe Cevital</i>	100
<i>Tableau 11 - Liens entre l'Université d'Entreprise, le Département de Formation et l'Université traditionnelle.</i>	106
<i>Tableau 12 - Qualification des acteurs du projet de la CCU : Les Actionnaires</i>	118
<i>Tableau 13 - Qualification des acteurs du projet de la CCU : La haute direction.</i>	119
<i>Tableau 14 - Qualification des acteurs du projet de la CCU : Le chef du projet.</i>	120
<i>Tableau 15 - Qualification des acteurs du projet de la CCU : Les consultants</i>	120
<i>Tableau 16 - Identification des zones d'incertitudes des acteurs du projet CCU</i>	124
<i>Tableau 17 - Correspondance des acteurs du système d'action concret de la CCU et celui de la technostucture</i>	125
<i>Tableau 18 - Répartition des individus par catégorie socio-professionnelle et par structure de rattachement :</i>	127
<i>Tableau 19 - Répartition par sexe et par structure</i>	127
<i>Tableau 20 - Prise de connaissance du projet par catégorie socio-professionnelle</i>	128
<i>Tableau 21 - Chances de réussite du projet par catégorie socio-professionnelle</i>	128
<i>Tableau 22- Niveau d'instruction par catégorie socio-professionnelle</i>	129
<i>Tableau 23 - Partie prenante par catégorie socio-professionnelle</i>	129
<i>Tableau 24 - Possibilité d'intervention par catégorie socio-professionnelle</i>	130

LISTE DES FIGURES

<i>Figure 1 - La pyramide de l'innovation.....</i>	<i>32</i>
<i>Figure 2- Structure du processus d'innovation managériale</i>	<i>35</i>
<i>Figure 3 - Une typologie des Universités Corporate</i>	<i>42</i>
<i>Figure 4 - Critères et facteurs qualifiant les universités d'entreprises</i>	<i>45</i>
<i>Figure 5 - The strategic building blocks of a successful corporate university</i>	<i>46</i>
<i>Figure 6 - Typologie des modèles économiques des universités d'entreprises.....</i>	<i>48</i>
<i>Figure 7 - Logique de la démarche de l'analyse stratégique</i>	<i>64</i>
<i>Figure 8 - Démarche de l'analyse stratégique</i>	<i>65</i>
<i>Figure 9 - Idéaux-types des systèmes d'actions concrets de Sainsaulieu et Piotet.</i>	<i>66</i>
<i>Figure 10 - Idéaux-types des systèmes d'actions concrets de Sainsaulieu et Piotet (Suite). 67</i>	
<i>Figure 11 - Idéaux-types des systèmes d'actions concrets de Sainsaulieu et Piotet (Fin). ..</i>	<i>67</i>
<i>Figure 12- Typologie des acteurs sociaux de VAN CAMPENHOUDT.....</i>	<i>69</i>
<i>Figure 13 - Les niveaux de culture et leur interaction</i>	<i>72</i>
<i>Figure 14 - Évolution du PIB (Md \$ US courants) Algérie vs Corée du Sud (1961 à 2012)78</i>	
<i>Figure 15 - PIB par habitant (\$ US courants) : Algérie vs Corée du Sud (1961 à 2012)</i>	<i>79</i>
<i>Figure 16 - Demandes de brevet, résidents : Algérie vs Corée du Sud (1961 à 2011).....</i>	<i>80</i>
<i>Figure 17 - Demandes de brevet, non-résidents : Algérie vs Corée du Sud (1961 à 2011)..</i>	<i>81</i>
<i>Figure 18 - Exportations de haute technologie (\$ US courants) : Algérie vs Corée du Sud (1988 à 2010)</i>	<i>82</i>
<i>Figure 19 - Démarche d'industrialisation algérienne dans les années 1970.....</i>	<i>87</i>
<i>Figure 20 - Organigramme du groupe Cevital.....</i>	<i>102</i>
<i>Figure 21- Les phases principales du projet de création de la Cevital Corporate University</i>	<i>109</i>
<i>Figure 22 - Diagramme des soutiens et antagonistes</i>	<i>121</i>
<i>Figure 23 – Application du diagramme des soutiens et antagonistes à la CCU.....</i>	<i>122</i>
<i>Figure 24 - Importance des différentes formes d'innovation.....</i>	<i>131</i>
<i>Figure 25 - Application du modèle de VAN CAMPENHOUDT à la CCU.....</i>	<i>132</i>

LISTE DES ABRÉVIATIONS

- CCU* : *Cevital Corporate University.*
- R&D* : *Recherche et développement.*
- CBT* : *Computer based training.*
- PIB* : *Produit intérieur brut.*
- USA* : *United States Of America.*
- GRH* : *Gestion des ressources humaines.*

TABLE DES MATIÈRE

<u>LISTE DES TABLEAUX</u>	<u>VI</u>
--	------------------

<u>LISTE DES FIGURES.....</u>	<u>VII</u>
--------------------------------------	-------------------

<u>LISTE DES ABRÉVIATIONS</u>	<u>VIII</u>
--	--------------------

<u>INTRODUCTION.....</u>	<u>12</u>
---------------------------------	------------------

1. PRÉSENTATION DU MODÈLE BIRKINSHAW, MOL ET HAMEL	13
---	-----------

2. POSITIONNEMENT DU SUJET ET PROBLÉMATIQUE	16
--	-----------

3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	19
--	-----------

4. STRUCTURE DU MÉMOIRE.....	20
-------------------------------------	-----------

<u>CHAPITRE I. L'UNIVERSITÉ D'ENTREPRISE COMME INNOVATION MANAGÉRIALE</u>	<u>23</u>
--	------------------

SECTION 1. LES INNOVATIONS MANAGÉRIALES : ÉTAT DE LA LITTÉRATURE	23
---	-----------

1.1. PRÉSENTATION DES INNOVATIONS MANAGÉRIALES	24
--	----

1.2. GÉNÉALOGIE DES INNOVATIONS MANAGÉRIALES	25
--	----

1.3. CARACTÉRISTIQUES DES INNOVATIONS MANAGÉRIALES.....	27
---	----

SECTION 2. LES PROCESSUS D'INNOVATION MANAGÉRIALE	33
--	-----------

2.1. LES ÉTAPES D'UN PROCESSUS D'INNOVATION MANAGÉRIALE.....	34
--	----

2.2. LES ACTEURS PARTICIPANT AUX PROCESSUS D'INNOVATION MANAGÉRIALES	36
--	----

2.3. LA DYNAMIQUE DU MODÈLE DE PROCESSUS D'INNOVATION MANAGÉRIALE	36
---	----

SECTION 3. L'UNIVERSITÉ CORPORATE COMME INNOVATION MANAGÉRIALE.....	39
--	-----------

3.1. DÉFINITION DE L'UNIVERSITÉ CORPORATE.....	40
--	----

3.2. ÉVOLUTION DES UNIVERSITÉS CORPORATE	43
--	----

3.3. LES COMPOSANTES STRATÉGIQUES DES UNIVERSITÉS D'ENTREPRISES	45
---	----

3.4. LES MODÈLES ÉCONOMIQUES D'UNIVERSITÉ D'ENTREPRISES	47
---	----

3.5. LES UNIVERSITÉS CORPORATE EN ALGÉRIE.....	48
--	----

<u>CHAPITRE II. L'INNOVATION MANAGÉRIALE ET L'AGENCE HUMAINE</u>	<u>51</u>
---	------------------

SECTION 1. L'AGENCE HUMAINE	52
1.1. STRUCTURE ET AGENCE : DÉFINITION DES CONCEPTS CLÉS	54
1.2. CARACTÉRISTIQUES DE L'AGENCE HUMAINE	56
1.3. LIENS ENTRE AGENCE HUMAINE ET INNOVATIONS MANAGÉRIALES.....	57
SECTION 2. LES MODÈLES D'ANALYSE.....	58
2.1. L'ANALYSE STRATÉGIQUE DES ACTEURS	58
2.2. MODÈLE DE L'ACTEUR SOCIALE.....	68
2.3. LA CULTURE D'ENTREPRISE	70
<u>CHAPITRE III. L'INNOVATION MANAGÉRIALE EN ALGÉRIE : ÉTAT DES LIEUX</u>	<u>77</u>
SECTION 1. L'INNOVATION EN ALGÉRIE	77
SECTION 2. ÉTAT DES LIEUX SUR LE MANAGEMENT EN ALGÉRIE.....	85
2.1. LA PLACE DU MANAGEMENT DANS L'ÉCONOMIE ALGÉRIENNE.....	86
2.2. LA PLACE DU MANAGEMENT ET DE L'INNOVATION DANS LES ENTREPRISES ALGÉRIENNE.....	91
<u>CHAPITRE IV. ANALYSE DU RÔLE DE L'AGENCE HUMAINE DANS LA MISE EN PLACE DE LA CCU À CEVITAL.....</u>	<u>98</u>
SECTION 1. PRÉSENTATION DU GROUPE CEVITAL.....	99
1.1. LES ORIGINES DU GROUPE CEVITAL	99
1.2. LA NAISSANCE DE CEVITAL AGRO-INDUSTRIE	100
1.3. LES DÉVELOPPEMENTS RÉCENTS DU GROUPE	101
1.4. PRÉSENTATION DES ACTEURS AU SEIN DU GROUPE CEVITAL	102
SECTION 2. PRÉSENTATION DU CAS DE LA CCU.....	104
SECTION 3. OBSERVATIONS DE LA RÉALITÉ PRATIQUE.....	110
3.1. POINT DE DÉPART.....	110
3.2. APPLICATION DU MODÈLE DE LA ANALYSE STRATÉGIQUE À LA CCU	113
3.3. APPLICATION DU MODÈLE DE L'ACTEUR SOCIAL.....	126
3.4. APPLICATION DU MODÈLE DE L'ANALYSE CULTURELLE.....	133
<u>CONCLUSION.....</u>	<u>136</u>
<u>BIBLIOGRAPHIE.....</u>	<u>142</u>

<u>ANNEXE</u>	<u>146</u>
<u>INDEX DES AUTEURS</u>	<u>161</u>
<u>RÉSUMÉ.....</u>	<u>162</u>

INTRODUCTION

À la suite des travaux précurseurs de J. A. Schumpeter (1939) sur l'impact de l'innovation (progrès technique) sur la croissance économique et l'évolution du système économique capitaliste, une abondante littérature s'est constituée au fil du temps sur l'innovation. Cependant, celle-ci a porté essentiellement sur des formes d'innovation principalement à contenu technique (produits et procédés). D'autres formes d'innovation, à l'instar des innovations managériales, n'ont reçu que peu d'intérêt dans cette vaste littérature « Ainsi, en 2006, Birkinshaw et Mol (2006) dénombrent plus de 12700 articles scientifiques se rapportant à l'innovation technologique contre 114 faisant référence à des innovations "Autres" »¹. Bien qu'il existe un nombre important d'innovations managériales qui sont même devenus des monuments du management comme la structure matricielle (M-Form) de Général Motors, le management par objectif (MBO), etc., cette forme d'innovation reste méconnue et peu étudiée. C'est à cette forme particulière d'innovation que nous allons nous intéresser dans cette étude.

Le faible niveau de l'innovation en Algérie qui peut être illustrée par le classement qu'occupe cette dernière dans l'indice mondiale de l'innovation établi et diffusé par l'OMPI – Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle – Respectivement 138^{ème} sur 142 pays en 2013² ; 133^{ème} sur 143 pays en 2014³. Nous amène à accorder une place importante au management et à l'innovation managériale dans le contexte algérien. Car, l'innovation managériale se présente comme un facteur clé dans la modernisation du management et comme le dit Peter F. Drucker (1969) « Il n'y a pas de pays sous-développés, il y a seulement des pays sous-gérés »⁴.

Selon Vandewattyne (1997) l'innovation managériale constitue un facteur clé du processus de modernisation de la grande entreprise.

¹ Le Roy, F., & al. (2013/6). L'innovation managériale : généalogie, défis et perspectives. p.78.

² Dutta, S. Lanvin, B. & al. (2013). The Global Innovation Index 2013: The Local Dynamics of Innovation. Cornell University, INSEAD, and WIPO 2013. p. xxi.

³ Dutta, S. Lanvin, B. & al. (2013). The Global Innovation Index 2014: The Local Dynamics of Innovation. Cornell University, INSEAD, and WIPO 2014. p. xxiv.

⁴ Lamiri, A., Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché. p. 9.

La littérature sur les innovations managériales a principalement traité des processus d'émergence (d'invention), d'adoption et de diffusion de celles-ci, Birkinshaw, Mol (2006) ; Birkinshaw, Mol et Hamel (2008) ; Abrahamson (1991) ; ou également, le passage du modèle contextuel au modèle établi des innovations managériales selon la terminologie de David et Hatchuel (2007), (Canet, 2012). Dans cette étude, nous nous intéresserons plus particulièrement à un de ces modèles de processus d'innovation managériale qui est défini par Birkinshaw, Mol et Hamel (2008). Ce modèle nous intéresse particulièrement pour la grande place qu'accorde celui-ci au rôle de l'agence humaine, c'est-à-dire des acteurs et de leur action dans le déroulement de ces processus, celle-ci constitue l'objet de notre étude.

Avant de préciser cet objet, il nous a semblé nécessaire de faire une présentation préliminaire du modèle choisis.

1. Présentation du modèle Birkinshaw, Mol et Hamel

Avant de définir leur modèle de processus d'innovation managériale, Birkinshaw, Mol et Hamel (2008) ont au préalable dans un premier temps, fait une présentation des perspectives théoriques présentes dans la littérature des innovations managériales définis au sens large afin de se positionner par rapport à celles-ci. Ensuite, ils se sont penchés sur la nécessaire définition de ce qu'est une innovation managériale. Enfin, ils ont fait le tour des principales caractéristiques de cette forme d'innovation qui vont conditionner les processus intervenant dans leur émergence.

1.1. Les perspectives théoriques des innovations managériales

En adoptant une définition au sens large des innovations managériales de Hargrave et Van de Ven (2006) qu'ils définissent comme « une différence dans la forme, la qualité ou dans l'état à travers le temps des activités de management dans une organisation, où le changement est un nouveau départ ou sans précédent par rapport au passé » (Birkinshaw et al, 2008, p. 826). De cette définition les auteurs du modèle ont identifié quatre perspectives théoriques dans la littérature des innovations managériales qui sont comme suit : (1) Une perspective institutionnelle ; (2) Une perspective des modes managériales ; (3) Une perspective culturelle et (4) Une perspective Rationnelle. Birkinshaw, Mol et Hamel se réclament de cette dernière perspective qui accorde une place importante à l'agence humaine, c'est-à-dire au rôle de certains acteurs clés internes et externes à une organisation dans les

processus d'innovation managériales et l'intentionnalité de ces acteurs dans l'introduction de ces innovations pour l'amélioration des performances de leurs organisations contrairement aux autres perspectives identifiées. Ceci peut être expliqué par le fait que cette perspective à côté de la perspective culturelle, adopte un niveau d'analyse qui est celui des individus et de la firme. De plus, les auteurs adoptent la perspective « intra-organisationnelle » et « évolutionniste » défini par Burgelman (1991) et Zbaracki (1998). Dans cette perspective « les changements perçus dans l'organisation conduisent à des variations dans les pratiques, et donc à la création de nouvelles pratiques, parmi lesquelles certaines seront sélectionnées par les organisations puis testées et conservées »¹.

1.2. Définition de l'innovation managériale

Les innovations managériales se rangent sur un axe allant des innovations managériales sous forme abstraites des idées, rhétoriques ou idéologiques du management (ex. organisation scientifique du travail, la qualité totale, ...) jusqu'aux innovations opérationnelles correspondant à des pratiques managériales (les coûts complets, le brainstorming, ...). Les auteurs du modèle adoptent une définition opérationnelle qui se présente comme suit « l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique managériale, qui est nouvelle par rapport à l'état de l'art et qui vise à servir les objectifs de l'organisation » (Birkinshaw, Mol et Hamel, 2008)².

Une question se pose quant au degré de nouveauté des innovations managériales, il existe deux points de vue qui se valent dans la littérature. Celui adopté par les auteurs de notre modèle selon lequel l'innovation managériale est nouvelle par rapport à l'état de l'art du management. L'autre point de vue est celui qui stipule que l'innovation est nouvelle uniquement pour l'organisation qui l'adopte. Nous nous positionnons sur les deux points de vue car nous le rappelons nous sommes dans une perspective « intra-organisationnelle » et ce qui nous intéresse est le rôle de l'agence humaine.

¹ Canet, E., (2012). De l'invention à la diffusion : La poursuite de la construction d'une innovation managériale. In : AIMS – Association Internationale de Management Stratégique (21^e, Paris, 2012). XXI^{ème} Conférence internationale de management stratégique. Paris : AIMS, p.5.

² Canet, E., (2012b). L'innovation managériale de l'invention à la diffusion : analyse du processus d'établissement d'une innovation managériale à partir de la méthode des 5 steps. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00779794/document>. p. 12.

1.3. Principales caractéristiques des innovations managériales

Les auteurs du modèle de processus d'innovation managériale font relever quelques caractéristiques propres aux innovations managériales qui vont avoir des implications importantes dans le déroulement des processus qui sont liées à celles-ci.

1.3.1. Nature des innovations managériales

Les innovations managériales sont d'une nature tacite, difficilement et même impossibles à protéger par des brevets et elles sont difficilement observables contrairement aux innovations technologiques (Birkinshaw et al, 2008, p. 829). Pris ensembles, tous ces attributs permettent un niveau élevé d'interprétation subjective de la part des utilisateurs potentiels de ces innovations que ne l'est le cas avec les innovations technologiques. Ce qui, au retour, engendre un accroissement de l'importance des processus sociaux et politiques suivis par les partisans de ces innovations (Birkinshaw et al, 2008, p. 830). Nous accorderons une grande importance à ces processus notamment pour leur caractère politique.

1.3.2. Expertise dans le domaine des innovations managériales

Un autre point important relevé par les auteurs du modèle est le fait qu'il y a plus de chance de trouver dans les organisations un nombre plus ou moins important de chercheurs ou d'experts avec des compétences dans les innovations technologiques que dans les innovations managériales. Sauf exception pour les entreprises de conseils en management. Ceci accroît l'incertitude des membres d'une organisation sur les innovations managériales et de plus il accroît le recours à l'expertise externe (Birkinshaw et al, 2008, p. 830).

1.3.3. Incertitudes liées aux innovations managériales inventées

Enfin, l'introduction d'une innovation qui est nouvelle à l'état de l'art du management multiplie les incertitudes et les ambiguïtés au sein des membres de l'organisation, contrairement à des innovations qui ont fait leurs preuves ailleurs. L'ambiguïté est due au manque de compréhension liée à la valeur entendue de l'innovation. Quant à l'incertitude, celle-ci est liée aux craintes quant aux conséquences négatives que peut avoir l'innovation sur les individus et sur l'organisation.

Prises ensembles, ces caractéristiques imposent une transformation profonde des routines ou de l'ADN de l'organisation (Birkinshaw et al, 2008, p. 830) qui diffère des

processus de changement organisationnel ou d'innovation technologique. Par ailleurs, elle impose aux innovateurs en management d'adopter des approches distinctives pour construire la légitimité de la nouvelle pratique pour la rendre acceptable auprès des diverses constituantes de l'organisation.

2. Positionnement du sujet et problématique

Nous pouvons donc nous interroger sur la nature des acteurs impliqués dans les processus d'innovations managériales ? Pouvons-nous préjuger de l'importance des acteurs individuels ou groupes d'individus susceptibles de jouer un rôle clés par rapport à d'autres acteurs dans le cadre de ce type de processus ? Quelle est la nature des rôles joués par ces acteurs ? Enfin, nous nous interrogerons sur l'influence de la culture dans les rôles joués par les acteurs d'un processus d'innovation managériale ?

Plus concrètement, nous avons choisis de baser notre étude sur le cas du processus de création de la Cevital Corporate University – CCU- comme processus d'innovation managériale (consistant notamment en la création d'une nouvelle structure). Notre choix pour ce cas est motivé par le fait que ce projet lancé par le groupe Cevital se prête parfaitement à notre objectif, pour les raisons suivantes : (a) ce projet est très récent, lancé officiellement le 21 Janvier 2013, (b) de plus il est toujours d'actualité et (c) l'autre aspect intéressant est le caractère indéterminé de la forme d'université à mettre en place car il n'existe pas deux Universités d'entreprises qui soient identiques, ce qui offre plusieurs possibilités de choix et fait apparaître une grande part d'incertitude.

D'où la question : Comment l'agence humaine (l'action humaine) impacte t'elle le processus d'innovation managériale qu'est la création de la Cevital Corporate University (CCU).

Afin, de répondre à toutes ces questions, nous nous appuyerons principalement sur la démarche de l'analyse stratégique de Crozier et de Friedberg (1977) ainsi que sur les concepts défini par ces derniers. Pour ce faire nous posons les hypothèses suivantes :

H1. Les initiateurs du processus (projet) de création de la Cevital Corporate University – CCU - jouent certes un rôle clé mais cela n'empêche pas l'existence d'autres acteurs dont

les rôles et les objectifs se manifesteraient dans le cadre de système d'action concret de la CCU.

L'agence humaine dans le processus d'innovation managériale qu'est la CCU est fortement impactée par la culture d'entreprise. La principale critique, réside comme l'a bien indiqué Bernoux dans le fait que les relations sociales dans une organisation ne se limitent pas aux relations de pouvoir « S'il est tout à fait vrai que le problème quotidien d'une entreprise est celui des stratégies de pouvoir, celles-ci n'épuisent pas toutes les dimensions des relations qui y sont vécues » (Bernoux, 2009, p. 196). C'est ainsi, qu'il est toujours recommandé de compléter l'analyse stratégique par une approche culturaliste, l'analyse psychologique ou d'autres démarches. Allant dans le même sens, De Coster et al (2006) fait remarquer que « On a souvent reproché à l'analyse stratégique conçue en ces termes de surestimer les phénomènes de pouvoir en ce qu'ils épuiserait tout le sens de la relation sociale, faisant ainsi de l'homo sociologicus, un homo stratgicus » (De Coster, 2006, p. 92).

H2. À côté de l'intentionnalité comme composante principale de l'agence humaine nous supposons que le pouvoir et la rationalité jouent un rôle important dans l'innovation managériale de la CCU.

Le modèle de processus d'innovation managériale que nous avons retenu soulève quelques interrogations :

- 1) Le premier point, est que ce modèle accorde une place centrale à deux catégories d'acteurs désignés comme des « acteurs clés » (internes et externes) jouant un rôle proactif dans l'émergence et l'implémentation de nouvelles pratiques managériales (généralement des managers, des consultants, des chercheurs, des gurus). Ce qui suppose que les autres catégories d'acteurs ne jouent presque aucun rôle dans la réussite ou l'échec d'un tel projet. Ceci à notre avis est contestable et pour cela nous nous référons à une citation d'Elias, qui soutient que « si le rôle des individus est indéniable, (« l'action d'un individu unique sur les autres, son importance pour les autres, peuvent être particulièrement grandes – mais les lois propres à la constellation humaines au sein de laquelle il agit sont et demeurent incomparablement plus puissantes que lui » p. 96), qui joue à l'intérieur d'une marge de liberté définie par son interdépendance avec les autres »¹.

¹ Bernoux, P., (1999, [1995]). La sociologie des entreprises. Paris : Éditions du Seuil, p. 80.

- 2) Le deuxième point, est intimement lié au premier. Celui-ci réside dans le fait qu'il n'existe qu'un seul objectif pour les acteurs clés définis dans le modèle, c'est-à-dire une rationalité unique. Ainsi, la perspective rationnelle des innovations managériales « est construite sur la prémisse que les innovations managériales sont introduites par des individus ayant pour objectif de rendre le travail de leurs organisations plus efficace » (Birkinshaw et al, 2008, p. 828). Or, l'entreprise est un ensemble d'acteurs poursuivant des objectifs qui ne sont pas forcément convergent et peuvent même être contradictoires. Ce qui nous amène à dire qu'il n'y a pas d'objectif de l'organisation mais celui des dirigeants et ou des managers en tant qu'acteurs. À ce sujet Bernoux affirme que « il n'y a pas de buts communs, mais les objectifs des dirigeants. La conséquence en est une désacralisation de l'autorité, dont les directives sont comprises comme des choix faits par des acteurs et non imposés par une nécessité » (Bernoux, 2009, p. 137).
- 3) En troisième lieu, le processus d'innovation managériale comme toute réalisation collective renvoie nécessairement à des contraintes mais celles-ci ne déterminent pas les formes d'organisation et d'intégration des acteurs qui y participent. À cet effet Bernoux soutient que « l'entreprise, son organisation, sa politique ne sont pas des réponses, mais un construit par des acteurs, intégrant les contraintes comme élément des stratégies » (Bernoux, 2009, p. 132). Il poursuit son propos en indiquant que « L'organisation ne s'adapte pas mécaniquement aux contraintes extérieures. Les acteurs au sein de l'organisation ont toujours des choix possibles ; ils en débattent, construisent une organisation dont les résultats sont ensuite sanctionnés par l'extérieur. Mais l'environnement ne dicte pas l'organisation. L'un et l'autre sont largement autonomes » (Ibid., p. 133).
- 4) En quatrième lieu, le modèle intègre les contraintes qu'exercent les contextes organisationnel et environnemental sur l'action des acteurs clés. Cependant, et comme nous l'avons précisé ci-dessus, l'organisation et son environnement sont des phénomènes autonomes. Cette autonomie résulte de l'autonomie irréductible et relative des acteurs « l'analyse stratégique nommant acteurs les membres de l'organisation met l'accent d'avantage sur leur autonomie que sur les contraintes objectives qui définissent leurs rôles. Quelle qu'elles soient elles ne dispensent jamais l'acteur de choix et c'est en les faisant qu'il oriente la politique de l'organisation » (Ibid., p. 136).

5) En dernier lieu, le modèle que nous avons retenu s'inscrit pleinement dans la perspective rationnelle des innovations managériales. Or comme le fait remarquer Annie Cornet (1995), «La plupart des projets de changement stratégique sont sous-tendus par un cadre de référence rationaliste qui inclut l'idée de planification, de prévisibilité et de maîtrise du processus du changement par l'équipe dirigeante. Pourtant comme l'ont bien montré des générations de spécialistes de la prise de décision – de Simon (1983) à Mintzberg et Waters (1985) –, les intentions des leaders sont plus ou moins précises, concrètes ou explicites, plus ou moins partagées, le contrôle plus ou moins fort, l'environnement plus ou moins prévisible ou contrôlable.

Les dirigeants ne disposent que d'une information partielle, leur capacité à traiter une masse d'informations reste limitée, les motivations qui les poussent sont très variables et parfois contradictoires. »¹.

Nous concluons cette série d'observations par le constat de Pierre Louart (2002) dans son article « Les acteurs de la GRH » qui indique que « Pour comprendre une GRH locale, il est utile de passer par les acteurs. Car si la gestion des hommes est un compromis entre des rationalités de divers ordres (sociales, juridiques, économiques, opératoires), c'est aussi le résultat d'un équilibre entre individus et groupes représentant des identités professionnelles, des intérêts collectifs ou des ambitions privés. Il serait naïf de n'y voir que des agencements de fonctions différentes au service des personnels »². Nous pensons que c'est également le cas pour les innovations managériales.

3. Méthodologie de recherche

Le choix d'une méthodologie qualitative est retenu pour notre étude. Ce choix est motivé par de multiples raisons, dont la première est notre choix de nous appuyer sur l'analyse stratégique des acteurs de Crozier et Friedberg (1977). Cette dernière est à la fois décrite par ces promoteurs comme une théorie mais aussi comme une méthodologie de recherche s'appuyant sur des concepts déjà établis dans la même théorie. La méthodologie proposée s'appuie explicitement sur (a) Une démarche hypothético-inductive ; (b) Sur l'observation des attitudes des acteurs ; (c) une conceptualisation propre à l'analyse

¹ Cornet A. (1995). « Temporalité des processus de changements et gestion des ressources humaines », Actes du 6ème Congrès de l'AGRH, Poitiers, Pp.631-639.

² Louart, P. (2002). Les acteurs de la GRH. Les Cahiers de la recherche. CLAREE, IAE-USTL. p.4. http://www.e-rh.org/documents/acteurs_grh.pdf. Consulté le 08/08/2014 à 21h36.

stratégique des attitudes contrairement à celle prônée par la psychologie sociale et (d) Enfin sur la nécessité de recourir à l'emploi de méthodes qualitatives qui s'explique par le fait que la logique propre à l'analyse stratégique conduit à accorder une importance primordiale au vécu des acteurs et impose de ce fait à recourir à la technique des entretiens comme moyen privilégié de recueil d'information.

Par ailleurs, ce choix est motivé par le fait que les processus d'innovations managériales sont des processus sociaux et politiques. D'où notre choix pour la méthodologie de l'analyse stratégique des acteurs qui se situe à la fois dans la perspective de la sociologie des organisations d'une part et de la perspective politique du management (des organisations) d'autre part que nous rencontrons également sous le vocable de « théories du pouvoir » représentés principalement par Crozier et Friedberg, Jeffrey Pfeffer et Henri Mintzberg.

Aussi la perspective « intra-organisationnelle » adoptée par les auteurs de notre modèle de processus d'innovation managériale, le peu d'étude de cette forme d'innovations ainsi que l'originalité de celles-ci dans le contexte algérien, nous imposent de recourir à ce genre de méthodologie pour explorer ce thème.

En complément à la démarche de l'analyse stratégique des acteurs, nous ferons appel au modèle de Van Campenhoudt qui définit des idéaux-types d'acteur, défini à leurs tours à partir du concept de rapport social, qui se définit respectivement par deux dimensions que sont la coopération et le conflit.

Sur un plan pratique nous appliquerons cette méthodologie à l'étude de cas de la création de Cévital Corpoarte University – CCU – du groupe Cevital comme cas d'innovation managériale.

4. Structure du mémoire

Notre mémoire est structuré en quatre chapitres :

- Le **premier chapitre** constitue une revue de la littérature des innovations managériales en général et sur les universités d'entreprises comme forme d'innovation managériale. Il sera questions de donner les définitions des concepts clés et connexes aux innovations managériales, des processus d'innovations et des universités d'entreprises. Enfin de caractériser tous ces éléments afin de montrer leurs implications les uns sur les autres.

- Dans le **deuxième chapitre** nous ferons également une revue de la littérature sur le concept de l'agence humaine et le lien qu'elle entretient avec les innovations managériales. Il s'agira de préciser notre conceptualisation du concept d'agence humaine. Et de montrer le lien qu'elle peut entretenir avec les innovations managériales en tant que produit et en tant que processus. Nous ferons également une présentation des principaux modèles d'analyse mobilisés dans cette étude.
- Notre étude s'appuie comme nous l'avons annoncé sur l'étude de la création de l'université d'entreprise du Groupe algérien Cevital. Dans ce cas, il paraît indispensable de donner un état des lieux des innovations managériales et du management dans le contexte algérien, ce qui fera l'objet du **troisième chapitre**
- Dans le **dernier chapitre**, il s'agira de faire la présentation du cas de la création de l'Université d'entreprise du groupe Cevital. Ici nous présenterons les résultats de nos enquêtes de terrains et les commentaires qui s'y rapportent.

CHAPITRE I

CHAPITRE I. L'UNIVERSITÉ D'ENTREPRISE COMME INNOVATION MANAGÉRIALE

Comme annoncé en introduction, les innovations managériales représentent une forme d'innovation qui est peu étudiée et peu connue du public en comparaison aux autres formes d'innovation. Donc il apparaît nécessaire de préciser les aspects fondamentaux de celle-ci en tant que processus d'innovation d'une part et en tant que produit de ce processus d'autre part.

Par ailleurs, il nous a paru nécessaire notamment pour les besoins de notre étude empirique de présenter le concept d'université d'entreprise comme un exemple d'innovation managériale. D'où la nécessité de préciser le concept d'université d'entreprise, ses origines, ses principales caractéristiques, etc.

Dans ce premier chapitre il sera question de présenter une revue de la littérature sur les innovations managériales qui fera l'objet de la première section. Celle-ci portera sur la définition des concepts clés, sur la présentation d'une généalogie des innovations managériales et enfin, les principales caractéristiques de celles-ci. La deuxième section, quant à elle, portera sur l'aspect processuel des innovations managériales c'est-à-dire ses étapes, les acteurs qui y participent et la dynamique du modèle de processus d'innovation managériale que nous avons retenu dans notre étude. Enfin, la dernière section sera consacrée à la présentation du concept d'université d'entreprise que nous avons retenu comme forme d'innovation managériale.

Section 1. Les Innovations managériales : état de la littérature

La présente section sera consacrée à la revue de littérature sur les innovations managériales. Seront respectivement présentés les principaux concepts relatifs à cette forme d'innovation ; sa généalogie et ses caractéristiques qui sont déterminantes dans la compréhension des processus inhérents à cette forme d'innovation.

1.1. Présentation des innovations managériales

Définitions

Avant de définir ce qu'est une innovation managériale, nous allons donner une définition de ce qu'est une innovation et ce que nous entendons par la notion de management.

1. Innovation et invention :

Les notions d'innovation et d'invention sont totalement différentes mais il est indispensable de faire référence à l'une ou l'autre pour leur donner un sens.

Ainsi, une invention « représente une nouvelle donne, la création d'une nouveauté technique ou organisationnelle, concernant des biens, des services ou des dispositifs. ». (Alter, 2002, p. 16).

Par contre, « L'innovation représente l'ensemble du processus social et économique amenant l'invention à être finalement utilisée, ou pas. » (Ibid., p. 16).

2. Management :

La notion de management est une notion très complexe à saisir, Peter Drucker, dit d'elle que c'est une notion purement américaine et qu'il est difficile de la traduire vers une autre langue même vers l'anglais britannique.

Dans l'usage américain, le terme management et de manager apparaît inadéquat poursuit-il, pour des institutions autres que les entreprises. Ainsi, les universités ou les agences gouvernementales ont des administrateurs, les services de l'armée ont des « commanders ». D'autres institutions parlent « d'exécutives » et ainsi de suite. (Drucker, 2007, p. 9).

Pour Drucker, le management est une profession et elle est indépendante du propriétaire. C'est à la fois une fonction, une discipline, et une tâche à effectuer ; et les managers sont les professionnels qui pratiquent cette discipline. (Ibid., p. 9).

3. Innovation managériale :

La définition que nous retenons de l'innovation managériale est celle donnée par Frédéric Le Roy et al (2013). Celle-ci fait suite à une présentation de la généalogie du concept utilisé pour la première fois par Kimberly (1981). Cette définition se présente comme suit :

« L'innovation managériale est l'adoption, par une organisation, de pratiques ou de méthodes de management nouvelles pour elle, dans l'objectif d'améliorer sa performance globale. »¹.

Notre choix pour cette définition se justifie par le fait qu'elle est suffisamment large pour contenir les différentes conceptions théoriques et les pratiques comprises comme innovation managériales. Par ailleurs le fait qu'elle soit la plus récente jusqu'au moment où nous rédigeons notre étude.

Deux acceptions sont faites de l'innovation managériale suivant l'ampleur de l'innovation (Le Roy, 2013, Birkinshaw et al, 2008). Ainsi l'innovation managériale peut se concevoir comme :

- 1) L'invention ou l'adoption par une organisation d'une pratique managériale sans précédent dans le domaine du management. Et de ce fait elle constitue en cas de succès de cette organisation le point de départ pour la diffusion de celle-ci dans d'autres organisations et son établissement.
- 2) Ou, l'adoption par une organisation d'une pratique managériale qui existe déjà mais qui est nouvelle par rapport à ses pratiques et méthodes de management actuelles.

1.2. Généalogie des innovations managériales

Portées par un certain nombre d'attributs, les innovations technologiques ont toujours reçu un intérêt sans cesse grandissant de la part des chercheurs et des praticiens. Parmi ces attributs, leur caractère tangible qui facilite la détermination du nombre de celles-ci (à travers le nombre de brevets enregistrés), d'identifier leurs inventeurs, le lieu où elles ont été inventées et finalement les avantages ou les retombées positives qu'elles peuvent apporter à la performance des entreprises.

¹ Le Roy, F., & al. (2013/6). L'innovation managériale : généalogie, défis et perspectives. Lavoisier | Revue française de gestion, 2013/6 - 235, p. 84.

Cependant certains auteurs dès les années 1960 ont essayé de faire découvrir d'autres formes d'innovations qui ne sont pas de nature technologique, qui sont moins visibles et difficilement identifiables. Ces innovations sont les prédécesseurs des innovations managériales dont chaque auteur a essayé de montrer les effets positifs sur les organisations qui les adoptent. L'évolution qu'ont connue celles-ci peut être résumée dans le tableau qui suit :

Tableau 1 - Évolution du concept d'innovation managériale

Période	Auteurs majeurs	Nature de l'invention	Effets ou aspects mis en avant
Avant 1980	Evan (1966), Evan et Black (1967), Down et Morh (1976) ou Daft (1978)	Ces auteurs utilisent les termes d' : 'Innovation administrative' ou 'Innovation organisationnelle'	Idées novatrices se rapportant au management (modes de management, recrutement du personnel, allocation des ressources,...).
Entre 1980 et 1999	Mintzberg (1973) Kimberly (1981) Damanpour (1984, 1988), Van de Ven (1986) Harrow et Willcocks (1990) et Rogers (1995)	Termes utilisés : 'Innovation managériale' (Kimberly, 1981) et 'Innovation administrative' (Damanpour, 1984)	<ul style="list-style-type: none"> • L'accent est mis sur la propension des innovations managériales à infléchir le processus de décision traditionnel de l'entreprise ; • L'innovation managériale comme forme d'innovation qui impacte le "système social" d'une organisation, « par système social nous entendons les relations entre les individus qui interagissent les uns sur les autres afin d'accomplir une tâche ou atteindre un objectif. » (Damanpour, 1988) ; • Mise en avant de l'importance de la notion de perception de la nouveauté par les acteurs au sein d'une organisation (Harrow et Willcocks (1990) ou Rogers (1995).
À partir de 2000	Hamel (2006), Hamel, Birkinshaw, et Mol (2008) Le Roy et al (2013).	Les innovations sont considérées comme un ensemble d'idées, de pratiques managériales nouvelles à une	L'accent est mis sur les effets de l'introduction ou l'adoption des innovations managériales sur les performances d'une organisation.

		organisation ou l'état de l'art du Management.	
--	--	--	--

Source : Adapté d'après Le Roy et al, (2013).

1.3. Caractéristiques des innovations managériales

Les innovations managériales présentent des caractéristiques spécifiques nécessaires à la compréhension et à l'étude de celles-ci. Ces caractéristiques peuvent être identifiées à plusieurs niveaux (1) un niveau conceptuel ou théorique (2) le lien de l'innovation managériale avec d'autres concepts clés (3) innovation managériale et changement (4) et enfin le lien entre innovation et avantage concurrentiel. Celles-ci se présentent comme suit :

1.3.1. Questions théoriques autour des innovations managériales

Les différentes perspectives théoriques ayant traitées des innovations managériales ne s'accordent pas toutes sur les éléments caractéristiques du concept d'innovation managériales, ces différences de conceptualisation se présentent comme suit :

1. L'innovation managériale : idée ou pratique ?

Il est possible d'avoir deux acceptions concernant la terminologie utilisée dans les différentes perspectives théoriques ayant trait à l'innovation managériale selon le niveau d'analyse adopté. Celles-ci sont comme suit :

Tableau 2 - Nature des innovations managériales

Niveau d'analyse	Abstrait / Théorique	Opérationnel
Terminologie utilisée :	« Idées Managériales », « Idéologies organisationnelles » ou de « Rhétorique de management ».	« Pratiques managériale »
Définition :	« Définie par Kramer comme un corps relativement stable de connaissances sur ce que devons faire les managers...un	« Pratiques managériales, processus de management, techniques de management et structures organisationnelles. »

	système d'hypothèses, les principes et les règles de procédures acceptés » (1975, p. 47) ¹ .	(Alänge et al., 1998 ; Guillén, 1994) ² .
Exemples :	Management Total de la qualité (TQM), Scientific management, l'organisation apprenante,...	La structure divisionnelle, l'université d'entreprise, La GPEC,...

Source : Le Roy et al, (2013) ; Birkinshaw et al, (2008)

Cependant, malgré cette distinction entre les niveaux d'analyse il existe une interaction importante entre le développement de nouvelles pratiques et les idées managériales.

2. Quelle est le degré de nouveauté d'une innovation managériale ?

Ici, nous reprenons les deux acceptions données en début de ce chapitre et qui renvoient au niveau de la nouveauté d'une innovation managériale, ces niveaux sont comme suit :

Tableau 3 - Degré de nouveauté des innovations managériales

degré de nouveauté :	À une organisation	À l'état de l'art du management (Sans précédent connu)
Point de vue défendu par :	McCabe (2002) ; Zbaracki (1998)	Abrahamson (1996) et Kimberly (1981)

Source : Le Roy et al, (2013) ; Birkinshaw et al, (2008)

Parmi l'ensemble des auteurs ayant traités de l'innovation managériale nous relevons deux points de vue de ce concept. La nouveauté d'une pratique managériale peut être située à deux niveaux distincts, celui d'une organisation c'est-à-dire que l'innovation managériale possède des précédent dans l'état de l'art du management. Inversement nous pouvons rencontrer des innovations managériales n'ayant aucun précédent dans l'état de l'art du management, c'est-à-dire qu'elles ont été inventées pour la première fois. Dans le cas où ces

¹ Birkinshaw, J., Hamel, G., & J. Mol, M. (2008). Management innovation. The Academy of Management Review, 33(4), p. 828.

² Ibid. p. 828.

dernières donnent des résultats positifs pour l'entreprise l'ayant inventée d'autres entreprises les adopteront à leur tour. Nous pouvons toutefois attirer l'attention sur la nouveauté de ces innovations au niveau national, c'est-à-dire que l'innovation est inédite dans un pays donné et qu'elle n'a pas de précédent.

3. Quelle est l'impact de l'innovation managériale ?

L'impact des innovations managériales n'est pas le même suivant la perspective théorique que l'on adopte, celles-ci se subdivisent en deux points de vue complètement opposés :

Tableau 4 - Impactes des innovations managériales sur l'organisation

Perspectives :	Culturelle et des modes managériales	Institutionnelle et rationnelle
Point de vue sur le but des innovations managériales :	Les innovations managériales, n'ont que peu d'impact durable sur les organisations.	Les innovations managériales, génèrent des retombées positives sur les organisations qui les adoptent et/ou sur la société toute entière.

Source : Le Roy et al, (2013)

Les différentes perspectives théoriques ayant trait aux innovations managériales ne partagent pas toutes le même avis sur l'impact que pourrait avoir l'adoption de celles-ci par une entreprise. Ainsi, d'une part la perspective culturelle et celle des modes managériales considèrent ces innovations n'ayant qu'un impact limité sur les performances d'une organisation. Et d'autre part, les perspectives institutionnelle et rationnelle, défendent l'idée selon laquelle, les innovations managériales possèdent des retombées positives à la fois sur les organisations qui les adoptent ainsi que sur la société toute entière.

1.3.2. Innovation managériale et autres concepts liés :

La mise en perspective du concept d'innovation managériale avec d'autres concepts connexes va nous permettre de faire ressortir quelques attributs importants qui la caractérisent et qui la distinguent de ceux-ci :

1. Innovation managériale vs Innovation technologique

Les innovations managériales se caractérisent par rapport aux innovations technologiques par la nature tacite (intangibile)¹ de leur output et « difficile sinon impossible à protéger par un brevet » (Teece, 1980, p. 464)². Par ailleurs, elles sont difficiles à observer, à définir et à identifier leurs frontières. Tous ces attributs ont pour conséquences d'accroître le caractère subjectif d'interprétation qui pourra être faite par un utilisateur potentiel qu'il est commun avec les innovations technologiques. « ... qui est en retour, accroît l'importance des processus sociaux et politiques suivi par les promoteurs de l'innovation. » (Birkinshaw et al, 2008, p. 830)³.

2. Innovation managériale et expertise managériale :

Au sein des entreprises, il est plus facile de retrouver des experts en innovation technologique (notamment dans les structures de R&D) que dans le domaine de l'innovation managériale. Cette absence d'expertise pose un sérieux problème pour la promotion de ce type d'innovation et explique au passage la prédominance des innovations technologiques (produits et procédés) par rapport aux innovations managériales.

3. Innovation managériale et Absence de références :

Une innovation managériale dont la nouveauté est sans précédent, c'est-à-dire qui est nouvelle par rapport à l'état de l'art des pratiques de management soulève plus d'ambiguïté et d'incertitude qu'une innovation ayant des précédents dans l'espace et le temps. Cette incertitude réside dans la peur qu'auront les individus au sein d'une organisation des conséquences négatives pour eux même⁴ ou pour leurs organisations. Notons par ailleurs, que la même situation peut se produire lorsque l'innovation est sans précédent dans un pays.

¹ Ce caractère d'intangibilité, nous le retrouvons également dans les services.

² Birkinshaw et al. Ibid. p. 829.

³ Dans notre étude ce sont bien ces processus qui nous intéressent, telles que développés dans la démarche de d'analyse stratégique de M. Crozier et E. Friedberg.

⁴ Ceci constitue un enjeu de taille pour les acteurs au sein d'organisation et partant de leurs ressources et capacités et règles des jeux qui structurent leurs actions vont adopter des stratégies pour accroître leurs gains ou limiter leurs pertes.

1.3.3. Innovation managériale et processus de changement :

Pris ensembles, les attributs cités ci-dessus, « le processus d'innovation managériale peut suggérer la nécessité d'un changement fondamental dans les routines et l'ADN de l'organisation (Argyris et Schön, 1978) qui le rend très difficile à mettre en place d'une manière plus efficace, et significativement plus difficile que le processus générique de changement organisationnel (ou le changement est juste nouveau à l'organisation plutôt que l'état de l'art) ou le processus d'innovation technologique (ou l'innovation est relativement plus tangible et moins dépendante d'un système)¹.

Ceci, impose aux innovateurs en management de mettre en place des approches différentes pour la légitimation des nouvelles pratiques auprès des différentes constituantes dans une organisation. Parmi ces approches nous pouvons :

1. Faire appel à des sources externe indépendante pour la validation de l'innovation (Suchman, 1995, p. 587)² ;
2. Se focaliser sur des organisations ou des unités spécifiques à l'intérieur d'une organisation avec une précédente expérience dans l'innovation managériale ;
3. Enfin, adopter des modes managériales, principalement celle qui sont exprimées dans des termes hautement abstraits qui ont prouvés leur efficacités dans d'autres organisation va favoriser la génération de nouvelles innovations managériale totalement nouvelles ;

1.3.4. Innovation managériale et avantage concurrentiel :

Dans la pure tradition normative du management, Hamel (2007) indique la supériorité des innovations managériales comme la source principale de l'avantage concurrentiel de l'entreprise³. Ceci, en comparant cette forme d'innovation à trois autres formes d'innovation qu'il distingue : (1) l'innovation procédés, (2) l'innovation de produits/services et (3) l'innovation stratégique. Sans nier l'avantage concurrentiel que celles-ci peuvent procurer à une entreprise, ces formes d'innovations sont rapidement imitées et font perdre l'avantage concurrentiel obtenu. L'innovation managériale quant à elle, « ... se distingue des autres formes d'innovations parce qu'elle repose sur une combinaison complexe de ressources et de

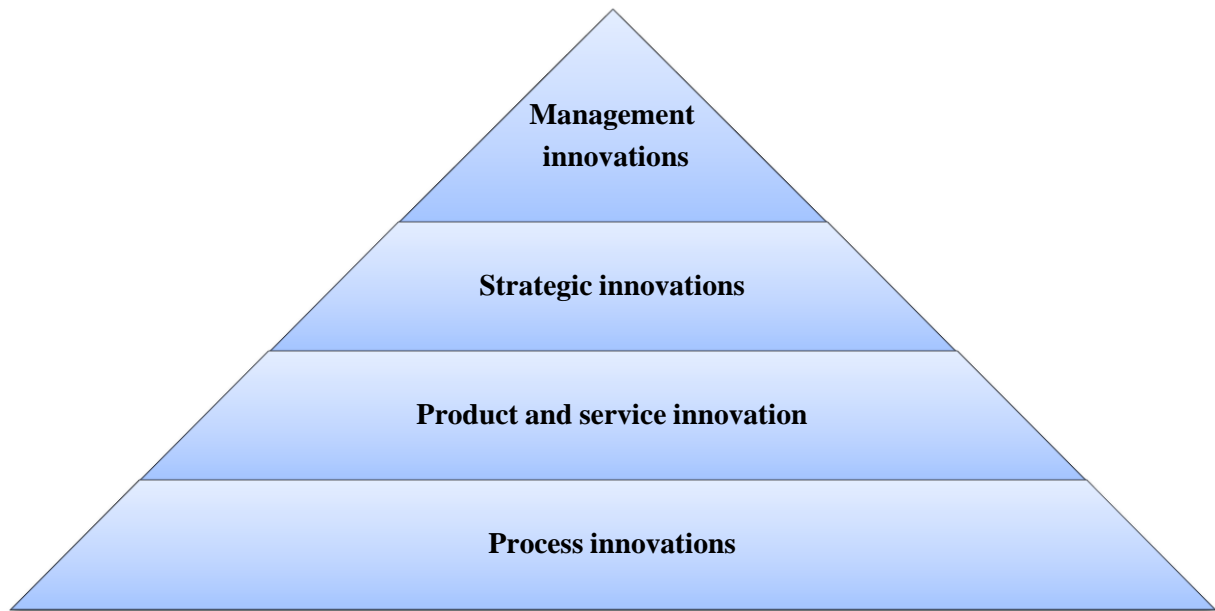
¹ Birkinshaw et al. 2008. Ibid. p. 830.

² Birkinshaw et al, 2008. Ibid. p. 831.

³ Le Roy et al. Op. cit. p. 81.

savoir-faire particulièrement difficile à identifier et à dupliquer pour un concurrent. ». (Le Roy et al, op. cit. p. 82).

Figure 1 - La pyramide de l'innovation



Source : Le Roy et al. (2013). Adaptée d'après Hamel et Breen (2007)

1.3.5. Les innovations managériales au niveau fonctionnel et au niveau corporate

Nous attirons ici dans ce paragraphe, l'attention sur le fait qu'il est possible de rencontrer des innovations managériales à plusieurs niveaux de l'entreprise, au niveau fonctionnel ou qui concernent l'entreprise dans son ensemble. Jaouen et le Roy (2013)¹, indiquent que ces mêmes innovations managériales sont à l'origine de la création et la transformation des fonctions d'une entreprise. Sans les reprendre dans le détail les deux auteurs donnent quelques exemples qui sont repris ci-après :

- « Le contrôle de gestion est issue d'innovations managériales que sont les méthodes de calcul des coûts directes ou de calcul des coûts complets, il a connu de nombreuses innovations comme la méthode ABC ou plus récemment le Balanced Scorecard. »².

¹ Op. cit. Le Roy et al, 2013, p. 85.

² Ibid. p. 85.

- « Le management des ressources humaines s’est institutionnalisé avec l’invention du management participatif et a connu depuis de nombreuses innovations managériales comme la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ou plus récemment la santé mentale au travail »¹.

Ces innovations peuvent aussi être à la fois managériales et technologiques (e.g. les Entreprises Ressource Planning « ERP ou PGI » ou le Customer Relationship Marketing « CRM »).

Enfin nous pourrions donner les cas du « management de la diversité » ; et du « management responsable » ; des « Universités d’entreprises » ; etc. comme des exemples d’innovations managériales concernant l’ensemble de l’entreprise.

Section 2. Les processus d’innovation managériale

L’innovation renvoi à la fois à un résultat et à un processus, dans cette section nous nous proposons de donner une définition du processus d’innovation managériale, d’énumérer ses étapes et enfin, d’aborder les questions relatives aux acteurs participant à ces processus. Mais avant d’aborder toutes ces questions nous présenterons brièvement le concept de processus, ses caractéristiques et leurs implications sur les innovations managériales.

Pour définir ce qu’est un processus il est habituel de faire appel aux normes l’ISO². La définition qui constitue actuellement la référence est celle donnée par la norme ISO 9000:2000. Ainsi, un processus est « un ensemble d’activités corrélés ou interactives qui transforme des éléments d’entrée en éléments de sortie »³. Cette définition à l’avantage d’être simple mais à notre avis elle est trop générale pour nous permettre d’analyser le cas des processus d’innovation managériales. Nous lui préférons cette définition : « Un processus est un ensemble d’activités, entreprises dans un objectif déterminé. La responsabilité d’exécution de tout ou partie des activités par un acteur correspond à un rôle. Le déroulement du processus utilise des ressources et peut être conditionné par des événements, d’origine interne ou externe. L’agencement des activités correspond à la structure du processus »⁴. L’intérêt de

¹ Ibid. p. 85.

² International Organisation for Standardization – Organisation Internationale de normalisation.

³ Morley, C., et al. Processus métiers et systèmes d’information : Gouvernance, management et modélisation. Paris : DUNOD, 3^e édition, 2011., p. 47.

⁴ Ibid., p. 49.

cette définition réside dans le fait qu'elle définit un processus par rapport à ses éléments caractéristiques (Objectifs, activités, rôles/acteurs, ressources, événements et structure interne) qui se présentent comme suit :

- 1) **Processus et Objectif** : Il est clair que tout processus vise à atteindre un objectifs déterminé, c'est-à-dire un résultat à atteindre défini à priori ;
- 2) **Processus et activité** : Chaque processus se traduit par un ensemble d'activités qui correspondent souvent à des résultats intermédiaires conduisant à l'atteinte de l'objectif final ;
- 3) **Processus et rôle/acteur** : « L'acteur est une personne physique, une entité organisationnelle ou une machine qui prend une part aux activités du processus »¹. Un acteur peut être interne ou externe à une entreprise et pose ainsi la question de leur coopération et celle de la nature harmonieuse ou non de celles-ci ;
- 4) **Processus et ressource** : ce sont l'ensemble des moyens, informations et outils utilisés dans le cadre du processus de transformation des inputs en outputs ;
- 5) **Processus et événement** : Un événement est souvent matérialisé par une information provenant des activités d'un même processus ou d'un autre processus qui doit parvenir à un acteur pour qu'il puisse déclencher une activité ;
- 6) **Processus et structure interne** : La structure d'un processus renvoi à l'agencement de ses activités internes. Pour ce faire il existe trois approches de structuration qui se présentent comme suit² :
 - a. Une approche « **déterministe** » ou « mécaniste » : ou les activités s'enchaînent dans un ordre établi ;
 - b. Une approche « **systemique** » : les activités sont sources d'événements pour les autres ;
 - c. Une approche de « **construit social** » ou « **émergente** » : les activités n'ont pas de liens préétablis entre elles ;

2.1. Les étapes d'un processus d'innovation managériale

Nous avons attiré l'attention que la littérature sur les innovations managériales n'est pas vraiment riche et les travaux se rapportant aux processus d'innovation managériale sont

¹ Ibid., p. 52.

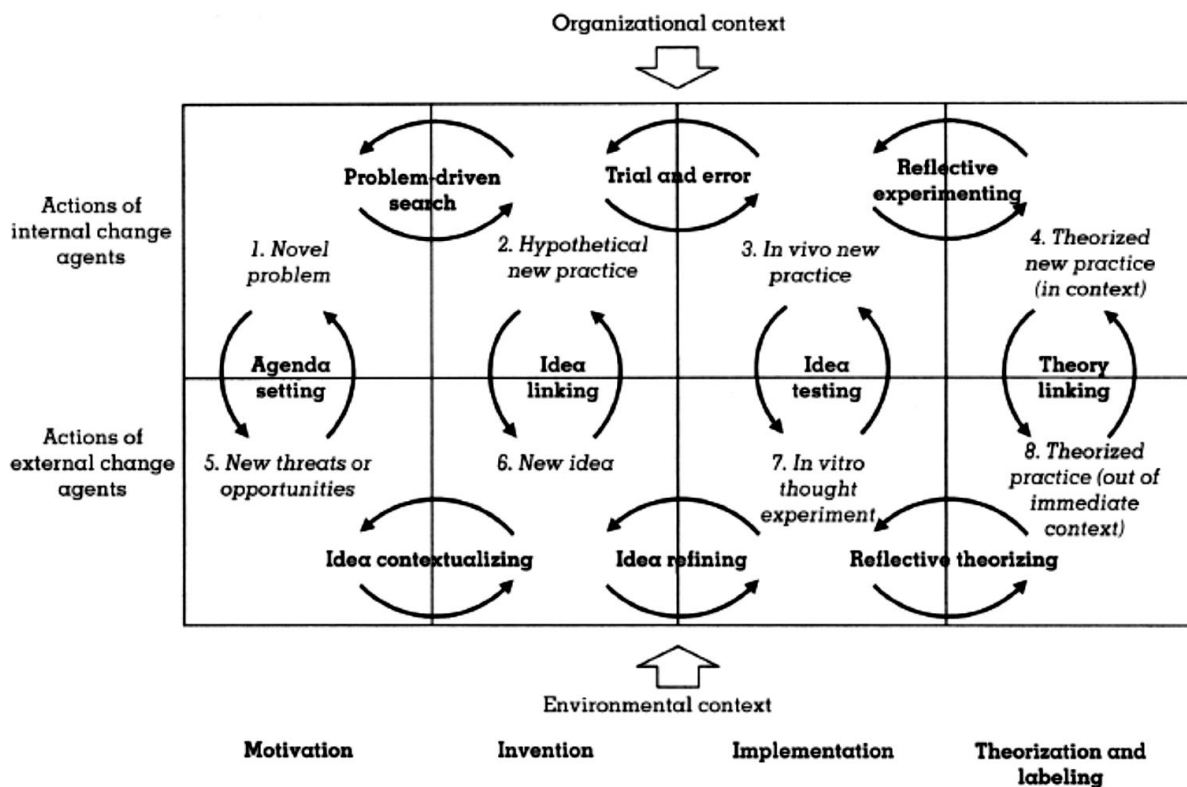
² Ibid., p. 56.

quasiment inexistants. D’ailleurs, c’est à partir de ce constat que Birkinshaw et al (2008) essayent de définir un modèle de processus d’innovation managériale. Pour ce faire ils adoptent la perspective intra-organisationnelle et évolutionniste défini par Burgelman (1991) et Zbaracki (1998), à travers laquelle ils identifient quatre phases du processus d’innovation managériale. Celle-ci se présente comme suit:

“... Changes perceived in the environment (motivation) lead to variations in management practices (invention), some of which are then subject to internal selection (implementation) and retention (theorization and labeling).” (Birkinshaw et al., 2008, p.831).

Leur modèle (**Figure 2**) construit selon cette perspective et selon une conceptualisation opérationnelle du concept d’innovation managériale, qui ne concerne que les innovations liées à l’état de l’art du management et l’invention de nouvelles pratiques managériales. Notons tout de même qu’ils trouvent des similitudes importantes avec les processus de diffusion des modes managériales.

Figure 2- Structure du processus d'innovation managériale



Source : Birkinshaw et al, 2008, p. 832

À partir de ce modèle de processus d'innovation managériale, nous distinguons quatre phases principales qui se présentent comme suit :

- 1) **La phase de motivation** : celle-ci se définit comme étant « l'ensemble des facteurs facilitant et des circonstances qui précipitent et qui mènent des individus à considérer le développement de leur propre innovation managériale ». (Birkinshaw, 2008, p.831) ;
- 2) **La phase de l'invention** : elle consiste en « l'acte initial d'expérimentation au bout duquel une hypothétiques innovation managériale émergera ». (Ibid., p.831) ;
- 3) **La phase d'implémentation** : « C'est le processus technique d'établissement de la valeur de l'innovation managériale in vivo (i.e., in a real setting) » (Ibid., p.830) ;
- 4) **La phase de théorisation et de labellisation** : « est un processus social par lequel des individus à l'intérieur et à l'extérieur d'une organisation donnant sens à et validant l'innovation managériale en vue de construire sa légitimité » (Ibid., p. 830).

2.2. Les acteurs participant aux processus d'innovation managériales

En plus, de définir horizontalement les différentes étapes d'un processus d'innovation managériale. Le modèle ci-dessus, définit verticalement deux catégories d'acteur qui sont comme suit :

- 1) **Les agents de changement internes** : « Ce sont des employés de l'entreprise innovatrice qui ont un rôle proactif dans la création d'un intérêt autour de l'expérimentation et la validation de l'innovation managériale en question » (Ibid., p 832) ;
- 2) **Les agents de changement externes** : « Sont des consultants, des académiciens et des gurus indépendants, jouant un rôle proactif dans la création d'intérêt autour (de l'innovation managériale), influençant le développement, et rendant légitime l'efficacité et la rétention de nouvelles pratiques managériales » (Ibid., p 832).

2.3. La dynamique du modèle de processus d'innovation managériale

Dans cette section, nous allons expliquer la logique du modèle de Birkinshaw et al (2008). Avant toute chose il est important de signaler que tout processus d'innovation managériale est un processus complexe, ceci veut dire qu'il est inutile de faire une lecture simple de gauche à droite de ce modèle.

Nous allons présenter dans ce qui va suivre le déroulement des rôles et des activités exécutés par les différents acteurs clés du processus. Celui-ci se présente comme suit :

1. La phase de motivation :

Cette phase pose la question suivante : Sous-quelle conditions, ou dans quelles circonstances, les dirigeants d'une entreprise jugeront les pratiques managériales existantes inadéquates avec leurs besoins ? Ici les agents clés vont agir chacun avec sa manière en exécutant certaines activités.

Ainsi, les agents de changement internes, faisant face à un problème ou à une opportunité, vont soit tenter de trouver une nouvelle solution à travers une activité de recherche orientée problème. Soit, ils vont évaluer à travers la définition d'un agenda avec des agents de changement externes qui vont aider à établir la nouveauté tout en s'appuyant sur un contexte organisationnel qui encourage les initiatives dans l'entreprise.

Toutefois, les agents de changement internes, sont confrontés aux fournisseurs des modes managériales qui pourraient être amenés à opter pour la mise en place d'une solution qui existe déjà. Ce qui semble rationnel selon les tenants de la perspective institutionnelle vu les risques et l'incertitude importante liée à l'invention d'une nouvelle pratique managériale.

Concernant les agents de changement externes, ceux-ci ont pour rôle - du moins dans la théorie - dans cette phase, d'attirer l'attention des managers sur les menaces et les opportunités se présentant dans le contexte environnemental. Dans les faits, souvent ces agents vont encourager l'adoption d'une solution existante. Il existe un facteur important qui détermine le recours aux modes managériales ou à l'invention d'une nouvelle pratique, celle qui réside dans la nature des connaissances managériales détenues par les agents de changement externes. D'un côté nous rencontrons les agents ayant des connaissances managériales pratiques, ceux-ci vont privilégier l'adoption de pratiques et de techniques managériales qui existent déjà. De l'autre côté, nous retrouvons les agents possédant des connaissances managériales abstraites, ceux-ci vont être plus ouverts à l'invention d'une nouvelle innovation managériale.

2. La phase d'invention :

Dans cette phase, les agents de changement internes ont trois manières pour parvenir à l'invention d'une nouvelle pratique managériale. Soit à travers un processus de recherche orienté problème, un processus essais-erreurs, ou un processus de liaison des idées (Idea linking) avec des agents de changement externes qu'ils mènent en commun.

Concernant, les agents de changement externes en plus de l'activité de liaison des idées, utiliserons deux manières pour inventer de nouvelles pratiques managériales. Soit par la contextualisation des idées (Idea-Contextualizing) ou le raffinage d'idées (idea refining).

3. la phase d'implémentation :

Dans la poursuite de l'implémentation d'une nouvelle pratique, les agents de changement internes, seront confrontés souvent avec de fortes résistances de la part des employés. Ici, le contexte organisationnel joue un rôle important dans l'acceptation de nouvelles pratiques managériales. Parmi, les tactiques auxquelles les agents de changement internes ont recours, nous retrouvons la tactique des « corridors d'indifférence ».

« As the literature on technological innovation describes, such tactics include pursuing corridors of indifference through the organization, building coalitions of senior executives to support their ideas, framing innovation as an opportunity and not a threat, accessing resources beyond the individual's control, and maintaining a generally tenacious and persistent attitudes (Howell & Shea, 2001; Rothwell et al., 1974; Schön 1963; Wrapp, 1967) (Ibid., p. 836).

Le rôle des agents de changement externes est quant à lui peu visible dans cette phase. Par ailleurs, ils n'endossent aucun risque ou ne supportent aucune responsabilité. Leur rôle peut se présenter sous forme de recherche-action, que Reason et Bradbury définissent comme étant :

« [...] un processus participatif centré sur le développement de connaissances pratiques qui s'inscrivent dans la poursuite de finalités humaines jugées importantes et ancrées dans une vision du monde participative [...] Elle cherche à intégrer action et réflexion, théorie et pratique, en participant avec les autres à la recherche de solutions pratiques à des problèmes sociaux concrets et, plus globalement, à

l'épanouissement des individus et de leur communauté ». (Gauthier et al, 2009, p. 552).

4. la phase de théorisation et de labellisation :

Il est attendu de joindre une composante rhétorique importante pour une implémentation réussie de l'innovation managériale. Ce qui correspond à la théorisation et la labellisation de celle-ci, c'est-à-dire (1) décrire le lien logique entre l'innovation managériale et les opportunités pour l'organisation. Et (2) la sélection d'un nom qui correspond parfaitement avec la théorisation associée avec l'innovation managériale.

Le rôle ici, aussi bien des agents de changements internes ou externes et de construire la légitimité de l'innovation auprès des employés de l'organisation.

Birkinshaw et al (2008), donne comme modèle de légitimation, celui défini par Suchman's (1995). Ce modèle définit trois formes de légitimités qui se présentent comme suit :

- 1) **La légitimité pragmatique** : qui fait appel aux calculs intéressés des employés ;
- 2) **La légitimité morale** : c'est l'évaluation normative positive à travers la consistance avec le système de valeurs de l'organisation (elle se base sur les expériences de changement passées de l'organisation » ;
- 3) **La légitimité cognitive** : C'est « le développement d'explications plausibles de l'innovation qui englobe les systèmes de croyance larges et la réalité expérimentée quotidienne de l'audience » (Birkinshaw et al, 2008, p. 838).

Section 3. L'Université Corporate comme innovation managériale

Bien que les origines de l'Université Corporate remontent aux premiers temps de la société industrielle aux États-Unis. Celle-ci commence à émerger comme phénomène sous forme d'initiatives stratégiques d'apprentissage qu'au début des années 1990. Ce phénomène commence à avoir une visibilité grandissante initialement aux États-Unis puis progressivement dans le reste du monde (Paton et al, 2005, p. 6).

Nous allons tenter de faire une présentation de ce qu'est une Université Corporate ? Les principales dimensions qui la caractérise et qui la différencie par rapport aux universités traditionnelles. Ensuite nous retracerons brièvement l'évolution de ce type d'institution dans le temps.

3.1. Définition de l'Université Corporate

Avant de commencer de donner une définition de ce qu'est une Université Corporate, nous attirons l'attention qu'il est impossible de trouver deux Universités Corporate qui soient totalement identiques. Ceci rend difficile de donner une définition qui regroupe toutes les initiatives d'Universités d'entreprises ainsi que de dresser une liste de bonnes pratiques que les managers de ce genre d'initiatives pourront suivre.

Ainsi, Annick Renaud-Coulon¹, définit une Université Corporate comme un « Terme générique donné à des structures éducatives internes, physiques ou virtuelles, dont la vocation est d'aider à mettre en œuvre – via l'éducation- les stratégies économiques, financières, technologiques, sociales et environnementales d'une entreprise »².

Notre choix pour cette définition est justifié d'abord par le fait que l'Université Corporate est une nouvelle structure interne à une entreprise ce qui fait d'elle une innovation managériale. De plus l'accent mis sur le caractère stratégique d'une telle initiative.

Après avoir donné une définition de ce qu'est une Université Corporate il est nécessaire de donner quelles sont les dimensions pouvant caractériser ce genre d'institutions. Malgré leur très grande diversité les Universités Corporate peuvent être caractérisées à travers trois dimensions, (Paton et al, 2005, p. 11-12) que sont (1) Une fonction, (2) Une forme et (3) Le financement et la gouvernance de ses structures. Toutes ces dimensions constituent les décisions structurantes auxquelles chaque responsable chargé de la mise en place d'une Université devra répondre.

1) **Quelle fonction ?** La fonction ou la finalité d'une Université Corporate est fortement liée aux défis stratégiques de l'entreprise l'ayant initiée. celle-ci se définit par rapport à trois variables clés qui sont comme suit :

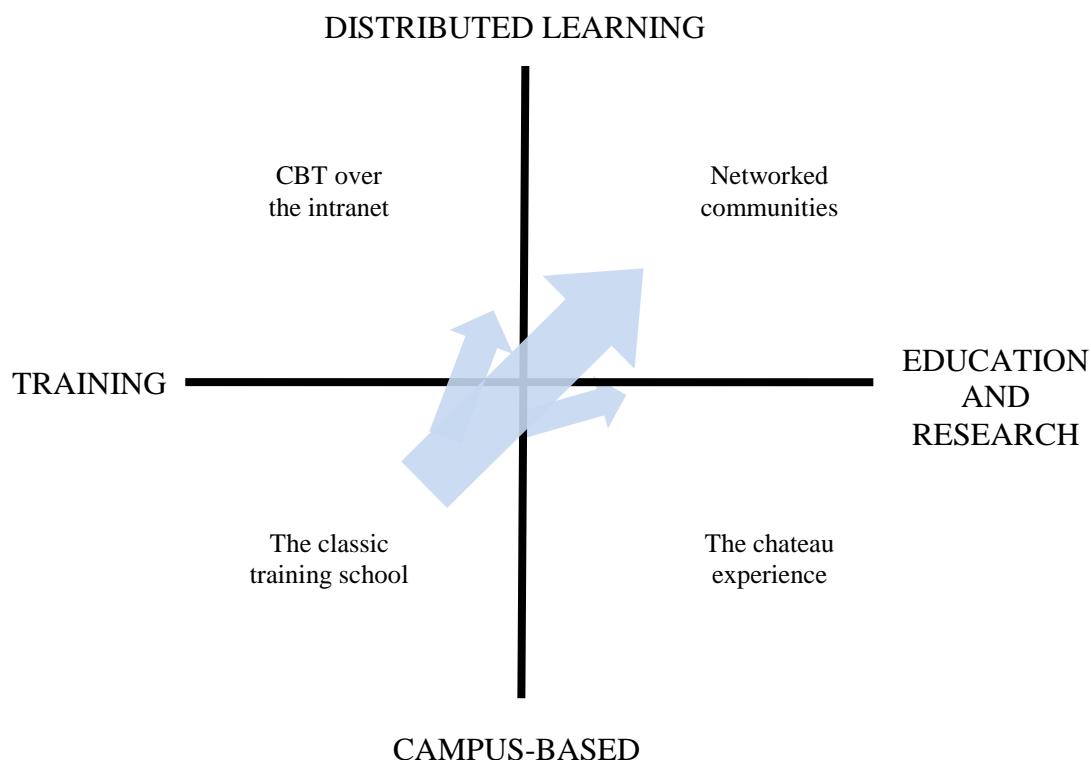
¹ Expert International des Universités d'Entreprise, Présidente du Global Council Of Corporate Universités - Universités d'entreprise, vers une mondialisation de l'intelligence(2002)

² Cevital News, p. 24.

- a. **La portée de l'initiative** : L'Université Corporate vise-t-elle un aspect particulier tel que le Leadership ou couvre-t-elle plusieurs domaines plus large d'apprentissage ;
 - b. **L'éventail des apprenants** : L'Université Corporate sera conçue pour s'adresser à une élite d'apprenants ou adoptera une approche de masse ou ouverte, c'est-à-dire qu'elle va s'adresser une variété d'apprenants ;
 - c. **La nature des contributions** : Ici il s'agit du contenu de l'apprentissage qui sera servi aux apprenants. Il peut s'agir de programmes pointus qui vise un thème bien précis (ex. raffinage de l'huile de colza) ou d'un apprentissage plus large (ex. raffinage des huiles végétales) ;
- 2) **Quelle forme ?** Ici nous insistons sur le caractère plus ou moins virtuel de l'Université Corporate ;
- 3) **Quel financement et quelle gouvernance ?** Ici il s'agit de définir le mode de financement de l'Université Corporate, c'est-à-dire est ce que elle recevra un financement central (l'entreprise mère), ou ce sera financée par les différentes filiales ou bien les deux. Aussi, l'Université Corporate fait intervenir plusieurs parties prenante ce qui exige de définir le type de gouvernance adéquat à cette institution ;

Les auteurs à travers cette manière de caractériser les principales dimensions de la diversité de formes d'Université Corporate font remarquer que ces dimensions offrent d'innombrables possibilités. Ce qui les amène à définir une cartographie de niveau supérieur pour donner une typologie des Universités Corporate. Pour ce faire, ils se basent sur deux dimensions que sont la « nature de l'apprentissage » et « l'organisation spatiale de l'Université Corporate ». Ceci nous donne quatre types principaux d'Universités Corporate, autours des quelles nous rencontrons les différentes formes possibles. Cette typologie est présentée dans la figure ci-après :

Figure 3 - Une typologie des Universités Corporate



Source : Paton et al, 2005, p. 13

Les deux dimensions adoptées se présentent comme suit :

- 1) **La nature de l'apprentissage** : Cette première dimension est tracée sur un axe allant d'un apprentissage étroitement défini, focalisé principalement sur le développement de compétences professionnelles spécifiques. En passant par des formes d'éducation et de perfectionnement plus larges. Jusqu'à arriver à une forme favorisant la recherche et un enseignement supérieur. (Paton et al, 2005, p. 13).
- 2) **L'organisation spatiale de l'Université Corporate** : Celle-ci peut être localisée dans une installation bien déterminée (the campus model) ou de l'autre extrémité elle sera distribuée (exemple des Universités virtuelles grâce à un réseau de centres d'apprentissage). (Paton et al, 2005, p.13).

Du croisement de ces deux dimensions il ressort quatre types d'Universités Corporate. La plus dominante et sous forme d'école d'apprentissage classique c'est-à-dire conçue sur un

site bien déterminé et offrant des formations portant sur l'acquisition de compétences professionnelles spécifiques. Celle-ci peut évoluer ensuite vers les autres types désignés sur la **(figure 3)**.

3.2. Évolution des Universités Corporate

A. Origines des Universités corporates :

Bien que la première Université Corporate remonte au moins aux années 1940. L'émergence de ce phénomène ne va se produire que dans les années 1990 (Allen et al, 2007 ; Paton et al, 2005). Ainsi, le nombre et la visibilité de celles-ci n'a pas cessé d'accroître accompagné par le développement de conférences, de consultants et de publications autour d'elles.

Cependant, les origines de ce phénomène remontent au milieu du 19^e siècle avec le développement la société industrielle aux États-Unis, les entreprises de l'époque trouvaient le système éducatif d'état totalement inadéquat par rapport au développement de l'industrie. Ainsi, on assiste à l'apparition des premiers Collèges Corporate (Corporate Colleges). Cependant ce phénomène ne s'est pas vraiment développé en raison des réformes ayant touché le système éducatif de l'époque et l'apparition des écoles des affaires (Business Schools) et des départements de commerces dans les universités (Paton et al, 2005, p. 6).

La même situation se reproduit au milieu du 20^e siècle lorsque de grandes entreprises à l'image de Disney, McDonald's, Motorola, commencent à voir que les employés recrutés dans le système d'éducation d'état ne répondaient pas à leurs besoins. Ainsi, pour combler cet écart elles ont investi dans des initiatives du genre des Universités Corporate. Au début des années 1980, celles-ci commencent à avoir un pouvoir sanctionnant l'apprentissage par des diplômes. Néanmoins, ce n'est qu'au début des années 1990 que ce phénomène émerge d'une manière significative. Ceci a été favorisé par un certain nombre de facteurs qui se présentent comme suit (Paton et al, 2005, p. 6) :

- L'émergence de l'économie de la connaissance et de l'organisation apprenante comme discours managérial dominant ;

- Les restructurations rapides et fréquentes des entreprises qui vont amener les managers à se focaliser sur des principes et des pratiques communes d'entreprises, afin de préserver la cohérence de celles-ci ;
- L'omniprésence et la puissance des technologies de l'information et de la communication (TIC) et leur application à la formation et au développement ;
- La diversité croissante des systèmes éducatifs, s'éloignant du système centré-programmes vers un système centré sur les rôles au travail, des systèmes basés sur un campus vers un système distribué, d'un système préprofessionnel (préparatoire) vers un système d'apprentissage continu en temps opportun, d'une seule voie de progression standard à une multiplicité de voies.

B. Développements récents :

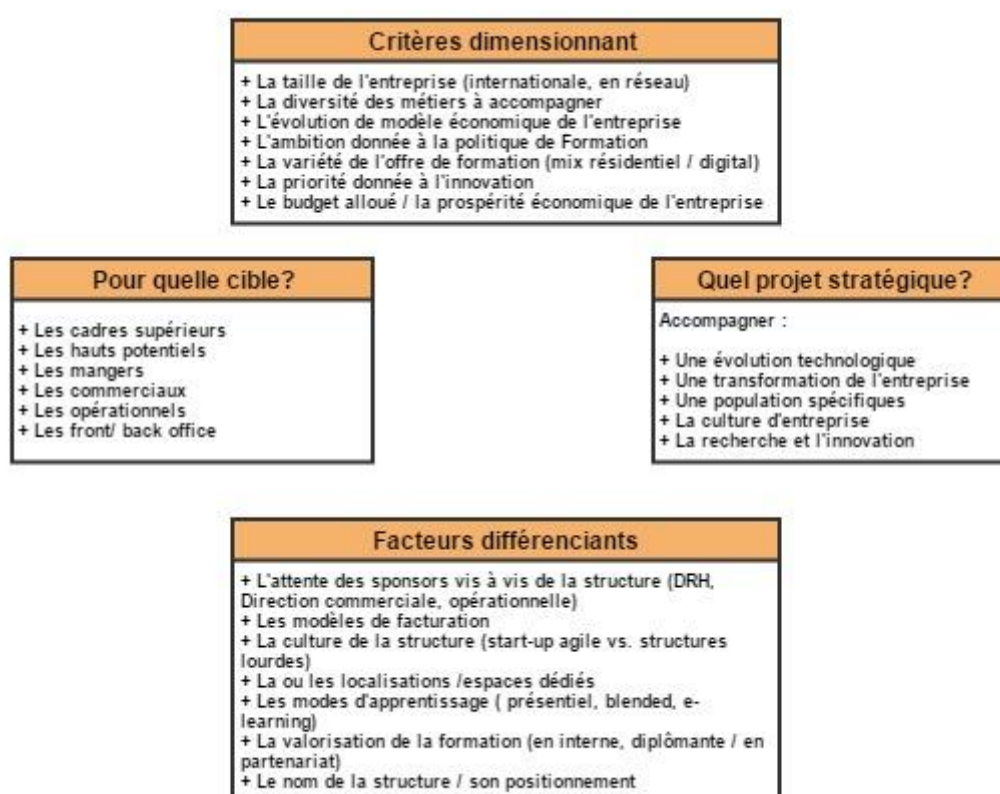
Afin de présenter les développements récents sur les universités d'entreprises, nous baserons sur une récente étude¹ menée par le numéro deux français de la formation professionnelle et le cabinet de conseil Kurt Salmon. Cette étude a été conduite entre mars 2013 à mars 2014 et qui a porté sur 28 entreprises françaises. Cette étude a porté principalement sur les aspects suivants :

- a) La définition et le rôle de l'université d'entreprise : Les définitions et rôles des universités d'entreprises étudiées tournent autour de trois orientations (i) Formation et développement des compétences ; (ii) Développements des pratiques et leur alignement à la stratégie de l'entreprise (iii) Et, développement de la culture et intégration des collaborateurs.
- b) Les différentes structures d'Universités d'entreprises : Les différences dans les structures d'universités d'entreprises s'expliquent principalement à leur rattachement à la ligne hiérarchique qui déterminera respectivement les missions fondamentales et le profil des apprenants de celles-ci. Ainsi ces structures peuvent être rattachées (i) à la direction Générale, l'université d'entreprise est une direction (ii) Rattachée à la DRH, l'Université d'entreprise est un service fonctionnel ; (iii) Rattachée à une direction technique ou commerciale, l'Université d'entreprise est un service support des directions opérationnelles.

¹ Observatoire des universités d'entreprise : Objectifs, tendances et priorités d'un acteur de la formation professionnelle. http://www.kurtsalmon.com/uploads/2014_RH_Universit%C3%A9%20d%27entreprisedef.pdf

c) Le rôle essentiel joué par la gouvernance : Les Directions hiérarchiques orientent les choix et réalisent les arbitrages de la structure, son périmètre, son modèle économique, sa cible, ... la gouvernance vise à valider que la structure accompagne les bons processus. De plus, les modèles d'organisation des universités d'entreprises varient suivant un certain nombre de critères et de facteurs qui se présentent comme suit :

Figure 4 - Critères et facteurs qualifiant les universités d'entreprises¹



Source : Observatoire des universités d'entreprises (www.kurtsalmon.com).

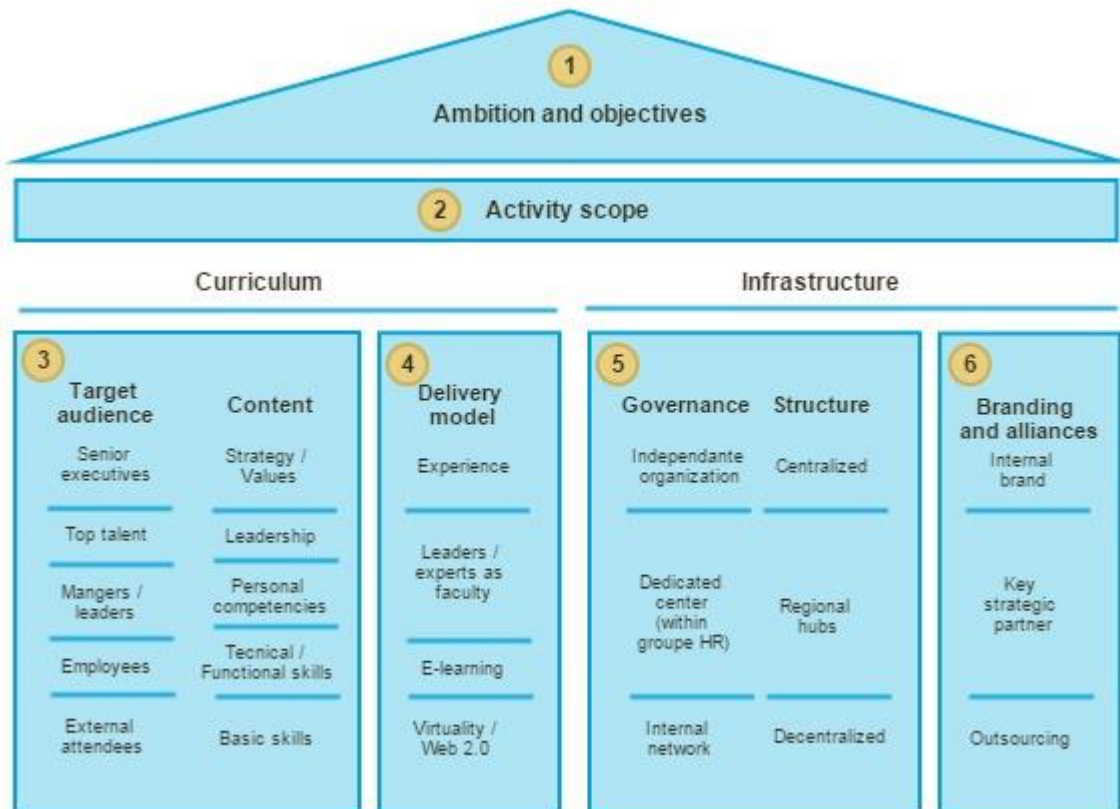
3.3. Les composantes stratégiques des Universités d'entreprises

Il est habituel de trouver dans la littérature concernant les universités d'entreprises représentée notamment par des praticiens, des recommandations d'ordre empiriques

¹ Ibid., P. 11.

concernant les principales composantes qui participent activement à la réussite de telles initiatives. Nous reprenons les composants ci-après:

Figure 5 - The strategic building blocks of a successful corporate university¹



Source : Byeon Joon-young (2013)

Selon l'auteur de l'article toute université d'entreprise doit comporter six (06) composantes qu'il qualifie de stratégiques. Tout en accordant une place prépondérante aux deux premières composantes, celles-ci se présentent comme suit :

1. ***L'ambition (vision) et objectifs*** : Ainsi toute université d'entreprise doit avoir une vision et des objectifs, ceux-ci doivent être définis étroitement en relation avec la stratégie de l'entreprise. L'université d'entreprise sert comme plateforme pour le développement et l'exécution de la stratégie ;

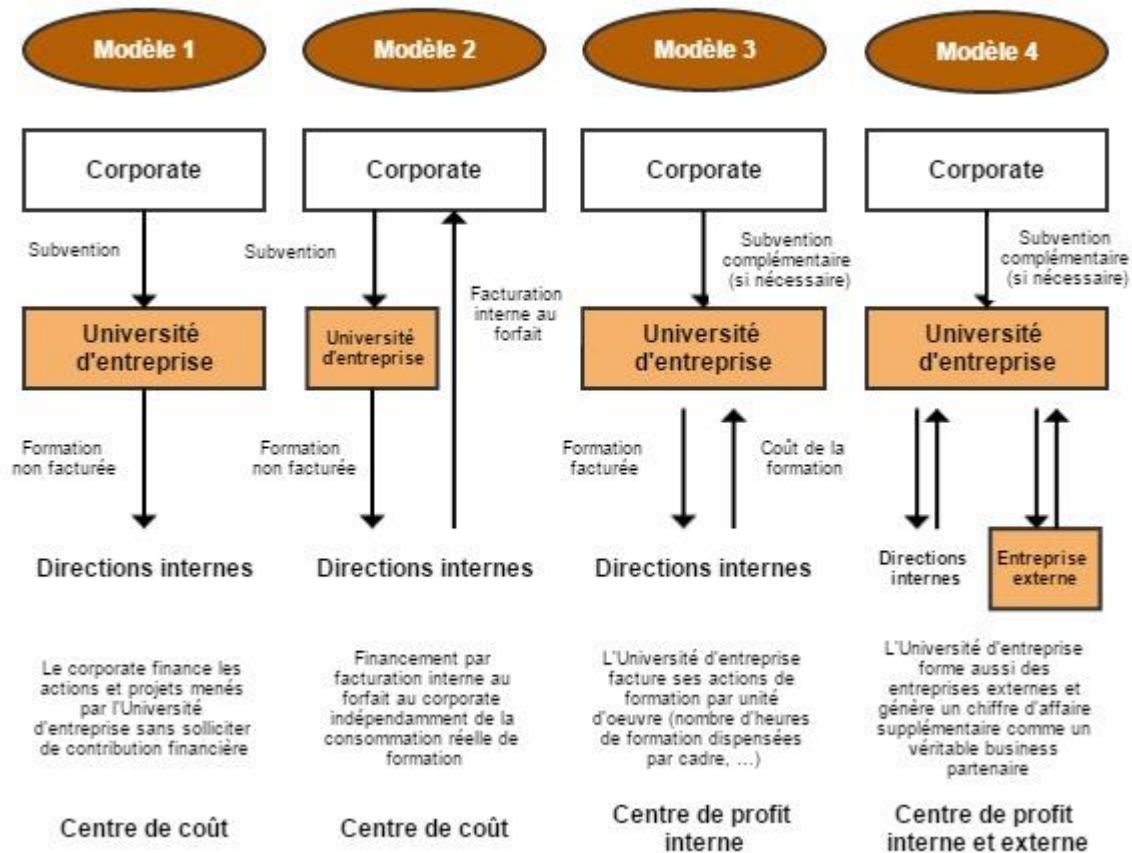
¹ Byeon Joon-young, Corporate universities are on the rise (2013). http://www.koreatimes.co.kr/www/news/biz/2014/12/331_141652.html . Consulté, le 20/04/2015 à 20h53.

2. **L'étendu des activités** : Défini en rapport avec la vision et les objectifs de l'Université d'entreprise, les rôles ou les activités de cette dernière se résume en quatre rôles (a) Comme centre de formation (b) d'accélérateur de leadership (c) de plateforme pour la stratégie (d) et de réseau d'apprentissage ;
3. **L'audience cible et contenu** : L'audience cible suivant une enquête du Boston Consulting Group (BCG) concerne les managers interviewés, 95% souhaitent que leur université d'entreprise se focalise sur le leadership et le développement de la stratégie. 70% d'entre eux se focalisent sur le développement d'une culture d'entreprise commune. Enfin, 33% seulement des managers interviewés, déclarent que leur université d'entreprise propose un contenu à une large base d'employés ;
4. **Les modèles de services** : Les universités d'entreprises livrent leurs prestations par un mix allant du modèle présentiel a un modèle plus virtuel ;
5. **Gouvernance et structure** : La gouvernance et la structure sont deux facteurs important dans la réussite des universités d'entreprises. Concernant la gouvernance une grande acceptation d'une université d'entreprise résulte de l'implication de la ligne hiérarchique et des hauts managers qui représentent des facteurs clés de succès de ces dernières. Concernant la structure des universités d'entreprises, celle-ci s'éloignent avec la globalisation des formes centralisés ;
6. **Image de marque et alliances** : Les universités d'entreprises construisent leur image de marque en s'alliant avec des partenaires prestigieux et par le développement de programmes individualisés.

3.4. Les modèles économiques d'Université d'entreprises

L'étude mentionnée supra, fait relever quatre différents modèles économiques des universités d'entreprises c'est-à-dire relatifs à leur financement et à leur structure budgétaire. Ces modèles sont repris dans le schéma ci-après :

Figure 6 - Typologie des modèles économiques des universités d'entreprises¹



Source : Observatoire des universités d'entreprises (www.kurtsalmon.com).

3.5. Les Universités Corporate en Algérie

À notre connaissance l'Université Corporate de Cevital lancée officiellement le 21 Janvier 2013², est la première à porter le label d'Université Corporate en Algérie. Cependant d'autres initiatives d'apprentissage ont déjà existées dans le passé principalement dans le secteur public. À cet effet, la distinction existante entre public et privé n'a pas lieu d'être car on rencontre ce genre d'institution dans les deux secteurs. Par ailleurs, les diverses privatisations et les différents partenariats privé-public a rendu cette distinction totalement floue ou peu visible. (Paton et al, 2005, p. 8).

¹ Ibid., P. 13.

² Cevital News, p. 6.

Ainsi, pour des raisons similaires à celles évoquées ci dessus, ces institutions ont été créées pour répondre aux besoins pressants de l'industrie qui se mettait en place durant l'ère postindépendance. Toutes ces initiatives étaient créées par décret ayant le statut d'Institution Publique à caractère Administratif (IPA). Par ailleurs, nous remarquons l'existence d'Instituts de formations hérité de l'époque coloniale qui répondaient aux même objectif, c'est-à-dire former un personnel spécialisé dans certains secteurs sensibles tel que la santé.

Voici ci-après une liste de quelques une de ces institutions :

Tableau 5- Exemple d'établissements de formation spécialisés en Algérie

SIGLE	Désignation	Date de Création
IAP *	Institut Algérien du Pétrole	29 novembre 1965
ENS	École Normale Supérieure	24 avril 1964
INFSPM d'AGER « École PARNET »	Institut National de Formation Supérieure Paramédicale d'ALGER	1958 / 1962
ITE	Instituts de Technologie de l'Éducation (créés pour chaque Wilaya)	26 décembre 1969
IDRI	Institut Diplomatique et des Relations Internationales	26 novembre 2002
IDGC	Institut de Développement des Grandes Cultures	1 ^{er} octobre 1974
IDEB	Institut de Développement de l'Élevage Bovin	23 octobre 1976
IESPC	Institut d'Enseignement Spécialisé de la Profession Comptable	21 juillet 2012
IHB	Institut d'Hydrotechnique et de Bonification	21 mars 1972
IHFR	Institut Hydrométéorologique de Formation et de Recherches	20 juillet 1970
INA	Institut National d'Agronomie	26 Juin 1968
ISGP	Institut Supérieur de Gestion et de Planification	06 octobre 1984
ENA	École Nationale d'Administration	08 juin 1964

Source : Sites internet respectifs des établissements cités.

* Notons au passage que la dénomination Corporate university a été adjointe à l'Institut algérien du pétrole IAP qui est devenu l'IAP-CU le 13 Janvier 2004 au moment de la création du Groupement institut algérien du pétrole¹.

¹ <http://www.aied-iap.com/index.php?path=contenu.association.iap> Consulté le 19 Mars 2014 à 19h55.

CHAPITRE II

CHAPITRE II. L'INNOVATION MANAGÉRIALE ET L'AGENCE HUMAINE

Nous avons vu dans le précédent chapitre, que les processus d'innovation managériales ou tout autre processus fait intervenir différents types d'individus qui jouent des rôles bien déterminés. Ce qui nous intéresse dans cette étude est l'agence humaine de ces individus, c'est-à-dire leur capacité d'agir d'une manière active et non passive dans le déroulement du processus d'innovation managériale auquel ils participent. Le concept de l'agence humaine est l'un des concepts fondamentaux de la sociologie et même de l'ensemble des sciences sociales. Cependant celui-ci présente souvent plusieurs zones d'ombres que nous tenterons de préciser dans le présent chapitre.

La relation entre structure et agence a toujours constitué le thème central de la sociologie et bien au-delà de toutes les sciences sociales. Cette question se rapporte principalement sur le primat de l'une sur l'autre. D'ailleurs, ces deux positions constituent les deux principaux paradigmes de base (traditions de pensée) de la sociologie que nous pouvons rencontrer sous plusieurs formes (paradigme déterministe vs paradigme actioniste ; vision macrosociale vs vision microsociale ; perspective objective vs perspective subjective ; mais aussi celle d'acteur vs système ; etc.). Cependant, il existe des tentatives de réconciliation des deux positions, cette perspective se rencontre chez Crozier et Friedberg, Bourdieu et Giddens.

Ce chapitre est organisé en deux sections, nous allons présenter les deux notions de structure et d'agence. Nous porterons une attention particulière au concept d'agence humaine, ses différents types et les propriétés humaines qui fondent la notion d'agence. Enfin, nous tenterons de décrire les liens possibles qui existent entre innovation managériale et agence humaine, ceci fera l'objet de la première section. La deuxième section sera dédiée aux trois modèles d'analyse que nous avons mobilisés pour rendre compte de l'agence humaine dans les processus d'innovation managériales. Ces modèles sont respectivement ceux de (1) de l'analyse stratégique des acteurs de Crozier et Friedberg, (2) de l'acteur social de VAN CAMPENHOUDT et (3) de la culture d'entreprise.

Section 1. L'Agence humaine

La notion d'agence ou « d'agency » est concept difficile à cerner et certains auteurs le qualifient même de Bourbier à l'instar d'autres concepts tels que le pouvoir qui fait partie de l'agence dans la conception que nous avons retenue de celle-ci. Concernant le pouvoir, Mintzberg (2003) pose la question « Pourquoi se donner la peine d'étudier le pouvoir ? Pourquoi passer son temps à étudier ce qu'un certain auteur a appelé « un bourbier sans fond » ou un autre encore « Le pire des embrouillaminis » (Dahl 1957, p. 201 ; Perrow 1970, p. IX) »¹.

De la même manière l'agence est qualifiée de la sorte par certains auteurs comme l'indique Pierre François (2010) « Sans aller jusqu'à partager le jugement sévère de Collins (2004) pour qui la discussion sur la notion d'*agency* est un bourbier intellectuel (*conceptual morass*), Hitlin et Elder (2007) soulignent que l'usage qui en est fait est souvent, selon leurs termes, paresseux (*sleepy*), et qu'il est parfois difficile d'en cerner les contours et le contenu. Certains refusent ainsi à la notion d'*agency* toute pertinence (Loyal et Barnes, 2001 ; Martin, 2003 ; Collins, 2004) ou suggèrent d'en faire un objet d'investigation historique (Meyer et Jepperson, 2000), d'autres soulignent que les soutènements théoriques de la notion sont encore à clarifier et à consolider (Fligstein, 2001 ; Emirbayer et Mische, 1998). »².

Pour notre part, nous soutenons le point de vue des auteurs Fligstein (2001) et Emirbayer et Mische (1998) quant à la nécessaire clarification et consolidation des soutènements théoriques de la notion d'agence.

Par ailleurs, il est difficile de donner une définition de ce qu'est l'agence parce que celle-ci renvoie simultanément à la notion d'acteur et d'action. Mais sans nous attarder sur ces deux points nous reprenons le constat de Pierre François pour qui « L'enjeu des discussions est alors de proposer des outils théoriques susceptibles de rendre compte de la manière dont les acteurs (ou les agents) agissent. »³.

¹ Mintzberg, H. (2003). Le pouvoir dans les organisations (2^e éd.). Paris : Éditions d'organisation. (Œuvre originale publiée en 1983). p. 35.

² François, P. (2010). Bourdieu au prisme de Wittgenstein : Deux articulations de l'*agency* et de la structure. <http://pierrefrancois.wifeo.com/documents/Agency-et-structure---Rdaction--IV.pdf>. Consulté le 06 Juillet 2014 à 23h22.

³ Ibid., p. 1.

Dans leur conceptualisation du concept de l'agence ; Emirbayer et Mische (1998) le décompose en trois dimensions qu'ils situent dans des temporalités différentes passés, présente et future. Ces temporalités correspondent en fait aux trois familles des théories de l'agence qui se présentent comme suit (François, P., 2010) :

1. La routine, la répétitivité et le « *taken-for-grantedness* » des pratiques (actions) :

Regroupant des auteurs aussi différents que Bourdieu, Giddens, les ethno-méthodologues ou les néo-institutionnalistes.

2. La visée consciente des buts et l'intentionnalité des pratiques (actions) :

Famille représentée par les théoriciens du choix rationnels ou les phénoménologues.

3. Importance du jugement et de la délibération :

Cette famille quant à elle est représentée par les théories de la communication et par certaines théories féministes.

La position d'Emirbayer et Mische (1998) est que l'agence humaine est une intégration à la fois des trois dimensions se trouvant dans les trois familles de théories discutées ci-dessus.

A la conception de l'agence correspondant au concept d'acteur, une autre conception opposée considère l'agence comme désignant l'action dans sa dimension proactive, libre ou intentionnelle des pratiques comme le rappelle Pierre François « À cette première compréhension de ce qu'est l'*agency* s'oppose celle qui suggère que l'*agency* désigne cette part de l'action qui renvoie à la dimension proactive (Gecas, 2003), libre (Alexander, 1992, 1993) ou intentionnelle (Bandura, 2001) des pratiques. La compréhension de cette part restreinte de l'action que désigne l'*agency* peut varier ; ce qui leur est commun, cependant, tient à ce que la part qui revient à l'*agency* dans l'explication de l'action est délibérément partiel et spécifique : les pratiques peuvent être parfois imputées à des déterminations extérieures, elles peuvent aussi, parfois, être renvoyées à la réflexivité et à la capacité créative

de l'acteur – c'est cette capacité créative et cette pratique réflexive que désigne alors l'*agency*. »¹.

La conception que nous avons retenue après ce tour d'horizon du concept de l'agence humaine est celui présenté par Hewson (2010). Qui est l'expression d'une intentionnalité, d'un pouvoir et d'une rationalité. Nous rappelons par ailleurs que cette conception est proche de celle retenue d'une manière implicite dans le modèle de Birkinshaw, Mol et Hamel (2008).

1.1. Structure et agence : définition des concepts clés

1. Les structures sociales

À ces débuts, à l'aube du siècle passé, la sociologie influencée par le scientisme et le positivisme, à cette période avait comme position d'étudier les phénomènes sociaux comme des objets et ainsi de considérer la société comme un objet qui contraint et oriente les comportements de ces membres. Dans cette optique, la capacité des individus à faire des choix autonome est exclue et de ce fait les actions de ceux-ci sont le résultat ou une réponse aux contraintes de la société. Pour illustrer ce propos nous reprenons cette phrase d'Anthony Giddens, celui-ci indique que « Society is far more than the sum of individual acts; it has a 'firmness' or 'solidity' comparable to structures in the material environment. Think of a person standing in a room with several doors. The structure of the room constrains the range of her or his possible activities. The siting of the walls and the doors, for example, defines the routes of exit and entry. Social structure, according to Durkheim, constrains our activities in a parallel way, setting limits to what we can do as individuals. It is 'external' to us, just as the walls of the room are »².

Pour définir ce qu'est une structure sociale nous retenons cette définition donnée par Lebaron « La structure sociale est l'ensemble cohérent de relations objectives, durables, s'établissant entre les individus qui composent une société, une organisation, etc. » (Lebaron 2009, p. 111). Des exemples de structures sociales sont par exemple, la famille qui correspond aux relations entre parents et enfants, entre père et une mère ; l'université (relation professeur et étudiants) ; la religion ; les automobilistes ; etc. Celles-ci renvoient généralement à l'existence d'un ordre et une certaine cohérence de l'ensemble ainsi constitué.

¹ Ibid., p. 1.

² Giddens, A., (2009). *Sociology* (6e éd). Cambridge: Polity Press, p. 88.

2. l'agence humaine (action humaine)

Cette perspective est née en réaction contre la conception déterministe des phénomènes sociaux qui rejette toute capacité de choix et d'action indépendante aux individus. Ainsi, l'agence humaine ou « l'action humaine » désigne selon Chu et Robey « la capacité des êtres humains à réagir de façon non prédéterminée par les structures sociale » (Elie-Dit-Cosaque 2010/9, p. 213).

La position des critiques de la perspective déterministe est reprise par Giddens comme suit: « According to the critics, including most sociologists influenced by symbolic interactionism, as human beings we have reasons for what we do, and we inhabit a social world permeated by cultural meanings. Social phenomena, according to them, are precisely not like 'things', but depend on the symbolic meanings with which we invest what we do. We are not the creatures of society, but its creators. ». (Giddens, 2009, p. 89).

Comme nous l'avons souligné ci-dessus, il existe une troisième voie représentée principalement par Giddens, Crozier et Friedberg. Ceux-ci, tout en reconnaissant le caractère contraignant des structures sociales. Ces dernières n'annulent pas la capacité des individus à agir librement. Pour préciser cette position reprenons cette extrait de Bagla « Au niveau de la société, avec sa théorie de la structuration qui intègre l'acteur et son action (agency), Anthony Giddens [1987] souligne l'ambiguïté des structures sociales : elles contraignent l'action humaine, mais en même temps, ce sont elles qui lui permettent d'exister (enable). Au niveau de l'analyse organisationnelle, dans un ouvrage au titre évocateur (L'Acteur et le Système [1977]), Crozier et Friedberg affirment que si l'action des acteurs s'inscrit dans un contexte concret, celui-ci est sans cesse remis en cause par leurs pressions et leurs stratégies » (Bagla, 2003 [1998], p.75).

Une façon de décrire la relation entre structure et agence est de faire apparaître les deux aspects de l'expérience humaine qui se partage entre actions actives et actions passive. C'est la première catégorie d'actions qui est conditionnée par l'agence humaine. Hewson (2010) déclare a ce sujet que « Agency is the condition of activity rather than passivity. It refers to the experience of acting, doing things, making things happen, exerting power, being a subject of events, or controlling things. This is one aspect of human experience. The other aspect of human experience is to be acted upon, to be the object of events, to have things

happen to oneself or in oneself, to be constrained and controlled: to lack agency» (Hewson, 2010, p.12).

1.2. Caractéristiques de l'agence humaine

Ici, il s'agit de présenter les différents aspects caractérisant l'agence humaine, dans un premier temps nous présenterons les différents types d'agences humaines existantes. Ensuite, nous aborderons les propriétés ou encore les conditions humaines qui la sous-tendent, autrement dit qui constituent les bases de l'agence humaine.

1.2.1. Typologie de l'agence humaine

Hewson (2010), distingue trois types d'agences humaines, celles-ci se présentent comme suit :

- 1) **L'agence – l'action – individuelle** : Celle-ci, consiste en la forme d'agence la plus fondamentale. On la rencontre aussi bien à l'échelle macrosociale que microsociale ;
- 2) **L'agence – l'action – proxy (par mandat)** : c'est lorsque un individu appelé mandataire ou agent, agit au nom ou pour le compte d'un autre appelé le principal. Il existe plusieurs exemples de cette forme d'agence, (a) entre employeurs et salariés, (b) entre actionnaires (propriétaires) et managers, (c) entre des élus et des citoyens, etc. pour des raisons de divergence d'intérêts ou d'asymétrie d'information l'agent à la possibilité d'agir pour son propre compte et non pour le compte du principale. Ce qui pose la question du contrôle que peuvent exercer ces derniers sur les premiers ;
- 3) **L'agence – l'action – Collective** : C'est le cas ou plusieurs individus collaborent pour créer des entités collectives. À l'exemple, des firmes, des états, des classes sociales et des mouvements sociaux.

1.2.2. Les bases de l'agence humaine

Il existe trois propriétés qui caractérisent les humains qui sont à la base de l'émergence de l'agence humaine. Selon toujours Hewson (2010), celles-ci sont comme suit :

1. L'intentionnalité :

L'intentionnalité des êtres humains consiste en le fait que ceux-ci sont téléologiques (C'est-à-dire qu'ils possèdent des finalités) et intentionnels. Les actions des individus sont de

deux types, celles qui sont d'une part accidentelles, sans but ou inconscientes et de l'autre on rencontre les actions visant un but précis et sont conscientes. Ce dernier type d'actions vise les bonnes choses de la vie que les individus désirent, c'est ce type d'actions qui exige l'agence. L'absence d'agence correspond uniquement aux types d'actions inconscientes. Cependant, l'intentionnalité à elle seule n'est pas suffisante pour donner naissance à l'agence.

2. Le pouvoir :

La seconde source d'agence des êtres humains réside dans la propriété qui leur permet de faire usage de leurs ressources et de leurs capacités. C'est-à-dire le pouvoir qu'ils détiennent. Le pouvoir nous le savons tous n'est pas réparti d'une manière équilibrée entre agents, ceci conduit à la conclusion que certains possèdent une agence plus importante que d'autres.

3. La rationalité :

La troisième source de l'agence humaine réside dans le fait que les êtres humains sont rationnels, c'est-à-dire, ils utilisent leur intelligence pour guider leurs actions, ils calculent la façon d'atteindre leurs fins et ils pensent quelles finalités poursuivre. Cette propriété n'est valable que pour les comportements humains actifs et non passifs. Afin, d'agir d'une manière efficace il est nécessaire pour les agents de réfléchir sur leurs circonstances et de suivre de près les conséquences de leurs actions.

1.3. Liens entre agence humaine et innovations managériales

Dans la section précédente, nous avons vu que l'agence humaine repose principalement sur trois composantes que sont l'intentionnalité (l'intérêt), le pouvoir et la rationalité. Nous remarquons à travers nos lectures dans le domaine des sciences de gestions que le pouvoir est la composante centrale du concept d'agence humaine. Parce que d'une part comme on l'a déjà vu l'intentionnalité à elle seule n'est pas suffisante et elle nécessite du pouvoir c'est-à-dire la possession de ressources et de capacité et l'opportunité de déployer ces ressources. Quant à la rationalité, celle-ci n'est qu'une qualité de l'individu ou de l'acteur humain. Ainsi dans l'histoire des sciences de gestion et des sciences économiques nous sommes passé du postulat de la rationalité des agents à celle de rationalité limitée des agents qui a permis plusieurs avancées dans ces deux disciplines et bien d'autres.

Et comme nous l'avons vu au chapitre premier de notre thèse en faisant la différence entre invention et innovation, cette dernière est décrite comme l'ensemble du processus social et économique amenant l'invention à être finalement utilisée, ou pas. C'est-à-dire que l'innovation d'une manière générale est le résultat à la fois d'un processus économique conditionné par des facteurs objectifs mais aussi celui d'un processus social au sens que toute innovation est le fruit des interactions de plusieurs acteurs et à l'action collective de ces derniers dont les intérêts ne sont pas forcément convergents.

C'est à cet effet que nous ferons appel aux théories du pouvoir ou à la perspective politique du management et de l'analyse des organisations. Qui accordent une place importante au concept du pouvoir dans toute action collective. À l'intérieur de cette perspective nous rencontrons plusieurs contributions directes ou indirectes dont certaines sont devenue des références incontournables. « Il s'agit principalement de L'acteur et le système de Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977), de Power in Organizations de Jeffrey Pfeffer (1981) et du Pouvoir dans les organisations d'Henry Mintzberg (1986 [1983]). Au fondement de la sociologie française de l'organisation, c'est le modèle stratégique de Crozier et Friedberg qui nous servira ici de fil conducteur » (Jean VANDEWATTYNE, 1997).

De la même manière nous avons optés pour le modèle de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg, non seulement pour son intérêt pour la question du pouvoir mais aussi en tant que démarche d'analyse des systèmes d'actions collective.

Section 2. Les modèles d'analyse

2.1. L'analyse stratégique des acteurs

L'analyse stratégique des acteurs ou des organisations est une démarche développée par Michel Crozier et Erhard Friedberg. Le développement de cette théorie est parti du dilemme du prisonnier et du paradoxe de l'action collective de Mancur Olson¹ « c'est-à-dire de non pas traiter les organisations comme des entités naturelles mais de s'étonner de leur existence puisque la coopération est à priori un problème. La coopération ne se fait pas

¹ « Le paradoxe d'Olson ou du "cavalier seul" désigne le fait que des individus peuvent être amenés à ne pas se mobiliser malgré la présence d'intérêt commun. ».

naturellement elle se fait au prix de contraintes et comment se fait-il que des acteurs acceptent ces contraintes et quelles sont les conséquences une fois ces contraintes acceptées ? »¹.

En un mot, les deux auteurs aboutissent à l'idée qu'une organisation n'est pas une donnée naturelle résultant de facteurs objectifs externes auxquels les individus vont s'y adapter par la suite. Une organisation est en fait un construit humain à travers des jeux dont l'enjeu principal est le pouvoir et pour jouer ils développent des stratégies pour gagner en fonction des ressources dont ils disposent.

2.1.1. Les postulats de l'analyse stratégique

L'analyse stratégique d'acteurs repose sur un certain nombre de postulats qui sont repris depuis l'Ouvrage de Philippe Bernoux « La sociologie des organisations ». Ces postulats sont comme suit :

- a) **Premier postulat** : « Les hommes n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service de buts que les organisateurs fixent à l'organisation. Chacun a ses objectifs, ses buts propres. »².
- b) **Deuxième postulat** : « La liberté relative des acteurs. Dans une organisation, tout acteur garde une possibilité de jeu autonome, qu'il utilise toujours plus ou moins. »³.
- c) **Troisième postulat** : « Dans ces jeux de pouvoir, les stratégies sont toujours rationnelles mais d'une rationalité limitée. »⁴.

Nous remarquons au passage une grande similitude entre ces trois postulats et les composantes de base de l'agence humaine présentées par Hewson que sont respectivement l'intentionnalité (Objectifs), le pouvoir (liberté) et la rationalité (rationalité limitée).

2.1.2. Les concepts de base de l'analyse stratégique

Afin de comprendre la logique de l'analyse stratégique comme mode de raisonnement. Erhard Friedberg⁵ (Annexe 4) indique qu'il est nécessaire de bien comprendre les concepts de base qui se situent à la base de cette démarche. Ces concepts sont comme suit :

¹ Erhard Friedberg. L'acteur et le système. <https://www.youtube.com/watch?v=Xi2pmpZynCA> : consulté le : 24/04/2015 à 17h35.

² Bernoux, P. (2009). La sociologie des organisations (6^e éd.). Paris : Éditions du Seuil. P. 147.

³ Ibid., P. 149.

⁴ Ibid., P. 150.

⁵ Op.cit.

1. Stratégie :

Par stratégie, Erhard Friedberg, désigne une régularité de comportement appelée ex-post stratégie. Cette régularité n'est que la manière dont les acteurs se positionnent dans un jeu de pouvoir c'est-à-dire dans un jeu de négociation, de tenir compte des ressources et des contraintes qui s'imposent et d'essayer de tirer parti de la situation tel qu'elle est perçue par ces mêmes acteurs.

2. Pouvoir :

Tel qu'il est défini, le concept de stratégie ne peut pas se comprendre indépendamment de la notion de pouvoir qui à son tour ne peut être reconstruite qu'à partir des comportements analysés comme des stratégies.

Le pouvoir est défini, comme étant « la faculté d'un individu ou d'un groupe d'individus à faire faire à d'autres quelque chose qu'ils n'auraient pas fait de leur propre initiative »¹. Le pouvoir est ainsi une relation particulière entre deux individus ou des groupes d'individus cette relation est comme le souligne Crozier et Friedberg², (a) une relation d'échange et, par conséquent de négociation ; (b) une relation instrumentale, c'est-à-dire qu'elle vise un but bien déterminé ; (c) une relation non transitive, si un individu x a du pouvoir sur une personne y et que y a du pouvoir sur z ceci n'implique pas que x a du pouvoir sur z ; (d) Enfin, une relation réciproque dans le sens si un individu x exerce un pouvoir sur y ce dernier peut exercer à son tour un contre-pouvoir même si x possède un grand avantage sur y. Le pouvoir enfin repose sur un certain nombre de fondements que Mintzberg³ présente comme suit :

- Le contrôle d'une ressource ;
- Le contrôle d'un savoir-faire technique ;
- Le contrôle d'un ensemble de connaissances ;
- Pouvoir découlant de prérogatives légales (pouvoir formel) ;
- Possibilité qu'ont certaines personnes d'être proches de ceux qui disposent d'un pouvoir reposant sur les quatre autres ;

¹ Thietart, R.A., (2012). Que sais-je? Le Management. Puf. P. 88.

² Ibid., P. 88.

³ Mintzberg, H. (2003). Le pouvoir dans les organisations (2^e éd.). Paris : Éditions d'organisation. (Œuvre originale publiée en 1983). P. 61-62.

Disposer de ces ressources de pouvoir à elle seules ne suffit pas, elles doivent être cruciales pour l'entreprise.

3. Jeu :

Erhard Friedberg, explique que l'idée fondamentale du jeu est en référence naturelle à la théorie des jeux mais à un degré extrêmement souple et non formalisée de celle-ci. Avec l'idée qu'un jeu peut mieux se formaliser ex-post et non ex-ante avec des acceptations de la rationalité des joueurs infiniment limitée.

4. Relais :

Le pouvoir dans l'organisation n'est pas indépendant de son environnement, ainsi une organisation peut à la fois avoir de l'influence sur son environnement et le transformer et aussi être influencé par son environnement.

5. Système d'action :

Pour Erhard Friedberg, un système d'action correspond à une généralisation du cas des organisations comme toute action collective qui découle des interdépendances entre acteurs qui sont liés par des interactions stratégiques. Il poursuit son propos en indiquant qu'un système d'action renvoi à un ordre local des choses qui sont au départ une hypothèse.

Nous relevons de ce qui précède que la démarche de l'analyse stratégique offre des concepts opérationnels qu'il est possible d'appliquer dans diverses situations qui touchent l'action collective, l'analyse du changement, l'analyse des processus de décision, etc. Nous retrouvons bien sûr ces aspects dans les processus et des projets humains ce qui est le cas des processus d'innovations managériales. D'où l'intérêt que nous portons à cette démarche et aussi au fait qu'elle met le concept de pouvoir au centre de ces préoccupations.

D'une manière plus pratique il existe dans la littérature et sur internet plusieurs modèles de grilles d'analyse. À l'exemple de celui proposé par Philippe Bernoux qui se présente comme suit :

Tableau 6 - Grille d'analyse stratégique

acteurs	Missions (ou objectifs)	Action - date				
		enjeux	Atouts / handicaps	Relations aux autres acteurs	Position/aux autres acteurs	Stratégies prévisibles
...
...

Source : Bernoux, 2009, p. 457

Néanmoins, nous avons jugé cette grille insuffisante pour mener une analyse stratégique en concordance avec la méthode prescrite par ses promoteurs. La grille d'analyse retenue est celle tirée de Thierry Picq intitulé « Manager une équipe de projet »¹.

Cette grille d'analyse se déroule en sept étapes qui sont reprises ci-après² :

1. Identification des problèmes et des enjeux ;
2. En déduire les acteurs (individus ou groupes) majeurs ;
3. Qualification des acteurs (avec une matrice Caractéristiques / Enjeux / Atouts / Handicaps / Stratégie) ;
4. Synthèse des soutiens et des antagonistes (avec un diagramme de synthèse) ;
5. Détermination de la zone d'incertitude ;
6. Définition du Système d'Action Concret ;
7. Proposition des plans d'action correspondants ;

C'est cette grille qui sera adoptée dans notre analyse lors de la phase d'observation.

2.1.3. La méthodologie de l'analyse stratégique

Les promoteurs de l'analyse stratégique font remarquer que des précisions sont nécessaires concernant la méthodologie de recherche à adopter dans ce type d'analyse. Ces indications sont reprises ci-après :

1. ***Une démarche hypothético-inductive*** : Le caractère contingent des structures organisationnelles dans un sens radical du terme impose d'adopter une logique inductive qui s'intéresse au vécu des acteurs participant à un champ d'action, de ce fait « l'analyse

¹ <http://www.ilikepm.com/2010/09/02/7-etapes-pour-appliquer-l-analyse-strategique-au-lobbying/>. Consulté le 04/05/2015 à 21h53.

² Ibid.,

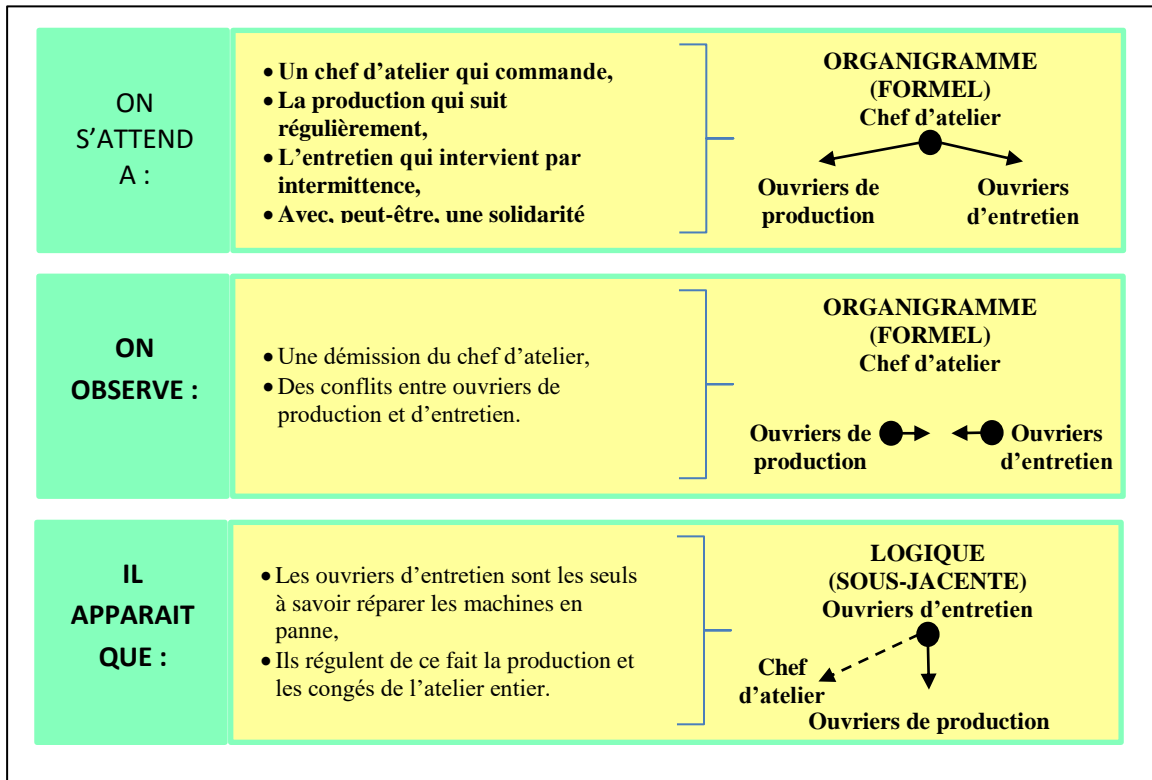
stratégique ne peut qu'adopter une démarche hypothético-inductive par laquelle elle constitue et cerne son objet d'études par étapes successives à travers l'observation, la comparaison et l'interprétation des multiples processus d'interaction et d'échange qui composent la toile de fond de la vie de l'intérieur du système d'action qu'elle cherche à analyser. »¹.

2. **Observations des attitudes des acteurs** : Afin de déterminer les différentes stratégies en jeu dans le champ d'action qu'est un processus d'innovation managériale et qui se définissent suivant les contraintes de ce système d'action. Il est impossible d'observer d'une manière directe toutes ces stratégies, c'est pour cela que Crozier et Friedberg proposent de recourir à l'identification des attitudes des différents acteurs en présence à travers la collecte « ...de données de nature qualitatives qui consistent notamment en la conduite d'une série d'entretiens structurés, ou qu'elles soient le résultat d'une exploitation de statistiques des réponses quantifiées à un questionnaire formalisé. ». (Crozier, M., Friedberg, E. 1977. p. 403).
3. **Différence conceptuelle des attitudes entre l'analyse stratégique et la psychologie sociale** : Le concept d'attitude proposé dans le cadre de la théorie de l'analyse stratégique doit être distingué de celui défini dans la psychologie sociale. Dans cette dernière, les attitudes revêtent un caractère ou une dimension rétrospective, « Car, dans une telle perspective, les attitudes ne peuvent se comprendre que par rapport à l'expérience passée des sujets qu'elles révèlent en quelque sorte. ». Par contre, la démarche stratégique donne une dimension prospective aux attitudes qui viennent enrichir le caractère rétrospectif des attitudes. « Car l'orientation stratégique des acteurs qu'elles expriment procèdent d'une évaluation de leur possibilités d'action, c'est-à-dire d'un bilan anticipatoire, ou la situation présente est analysée en termes d'atouts et de ressources mobilisables à l'avenir. ». (Crozier, M. Friedberg, E. 1977. p. 406) ;
4. **Emploi de méthodes qualitatives** : La logique propre à l'analyse stratégique conduit à accorder une importance primordiale au vécu des acteurs et impose de ce fait à recourir à la technique des entretiens comme moyen privilégié de recueil d'information ;

La démarche de l'analyse peut être résumée par le schéma ci-dessous :

¹ Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système. Paris : Éditions du Seuil. p. 393.

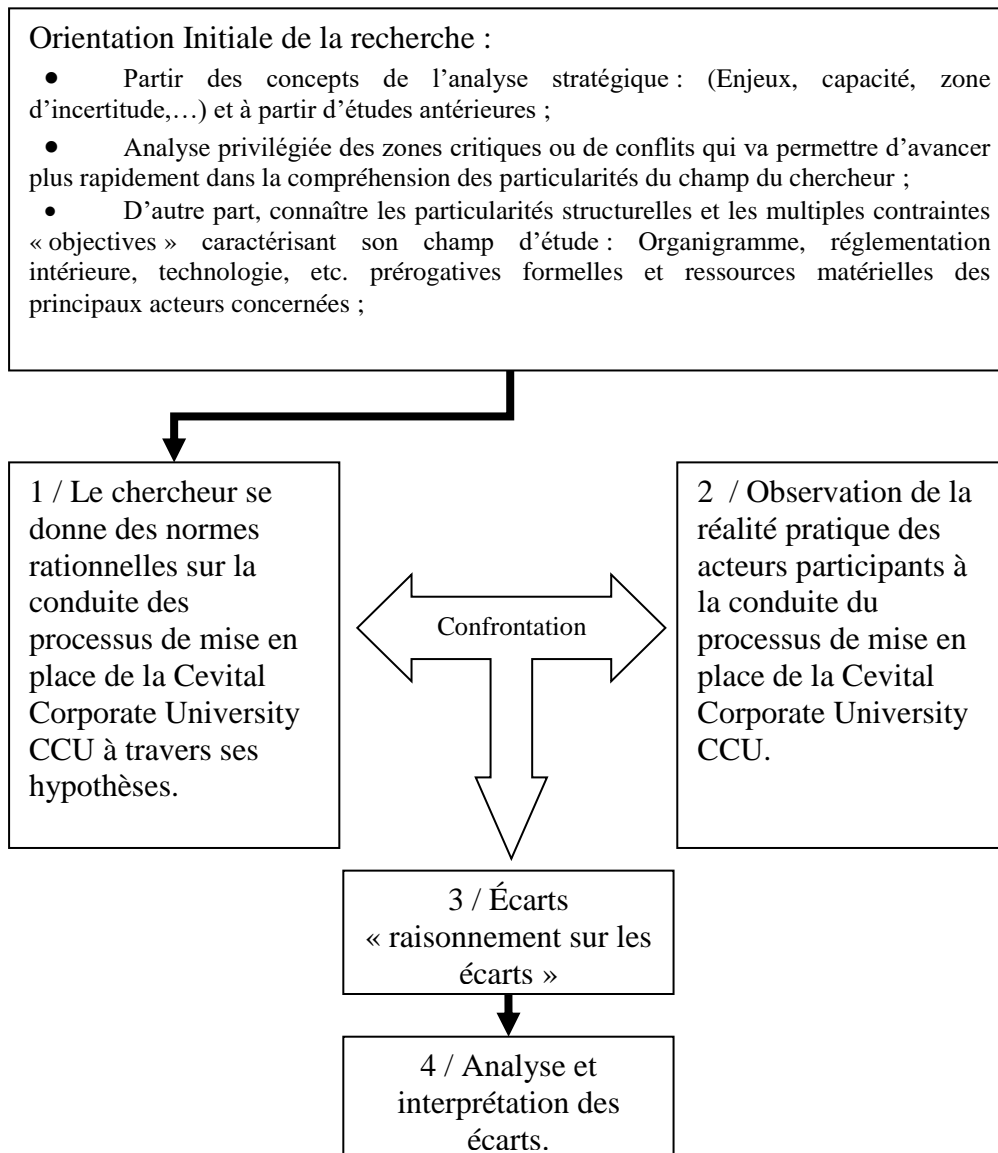
Figure 7 - Logique de la démarche de l'analyse stratégique



Source : Morin, J.M. (2010).

Le cheminement général de la démarche de l'analyse stratégique se déroule suivant quatre étapes (1) l'observation (2) la comparaison (3) l'analyse et l'interprétation. Concrètement tout cela peut être résumé schématiquement comme suit :

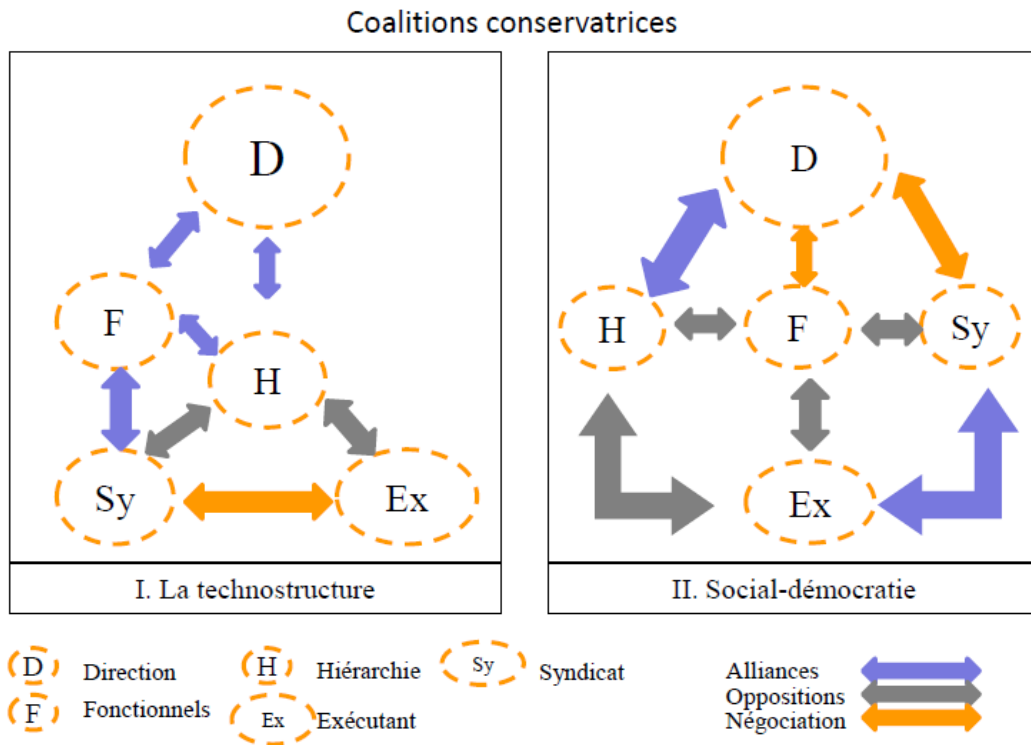
Figure 8 - Démarche de l'analyse stratégique



Source : Adapté d'après Crozier & Friedberg. L'acteur et le système (1977).

Au bout de ce processus nous parviendrons à l'identification du système d'action concret correspondant au champ étudié. Dans notre cas celui du projet de création de la Cevital Corporate University (CCU). Nous nous appuyons pour ce faire sur les idéaux-types de Systèmes d'actions définis par Renaud Sainsaulieu et Françoise Piotet extrait de « Méthodes pour une sociologie de l'entreprise ». Ces idéaux-types se présentent comme suit :

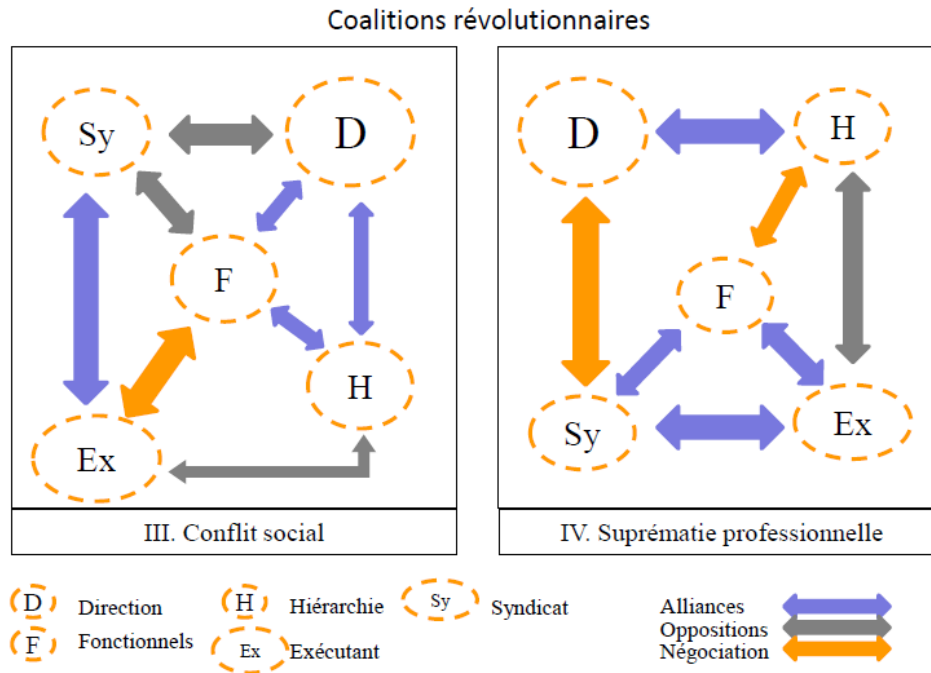
Figure 9 - Idéaux-types des systèmes d'actions concrets de Sainsaulieu et Piotet.



Source: Rémi Bachelet. Ed. Creative Commons, 2014 http://rb.ec-lille.fr/l/Socio_orgas/cours-socio_Analyse_strategique.pdf¹

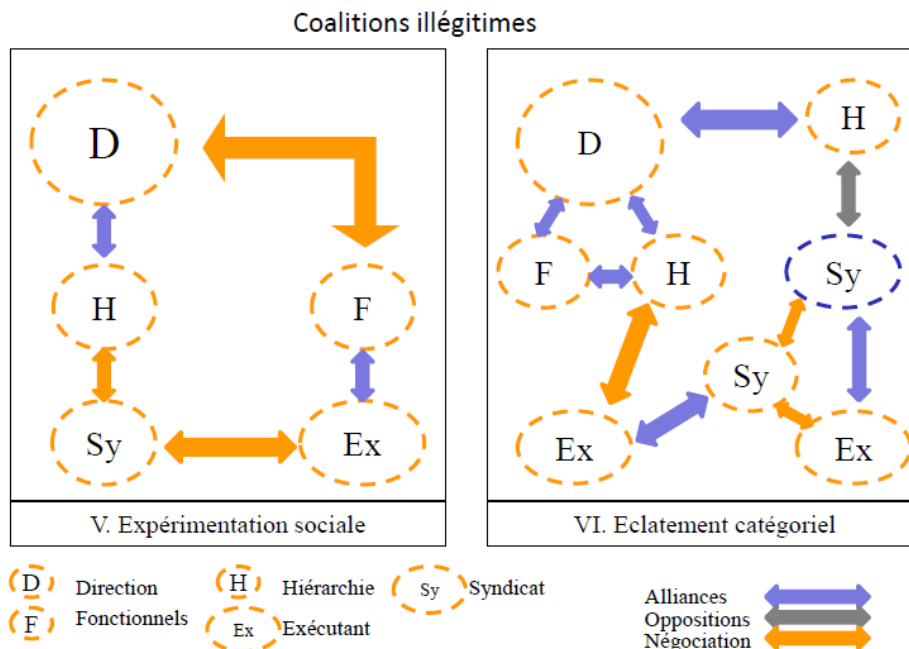
¹ Consulté le 05/05/1977 à 18h55.

Figure 10 - Idéaux-types des systèmes d'actions concrets de Sainsaulieu et Piotet (Suite).



Source: Rémi Bachelet. Ed. Creative Commons, 2014 http://rb.ec-lille.fr/l/Socio_orgas/cours-socio_Analyse_strategique.pdf

Figure 11 - Idéaux-types des systèmes d'actions concrets de Sainsaulieu et Piotet (Fin).



Source: Rémi Bachelet. Ed. Creative Commons, 2014 http://rb.ec-lille.fr/l/Socio_orgas/cours-socio_Analyse_strategique.pdf

2.2. Modèle de l'acteur sociale

Le modèle de Van Campenhoudt qui définit des idéaux-types d'acteur qui se définit à partir du concept de rapport social, qui se définit à son tour par deux dimensions que sont la coopération et le conflit. Celui-ci a pour intérêt de repérer les acteurs et plus important de démontrer la volonté pour ces acteurs d'exister socialement à travers leurs participation à l'action collective.

1. Rapport social :

Le rapport social peut être défini « comme la coopération conflictuelle entre deux acteurs sociaux (individuels ou collectifs) qui appartiennent au même champ social et culturel. Pour qu'il y ait rapport social, il faut donc qu'il y ait à la fois coopération et conflit »¹.

2. La Coopération :

La coopération est la participation persistante à une même production qui peut être (un bien ou une prestation de service). « Cette coopération est nécessairement conflictuelle car les acteurs sont inégaux dans la coopération par rapport à certains enjeux reconnus comme tels (possession effective des moyens de la production, la reconnaissance et la rétribution des qualifications mises à contribution, la définition des normes de la production, l'autorité fonctionnelle, les finalités de la production,...) »².

3. Le conflit :

Le conflit d'autre part se définit « comme l'action réciproque des acteurs de la coopération en vue de maintenir ou d'accroître leur maîtrise sur les enjeux considérés (et diminuer la maîtrise de l'acteur opposé). Ainsi défini, le conflit ne doit pas se confondre avec l'usage de la violence ou la mauvaise entente entre les acteurs. Il traduit simplement l'opposition entre des acteurs qui ont des positions et des intérêts différents dans leur collaboration »³.

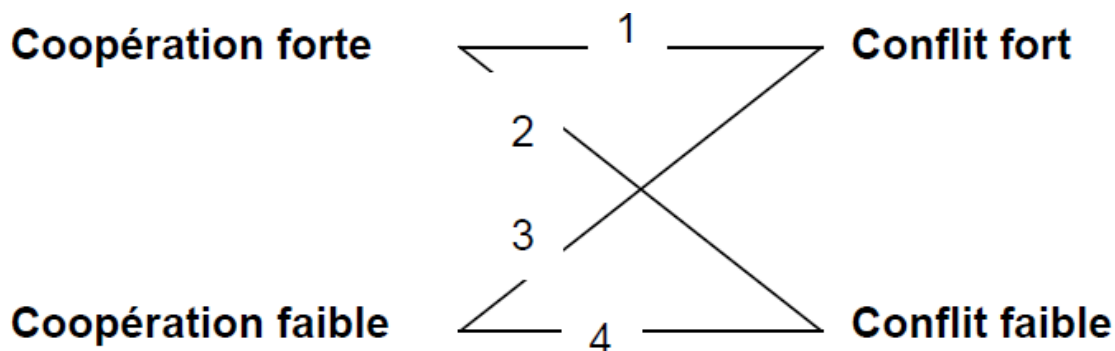
¹ Snoeck, L., (2000). Acteurs associatifs et publics : Conflits et différences, un exemple : le logement. Synthèse de mémoire de licence. SMP – FOPES. P. 5. https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/opes/documents/cahier_fopes_20_-_Snoeck.pdf. Consulté. Consulté le 05/05/2015 à 18h30.

² Ibid., P.5.

³ Ibid., P.5.

À la suite de ces définitions Luc Van Campenhoutd construit une typologie de rapport suivant le caractère accentué de la dimension de coopération ou conflictuelle. Ce modèle se présente comme suit :

Figure 12- Typologie des acteurs sociaux de VAN CAMPENHOUDT¹



Source : Luc SNOECK, 2000.

Ce schéma peut être synthétisé dans le tableau ci-après :

Tableau 7 - Présentation de la typologie des acteurs sociaux de VAN CAMPENHOUDT

Dimension	Conflictualité Forte	Conflictualité Faible
Coopération Forte	(1) l'acteur est un associé-contestataire ce qui correspond à une forme fortement composé du rapport social contrairement aux trois autres.	(2) l'acteur est ici un associé-asservi.
Coopération Faible	(3) l'acteur est ici un marginal-contestataire.	(4) l'acteur est ici un marginal-asservi.

Source : Adapté d'après SNOECK, 2000

Nous avons noté ici une nette ressemblance avec le modèle de Hirschman (1970) qui décrit les comportements possibles de tout membre faisant parti d'un système qui s'intitule comme suit : (faire sa sortie, protester, être loyal) ou (en Anglais : « Exit, Voice and

¹ Ibid., P. 6.

Loyalty »)¹. Nous pouvons montrer la correspondance entre les deux typologies dans le tableau ci-après :

Tableau 8 - Tableau comparatif des typologies de VAN CAMPENHOUDT et HIRSCHMAN.

Modèle	<i>Idéal-type 01</i>	<i>Idéal-type 02</i>	<i>Idéal-type 03</i>	<i>Idéal-type 04</i>
Van Campenhoudt	Associé-contestataire	Associé asservi	Marginal-contestataire	Marginal-asservi
Hirschman	Protester	Loyal	Faire sa sortie	(Ne pas exister)

Source : Adapté d'après SNOECK (2000), Mintzberg (2003).

Nous constatons clairement que nous sommes toujours dans la perspective de l'acteur et celle de la politique dont le pouvoir est la matière première. En faisant appel au modèle de Van Campenhoudt nous restons toujours proches de la démarche de l'analyse stratégique qui partagent en fait les mêmes fondements interactionnistes et de l'individualisme méthodologique.

En plus de nous appuyer sur les deux modèles ci-dessus pour illustrer le rôle des acteurs dans le cadre des processus d'innovation managériales. Et comme nous l'avons indiqué le comportement humain ne peut pas se résumer à la seule agence humaine c'est-à-dire à la capacité d'agir des acteurs (des agents). C'est à cet effet que nous avons fait le choix de compléter notre analyse par l'approche de la culture organisationnelle et plus particulièrement par le modèle d'Edgar Schein et les travaux de Maurice Thévenet.

2.3. La culture d'entreprise

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'agence humaine ne se suffit pas à elle seule pour expliquer le comportement des individus dans une entreprise. Le comportement de ces derniers peuvent trouver leur explication dans la culture c'est-à-dire des systèmes mentaux qui guides nos comportements sans même en être conscient. Ce qu'explique Maurice Thévenet dans son ouvrage « La culture d'entreprise » qui indique que « Tout d'abord, la culture est une pédagogie des représentations. Elle donne une grande importance à ces

¹ Mintzberg, H. (2003). Le pouvoir dans les organisations (2è éd.). Paris : Éditions d'organisation. (Œuvre originale publiée en 1983). P. 60.

systemes mentaux que nous utilisons, sans même en être conscients et qui guident nos comportements. »¹.

1. Définition de la Culture d'entreprise :

Le concept de culture d'entreprise est un concept très évocateur comme le précise Maurice Thévenet dans son livre « La culture d'entreprise ». À ce propos il indique que « il existe de nombreuses définitions de la culture (Kroeber et Klucholm, 1952) et de la culture d'entreprise. Ce foisonnement est un signe de la puissance d'évocation du concept »².

Ceci montre la difficulté de chercher une bonne définition de la culture, c'est à cet effet que Maurice Thévenet propose d'essayer de trouver les éléments de définition communs de la culture. Plus que de chercher une éventuelle « vraie définition ». sans rentrer dans les détails de ces éléments communs et vu que notre travail se focalise sur la perspective politique du management, Nous allons nous basés sur la définition de la culture qui est largement reprise dans la littérature qui est celle de Schein, qui en donne la définition suivante : « La culture correspond à la fois à des matériaux culturels (rites, langages), à des valeurs et à des références fondamentales, tout cela étant censé guider les comportements des individus »³.

D'une manière pratique, Maurice Thévenet indique qu'il existe cinq catégories d'information ou d'empreintes où il est recommandé de chercher les éléments de la culture d'entreprise, ceux-ci se présentent comme suit :

- Les fondateurs et les circonstances de la fondation ;
- L'histoire ;
- Le métier ;
- Les valeurs ;
- Les signes et symboles ;

Nous concernant, nous allons nous contenter de quelques-unes de ces catégories sans rentrer dans les détails. Notamment le fondateur et les circonstances de la fondation et aussi les valeurs.

¹ Thévenet, M. (1993). La culture d'entreprise. Paris : Presses Universitaires de France. p. 125.

² Thévenet, M. (1993). La culture d'entreprise. Paris : Presses Universitaires de France. P. 32.

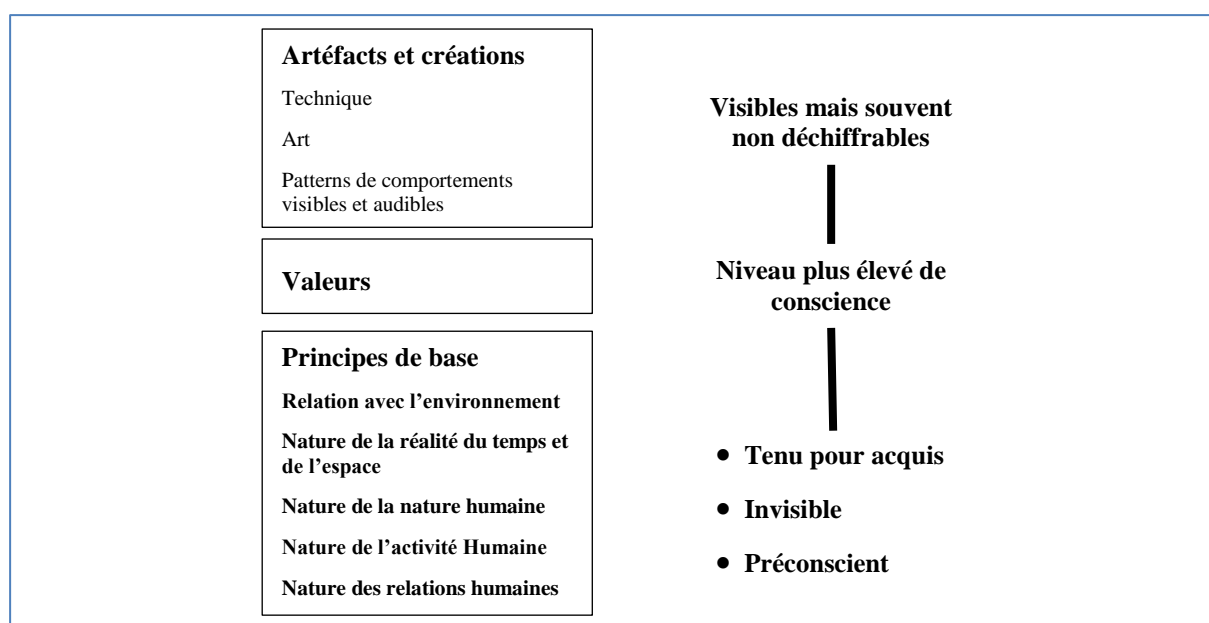
³ Ibid., p. 37.

2. Le modèle de Schein

Comme nous l'avons mentionné déjà, il existe de nombreuses définitions de la culture mais également il existe de multiples modèles théoriques de la culture. Nous avons retenu celui d'Edgar Schein dont le modèle est largement repris.

La culture décrite dans ce modèle est constituée de trois niveaux comprenant des interactions en eux. Le modèle est décrit dans le schéma ci-après :

Figure 13 - Les niveaux de culture et leur interaction ¹



Source : Schein 1991.

Pour expliquer son modèle Schein s'appuie sur une définition formelle de la culture organisationnelle qui se présente comme suit :

« La culture organisationnelle est le pattern des principes ou postulats de base qu'un groupe donné a créés, découverts, ou développés, en apprenant à traiter ses problèmes d'adaptation à l'environnement extérieur et d'intégration interne, et qui se sont avérés suffisamment efficaces pour être considérés valables et qui, par

¹ Schein, E.H. (1991). Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle. In : Pouvoirs et cultures organisationnels, Tome 4. Québec : Presses de l'Université du Québec. p. 177. <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/121545/aaa318f09178aabd4712df581f15c124.pdf?sequence=1>. Consulté le 10/10/2014 à 17h55.

conséquent, peuvent être enseignés aux nouveaux membres comme la bonne manière de percevoir, de penser et de sentir, par rapport à ces problèmes »¹.

Nous reprenons fidèlement les propos de l'auteur qui explique son modèle comme suit (Schein, pp. 176-178) :

« On peut analyser la culture organisationnelle à plusieurs niveaux différents, en commençant par les artefacts visibles — l'environnement construit de l'organisation, son architecture, sa technique, la disposition de ses bureaux, la tenue vestimentaire, les modes de comportement visible ou audible, et ses documents publics comme les statuts, les éléments des plans de carrière d'employés, histoires (voir la figure 1). Ce niveau d'analyse est plein de complications parce que les données, qui sont d'accès facile, sont d'interprétation difficile. Nous pouvons décrire « comment » un groupe construit son environnement, et les patterns de comportement discernables des membres, mais nous sommes souvent incapables de comprendre la logique interne : « pourquoi » un groupe se comporte comme il le fait »².

Analyser le premier niveau des artefacts visible s'avère insuffisant ce qui impose de passer à un niveau inférieur pour espérer trouver des explications au comportement des individus dans l'organisation.

« Pour comprendre pourquoi les membres se comportent comme ils le font, nous tentons souvent d'identifier les valeurs qui régissent le comportement, ce qui est le deuxième niveau de la figure 1. Mais étant donné la difficulté d'observation directe des valeurs, il est souvent nécessaire de les obtenir par inférence en interrogeant les principaux membres de l'organisation ou par analyse de contenu d'artefacts tels que les documents ou les constitutions ¹. Cependant, nous notons habituellement, en identifiant de telles valeurs, qu'elles ne représentent fidèlement que les valeurs manifestes ou affichées d'une culture. C'est-à-dire qu'elles ne montrent que ce que les personnes disent être les raisons de leur conduite, ce qu'idéalement elles aimeraient que ces raisons soient, et qui sont fréquemment la rationalisation de leur conduite. Et

¹ Ibid., p. 176.

² Ibid., p. 176.

cependant, les raisons sous-jacentes de leur conduite demeurent cachées ou inconscientes². »¹.

L'étude des valeurs à leur tour s'avère insuffisante ce qui nous oblige à approfondir notre analyse des niveaux inférieurs aux valeurs. Comme l'explique l'auteur ci-après :

« Pour vraiment comprendre une culture et pour s'assurer plus complètement des valeurs et de la conduite déclarée d'un groupe, il importe d'approfondir les principes sous-jacents, qui sont ordinairement inconscients mais qui déterminent dans les faits comment les membres du groupe perçoivent, pensent et sentent. De tels principes sont eux-mêmes des réponses apprises qui sont d'anciennes valeurs affichées. Mais à mesure qu'une valeur se traduit par une conduite, et à mesure que la conduite commence à résoudre le problème qui l'avait fait naître au départ, la valeur se transforme progressivement en un principe ou postulat sous-jacent sur la véritable nature des choses. À mesure que le principe est tenu pour acquis, il tombe hors du champ de la conscience.

Ce qui rend les principes tenus-pour-acquis si puissants est qu'ils sont moins discutables et moins identifiables que les valeurs affichées. Nous savons que nous avons affaire à un principe lorsque nous rencontrons un refus de nos informateurs de discuter quelque chose, ou lorsqu'ils nous considèrent « insensés » ou « ignorants » de soulever une question. Par exemple, l'idée que les entreprises devraient faire des profits, que les écoles devraient enseigner, ou que la médecine devrait prolonger la vie, voilà des principes, même s'ils sont souvent considérés comme de « simples » valeurs »².

Ce qui conforte la métaphore de l'iceberg généralement appliquée à la culture et bien d'autres concepts dans les théories des organisations tel que l'organigramme. C'est-à-dire que la partie visible de la culture n'est qu'une partie infiniment petite par rapport à l'ensemble. D'où l'importance d'analyser la culture pour comprendre son influence sur le comportement des acteurs participants aux processus d'innovations.

¹ Ibid., p. 176.

² Ibid., pp. 177-178.

Dans le chapitre suivant nous allons aborder les innovations managériales dans le contexte algérien. En montrant l'importance du management dans le développement des pays. Aussi nous dresserons un état des pratiques managériales et de l'innovation qui joue un rôle primordiale dans la modernisation de ces pratiques. Mais avant d'aborder tous ces sujets nous ferons un tour d'horizon sur l'évolution de l'économie algérienne depuis l'indépendance (1962) à nos jours en nous basant sur un comparatif entre la Corée du sud. Notre choix pour ce pays sera également expliqué

CHAPITRE III

CHAPITRE III. L'INNOVATION MANAGÉRIALE EN ALGÉRIE : ÉTAT DES LIEUX

Pour plusieurs raisons, il s'avère nécessaire de faire le point sur l'innovation et le management dans le contexte algérien. Parmi ces raisons, il y a premièrement notre positionnement théorique qui est celui de la perspective « intra-organisationnelle » et le fait que notre étude portera sur une innovation managériale qui concerne un groupe algérien. Deuxièmement et comme nous l'avons vu dans le modèle de processus d'innovation que nous avons retenu dans notre étude est fortement influencé par son environnement externe. En dernier lieu plusieurs auteurs ont démontrés le lien qui existe entre innovation et modernisation du management (Vandewattyne, 1997) d'une part et le lien entre le management et le développement d'autre part (Peter Drucker, 1969).

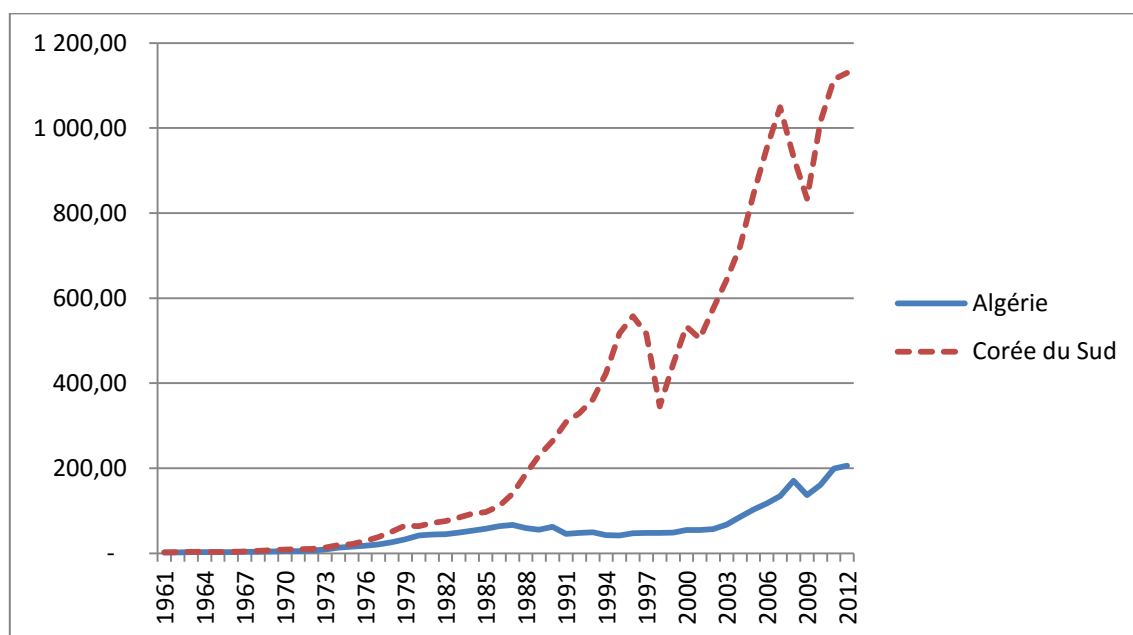
Dans ce troisième chapitre, une première section portera sur la place de l'innovation en Algérie et une deuxième section sera consacrée pour faire un état des lieux du management en Algérie.

Section 1. L'innovation en Algérie

L'économie algérienne a connu depuis son indépendance (1962), une évolution des plus chaotiques. Les promesses d'une Algérie prospère et indépendante se sont vite vaporisées avec l'absence d'une stratégie de développement solidement réfléchi en fonction des besoins et des capacités du pays. « La Corée du Sud sortait en 1962 d'une effroyable guerre civile. Elle était plus pauvre que l'Algérie de 1962 et sa population était similaire »¹. Une simple comparaison de l'évolution du PIB des deux pays depuis 1961 à 2012, nous remarquons que l'Algérie a manqué simplement son développement (**Figure 14**).

¹ Hafsi, T., et al. 2011. Le développement économique de l'Algérie : Expérience et perspectives. Alger: Casbah Editions.

Figure 14 - Évolution du PIB (Md \$ US courants) Algérie vs Corée du Sud (1961 à 2012)

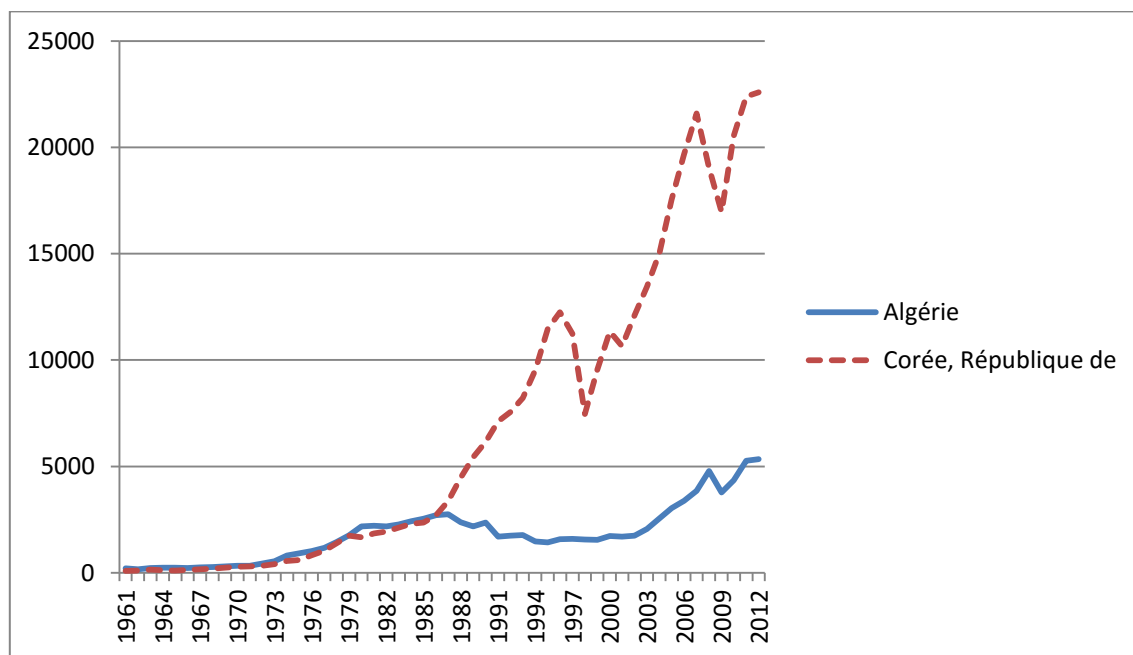


Source : adapté d'après les données de la Banque Mondiale (2014) ¹.

¹ <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.CD>. Consulté le Jeudi 13 Février 2014 à 20h45. Le PIB au prix des acheteurs est la somme de la valeur ajoutée brute de tous les producteurs résidents d'une économie plus toutes taxes sur les produits et moins les subventions non incluses dans la valeur des produits. Elle est calculée sans effectuer de déductions pour la dépréciation des biens fabriqués ou la perte de valeur ou la dégradation des ressources naturelles. Les données sont en dollars américains courants. Les montants en dollars pour le PIB sont convertis à partir des devises locales en utilisant les taux de change officiels d'une seule année. Pour quelques pays pour lesquels les taux de change officiels ne représentent pas les taux réellement appliqués aux transactions en devises étrangères, un facteur de conversion de rechange est utilisé.

La même chose est observable pour la même période concernant le PIB par habitant, celui-ci a carrément explosé à partir de 1985 pour la Corée du Sud (**Figure 15**):

Figure 15 - PIB par habitant (\$ US courants) : Algérie vs Corée du Sud (1961 à 2012)



Source : Adapté d’après les données de la Banque Mondiale (2014)¹.

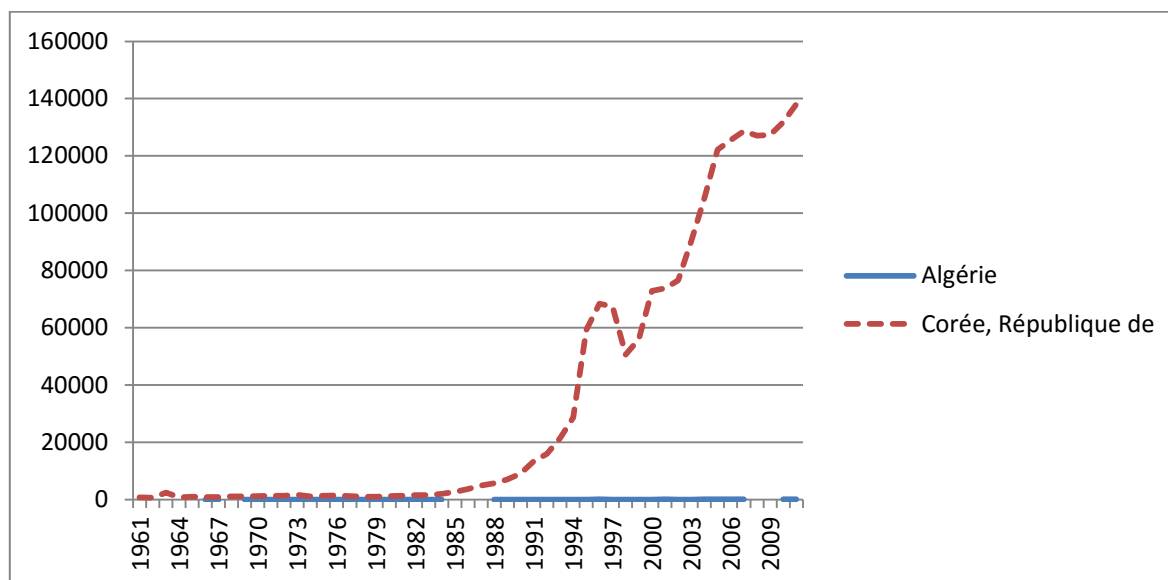
Nous poursuivons la même comparaison entre l’Algérie et la Corée du Sud pour situer la dynamique de l’innovation en Algérie. Pour ce faire nous allons utiliser comme indicateur le nombre de demandes de brevet des résidents puis celui des non-résidents.

L’évolution des demandes de brevet – résident pour les deux pays se présente comme indiqué à la (**Figure 16**). Le constat que nous pouvons faire est sans appel, la Corée du Sud remporte la course largement en tête. Mais plus intéressant encore nous remarquons que le décollage économique de la Corée du Sud coïncide parfaitement avec l’explosion du nombre

¹ <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.PCAP.CD>. Consulté le Jeudi 13 Février 2014 à 21h08. Le PIB par habitant est le produit intérieur brut divisé par la population en milieu d'année. Le PIB est la somme de la valeur ajoutée brute de tous les producteurs résidents d'une économie plus toutes taxes sur les produits et moins les subventions non incluses dans la valeur des produits. Elle est calculée sans effectuer de déductions pour la dépréciation des biens fabriqués ou la perte de valeur ou la dégradation des ressources naturelles. Les données sont en dollars américains courants.

de demande de brevets et dont la tendance est restée croissante contrairement à l'Algérie dont le nombre n'a jamais pu dépasser une centaine de Brevet par année (94 demandes en 2011) Contre (138034 demandes) pour la Corée du Sud pour la même année :

Figure 16 - Demandes de brevet, résidents : Algérie vs Corée du Sud (1961 à 2011)



Source : Adapté d'après les données de la Banque Mondiale (2014)¹.

Le même constat peut être fait concernant le nombre de demandes de Brevet des non résident entre l'Algérie et la Corée du Sud (**Figure 17**). Sauf qu'en Corée nous constatons que le nombre de demandes de brevet des résidents (en 2011) est 3 ^{1/2} fois plus important que les demandes des non-résidents. Par contre, en Algérie pour la même année (2011) c'est la situation inverse qui est constatée. Ainsi nous constatons que le nombre de demandes de Brevet des non-résidents est 8 ^{1/2} fois supérieur au nombre de demandes de brevet faites par les résident. Ceci peut nous renseigner sur la qualité des institutions développées en Corée du Sud contrairement en Algérie. Par ailleurs, un facteur très important qui est celui de l'émigration ou plutôt la fuite des compétences algérienne vers l'étranger, attiré par de meilleures opportunités ailleurs et par la même occasion fuyant les différentes institutions

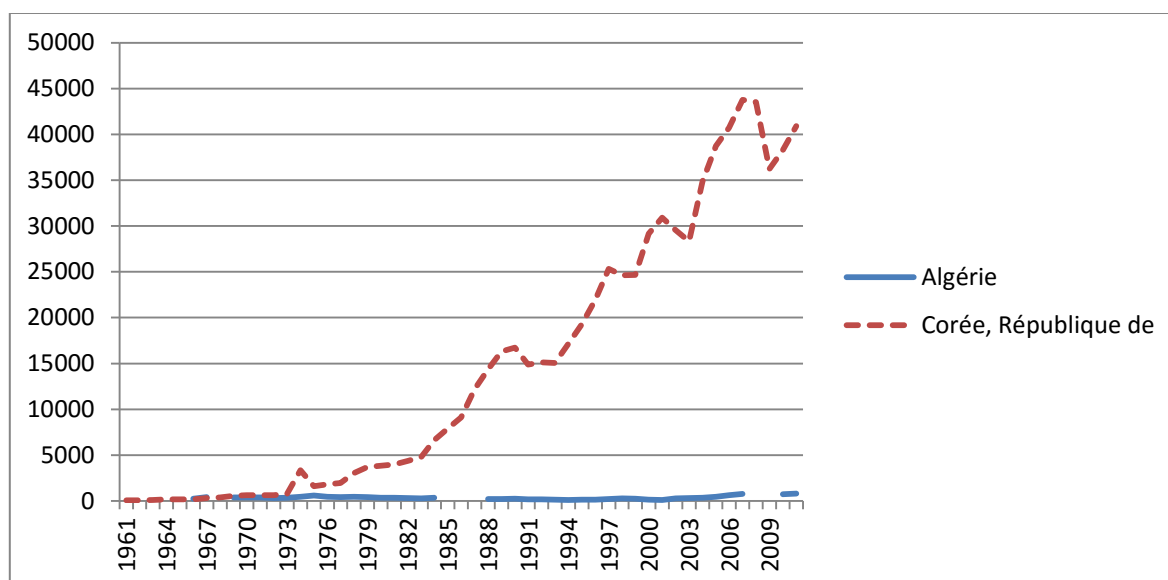
¹ <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/IP.PAT.RESD>. Consulté le Jeudi 13 Février 2014 à 21h45. Les demandes de brevets sont des demandes déposées dans le monde entier dans le cadre de la procédure du Traité de coopération en matière de brevets ou auprès des bureaux des brevets nationaux pour obtenir les droits exclusifs d'une invention (un produit ou un processus) qui présente une nouvelle façon de faire quelque chose ou une nouvelle solution technique à un problème. Un brevet protège le propriétaire de l'invention pendant une période limitée, habituellement pendant 20 ans.

algériennes (universités, entreprises, hôpitaux, etc.) n’ayant pas pu leur offrir un cadre favorable à leurs intégration.

Selon toujours les données de la Banque Mondiale concernant les dépenses en recherche et développement. Celles-ci indiquent que la Corée du Sud consacre plus de 3% de son PIB en 2009 et 2010 à ce domaine tandis qu’il n’y a aucune indication concernant l’Algérie¹.

Notons par ailleurs que lors du dernier indice mondial de l’innovation (2013)² publié par l’OMPI – Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle – La Corée du Sud vient à la 18^{ème} position tandis que l’Algérie est classée 138^{ème} sur 142 pays. Le retard enregistré par cette dernière par rapport à la première est sans appel.

Figure 17 - Demandes de brevet, non-résidents : Algérie vs Corée du Sud (1961 à 2011)



Source : Adapté d’après les données de la Banque Mondiale (2014)³.

¹ <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/GB.XPD.RSDV.GD.ZS/countries>. Consulté le Vendredi 14 Février 2014 à 18h19. Les dépenses en recherche et développement sont des dépenses courantes en capital (privées et publiques) pour financer des travaux créatifs entrepris systématiquement pour accroître les connaissances, notamment les connaissances relatives à la race humaine, à la culture et à la société ainsi que pour utiliser ces connaissances dans de nouvelles applications. La recherche et le développement regroupe la recherche de base, la recherche appliquée et le développement expérimental.

² Dutta, S. Lanvin, B. & al. (2013) the Global Innovation Index 2013: The Local Dynamics of Innovation. Cornell University, INSEAD, and WIPO 2013. p. xx-xxi.

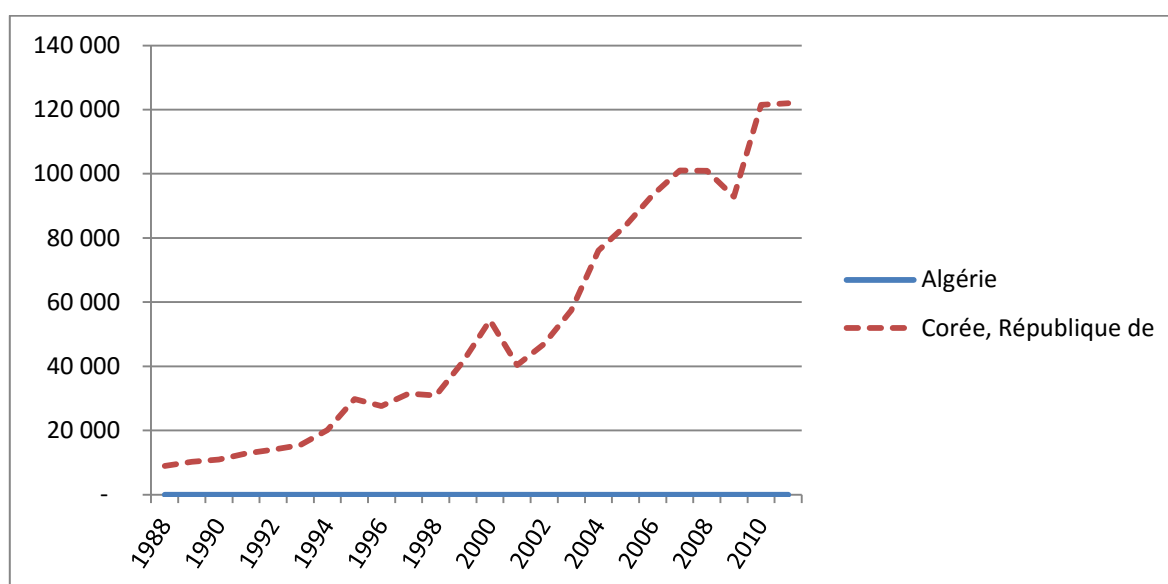
³ <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/IP.PAT.NRES/countries>. Consulté le Jeudi 13 Février 2014 à 21h57. Les demandes de brevets sont des demandes déposées dans le monde entier dans le cadre de la procédure du Traité de coopération en matière de brevets ou auprès des bureaux des brevets nationaux pour obtenir les droits exclusifs d’une invention (un produit ou un processus) qui présente une nouvelle façon de faire quelque chose ou une nouvelle solution technique à un problème. Un brevet protège le propriétaire de l’invention pendant une période limitée, habituellement pendant 20 ans.

Nous allons terminer cette comparaison par l'indicateur portant sur les exportations de haute technologie (Million \$ US courants) sur la période allant de 1988 jusqu'à 2010.

Le commentaire qui peut être fait à ce sujet ne déroge pas aux précédents, c'est-à-dire que l'Algérie a sans le moindre doute manqué son développement économique.

La conclusion, qui peut être faite ici, est que à conditions presque identiques au départ (1962) et reconnaissons-le, de plus, que les conditions de l'Algérie sont plus favorables (principalement pour les richesses naturelles dont elle dispose), la Corée du Sud a su plus que l'Algérie non seulement définir une stratégie de développement cohérente mais aussi à su la mettre en place efficacement, grâce notamment à la qualité de son management comme nous allons le voir ci-après.

Figure 18 - Exportations de haute technologie (\$ US courants) : Algérie vs Corée du Sud (1988 à 2010)



Source : Adapté d'après les données de la Banque Mondiale (2014)¹.

Nous revenons maintenant sur les raisons qui font que la Corée du Sud a pu et a su mener à bien son développement contrairement à l'Algérie qui ne s'arrête pas de s'enfoncer dans des crises multiples et profondes. Nous résumons ces raisons à partir de l'analyse faite par Hafsi (Hafsi et al, 2011, pp.24-25) celles-ci se présentent comme suit :

¹ <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/TX.VAL.TECH.CD/countries>. Consulté le Vendredi 14 Février 2014 à 19h01. Les exportations de haute technologie sont des produits avec une haute intensité en recherche et développement, telle que dans l'aérospatial, l'informatique, les produits pharmaceutiques, les instruments scientifiques et la machinerie électrique. Les données sont en dollars américains courants.

- Avec l'appui de leurs alliés américains, qui n'était pas que militaire mais aussi managérial, ainsi les conseillers américains ont suggéré aux coréens que la meilleure façon de faire fonctionner leur pays était (1) d'une part d'avoir un État fort et stratégique, notamment muni d'une capacité de planification de grande envergure (2) et, d'autre part de laisser toutes les actions concrètes à des acteurs privés.
- Contrairement à l'Algérie qui était aussi affaibli, l'État Coréen a entrepris d'abord « ...de construire un secteur privé de qualité accompagné d'une lutte sans merci contre la corruption et qui a mis l'accent sur la performance, a donné naissance à l'un des secteurs privés les plus dynamiques dans le monde » (Ibid.). En Algérie par contre, l'entreprise privée à été totalement marginalisée par la politique d'étatisation généralisée de l'économie et de la société toute entière. Si l'Algérie a bien défini une stratégie – stratégie des industries industrialisantes¹ - de développement qui semblait cohérente dans la théorie. celles-ci a été un grand échec sur le plan de sa mise en place, ainsi l'Algérie en excluant le privé dans le cadre de cette stratégie s'est privé d'une partie importante de ses ressources ;
- Les coréens pour rester compétitifs dans la concurrence que se livrent les nations, s'est investi dans le développement de champions nationaux privés (Chaebols) à l'image de Samsung – la plus grande entreprise d'électronique grand public au monde -. Contrairement à l'Algérie qui a construit de grands groupes nationaux principalement dans l'industrie lourde qui étaient surdimensionnés et suréquipés et dont les effectifs étaient proportionnellement exagérés par rapport à leurs capacités théorique. Ainsi, avec une capacité sous utilisée et le problème du sureffectif a donné naissance à des entreprises non performantes qui ne parvenez pas à couvrir les besoins de la population et dépendait des rentes pétrolières pour leur survie.

¹ <http://www.ses.ac-versailles.fr/extras/reserve/pages/strateg.htm>. Consulté le Samedi 15 Février 2014 à 20h36. Proposée par Destanne de Bernis cette stratégie a pour but de développer certaines industries qui auront un fort effet d'entraînement sur le reste de l'économie. Le choix se porte donc sur les industries lourdes et, dans le cas de l'Algérie (disposant de ressources pétrolières) vers sidérurgie, pétrochimie et infrastructures de transport. Ces stratégies provoquent sciemment un déséquilibre entre les branches développées et celles qui ne le sont pas (souvent les branches agricoles) car les PVD n'ont pas les ressources nécessaires pour développer toutes les branches également. Ceci passe par l'achat d'usines clés en main et les investissements, coûteux au départ, seraient par la suite rentabilisés par le développement des industries de biens de consommation. Mais des effets pervers sont apparus. Le taux élevé d'investissement ne pouvait se maintenir que grâce à des devises pétrolières fortes. Or son prix chute durant les années 80. De plus les projets étaient souvent surdimensionnés, la main d'œuvre locale pas vraiment formée à utiliser ce matériel sophistiqué d'où de nombreuses pannes. Enfin le coût élevé des investissements dans ces secteurs a retardé les autres et déséquilibré encore plus l'économie algérienne.

- Une autre raison qui a fait le succès de la Corée du Sud est le rôle important joué par les institutions et les autorités locales qui avaient l'autonomie et les ressources nécessaires pour attirer les emplois et les investissements. Or, en Algérie les autorités et les institutions restent centralisées et ne jouent presque aucun rôle dans le développement du pays.

Un aspect important a attiré notre attention sur les graphiques 14 à 18 est sur lesquels nous pouvons distinguer deux périodes importantes sur le développement conjoint connu par l'Algérie et la Corée du Sud qui sont comme suit :

- **De 1962 à 1985** : Phase d'industrialisation pour les deux pays ;
- **De 1985 à 2013** : Phase de désindustrialisation pour l'Algérie et décollage économique pour la Corée du Sud ;

La même analyse est faite par Youcef Benabdallah (2009) dans son article « Rente et désindustrialisation »¹. Ainsi, l'Algérie depuis son indépendance a mené des efforts importants pour reconquérir les richesses et les entreprises détenues principalement par les colons à travers la nationalisation de celles-ci. Cette entreprise s'est achevée avec la nationalisation des hydrocarbures en 1971. Cette dernière a permis à l'état algérien comme seul entrepreneur dans le pays de générer une rente importante en devises étrangères qui va permettre de développer une politique d'industrialisation durant les différents plans définis à cet effet (Plan triennal : 1967 – 1969 ; 1er plan quadriennal : 1970 – 1973 ; 2ème plan quadriennal : 1974 – 1977)². Cette tendance s'est poursuivie avec cependant un avantage pour le financement des investissements en hydrocarbures, des mines et énergie et des industries de base au détriment des industries manufacturières qui ont connu un déclin important. « Le fait marquant est la baisse continue du poids des industries manufacturières, qui passe de 13,30 % en 1965 à 5 % en 2010. Certains auteurs parlent même de “désindustrialisation” »³. Le manque de performance des industries mises en place depuis 1971 a encouragé l'État algérien à se focaliser plus sur les investissements en hydrocarbures. L'Algérie se retrouve ainsi avec une industrie dépendante de la rente. C'est cette dépendance de la rente qui suite au contre-choc

¹ Benabdallah, Y. (2009/4). Rente et désindustrialisation. *Confluences Méditerranée*, 2009/4 N°71, p. 85-100. DOI : 10.3917/come.071.0085.

² Nacer-Eddine, SADI, *La privatisation des entreprises publiques en Algérie*, Ed. OPU, 2006; P.27.

³ Bouyacoub, A. (2012/2). Quel développement économique depuis 50 ans ? *Confluences Méditerranée*, 2012/2 N°81, p. 83-102. DOI : 10.3917/come.081.0083

pétrolier de 1986 et suite aux hésitations et ambiguïtés dans la décision des pouvoirs publics va mener le pays vers une véritable désindustrialisation.

Il est vrai qu'après les réformes du gouvernement réformateur en 1990, l'Algérie est passée à l'économie de marché où l'investissement privé et étranger est encouragé. Cependant ces entreprises restent jeunes et en nombre insuffisant. Sans oublier que les institutions algériennes restent faibles et ne jouent pas le rôle qu'elles devraient avoir.

La démarche algérienne de développement économique est un échec comme le souligne Megherbi et al (2005) en indiquant que « ... ces modes d'acquisition ont engendré un rapport de dépendance vis à vis des fournisseurs/constructeurs étrangers, accentué paradoxalement par la multiplicité des constructeurs/fournisseurs. Les processus d'assimilation et de maîtrise de ces technologies, tel qu'ils ont été mis en place lors de contrat clé ou produits en main, ont échoué »¹.

Section 2. État des lieux sur le management en Algérie

Beaucoup de pays, après la deuxième guerre mondiale en cherchant à comprendre l'écart qui les sépare des grandes puissances économiques occidentales en général et de l'hégémonie des USA en particulier, ont trouvé leur réponse dans la supériorité managériale des institutions et des entreprises américaines. Lamiri (2014), cite trois exemples très révélateurs de cette réalité. Le premier exemple, est celui du Japon, ceux-ci ont analysé les modèles américains et européens de l'après-guerre et ils sont arrivés à la conclusion que « les USA tirent leur suprématie mondiale non de leurs dotations en ressources, mais surtout de la qualité de leur management »². Suite à cette analyse les japonais ont entrepris une analyse minutieuse du management américain et l'ont admirablement appliqué à leur contexte local. Le second exemple est celui de l'Europe à la même époque qui cherchait à construire un contrepoids à l'hyperpuissance américaine. Ainsi, « Une commission présidée par le français Jean Jaques Servant Schreiber fut dépêchée pour diagnostiquer le pays rival. C'était le moment où l'on évoquait le management gap (l'écart managérial). Un livre best-seller fut écrit par Schreiber : *Le défi américain*. Il expliquait que l'écart entre l'Europe et les USA

¹ Megherbi, Kh., et Al. (2005). Les pratiques d'innovation et leurs implications socio-organisationnelles : Cas des PME de la région de Béjaïa. Projet ESTIME-IRD.

http://www.estimate.ird.fr/IMG/pdf/Innovation_Algerie_PME_Bejaia.pdf

² Lamiri, A. Les trois grandes leçons ignorées par nos décideurs. El-Watan : Repères Économiques, n° 410 du 17 Lundi au Dimanche 23 février 2014.

existera tant que le fossé managérial sera présent »¹. Enfin, le troisième exemple est liée au fait que plus que les entreprises, les institutions administratives ont besoin de plus de management. « L'expérience algérienne nous apprend que l'on a négligé les trois leçons et surtout la dernière qui est la plus importante »².

Nous reprenons ici un commentaire de Peter F. Drucker qui résume assez bien cette situation : « Il n'y a pas de pays sous-développés, il y a seulement des pays sous-gérés ».

Après ce qui vient d'être dit, il ne subsiste aucun doute que le management joue un rôle central dans le développement économique des pays développés et des pays émergents. Par ailleurs, nous remarquons que l'Algérie a enregistré un retard énorme en matière de management qu'elle devra rattraper du moment qu'il est encore temps vue les importantes ressources financières engrangées ces derniers années.

Dans la suite de cette section, nous allons essayer de présenter la place du management et l'innovation dans l'économie et les entreprises algériennes.

2.1. La place du management dans l'économie algérienne

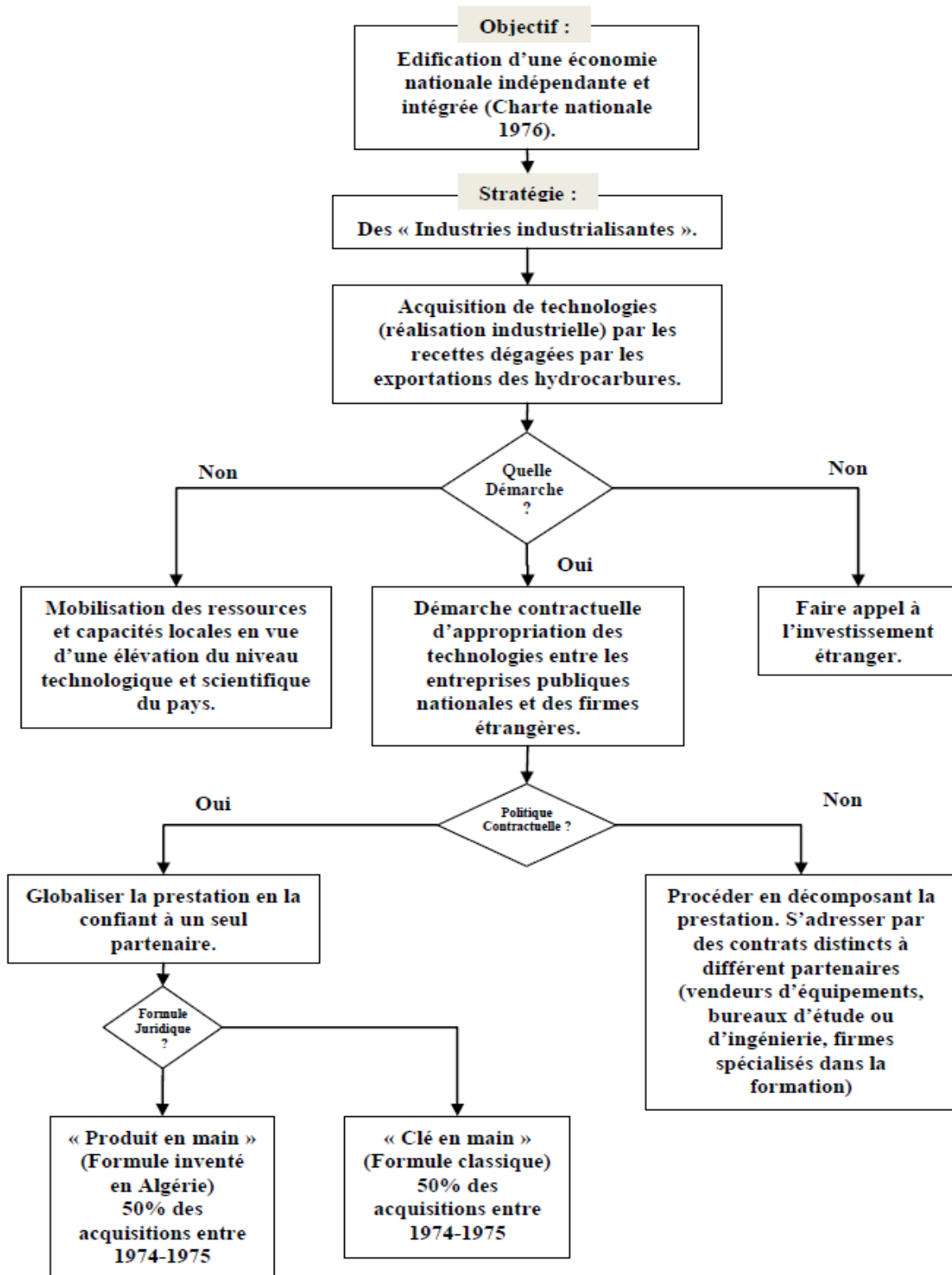
Pour illustrer la place qu'occupe le management dans l'économie algérienne nous reprenons une analyse fort intéressante de G. DE VILLERS dans son article « Acheter le développement ? Le cas algérien »³. Cette analyse porte sur la démarche algérienne des années 1970 pour l'industrialisation à travers l'achat de la technologie principalement auprès des économies occidentales. Mais avant de commencer à présenter cette analyse nous proposons de la schématiser dans le logigramme ci-dessous (Figure 19).

¹ Ibid.

² Ibid.

³ De Villers, G. Acheter le développement ? Le cas algérien. Source en ligne : <http://www.politique-africaine.com/numeros/pdf/018028.pdf>. Consulté le 23 Février 2014 à 23h20.

Figure 19 - Démarche d'industrialisation algérienne dans les années 1970



Source : Adapté d'après Gille De Villers : Acheter le développement ? Le cas algérien.

À son indépendance, l'objectif des dirigeants algériens était de faire passer l'économie algérienne d'une économie rentière vers une économie productive et de remplacer les importations par une politique industrielle visant une grande intégration. Afin d'assurer son indépendance vis-à-vis des puissances coloniales. Ceux-ci ont trouvé dans la stratégie des « industries industrialisantes » la légitimité théorique de leurs choix. Aussi pour mettre en œuvre cette stratégie, l'Algérie comptait sur les revenus dégagés par l'exportation des hydrocarbures et une politique d'endettement auprès des institutions financières internationales favorisée elle aussi par les recettes pétrolières.

Une fois ses objectifs, sa stratégie et les choix de financement de ces options stratégiques fixés. L'Algérie se retrouva confrontée à trois options pour construire son industrie, celles-ci se présentent comme suit :

- 1) Faire appel à l'investissement étranger : cette option était incompatible avec les orientations et l'idéologie des dirigeants de l'époque qui ont optés pour une économie nationale, socialiste et planifiées ou l'état joue un rôle central. De plus l'état se méfiait de tous ce qu'est étranger et privé. Cette option sera bien évidemment exclu. Cependant une forme d'investissement étranger était acceptée c'était celle du partenariat à capital majoritairement national mais cette formule ne représentait pas un poids important dans le tissu industriel algérien.
- 2) Adopter une démarche contractuelle d'appropriation de la technologie à travers la passation de contrats entre des entreprises publiques nationale et des firmes étrangères, c'était la formule retenu par les dirigeants algériens qui avec les recettes des hydrocarbures et de l'endettement qu'il permettait, étaient assurés d'accéder à l'indépendance économique dans les plus brefs délais et de répondre ainsi aux besoins pressants de la société ce qui était inscrit dans la charte nationale.
- 3) La dernière option, consistait en la mobilisation des ressources et capacités locales en vue d'une élévation du niveau technologique et scientifique du pays. Cette formule était également exclue pour la simple raison que le développement industriel aller entraîner le développement humain et de toute la société. Une idée-forte de cette idéologie ressort à travers la formule d'un directeur général d'une grande entreprise publique qui déclare « Si on crée des industries, l'homme suivra »¹.

¹ Ibid. p. 36

Ces choix s'avéreront être une grande erreur car il fallait bien développer ces trois options en parallèle. Bref, poursuivons notre analyse, donc à partir du choix de la démarche contractuelle les dirigeants algériens étaient face à deux options différentes qui se présentent comme suit :

- 1) Procéder en décomposant la prestation. C'est-à-dire s'adresser par des contrats distincts à différents partenaires (vendeurs d'équipements, bureaux d'étude ou d'ingénierie, firmes spécialisés dans la formation). Cette démarche présentait des difficultés majeures pour l'Algérie de l'époque qui sont liées notamment à :
 - a) L'absence de capacités de gestion et d'organisation développées, ainsi « On peut imaginer les difficultés rencontrées quand on observe par exemple que la réalisation en 1965 du premier haut fourneau du complexe sidérurgique d'El Hadjar a impliqué la passation de quelque 3 000 contrats (avec l'assistance technique, précisons-le, d'une société française d'architecture industrielle) ;
 - b) En 1965 le nombre de projets étaient peu nombreux mais ceux-ci sous l'effet de la fièvre industrialiste qui s'est emparée de l'Algérie des années 1970, encouragées par la flambée des prix du pétrole suite notamment aux deux chocs pétroliers de 1973 et 1979. Voici l'évolution du portefeuille des projets dans le secteur de la grande industrie :

Tableau 9 - Évolution du portefeuille des projets dans le secteur de la grande industrie entre 1969 et 1978

Année	1969	1973	1978
Nombre de Projets	173	278	600

Source : Adapté d'après Gille De Villers.

- c) De plus, certains investissements posaient des problèmes technologiques plus aigus que ceux rencontrés dans la sidérurgie.
- d) Enfin, un point important est soulevé par Thierry S.P. qu'il présente comme suit : « On considérait par exemple en 1978 que les réalisations industrielles nouvellement programmées exigeraient dans l'année un volume de 36 millions d'heures d'études, soit le travail de 18 000 ingénieurs et techniciens. Or, l'effectif total des bureaux d'études

industriels algériens, qui étaient d'environ 1 400 agents en 1971, atteignaient peut-être 5 000 agents à la fin de la décennie »¹.

Cette option a été vite abandonnée, en raison notamment des capacités managériales faibles dont dispose l'Algérie à l'époque. Ceci nous amène à donner une idée du management en Algérie à ce moment-là.

- 2) Enfin, l'option retenue est celle de globaliser la prestation de transfert technologique en la confiant à un seul partenaire. Cette option se décline à son tour en deux formules juridiques résumées ci-après :
 - a) Une formule classique, le contrat « Clé en main »². Celle-ci représentait entre 1974 et 1975, 50% des contrats passés. Cette formule possédait plusieurs inconvénients³ parmi lesquels (1) cette formule était conçue pour régir les relations « entre des sociétés d'un même pays ou des sociétés de pays ayant des niveaux de développement équivalents »⁴. Cette formule était jugée inappropriée pour des pays sous-développés comme l'Algérie. C'est ainsi que l'Algérie a préconisé la mise en place d'une nouvelle formule qui protégerait efficacement le client du tiers monde. Cette formule sera inventée en Algérie ;
 - b) Une formule inventée, le contrat « Produit en main »⁵. « Formule inventée et conçue par la Société nationale algérienne de construction mécanique (SONACOME) avec le concours d'un bureau américain de juristes internationaux »⁶. Cette formule représentait à égalité avec la formule classique 50% des contrats passés entre 1974 et 1975. Celle-ci ne manque pas de soulever des problèmes réels qui vont expliquer l'échec de cette politique d'industrialisation. Ceux-ci se présentent comme suit :
 - De Villers critique d'abord l'idéologie de ce qu'il appelle « l'économisme » des dirigeants algériens dans laquelle il y a prédominance des facteurs techniques sur les facteurs socioculturels (La formation notamment). Dans cette logique « L'homme doit s'adapter à la technologie » ;
 - Manque de compétence du partenaire étranger en matière de formation ;

¹ Ibid. p. 32.

² Ce type de contrat, dont l'obligation du constructeur se termine avec la fourniture de l'outil de production en état de marche.

³ Ces inconvénients ont été soulevés dans mémoire présenté par l'Algérie pour la conférence de l'OPEP de Mars 1975. De Villers. p. 33

⁴ Ibid. p. 33

⁵ Dans cette formule, le constructeur fournit l'outil de production et doit également assurer durant un certain temps, la marche des installations avec les performances prévues et la formation du personnel local.

⁶ Ibid. p. 32.

- Les formations sont construites d'une manière étroite (C'est-à-dire pour un procès de travail et pour un type d'équipements déterminés) puisqu'elle est intégrée dans un contrat de réalisation industrielle, donc liée à un investissement particulier ;
- Mais les facteurs qui font plus obstacle à la réussite des actions de formation, ajoute De Villers « échappent à l'emprise du constructeur et des sous-traitants. Il s'agit par exemple de manifestations de clientélisme dans la sélection et la promotion du personnel local, de l'absentéisme et du turn-over élevé de ce personnel »¹ ;
- Le caractère global et forfaitaire du prix de la prestation par contrat « produit en main » permet d'opérer des transferts du poste budgétaire de formation à celui de l'équipement. Souvent, sous la pression d'un client surtout soucieux d'obtenir l'équipement le plus sophistiqué ou le plus prestigieux. Ainsi la formation est sacrifiée à la faveur des considérations techniques ;

Enfin, De Villers fait remarquer que la démarche algérienne de développement est marquée également par un certain « scientisme », qu'il explique en ces termes « en entendant par-là la croyance en la possibilité de maîtriser le changement économique et social par une démarche pleinement rationnelle et méthodique. Prétendant mouler l'action dans un système de règles et de normes définies à priori, le scientisme débouche sur une forme de « juridisme ». La démarche du « produit en main » illustre bien ces propositions »².

2.2. La place du management et de l'innovation dans les entreprises algérienne

Les expériences des pays développés ou des pays émergents nous apprennent que c'est le management qui constitue le pilier de leur développement. Il est ainsi inutile de parler de développement en l'absence d'un management fort. Lamiri indique à cet effet que « Le management est l'arme la plus redoutable et la plus efficace que les nations modernes utilisent pour maintenir et consolider leur suprématie économique et technologique » (Lamiri, 1993, p.10).

Dans le même ordre d'idée il poursuit son analyse en déclarant que « seuls quelques pays d'Asie (Corée du Sud, Taïwan,...) avaient reçu le message. Ils s'étaient dotés d'une

¹ Ibid. p. 38.

² Ibid. p. 40.

« stratégie management » avant de se doter d'une « stratégie de développement ». Car la seconde ne sert à rien sans la première » (Ibid., p. 9).

En revenant un peu à l'Algérie nous remarquons que celles-ci comme d'ailleurs beaucoup de pays sous-développés se cachent souvent derrière une certaine fatalité érigée sur des théories telles que : « division internationale du travail, termes de l'échange, protectionnisme, domination, etc. » (Ibid., p.9). Ces théories ne servent « souvent qu'à justifier inconsciemment les échecs, les gaspillages et toute sorte de malversations commises par les régimes des pays sous-développés. » (Ibid., p. 9). Ces même régimes ayant d'ailleurs un discours du genre « Si vous êtes en retard, ce n'est pas de votre faute c'est celle des autres. » (Ibid., p. 9).

On ne peut pas s'étonner d'entendre que nos entreprises sont sous-gérées. Lamiri fait le même constat dont les propos ne souffrent d'aucune ambiguïté « La plupart des décisions internes aux entreprises n'incitent pas à l'optimisme. Même si l'assainissement financier est complet l'entreprise algérienne demeurera fondamentalement sous-gérée. » (Ibid., p. 10).

Il est inutile de parler de management sans citer Peter F. Drucker (le père fondateur du management moderne). Celui-ci indique que le développement économique et social signifie plus que tout, le management :

*« Economic and social development means, above all, management. »
(Drucker, 2007, p. 15).*

Il appui son idée avec un argumentaire assez simple mais au demeurant très efficace. Ainsi, Drucker constate que les sociétés modernes sont des sociétés d'institutions (entreprises, hôpitaux, universités, administrations publiques, armées, ...) dont le nombre et la taille n'a fait que croître dans l'après deuxième guerre mondiale.

De plus, les individus vivant dans ces sociétés sont tous des employés de ces institutions. Il relève enfin, que l'organe commun à toutes ces institutions est le management. C'est dans la performance du management que vient la performance de ces institutions et c'est de la performance de ces dernières que vient le développement économique et social des nations modernes.

Avant de clôturer cette lumineuse analyse, Drucker fait remarquer que le management n'est pas seulement l'affaire des entreprises mais il est plus indispensable aux autres types d'institutions (universités, hôpitaux, etc.).

Dans les années 1970 au moment de la mise en place de la stratégie des « industries industrialisantes » les entreprises algériennes n'avaient pas introduit les outils de management appliqués à cette période pire encore note Lamiri, « L'entreprise algérienne n'a même pas introduit les outils développés dans les années quarante : Direction par objectifs, centre de responsabilité... le fossé se creuse davantage chaque jours en matière de gestion. » (Lamiri, 1993, p. 11). Et poursuit son commentaire en disant que « Les entreprises publiques ne sont qu'un outil de réalisation des décisions planifiées et leur gestion est centralisée. » (Ibid., p. 15).

Dans une rétrospective sur le management de l'entreprise algérienne, Lamiri (1993), distingue trois périodes que sont celles du (1) développement planifié (1962 – 1979) puis celle de (2) la restructuration (1980 – 1988) et enfin celle des réformes économiques (1989 – à nos jours). À travers, son analyse il tente de faire ressortir les hypothèses qui sous-tendaient les choix des dirigeants algériens en matière de management. Ces conclusions sont unanimes les dirigeants algériens n'ont pas su mettre en place un système de management capable de porter leurs aspirations en matière de développement. Lamiri parle même d'anti management en ce qui concerne les restructurations organiques des entreprises nationales en 1980. Car les dirigeants algériens supposaient que plus une entreprise est petite plus elle été facile à maîtriser. Or la théorie managériale et la réalité n'a jamais prouvé l'existence d'un lien entre la taille d'une entreprise et ses performances, c'est toujours la qualité du management qui fait la différence. Lamiri, note à cet effet que « Tout spécialiste en management sait que la maîtrise de la gestion est déconnectée de la taille des firmes. » (Lamiri, 1993, p.18).

Dans les réformes économiques enclenchées par les dirigeants algériens en 1989 et notamment le passage à l'économie de marché. Lamiri indique, que les éléments caractéristiques d'une économie de marché sont¹ :

1. La présence d'un secteur privé économique dominant ;

¹ Ibid., Lamiri, p. 19.

2. Un véritable marché de gestionnaires qui se développe et leur nomination ainsi que leur rémunération seraient en fonction de leur compétence ;
3. Le système de rémunération des différents facteurs de production est fonction de leur productivité marginale ;
4. Une compétition entre les différentes firmes s'exerce dans la plupart des secteurs de l'activité économique.

Cependant, l'Algérie a voulu construire son économie sur la prédominance du secteur public, bien qu'elle dise vouloir encourager le développement d'un secteur privé national et de l'investissement étranger. « Dans l'histoire économique contemporaine, aucune économie dotée d'un secteur public dominant (en % du PIB) ne fonctionne efficacement avec des mécanismes de marché. L'Algérie désire être la seule exception à cette règle. Peut-elle l'être ? Et que doit-elle faire pour y parvenir ? Une telle réussite serait le "miracle économique du 20^{ème} siècle" » (Ibid., p20).

Ceci, nous donne un petit aperçu des difficultés rencontrées par l'entreprise privée algérienne depuis l'indépendance. Celles-ci ont été totalement marginalisées et accusées de tous les torts depuis 1962 à 1979 et elle a été considérée comme un mal nécessaire «a necessary evil » (Benissad, 2004, p.54). Dans la période des restructurations des entreprises c'est-à-dire entre 1980 et 1988, les dirigeants algériens sans remettre en question la planification centralisée de l'économie, elle essaya d'intégrer le privé dans l'effort du développement économique dans le nouveau code des investissements (loi 82-11). Sauf que les investissements de celles-ci étaient plafonnés à (30 millions de DA) (Ibid., p.55) et que ces efforts d'investissements privés soient canalisés par l'Office de suivi et de contrôle de l'investissement privé (Oscip) (Ibid., p. 54). Enfin, la loi 88-25 du 12 Juillet viendra pour donner plus de liberté à l'entreprise privée algérienne. Ainsi, l'investissement privé a été déplafonné et l'Office de suivi et de contrôle de l'investissement privé (Oscip) dissout. Cette libéralisation n'est que relative car d'autres textes sont venus compléter le nouveau code d'investissement de 1988. À l'exemple du décret 88-201 qui « abroge toute la réglementation conférant aux entreprises publiques "l'exclusivité d'une activité ou le monopole de la commercialisation" » (Ibid., p.57).

Dans tout cela on pourra se demander quelle a été la place de l'innovation dans les entreprises algériennes. Afin, de répondre à cette question nous nous appuyons sur deux

arguments. Le premier est celui donnée par Peter Drucker, pour qui l'innovation n'est pas que de l'inspiration mais c'est plus que tout un travail et de ce fait il doit être géré « managé » comme toute autre fonction dans l'entreprise.

“How much of innovation is inspiration, and how much is hard work? If it's mainly the former, then management's role is limited: Hire the right people, and get out of their way. If it's largely the later, management must play a more vigorous role: Establish the right roles and relevant measures, and review progress at every step. Peter Drucker, with the masterly subtlety that is his trademark, comes down somewhere in the middle. Yes, he writes in this article, innovation is real work, and it can and should be managed like any other corporate function”. (Drucker, 2000, p. 2).

Cependant, pour Drucker l'innovation n'est pas comme tous les autres types de travaux. C'est plutôt un travail de savoir (knowing) que d'action (doing).

Si nous nous basons sur ce qui vient d'être dit ci-dessus, nous arrivons au constat que l'innovation en Algérie est très peu développée si nous la comparons à la faiblesse du management dans les entreprises et autres institutions algériennes.

Le deuxième argument, est celui cité par D.C. Lambert, repris par Benissad (2004) :

« D.C. Lambert relève que le nationalisme économique voit dans la technologie moderne le moyen de libérer la croissance économique des fluctuations et des pressions du marché mondial capitaliste, de la rendre autonome à terme. Mais, ajoute-t-il, le mimétisme technologique, auquel mène ce nationalisme a un prix : il étouffe les capacités locales d'innovation technologique et induit, comme dans les pays de l'Europe de l'est, un développement économique rapide mais vulnérable et déséquilibré, caractérisé par l'inflation, la formation d'une économie informelle, le sous-emploi, le surendettement et la pénurie » (Benissad, 2004. p.25).

Ce point de vu, nous montre clairement que les choix inappropriés par des dirigeants algériens de privilégier l'aspect technique au détriment du développement des énergies humaines notamment en matière de management. Ce qui induit à notre avis le développement limité de l'innovation dans les entreprises algérienne. Comme l'ont soulignés Madoui et Boukrif (2008) qui en parlant des différentes réformes des entreprises publiques algériennes

indique que « Malgré la mise en place de plusieurs structures chargées de concrétiser la réforme de l'entreprise publique, les résultats de la privatisation et le développement du secteur privé ne sont guère meilleurs. Le pilotage des réformes par le haut et l'absence de débats réels sur les réformes, le manque de transparence dans l'élaboration des textes, la faiblesse de la communication et l'occultation de la dimension humaine et sociale dans les choix des orientations ont fait perdurer les pratiques managériale du temps du dirigisme et l'attitudes des acteurs sociaux envers le secteur privé. »¹.

Ainsi, notre étude se fixe comme objectif d'attirer l'attention sur l'importance des innovations managériales dans la modernisation du management des entreprises et d'autres institutions. Mais pour cela il est nécessaire de comprendre les processus par lesquelles ces innovations émergent ou se diffusent ainsi que l'importance de comprendre le rôle de l'agence humaine c'est-à-dire l'action humaine et des acteurs dans la réussite de ces processus. Dans le chapitre suivant nous aborderons le cas de processus d'innovation managérial qu'est la création de la Cevital Corporate University du groupe Cevital.

¹ Madoui, M., Boukrif, M. (2009). De l'économie administrée à l'économie de marché : Les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie. Colloque international : La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé – 11^e journées scientifiques du réseau Entreprenariat INRPME – AUF – AIREPME.

CHAPITRE IV

CHAPITRE IV. Analyse du rôle de l'agence humaine dans la mise en place de la CCU à Cevital.

Le groupe Cevital est sans le moindre doute la nouvelle figure de proue des réussites industrielles privées ou industrielles en Algérie depuis le passage officiel à l'économie de marché dans les années 1990. Depuis sa création, l'entreprise Cevital a connu une ascension fulgurante qui se reflète à travers une croissance à deux chiffres de son chiffre d'affaires, de ses effectifs et de ses nouvelles filiales créées.

Cette croissance ne s'est pas faite sans contraintes, des contraintes qui ont été surmontés à ce jour admirablement par le fondateur du groupe. Cependant, ces dernières années le groupe éprouve d'énormes difficultés à poursuivre son élan de croissance au niveau national en raison notamment de blocages administratifs et bureaucratiques. Pour pallier à cette situation, le groupe a préféré orienter sa croissance vers l'international où il a trouvé un écho favorable de la part des gouvernements locaux. Cette tendance s'est matérialisée par plusieurs investissements en Afrique notamment dans l'agriculture et l'industrie agroalimentaire (Voir annexe 1).

Ainsi que le rachat de plusieurs entreprises en difficultés en Europe, à l'instar de l'entreprise Oxxo, Fagor-Brandt en France, les aciéries Lucchini en Italie, l'usine d'aluminium de la société Alas en Espagne. Cette croissance vers l'international, ne signifie pas que le groupe a cessé d'investir en Algérie, même si sa croissance a été ralentie, de nombreux projets sont annoncés à l'image de la création d'une cimenterie géante de huit (08) millions de tonnes par an à Constantine.

Ce nouvel élan de croissance que connaît le groupe se manifeste à travers la stratégie 25/25 qui vise à réaliser à l'horizon 2025 un chiffre d'affaires de 25 milliards de dollars dont 50% réalisés à l'international et atteindre un effectif de 100000 collaborateurs. L'un des enjeux majeurs de cette stratégie selon les aveux du fondateur et de ses hauts cadres est celui du développement de ses ressources humaines et devient une exigence pour le groupe, notamment en matière de compétences managériales. À cet effet Mr. Issad Rebrab, déclare

qu' « au sein du Groupe Cevital, nous avons compris dès le départ qu'au-delà des ressources financières qui s'empruntent, de la technologie qui s'achète, l'humain est et sera toujours le capital précieux et primordial qui se projette dans la durée ».

Et de poursuivre pour dire que « L'objectif que poursuit le Groupe est de mettre les compétences managériales aux standards internationaux et de se doter ainsi de ressources capables d'assurer la pérennité du Groupe ». Ceci est sans nul doute l'ultime raison qui à pousser le groupe à lancer sa propre Université corporate.

Enfin, il est à rappeler que cette initiative s'inscrit dans le cadre de la politique des ressources humaines adoptée par le Groupe Cevital. Cette dernière s'articule autour de trois axes qui se présentent comme suit :

1. L'acquisition des meilleurs talents ;
2. Le développement permanent des compétences ;
3. La reconnaissance et la rétribution des meilleurs contributeurs ;

Section 1. Présentation du groupe Cevital

Dans cette section, nous tenterons de faire une brève présentation du groupe Cevital et de son évolution. Dans un premier temps nous allons faire un rappel de la période précédant la création de l'entreprise Cevital. Puis, nous aborderons les étapes ayant conduit à la naissance et la création du groupe Cevital. Enfin, nous terminerons par la présentation des derniers développements qu'a connus le groupe ces dernières années.

1.1. Les origines du groupe Cevital

Les origines du groupe Cevital remontent à 1970 par la prise de participation dans la SOCOMEG¹ une petite entreprise cliente du cabinet d'Issad Rebrab ; qui en conseillant ces entrepreneurs privés, s'intéressera à eux et à leurs activités.

C'est ainsi qu'il fit son premier pas dans l'industrie et qui a été suivi par tant d'autres par le rachat ou la création de nouvelles sociétés comme le montre le tableau suivant :

¹ Société de construction métallique générale.

Tableau 10 - Chronologie des créations d'entreprises du fondateur groupe Cevital

	Croissance interne	Croissance externe
Métier de base : industrie sidérurgique & métallurgique	PROFILOR (1975) ENALUX (1985) NORD METAL (1986) METALLOR (1986) METAL SIDER (1988)	SOTECOM (1979) SACM (1984)
Diversification Médias et services informatique (distribution)	LIBERTÉ (1991)	J.B.M. (1991) * CBS (1992) **

Source : adapté d'après HAFSI, 2012.

* reprise des activités d'I.B.M en Algérie ;

** reprise des activités de Rank Xerox en Algérie.

Les activités dans la métallurgie ont connu une croissance importante (interne et externe) dont l'aboutissement est la création de Métal-Sider une entreprise prospère qui a réussi à atteindre son apogée mais qui malheureusement fut détruite durant la décennie noire qu'a connu l'Algérie.

Mais l'aventure industrielle d'Issad Rebrab ne s'arrête pas là; et sa ferveur à vouloir construire le conduit sous d'autres cieux.

1.2. La naissance de Cevital Agro-industrie

Cevital agro est une société par actions au capital privé de 68,760 milliards de DA¹ créée en 1998 par Issad Rebrab, implantée au sein du port de Bejaia, elle est le leader du secteur agroalimentaire en Algérie.

Les origines de cette entreprise remontent à la démonopolisation du commerce extérieur pour le sucre en 1995 et dont Issad Rebrab avait saisi l'opportunité et s'est accaparé de 70%² du marché, chose qui ne dura pas longtemps vue l'instabilité de la situation de l'Algérie en ces temps.

¹Document interne à Cevital agro-industrie, présentation de Cevital Food.

² Idem ;

Avec ses fils, leur réflexion sur le développement d'une industrie se focalisera rapidement sur les produits de première nécessité auxquels sont destinés la majeure partie des dépenses de la population c'est-à-dire les produits vitaux d'où le nom de Cevital qui signifierait selon le fondateur Issad Rebrab « c'est vital »¹. Les premiers produits d'huile de Cevital entrent sur le marché en janvier 1999² ainsi, une nouvelle ère commence pour l'entreprise qui deviendra la base principale du groupe, qui en diversifiant ses activités se constitua un portefeuille se composant actuellement en plus de la raffinerie d'huile de plusieurs unités de production telles que : raffinerie de sucre, margarinerie, unité de conditionnement d'eau minérale, unité de fabrication et de conditionnement de boisson rafraichissante, conserverie, silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire.

Bien que relativement jeune, elle génère une grande partie du cash-flow du groupe environ 60%³ dont la majeure partie est réinvestie.

1.3. Les développements récents du groupe

L'entreprise s'est depuis diversifiée dans plusieurs créneaux et s'est constitué en groupe à partir de l'année 2007 dont la structure est présentée dans la (figure 17). Le groupe est actuellement organisé en trois pôles d'activités (a) un pôle auto-motive et immobilier (b) un pôle industrie qui est le plus important en terme de chiffre d'affaires et enfin (c) un pôle grande distribution. Mais il est à noter qu'avec les ambitions et le contexte actuel du groupe l'organigramme du groupe n'arrête pas connaître des changements. Pour soutenir l'activité de ces trois pôles le groupe se compose de cinq structures de supports qui sont comme suit :

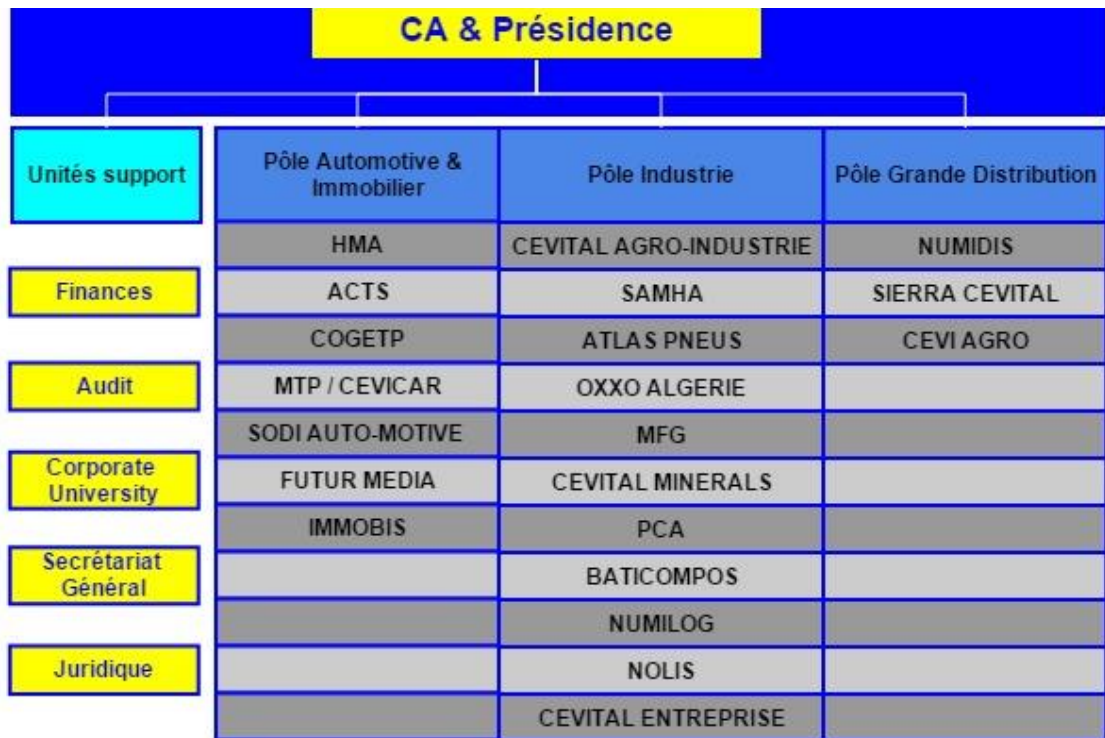
- Une direction Finance groupe ;
- Une direction Audit groupe ;
- Une Corporate University ;
- Un secrétariat général ;
- Une direction juridique ;

¹ Hafsi, T., (2012). Issad Rebrab : Voir grand, commencer petit et aller vite. Alger : Casbah Editions. P. 159.

² Taieb, HAFSI, Op. cit. 162

³Taieb, HAFSI, Op.cit. 184

Figure 20 - Organigramme du groupe Cevital



Source : Réalisé d'après les données de l'enquête, Cevital 2014.

Cette nouvelle organisation vise à soutenir la stratégie du groupe à l'horizon 2025 qui a été présentée en introduction de ce chapitre. Cette stratégie se caractérise aussi, par la tendance du groupe vers l'internationalisation de ses activités à travers des investissements importants en Afrique et en Europe et par le rachat de plusieurs entreprises en difficultés en France, en Espagne et en Italie.

Chose notable que nous souhaitons pointer du doigt est un retour vers les activités sidérurgiques son projet d'usine sidérurgique à Bellara (Jijel) qui a été octroyé finalement à un groupe qatari associé à un partenaire algérien. Par ailleurs, un projet en partenariat avec le leader mondiale Rio Tinto pour la réalisation d'une usine aluminium. Enfin le rachat dernièrement des aciéries Lucchini en Italie.

1.4. Présentation des acteurs au sein du groupe Cevital

Philippe Bernoux, donne la définition suivante du concept d'acteur. Ainsi un acteur est « celui (individu ou groupe) qui participe à une action et qui a des intérêts communs pour

cette action. On ne peut donc donner une liste à priori d'acteurs dans une entreprise. Il faut les énumérer à partir de l'action envisagée. ... »¹.

Ici nous remarquons qu'il est impossible de définir des acteurs de groupe Cevital. Nous ne pouvons le faire que pour une action envisagée comme le projet de création de l'université d'entreprise du groupe. Donc il est possible à chacun des collaborateurs d'être acteur (individuel ou groupe) dans une action et de ne pas l'être dans une autre même si les deux actions se passent dans le même groupe.

Ainsi depuis le 25 Octobre 2008², le Groupe Cevital s'est structuré comme suit :

- Un conseil d'administration (CA) composé de cinq (05) membres internes / actionnaires et cinq (05) membres externes (organe non-exécutif). Le Conseil d'administration est présidé par M. Issad Rebrab (Fondateur du groupe). Le conseil s'est doté de trois comités se présentant comme suit :
 - Un comité d'audit : composé majoritairement par des membres externes et présidé par un membre externe ;
 - Un comité stratégique ;
 - Un comité ressources humaines et rémunération ;
- Un Chief Executive Officer (CEO) / Directeur général du groupe (exécutif) ;
- Les directeurs fonctionnels du groupe ;
- Les cinq (05) Responsables de pôles (divisions) ;
- Les directeurs fonctionnels des pôles (division) ;
- Les directeurs des filiales ;
- Les directeurs fonctionnels des filiales,
- Les autres collaborateurs ;

Chacun de ces membres peut être un acteur (individuel ou groupe) suivant les actions dans lesquelles il est impliqué.

¹ P. Bernoux, (2009). p. 188.

² <http://www.liberte-algerie.com/actualite/communique-du-groupe-cevital-71532/print/1>. Consulté le 25 Mars 2015 à 15h00.

Section 2. Présentation du cas de la CCU

Avant d'entamer l'analyse empirique que nous avons entreprise à travers l'étude de cas de la Cevital Corporate university en tant qu'innovation managériale et le processus ayant conduit à sa réalisation. Nous rappellerons brièvement notre problématique qui voit dans tout innovation managériale non seulement un processus rationnel fondé sur des facteurs objectifs tels que le contexte organisationnel, ou externe, etc. mais aussi le construit de l'interaction d'un ensemble d'acteurs dont les objectifs ne convergent pas forcément avec ceux de l'entreprise ou de ses dirigeants.

Nous allons faire une présentation du cas de la Cevital Corporate University en tant que innovation managériale et en tant que processus d'innovation managériale à travers le modèle de processus d'innovation managériale de Birkinshaw et al, 2008. Processus qui se déroule en quatre phases, ou interviennent deux catégories d'acteurs de changement internes et externes dont le tout est influencé par les contextes organisationnel et environnemental. Notre cas se présente comme suit :

1. Les acteurs de changement internes du processus de création de la CCU sont en premier lieu, le président fondateur du groupe ainsi que ses enfants (les actionnaires du groupe). Puis viennent les membres de la haute direction du groupe (ensemble des directeurs présents au niveau du groupe) notamment la direction des ressources humaines du groupe qui a été chargée du projet de création de la Cevital Corporate University qui a été confié à son tour à la responsable du département formation. Viennent ensuite la haute direction au niveau des différentes filiales (Direction générale et autres directeurs, Directeurs des ressources humaines, Directeurs techniques, Directeurs commerciaux, ...). Étant donné que la création d'une université d'entreprise répond généralement à la stratégie d'une entreprise il est naturel de ne trouver que les membres de la haute direction de l'entreprise qui sont généralement impliqués à ce niveau de décision.
2. En contrepartie, les acteurs de changement externes sont principalement les consultants du cabinet R3D qui a été désigné pour accompagner le groupe Cevital dans le processus de création de la CCU. Et par la suite les représentants de l'institut Jack Welch pour ce qui concerne le programme de formation au leadership « Welch Way » qui a été lancé dans le cadre de la Cevital Corporate University le Jeudi 26 Juin 2014.

3. Phase de motivation : les Facteurs et les circonstances ayant mené à la création de la Cevital Corporate University sont tel que exprimé par le président-fondateur du groupe et son Directeur général sont principalement (a) le constat fait par le président-fondateur du groupe « qu'au-delà des ressources financières qui s'empruntent, de la technologie qui s'achète, l'humain est et sera toujours le capital précieux et primordial qui se projette dans la durée »¹ ; (b) par ailleurs le Directeur général de la CCU indique que « L'initiative de créer l'Université Corporate de Cevital est directement liée à la vision du groupe : réaliser à l'horizon 2025 un chiffre d'affaires de l'ordre de 25 milliards de dollars. Ce qui va faire passer le nombre de nos collaborateurs de 14 000 aujourd'hui à plus de 100 000 à cette échéance. Il nous faudra donc recruter et former des dizaines de milliers de nouveaux collaborateurs. C'est là, la première raison, les exigences de croissance du groupe.»² ; (c) Également, la motivation ultime du groupe Cevital est comme le rappelle le Directeur général de la CCU « Le plus grand défi de Cevital aujourd'hui est celui de son management. Il s'agit de le hisser au niveau des standards internationaux. Une exigence d'autant plus forte que le groupe s'est déjà internationalisé et entend poursuivre dans cette voie puisqu'avec les projets en cours ou à venir, Cevital envisage de réaliser plus de 50% de son chiffre d'affaires à l'international d'ici dix ans. Assurer sa compétitivité dans cet environnement globalisé impose un saut qualitatif majeur dans la façon avec laquelle nos collaborateurs managent leurs affaires et leurs hommes ... La mission de Cevital Corporate University c'est de contribuer à une réelle transformation du management du groupe. »³. Enfin, allant dans le même sens le président-fondateur du groupe précise que « L'objectif que poursuit le groupe est de mettre les compétences managériales aux standards internationaux et de se doter ainsi de ressources capables d'assurer la pérennité du groupe. »⁴. Nous constatons clairement que la motivation ultime est la pérennité du groupe.

Un autre facteur de motivation de la création d'une Université d'entreprise est l'inadéquation des autres structures destinées à la formation des adultes que sont les

¹ Cevital News. (2013). Université d'entreprise Cevital : Lancement du projet et ses objectifs. Alger : Groupe Cevital, Cevital News, n°08, Avril-Mai 2013, p. 6.

² Le quotidien Liberté : Supplément économique. P. 10.

³ Ibid., P. 10.

⁴ Cevital News. (2013). Université d'entreprise Cevital : Lancement du projet et ses objectifs. Alger : Groupe Cevital, Cevital News, n°08, Avril-Mai 2013, p. 6.

départements de formation au sein des entreprises et les universités traditionnelles. Le lien entre ces trois structures est précisé dans le tableau comparatif ci-après :

Tableau 11 - Liens entre l'Université d'Entreprise, le Département de Formation et l'Université traditionnelle.

Département de Formation - Entreprises	Université d'Entreprise	Université traditionnelle
Répond à des besoins opérationnels	Répond à des besoins d'affaires	Répond à des besoins d'enseignement général
Orienté vers des solutions immédiates (réactif)	Orientée vers l'avenir, l'amélioration continue et le renouveau (Proactive)	Orientée vers le passé, le présent et l'avenir (Réactive/Proactive)
Formation ponctuelle (Cours / Programme)	Processus continu d'apprentissage/ Éducation (Intégrée)	Processus dirigé/supporté par un enseignant
Modalités d'apprentissage et de diffusion de la formation plus limitées	Virtuelle, apprentissage mixte : disponible partout, en tout temps, sous plusieurs forme, pour tous	Cours diffusés principalement à l'Université. Cours dispensés dans un délai fixé par l'Université
Employés individuels	Groupes/Communautés de pratiques	Étudiant Individuel
Compétences Techniques individuelles	Compétences essentielles organisationnelles	Connaissances/Expertise/ Habilités générales
RH Responsable de la formation et du développement	L'entreprise est responsable de l'apprentissage/Éducation	Institution universitaire est responsable de l'enseignement

Source : Revue interne : Cevital news, N°8.

4. Phase d'invention : Ici de dans le cas de la Cevital Corporate University il ne s'agit pas vraiment d'invention de nouvelles pratiques ou d'idées managériales mais d'une innovation managériale ayant fait ses preuves ailleurs à travers le monde. Notons tout de même que la création d'une Université d'entreprise par le groupe Cevital est quelque chose de tout à fait inédite en Algérie comme initiative stratégique visant à transformer le management de ces cadres.
5. Phase d'implémentation : Dans cette phase l'implémentation effective du projet a consisté d'abord en le fait que la Conseil d'administration à sa tête son président-fondateur ait confié le projet à la Direction des ressources humaines du groupe qui a

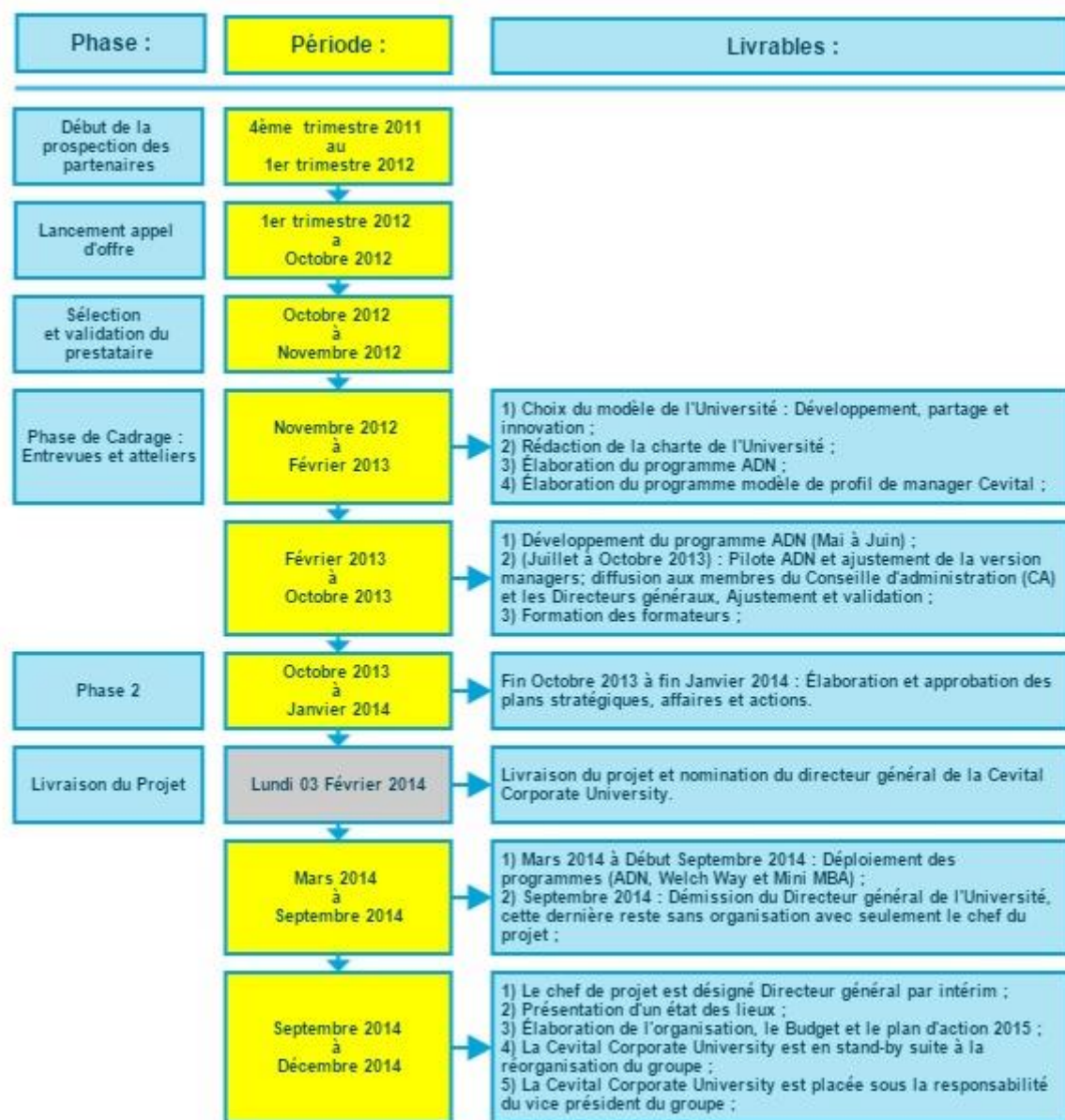
désigné à son tour un chef de projet chargé de conduire la réalisation de cette université. Au quatrième trimestre 2011 a débuté la prospection des prestataires puis au premier trimestre 2012 pour enfin sélectionner et valider l'offre du consultant canadien R3D au mois d'Octobre 2012. Après la désignation du partenaire Canadien, une première phase de Cadrage (Novembre 2012 à Février 2013) est menée à travers des missions à l'étranger (Europe et Amérique du nord), d'entrevues et d'ateliers qui ont abouti au (a) Choix du modèle de l'Université qui comprends trois espaces (Développement, partage et innovation) (b) La définition de la charte de l'université qui décrit dans le détail tous les aspects du modèle d'Université adopté (c) L'élaboration du programme ADN (d) et l'élaboration du programme modèle de profil de manager Cevital. À la suite de cette Phase et avant le lancement de la deuxième phase en Octobre 2013, il y a eu (a) Le développement du programme ADN (entre Mai et Juin 2013) (b) Entre Juillet et Octobre 2013, lancement du Pilote ADN et ajustement version managers ; Diffusion aux membres du Conseils d'administration et les Directeurs généraux ; Ajustement et validation. (c) Formation des formateurs. Durant la phase deux du projet (Fin Octobre 2013 et Fin Janvier 2014) a eu l'élaboration et l'approbation des plans stratégique, d'affaire et d'action). Le Lundi 03 Février 2014 a connu la livraison du projet et la nomination du Directeur générale de la Cevital Corporate University. Entre Mars 2014 et début Septembre 2014 a eu lieu le déploiement des programmes (ADN, Welch Way et Mini MBA). Septembre 2014, il y a eu la démission du Directeur général de l'Université qui reste sans organisation et seulement le chef de projet comme seul membre. Ce dernier est désigné par la suite comme Directeur général par intérim de l'Université Corporate qui a réalisé une présentation d'un état des lieux, l'élaboration d'une organisation et l'élaboration du Budget et du plan d'action 2015. Enfin, l'Université d'entreprise est mise en attente « en standby » suite à la réorganisation du groupe et elle a été placée sous l'autorité du vice-président du groupe.

6. Phase de théorisation et de labellisation : Dans cette phase les acteurs de changements internes et externes de la Cevital Corporate University ont essayé de rendre légitime cette innovation en insistant sur le rôle du président fondateur comme parrain de cette université. Aussi par le fait de faire appel à un partenaire de choix pour accompagner le groupe Cevital dans cette innovation. Aussi, l'argument visant à convaincre de la

nécessité de transformer le management du groupe afin d'assurer la pérennité du groupe ; transformation qui passera par la création de la Cevital Corporate University. Enfin, c'est dans cette phase ou va se décider le nom (label) qui sera donnée à cette université dans un premier temps il était question de la dénommer « Université Corporate Cevital – UCC » puis le choix s'est arrêté sur la dénomination « Cevital Corporate University – CCU ».

7. Enfin, le modèle de Birkinshaw et al (2008) donne une place importante au contexte aussi bien organisationnel qu'environnementale. Des contextes qui à la fois influencent les acteurs dans leurs choix et aident ces derniers dans l'accomplissement des différentes activités des différentes phases du modèle. Ainsi, dans la phase de motivation nous avons constaté une très grande adhésion des différents hauts managers (Directeurs au niveau du groupe et des filiales) ce qui montre que ces derniers sont favorables à une telle initiative et reconnaissent l'existence d'une problématique de la nécessaire transformation du management (Contexte organisationnel favorable dans la phase de motivation). Concernant le contexte environnemental, son rôle réside dans le discours favorables des acteurs de changements externes qui défendent l'opportunité de créer des Universités d'entreprises comme des initiatives visant à supporter les stratégies des entreprises. Le contexte intervient bien évidemment dans toutes les phases du modèle, le choix de sélectionner une innovation parmi les modes managériales ou de créer une innovation qui est inédite est aussi lié au contexte organisationnel qui peut encourager une des options. Dans mon analyse empirique j'ai eu à constater que l'option de sélectionner parmi les modes managériales est l'option qui est retenue. Ceci n'est pas en soi une critique mais il faut reconnaître qu'un tel projet est inédit en Algérie et il y a aussi la grande part de risque d'échec qui est lié à un tel projet. Ci-après, sont présentées les principales étapes parcourues pour la création de la Cevital Corporate University :

Figure 21- Les phases principales du projet de création de la Cevital Corporate University



Source : Établi d'après les données de l'enquête, Cevital 2014.

Dans la présentation qui précède, nous constatons de grandes similitudes avec le modèle de processus d'innovation managériale de Birkinshaw et al. Notamment dans la phase de motivation.

Section 3. Observations de la réalité pratique

3.1. Point de départ

Avant d'entamer notre présentation des observations effectuées sur la réalité pratique des acteurs participants à la création de la Cevital Corporate University, nous rappellerons ci-après les thèmes clés qui ont guidé nos entretiens avec les acteurs du projet d'université d'entreprise du Groupe Cevital. Ces thèmes constituent pour notre recherche des zones critiques et de conflit qui nous ont permis d'avancer dans notre recherche.

Notre choix est parti d'un article paru dans la revue interne du groupe Cevital « Cevital News » lors de la phase d'exploration où sont repris les facteurs clés de réussite ou d'échec de la création d'une université d'entreprises, ces facteurs sont repris ci-après :

a) Facteur clés de succès :

- Rôle et stratégie clairement définis ;
- Avoir un parrain / marraine (porteur du projet) ;
- Avoir le soutien inconditionnel des parties prenantes (gouvernance) ;
- Être aligné avec les besoins d'affaires ;
- Avoir identifié les compétences essentielles de l'entreprise et d'établir un plan d'amélioration de performance;
- Avoir une équipe hautement qualifié ;

b) Facteurs clés d'échec :

- Manque d'engagement de la part de la haute direction et des décideurs ;
- Le manque de consensus ;
- L'incapacité à établir un lien entre l'Université d'Entreprise et les objectifs d'affaires de l'entreprise ;
- Le manque de visibilité et l'impossibilité de prouver la valeur de l'Université d'Entreprise.

Parmi ces facteurs nous avons retenu quelques termes comportant un fondement politique et qui est ainsi lié au pouvoir. Ces termes sont respectivement (1) Consensus, (2) parties prenantes (gouvernance) (3) et parrain ou marraine.

1. **Consensus** : Le manque de consensus est décrit comme un obstacle à la réussite de la création d'une université d'entreprise. En approfondissant nos lectures sur le thème du

consensus, nous avons retenu l'analyse de Nabil Rifai qui retient la définition suivante tirées du dictionnaire des sciences humaines : « Le consensus désigne le degré d'acceptation des règles explicites ou implicites aussi bien dans la société que dans un groupe restreints. Le consensus se mesure par le degré selon lequel la légitimité de l'autorité centrale est reconnue, par la manière selon laquelle on peut accéder à celle-ci et, par voie de conséquence, par l'acceptation des lois édictés par l'autorité concernant l'attribution des rôles et la distribution des avantages économiques et sociaux »¹.

L'auteur présente le consensus comme un jeu qu'il décrit comme « un état d'être et de faire qui s'impose au fil des jours comme nécessité et s'établit pour réguler et médiatiser les conflits »². La référence au jeu et au conflit nous mettent directement sur la piste des théories du pouvoir. Par ailleurs, Nabil Rifai en insistant sur le lien entre consensus et pouvoir il précise concernant le consensus qu' « il est inséparable du processus du jeu, du processus stratégique et du processus d'action. Il est en quelque sorte une structure inconsciente d'accueil adéquate au développement des stratégies d'action normatives. En limitant les déviances à tolérer, les conflits ouverts, les angoisses de séparation, l'informe, etc. il aménage les conditions d'une pensée stratégique socialement légitimée, socialement utile »³.

2. **La théorie des parties prenantes (Stakeholder Theory - SHT)** : La théorie des parties prenantes, est une approche qui propose une analyse des relations nouées entre l'entreprise et son environnement entendu au sens large. Notre intérêt pour cette théorie est lié au fait que celle-ci trouve ses fondements en partie dans sa relation au pouvoir. Gond et Mercier indiquent qu', « Une deuxième catégorie d'arguments s'inscrit dans une logique toute stratégique, puisqu'il s'agit de justifier l'existence des SH par l'existence de relations de pouvoir et donc d'une interdépendance entre l'entreprise et les différents groupes qui composent son environnement et avec lesquels elle interagit (Andriof et Waddock, 2002). La théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancick, 1978) constitue ici un

¹ Nabil Rifai., *L'analyse des organisations: démarches et outils sociologiques et psychologiques d'intervention*. L'harmattan, 1996, P. 176.

https://books.google.dz/books?id=eTU_vw2QSwsC&printsec=frontcover&dq=nabil+rifai&hl=fr&sa=X&ei=Raw-VYvKO4vxaKevgOgP&redir_esc=v#v=onepage&q=nabil%20rifai&f=false.

² Ibid., P. 176.

³ Ibid., P. 177.

ancrage théorique incontournable (par exemple, Frooman, 1999 ; Mitchell et al. 1997 ; Rowley, 1997) »¹.

Ici, également nous constatons ce lien du concept de parties prenantes au pouvoir et aux théories du pouvoir. Ce qui justifie son utilité pour notre étude.

3. **Parrain ou marraine** : Notre choix pour ce concept est bien évidemment en lien direct avec le pouvoir. Il a été cité par Henri Mintzberg comme l'un des jeux de pouvoir que nous pouvons rencontrer dans une organisation. Le jeu de parrainage fait partie d'une série de jeux qui visent à la construction d'assises de pouvoirs. Mintzberg le décrit comme « un jeu simple qui n'a guère besoin de commentaires. Une personne s'attache à une sorte de « star » qui s'élève, ou bien à une personnalité déjà en place et lui promet son concours loyal en échange « d'une part de l'action ». Autrement dit, le parrainage s'accompagne d'un contrat implicite dans lequel une partie du pouvoir est donnée en échange d'un service. Le parrain est généralement un patron reconnu, mais pas nécessairement, encore que la subordination soit toujours du côté du joueur »².

Ces trois concepts (consensus, parties prenantes et parrain ou marraine) qui une fois relié aux questions de pouvoir nous ont parues comme un point de départ privilégié pour étudier la création de la Cevital Corporate University sous l'angle de la perspective politique ou autrement dit des théories du pouvoir. En plus de ces concepts nous avons introduit quelques questions relatives à la définition de quelque concept et l'analyse des écarts entre les différentes personnes interrogées lors de notre enquête. Parmi ces définitions, celle d'université corporate, de talent et de haut potentiel.

Enfin, un élément important est la définition des acteurs sélectionnés pour les interviews. Nous nous sommes appuyés principalement sur l'article de Pierre Louart, intitulé « Les acteurs de la GRH »³. Vu le lien des universités d'entreprise avec la fonction gestion des ressources humaines, ces acteurs sont pour l'essentiel, la direction des ressources humaines, la direction général, les cadres opérationnels, les instances représentatives du

¹ Jean-Pascal Gond., Samuel Mercier., Les théories des parties prenantes : une synthèse Critique de la littérature. <http://pflurance.hautetfort.com/list/seminaire-4-manager-dans-la-contingence/454967530.pdf>. Consulté le 27/04/2015 à 22h30

² Mintzberg, H. (2003). Le pouvoir dans les organisations (2è éd.). Paris : Éditions d'organisation. (Œuvre originale publiée en 1983). P. 276.

³ Louart, P. (2002). Les acteurs de la GRH. CLAREF, IAE-USTL.

personnel (IRP), etc. Aussi, nous nous sommes limités dans notre étude de cas aux acteurs liés à la définition de la stratégie vu le lien fort entre les initiatives d'universités d'entreprises et la stratégie dans l'entreprise.

3.2. Application du modèle de la analyse stratégique à la CCU

Dans notre étude nous nous sommes appuyés sur le plan méthodologique sur le recueil d'informations primaires à l'aide d'entretiens semi directifs avec guide d'entretien (Annexe 2).

Nous avons eu l'opportunité et l'honneur de nous entretenir respectivement avec :

- Un (01) actionnaire, qui exerce à la fois des rôles au sein de du conseil d'administration, du comité de direction du groupe, en tant que responsable du pôle grande distribution et de président du comité de développement des ressources humaines ;
- Le vice-président du groupe et membre du conseil d'administration ;
- Le directeur par intérim de la Cevital Corporate University et chef du projet de création de la CCU ;
- Le consultant d'AVISTRA ;
- Le directeur Supply Chain du pôle industrie, Le Directeur des Finances et comptabilité du groupe, Le Project Management Officer (PMO) pôle industrie, le Directeur des ressources humaines du groupe / pôle industrie, le directeur général de Numilog, le Directeur des ressources humaines de Numilog, Le directeur des ressources humaines de Cevital agro-industrie, Le Directeur du contrôle de gestion / pôle industrie, Le responsable de la formation chez Hyundai Motor Algérie HMA, Le directeur logistique de Hyundai Motor Algérie HMA, Le directeur des ressources humaines de Hyundai Motor Algérie HMA, Le directeur des Systèmes d'information de Hyundai Motor Algérie HMA, Le Directeur Commercial de SAMHA, Le Directeur Commercial de Cevital agro-industrie, Le directeur des Budgets du groupe, La Directrice marketing de Cevital agro-industrie, Le directeur des ressources humaines de Numidis, Le chef de département performance (DRH / pôle industrie), La directrice de la Direction des systèmes d'informations du pôle industrie.

3.2.1. Description des observations

Les entretiens effectués lors de notre analyse empirique auprès des différents acteurs (actionnaires, chef de projet, les directeurs du groupes, directeurs des filiales, directeurs des ressources humaines) du projet de création de la Cevital Corporate University – CCU - nous ont permis de faire les observations suivantes :

1. Le facteur temps :

Relativement au facteur temps, le projet a été pénalisé par la durée assez longue qui a débuté en 2009 jusqu'au lancement officiel de la CCU le Lundi 03 Février 2014. Après huit mois d'exercices seulement cette nouvelle structure est mise en attente (en standby). Par ailleurs comme nous l'avons signalé en introduction rappelons que l'incertitude liée aux innovations managériales est très importante et le temps n'a pas été favorable à la CCU. Enfin le projet est censé être relancé prochainement comme nous l'a confirmé l'un des actionnaires que nous avons interrogés.

2. Le facteur consensus :

Concernant le consensus, censé être un facteur clés de succès de la création de l'Univerité corporate. Ce dernier se trouve fragilisé et remis en cause en raison des faits suivant :

- **Un turn-over élevé** : le Groupe Cevital à l'instar des autres entreprises algériennes connaît un taux de turn-over important parmi ses cadres. Ainsi, par rapport au consensus qui a été posé précédemment comme un facteur clés de succès de cette Université a dû être reconstruit après le départ de certains cadres dirigeants et l'arrivé de nouveau cadres. Le turn-over a rendu nécessaire de reconstruire le consensus autour de la Cevital Corporate University. À ce propos le consultant accompagnateur du projet nous dit « Enfin le turnover du personnel et des cadres est important chez Cevital, cela nécessite de recommencer souvent le processus de conviction et de construction du consensus ».
- **L'éloignement du bureau de consulting** : Toujours par rapport au consensus autour de la CCU, le consultant déclare que le consensus été facile à atteindre parmi les différents acteurs concernés par le projet en apparence du fait de la forte volonté du président fondateur. Pour éviter de tomber dans ce consensus en apparence ; il fallait faire émerger

les doutes et les résistances non exprimées explicitement. Chose qui n'a pas pu être atteintes du fait de travailler à distance et uniquement dans le cadre de rencontres formelles ne les a pas forcément aidés sur ce point-là.

- **Une GRH balbutiante** : Par ailleurs, le consensus souffre également du manque selon le consultant toujours de maturité du groupe Cevital sur les sujets des ressources humaines et le développement des compétences qu'ils qualifient de balbutiantes. Ils indiquent que « Dans l'ensemble, directeurs et managers évoquent les sujets R.H. pour parer les urgences ou parce que la D.G. le demande, mais cela ne fait pas partie des discussions d'affaires dans les entités, et peu du quotidien ».
- **Réticence d'un des actionnaires sur le concept de consensus** : Un autre élément marquant au sujet du consensus, est la réticence ou la réserve exprimé par un des actionnaires du groupe interviewé vis à vis du concept de consensus. Pour qui il est nécessaire qu'il y ait divergences et débat et ensuite la nécessité de trancher. Sans toutefois préciser quelle est la partie qui doit trancher.
- **L'origine du consensus** : Dans l'ensemble des entretiens effectués nous avons relevé une très grande adhésion et consensus autour de la création de la CCU. Et quant à la manière de construire ce consensus il y a une partie qui a indiqué que ce dernier s'est construit par des réunions (ateliers) de travail (Workshop), d'autres sont partie pour dire que le consensus est construit par rapport à la légitimité du président-fondateur qui est l'initiateur de cette université. Enfin d'autres ont simplement répondu qu'ils n'étaient pas encore recrutés à ce moment-là. Néanmoins, ils étaient entièrement favorables à cette initiative.

3. Le rôle du parrain dans les innovations managériales à savoir la CCU :

- Concernant la nécessité de désigner un parrain ou une marraine de l'université comme porteur du projet. Il y eu unanimité pour dire que le parrain est incontestablement le président-fondateur du groupe comme père du projet. Cependant certaines personnes interviewées ont indiqué qu'avoir un parrain c'est bien mais avoir un père est encore mieux en faisant référence à la nomination d'un directeur général fort et disponible. Allant plus loin, certains ont indiqué la nécessité de doter l'université d'une gouvernance qui veille au respect des intérêts des différentes parties prenantes.
- De plus, un point d'une grande importance est la situation de la Cevital Corporate University qui est actuellement en standby (en attente) suite à la démission de son directeur général. Toutes les personnes qui ont été interrogées ont toutes rejetées

énergiquement l'idée que cette université a échoué. Bien que, depuis la livraison de cette dernière et la nomination de son directeur général, la Cevital Corporate University est sans locaux, ni organisation et sans staff sauf le chef de projet. De l'avis d'un des actionnaires, le projet va être relancé prochainement mais en rejetant tout le travail qui a été effectué pendant les cinq dernières années et que tout est à refaire.

4. Divergence sur les parties prenantes :

Décrit comme facteur clé de succès du projet de la CCU en tant qu'innovation managériale, il y a eu de grandes divergences quant à la définition des parties prenantes :

- Concernant, les parties prenantes du projet d'université d'entreprise de Cevital, il y a eu plusieurs positions parmi les personnes interviewées. Certains considèrent que tout le monde dans le groupe est partie prenante du projet y compris des personnes externes. D'autres ont désignés uniquement les actionnaires et la haute direction (directeurs au niveau du groupe et des filiales).

5. Faiblesse de la communication :

Nous avons observé une faiblesse dans la communication interne comme outil indispensable de la CCU. En effet nous avons observés les éléments suivants :

- Divergence de perception des concepts clés du projet de la CCU, notamment les talents, ceci s'explique par : l'absence d'une certaine cohérence parmi les personnes interrogées sur la définition de certains termes, tels que « université d'entreprise », « talent » et « haut potentiel ». Notre constat est sans appel il n'y a pas de concordance entre ces différentes personnes. Chose qui est due à un manque d'implication et d'engagement flagrant de certaines personnes interviewés.
- La disparition de la structure communication du groupe chargée de diffuser, véhiculer, harmoniser les langages, les perceptions et donc jouer un rôle dans l'harmonisation des valeurs et des langages liées à ce projet. Ce qui a conduit en fin de compte au désintérêt des collaborateurs par rapport cette innovation.
- Précisant par ailleurs qu'au lancement du projet de la CCU, un projet de définition du processus de management des talents (une autre innovation managériale) a été lancée au sein de la DRH groupe. Ce projet constitué un préalable pour la création de la CCU.

Cependant ce dernier n'a pas pu aboutir et les causes de cet échec n'ont jamais été communiquées.

- Un autre problème portant sur la faiblesse de la communication concerne la réorganisation du Groupe qui s'est structuré en trois pôles que nous avons présentés dans l'organigramme à la première section de ce chapitre. Lorsque le projet de la CCU a été mis en place cette nouvelle structure a été défini dans un contexte de groupe. Mais avec la nouvelle réorganisation des questions se sont posées sur la nécessité de refaire l'étude de l'université avec sa nouvelle configuration. Chose qu'est étonnante rien n'a été communiqué à ce sujet.

À la suite de ses observations nous allons à présent présenter les résultats de l'analyse stratégique qui aboutira à la définition du système d'action concret qui nous permettra de comprendre les écarts constatés entre les attentes et les observations.

3.2.2. Résultat de l'analyse stratégique : quel système d'action concret pour le projet de la CCU ?

Nous allons dès à présent présenter les résultats de l'analyse stratégique en nous appuyant sur la grille d'analyse présentée au chapitre 2.

Première étape : Identification des problèmes et des enjeux

Les problèmes et les enjeux liés au projet de création de la Cevital Corporate University qui peuvent empêcher sa réussite sont comme suit :

1. Manque d'engagement et d'adhésion de la haute direction du groupe Cevital (Directeurs au niveau du groupe et des filiales) ;
2. La crainte de ne pas mener ce projet à terme surtout qu'il représente une initiative inédite en Algérie ;
3. Discréditer l'image du groupe, de son partenaire consultant en cas d'échec ;

Il est clair qu'il peut exister d'autres enjeux qui peuvent nuire à la réussite de cette initiative mais nous considérons ceux cités comme les plus importants.

Deuxième étape : identification des acteurs (individus ou groupes) majeurs

Cette étape vise à faire la cartographie des acteurs en faveur et antagonistes humains au projet de la CCU. Pour ce faire nous nous intéressons aux enjeux. Ainsi pour un acteur si un enjeu est faible il sera peu motivé et l'acteur ne sera pas important. Par ailleurs un enjeu peut être commun à plusieurs acteurs et donc constituerons un groupe qui sera considéré comme un acteur.

Concernant le projet de la Cevital Corporate University et étant donnée qu'il est une imitative stratégique pour le groupe Cevital, nous avons identifié quatre (04) acteurs majeurs :

1. Les président-fondateurs et ses enfants ;
2. La haute direction (Directeurs au niveau du groupe et des filiales) ;
3. La chargée du projet Cevital Corporate University ;
4. Les consultants ;

Troisième étape : qualification des acteurs

Dans cette étape, il s'agit de définir les caractéristiques, les enjeux, les atouts, les handicaps et stratégies de chacun des acteurs identifiés à l'étape précédente.

Tableau 12 - Qualification des acteurs du projet de la CCU : Les Actionnaires.

Le président-fondateur et ses enfants				
Caractéristiques	Enjeux	Atouts	Handicaps	Stratégies
Le président-fondateurs du groupe Cevital est considéré comme le père du projet de création de la Cevital Corporate University et généralement sa position est partagée pas ses enfants qui sont avec lui les actionnaires du	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la pérennité du groupe à travers la transformation du management du groupe par le lancement d'une corporate university qui vise la modernisation du management du groupe ; - La légitimité du président à lancer des initiatives réussies ; - Devenir par le lancement de la CCU un employeur de choix pour 	<ul style="list-style-type: none"> - Sont en position de pouvoir et de décision suprême sans contestation ; - Le respect et la grande légitimité du patron auprès de ces collaborateurs et également sur la scène nationale et internationale ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Le lancement de nouvelles activités et l'acquisition de plusieurs entreprises en Europe et en Afrique, qui rendent sa disponibilité pour le projet de création de la CCU incertaines ; - Les enfants également occupent des postes au sein du conseil d'administration et au niveau exécutif du groupe, des pôles et des filiales. Et sont concernés par plusieurs innovations (projets) tels que la réorganisation du groupe, le 	<ul style="list-style-type: none"> - Attendre l'évolution du projet et décider des suites à donner au projet ; - Prendre de la hauteur et considérer le projet comme étant celui des directeurs du groupe ;

groupe.	<p>freiner le taux de turnover important au niveau groupe et attirer des talents ;</p> <p>- Faire de Cevital un groupe de classe mondiale ;</p> <p>- Offrir une chance de développer les managers nationaux face aux managers expatriés qui n'ont pas tous donné satisfaction ;</p>		<p>projet de développement d'un nouveau système d'information, le projet de supply-chain, etc. ces derniers entrent en concurrence avec celui de la CCU donc nécessite de définir des priorités.</p>	
---------	---	--	--	--

Source : Établi d'après les données de l'enquête, Cevital 2014.

Tableau 13 - Qualification des acteurs du projet de la CCU : La haute direction.

La haute direction (Directeurs au niveau du groupe et des filiales)				
Caractéristiques	Enjeux	Atouts	Handicaps	Stratégies
<p>- Les directeurs aussi bien au niveau du groupe ou des filiales sont très favorables au projet de la création de l'Université d'Entreprise de Cevital ;</p> <p>- La position des directeurs des ressources humaines, au niveau groupe et des filiales, est totalement alignée à celles de leurs directeurs respectifs,</p>	<p>- Faire en sorte que le projet de la CCU réussisse sachant l'importance qui lui est accordé par le président du groupe ;</p> <p>- Atteindre les objectifs concernant les directeurs chacun dans son activité ;</p> <p>- Certains des directeurs (Opérationnels ou RH) sont très intéressés de prendre la tête de la Cevital Corporate University en tant que Directeur général de celle-ci ;</p>	<p>- Sont en position de pouvoir et de décision forte ;</p> <p>- Ils sont très bien considérés par le président-fondateur et les autres actionnaires ;</p> <p>- Leurs expertise est largement reconnue soit par rapport à leurs réalisations au sein du groupe ou pour la plupart des directeurs expatriés ayant occupés de hauts postes dans des multinationales ;</p>	<p>- Bien que certains des directeurs ont eu une première expérience des universités d'entreprises, rare sont ceux qui ont participé à la création d'une université d'entreprise ;</p> <p>- Le caractère inédit de l'Université d'Entreprise de Cevital en Algérie rends sa création très risquée pour les personnes liés à sa création ;</p> <p>- Les directeurs sont tous à la tête de grandes filiales ou sont au niveau du groupe et participent pour une grande partie à la réalisation de gros projets qui absorbes beaucoup de leurs temps. Disponibilité limitée pour le projet de la CCU ;</p>	<p>- Attendre, pour voir pour relancer le projet.</p> <p>- Essayer pour certains directeur de relancer la CCU.</p>

Source : Établi d'après les données de l'enquête, Cevital 2014.

Tableau 14 - Qualification des acteurs du projet de la CCU : Le chef du projet.

La chargée du projet Cevital Corporate University				
Caractéristiques	Enjeux	Atouts	Handicaps	Stratégies
<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de de la formation au niveau de la Direction des ressources humaines du groupe ; - Elle a suivi le projet depuis les premiers moments précédant le lancement officiel du projet de la CCU ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Réussir un projet porté par le président-fondateur qui pourrait lui ouvrir en toute légitimité des opportunités d'évolution au sein de la nouvelle université ou dans le Direction des ressource humaine ; - La dimension stratégique du projet rend tout échec fatal pour l'avenir ; - La réussite d'un projet qui est inédit en Algérie ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Très grande expertise dans le domaine de la formation et le développement dans l'entreprise ; - Le projet est appuyé par le président et fondateur du groupe ; - Les excellents rapports entretenus avec les consultants et les directeurs du groupe ; 	<ul style="list-style-type: none"> - La difficulté de mobiliser les directeurs pour prendre part aux différents ateliers initiés ou à intervenir en tant qu'animateurs ou formateurs dans les programmes lancés dans le cadre de la CCU ; - Le turn-over au sein des hauts cadres du groupe qui oblige chaque fois à reconstruire le consensus construite autour du projet de la CCU ; - Manque d'engagement et d'initiative de la part des champions désigné pour promouvoir la CCU ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire appel le plus souvent au président-fondateurs, les actionnaires et la haute direction pour intervenir dans les différentes étapes du projet ; - Faire participer les actionnaires, la haute direction dans la validation des livrables du projet ;

Source : Établi d'après les données de l'enquête, Cevital 2014.

Tableau 15 - Qualification des acteurs du projet de la CCU : Les consultants.

Les consultants				
Caractéristiques	Enjeux	Atouts	Handicaps	Stratégies
<ul style="list-style-type: none"> - Consultants Canadiens de renommée mondiale ayant une grande expérience dans les projets de transformation des entreprises et notamment dans l'accompagnement dans la création d'universités d'entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> - Réussir le projet qui peut être une opportunité pour d'autre contrats à l'avenir avec le leader algérien hors hydrocarbures ; - Honorer l'excellente réputation du cabinet dans ce types d'intervention ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Expérience dans la création d'Universités d'Entreprises dans le passé ; - Le cabinet compte parmi ses consultants des algériens qui est censé garantir une adaptation facile aux spécificités culturelle algérienne ; - Il est établit que 	<ul style="list-style-type: none"> - Surprises rencontrés par rapport à la culture d'entreprise dans le groupe Cevital ; - Le turn-over important parmi les hauts cadres du groupe ; - Manque de maturité du groupe Cevital sur les sujets des ressources humaines et le développement des compétences qui est qualifiée de balbutiantes ; - Travailler à distance et uniquement dans le cadre de rencontres formelles ; - Changement de priorité 	<ul style="list-style-type: none"> - Valider les livrables du projet (Charte de l'université, etc.) avec les actionnaires ; - Organisation d'ateliers de travail (Workshops) en faisant participer les directeurs du groupe pour mieux les impliquer et

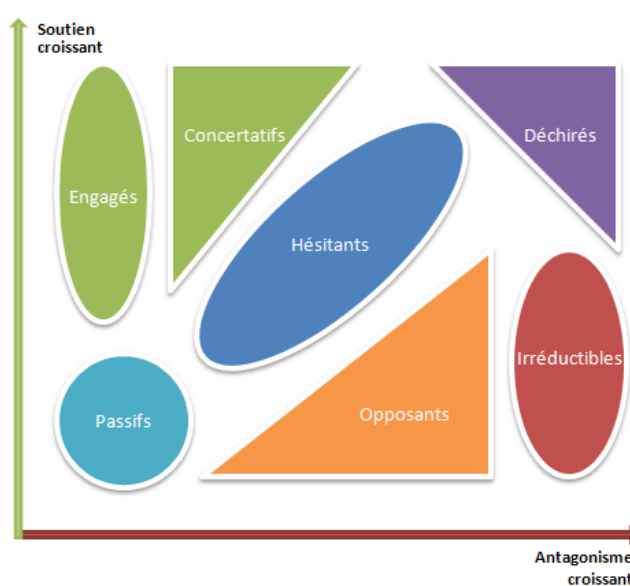
Les consultants				
Caractéristiques	Enjeux	Atouts	Handicaps	Stratégies
		plus de la moitié des universités d'entreprises dans le monde sont localisées en Amérique du Nord ;	brusque dans le groupe pour d'autres projets (exemple : réorganisation du groupe) ;	s'approprier le projet ;

Source : Établi d'après les données de l'enquête, Cevital 2014.

Quatrième étape : synthèse des soutiens et des antagonistes

Ici nous allons représenter sur un graphique les soutiens et les antagonistes au projet de création de la Cevital Corporate University. Le diagramme des soutiens et antagonistes vise à représenter les acteurs d'un projet par rapport aux deux dimensions de soutien et d'antagonisme croissant des acteurs qui nous donne sept (07) catégories d'acteurs tel que représenté dans la figure ci-après¹ :

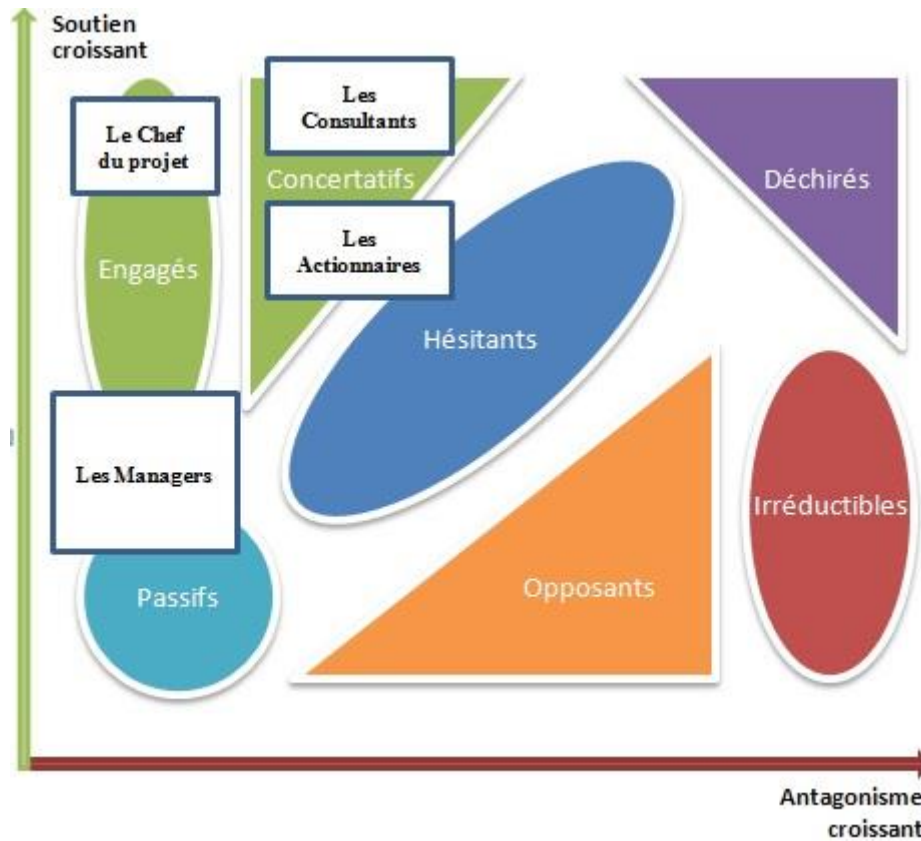
Figure 22 - Diagramme des soutiens et antagonistes



Source : <http://www.ilikepm.com/2010/09/02/7-etapes-pour-appliquer-l-analyse-strategique-au-lobbying/>

¹ Ibid., <http://www.ilikepm.com/2010/09/02/7-etapes-pour-appliquer-l-analyse-strategique-au-lobbying/>.

Figure 23 – Application du diagramme des soutiens et antagonistes à la CCU.



Source : Établi d'après les données de l'enquête, Cevital 2014.

Ici nous remarquons clairement que l'ensemble des acteurs se situent dans les zones de soutien à l'innovation managériale qu'est la Cevital Corporate University – CCU. Ceci s'explique par l'existence d'un grand consensus autour du fondateur et président directeur général du groupe et également par l'intérêt de l'ensemble des acteurs pour ce projet dont ils comprennent la nécessité pour le groupe et sa pérennité.

Un autre point important est la position des managers qui soutiennent le projet et comprennent les enjeux de cette innovation, semblent être distant, faiblement engagés et même parfois passif pour certains. Ce qui explique cette situation réside dans l'intérêt de ces managers à se consacrer à la réussite de leurs opérations et de leurs innovations sur lesquelles ils sont en train de travailler et qui ne manquent pas d'importance par rapport au projet de l'universités corporate à l'instar du projet de mise en place de la supply-chain ou la mise en place du projet MIR (ERP SAP). Etc.

Concernant les actionnaires, comme nous l'avons remarqué il y a un relâchement de leur part pour être présent tout le temps dans les différentes phases du projet. Ceci est assez normal puisque ceux-ci sont sollicités continuellement dans le déploiement des stratégies du groupe (ex. acquisition de nouvelles usines en Europe, Afrique et en Amérique latine, etc.).

Le chef du projet et les consultants sont restés isolés en fin de compte du fait qu'ils dépendent à la fois de la validation des différents aspects de l'université par les managers et des actionnaires.

Cinquième étape : détermination de la zone d'incertitude

Ici il s'agit de faire apparaître les zones d'incertitudes détenues par chacun des acteurs identifiés précédemment. Par zone d'incertitude nous entendons comme le précise Bernoux « toute organisation est soumise en permanence à des masses d'incertitudes très élevées, techniques, commerciales, humaines, financières, etc. Celui qui les maîtrise le mieux par ses compétences et son réseau de relations-communications, qui peut donc prévoir ces incertitudes, détient la plus grande ressource de pouvoir. Ses comportements sont alors imprévisibles. L'incertitude existe toujours à tous les niveaux, conférant par là même de l'autonomie aux acteurs. L'incertitude étant, par définition, mal définie, on préfère parler de zone d'incertitude pour délimiter les lieux où il va où il peut se passer quelque chose »¹.

Autrement dit « La zone d'incertitude contrôlée par un individu correspond à la totalité des ressources en sa possession ajoutée à la marge d'autonomie dans leur mise en œuvre »².

Dans le cas du projet de la Cevital Corporate University les zones d'incertitude contrôlées par les acteurs ayant été identifiés se présentent comme suit :

¹ Ibid., Bernoux, Ph. P. 189.

² Ibid., <http://www.ilikepm.com/2010/09/02/7-etapes-pour-appliquer-l-analyse-strategique-au-lobbying/>.

Tableau 16 - Identification des zones d'incertitudes des acteurs du projet CCU

Acteur	Ressources	Capacité de mise en œuvre	Zone d'incertitude
Les président-fondateurs et ses enfants	Pouvoir de décision très important. Le fondateur jouit d'une légitimité et d'un respect très large. Synthèse : élevées.	Nécessité de s'appuyer sur l'engagement des directeurs et des collaborateurs. Synthèse : Moyenne	Importante.
La haute direction (Directeurs au niveau du groupe et des filiales)	Pouvoir de décision important. Expertises reconnue de chacun dans son domaine. Synthèse : élevées.	Très pris dans leurs activités respectives qui ne leur laissent pas suffisamment de temps pour s'engager dans le projet de la CCU sans nuire à leurs objectifs d'activité. Synthèse : Moyenne.	Importante
La chargée du projet Cevital Corporate University.	Très grande expertise dans le domaine de la formation et le développement dans l'entreprise. Mais sans expérience avérée dans la création des universités d'entreprise. Synthèse : élevées.	Dépend largement d'un fort engagement et la présence du parrain de la CCU et des différents directeurs. Synthèse : Faible.	Faible
Les consultants.	Expertise importante dans la création des universités d'entreprises. Synthèse : élevées	La distance important entre le Canada et l'Algérie qui empêche de mener à bien leur travail. La culture algérienne comme obstacle. Synthèse : Faible.	Faible.

Source : Établi d'après les données de l'enquête, Cevital 2014.

Sixième étape : définition du système d'action concret.

Le concept de système d'action concret est un concept central dans la démarche d'analyse stratégique des acteurs. Il consiste comme le définit Bernoux en un « ensemble de relations qui se nouent entre les membres d'une organisation et qui servent à résoudre les problèmes concrets quotidiens. Ces relations ne sont pas prévues par l'organisation formelle et les définitions de fonctions. Ces règles informelles sont nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et sont généralement bien connues. Elles doivent absolument l'être par quiconque veut introduire des changements »¹.

Pour nous faciliter notre travail pour l'identification du système d'action concret en relation avec le projet de la CCU. Nous nous basons sur les idéaux types de systèmes d'action concrets, proposés par Renaud Sainaulieux et Françoise Piotet dans leur ouvrage « méthodes pour une sociologie de l'entreprise »². Ceux-ci sont illustrés dans le deuxième chapitre de notre travail.

Le système d'action que nous avons rencontré dans le cadre du processus de création de la Cevital Corporate University – CCU – est celui des coalitions conservatrices et plus précisément celle de la « technostructure ».

Pour faire le parallèle entre le cas du projet de la Cevital Corporate University et ce modèle de système d'action, nous aurons respectivement :

Tableau 17 - Correspondance des acteurs du système d'action concret de la CCU et celui de la technostructure.

Les actionnaires	La direction
Les directeurs	La hiérarchie
Le chef de projet et les consultants	Fonctionnel

Source : Établi d'après les données de l'enquête, Cevital 2014.

¹ Ibid., Bernoux, Ph. P. 189.

² Ibid., <http://www.ilikepm.com/2010/09/02/7-etapes-pour-appliquer-l-analyse-strategique-au-lobbying/>.

Septième étape : proposition des plans d'actions correspondants.

À l'issus des étapes précédente et après avoir identifié le système d'action concret du cas de la Cevital Corporate University. Il s'agit maintenant pour la chargée du projet et des consultants de définir les plans d'action pour assurer la réussite de leur projet. Cependant dans notre cas leur marge d'action restent très réduite car n'ayant aucune influence sur les actionnaires ni sur la haute direction du groupe Cevital (Groupe et filiales). La seule chose à faire est de laisser les choses telles qu'elles sont au risque de tout perdre.

3.3. Application du modèle de l'acteur social

Ici partant du modèle de VAN CAMPENHOUDT, nous avons distribués un questionnaire (Annexe 3) dont le but est de sonder les autres acteurs n'ayant pas pris part au projet de création de la CCU. Nous rappellerons ici que la CCU se caractérise comme étant une initiative stratégique du groupe et de ce fait les acteurs participants à ce projet sont sans exception des acteurs appartenant au sommet stratégique (actionnaires et hauts directeurs du groupe). On se demande dès lors quels est la position ou l'attitude des autres collaborateurs du groupe Cevital vis-à-vis de la création de la CCU.

Le but du modèle est de calculer un score pour chacune des deux dimensions des rapports sociaux que **la coopération (score A)** et **la conflictualité (score B)** que nous avons représenté dans le graphique en radar (figure 25).

Avant de présenter les résultats relatifs à ce modèle, nous commencerons par faire la description et la caractérisation de l'échantillon utilisé pour comprendre la position des autres collaborateurs relativement la création de la CCU en tant qu'innovation managériales.

3.3.1. Description et caractéristiques de l'échantillon

Pour des raisons des contraintes de temps et moyens, nous avons optés pour un échantillon aléatoire simple constitué comme suit :

1. Répartition des individus par catégorie socio-professionnelle et par structure de rattachement :

Tableau 18 - Répartition des individus par catégorie socio-professionnelle et par structure de rattachement :

Structure de rattachement	Catégorie Socio-professionnelle				Total
	Directeur Général	Directeur	Manager	Autres (Maitrise)	
Siège du groupe	0	0	6	9	15
Numilog Spa	0	2	5	15	22
Cevital agro-industrie Spa	0	0	9	24	33
Cevital Corporate University (CCU)	1	0	0	0	1
Total	1	2	20	48	71

Source : Établi d'après les données de l'enquête, Cevital 2014.

Les catégories les plus représentées dans notre échantillon sont celles des managers et agents de maîtrise environ 96% des personnes interrogées. Ce qui correspond plus à notre objectif de toucher d'autres catégories autres que des directeurs.

2. Répartition par sexe et par structure :

Tableau 19 - Répartition par sexe et par structure

Structure de rattachement	Sexe		Total
	Féminin	Masculin	
Siège du groupe	2	13	15
Numilog Spa	4	18	22
Cevital agro-industrie Spa	4	29	33
Cevital Corporate University (CCU)	1	0	1
Total	11	60	71

Source : Établi d'après les données de l'enquête, Cevital 2014.

3. Prise de connaissance du projet par catégorie socio-professionnelle :

Ci-après il s'agit de préciser le nombre de personnes ayant eu connaissance du projet :

Tableau 20 - Prise de connaissance du projet par catégorie socio-professionnelle

Connaissance du projet	Catégorie Socio-professionnelle				Total
	Directeur Général	Directeur	Manager	Autres (Maitrise)	
Oui	1	2	20	39	62
Non	0	0	0	9	9
Total	1	2	20	48	71

Source : Établi d'après les données de l'enquête, Cevital 2014.

Ici, seulement plus de 12% des personnes interrogées se disent ne pas avoir eu connaissance du projet de la CCU. Ce qui peut s'expliquer par le taux de turn-over important que connaissent la plupart des entreprises algériennes. Ces personnes correspondent à des éléments nouvellement recrutés qui appartiennent pour l'ensemble à la catégorie Maitrise.

4. Chances de réussite du projet par catégorie socio-professionnelle:

Maintenant nous allons présenter l'attitude des différents individus interrogés quant aux chances de réussite du projet de la CCU :

Tableau 21 -Chances de réussite du projet par catégorie socio-professionnelle

Chances de réussite	Catégorie Socio-professionnelle				Total
	Directeur Général	Directeur	Manager	Autres (Maitrise)	
Très faibles	0	0	1	2	3
Faibles	0	1	3	14	18
Fortes	1	1	11	26	39
Très fortes	0	0	5	1	6
Total	1	2	20	43	66

Source : Établi d'après les données de l'enquête, Cevital 2014.

Cinq des personnes interrogées se sont abstenues de répondre à cette question appartenant tous à la catégorie autres (maitrise). Qui peut être justifié par le manque de connaissance sur le projet. Mais le plus important est certainement l'avis défavorable d'une grande partie des individus à la réussite du projet ce qui représente 21 personnes sur 66

répondants. Par ailleurs, 45 répondants se disent favorables au projet sans être pour à l'extrême.

5. Niveau d'instruction par catégorie socio-professionnelle :

Les niveaux d'instruction des répondants par catégorie socio-professionnelle se répartissent comme suit :

Tableau 22- Niveau d'instruction par catégorie socio-professionnelle

Niveau d'instruction	Catégorie Socio-professionnelle				Total
	Directeur Général	Directeur	Manager	Autres (Maitrise)	
Supérieur à Bac +5	1	2	3	6	12
Bac +5	0	0	16	22	38
Bac +3	0	0	1	15	16
Autres	0	0	0	5	5
Total	1	2	20	48	71

Source : Établi d'après les données de l'enquête, Cevital 2014.

Notre constat est que le niveau d'instruction de ceux-ci est très important vu que environ 93% ont un Bac +3 et plus.

6. Partie prenante par catégorie socio-professionnelle:

Notre objectif ici est de montrer ce que les personnes interrogées se considèrent ou non comme partie prenante du projet de la CCU.

Tableau 23 - Partie prenante par catégorie socio-professionnelle

Partie prenante	Catégorie Socio-professionnelle				Total
	Directeur Général	Directeur	Manager	Autres (Maitrise)	
Oui	1	1	7	16	25
Non	0	1	13	32	46
Total	1	2	20	48	71

Source : Établi d'après les données de l'enquête, Cevital 2014.

Les réponses révèlent que environ 65% des répondants ne se considèrent pas comme partie prenante du projet. Ceci peut trouver son explication dans plusieurs facteurs (a) Le premier, est la mise en attente (standby) du projet et par conséquent l'absence de communication à son sujet ; (b) par ailleurs, cette position peut s'expliquer comme étant une stratégie de la part des répondants pour attirer l'attention au fait qu'ils sont partie prenante.

7. Possibilité d'intervention par catégorie socio-professionnelle :

Ici, nous voulons mesurer l'attitude des répondants concernant leur désir d'intervenir au sein de la nouvelle université, par exemple comme formateurs.

Tableau 24 - Possibilité d'intervention par catégorie socio-professionnelle

Possibilité d'intervention en tant que formateur dans la CCU.	Catégorie Socio-professionnelle				Total
	Directeur Général	Directeur	Manager	Autres (Maitrise)	
Oui	1	1	15	21	38
Non	0	1	5	26	32
Total	1	2	20	47	70

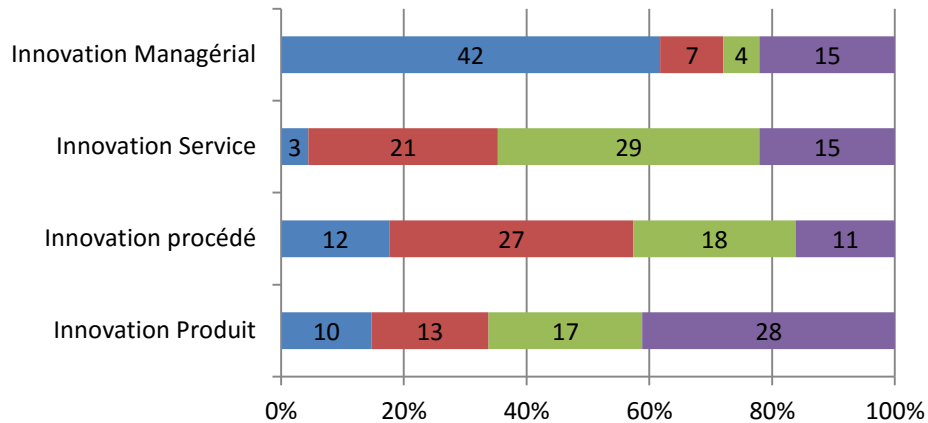
Source : Établi d'après les données de l'enquête, Cevital 2014.

Le résultat est que plus de la moitié c'est-à-dire 54% des personnes interrogées disent favorables pour intervenir dans la nouvelle université.

8. Importances des différentes formes d'innovation :

Dans cette partie nous avons essayé de mesurer l'importance accordée par les répondants à quatre formes différentes d'innovation parmi lesquelles se trouve l'innovation managériale.

Figure 24 - Importance des différentes formes d'innovation



Source : Établi d'après les données de l'enquête, Cevital 2014.

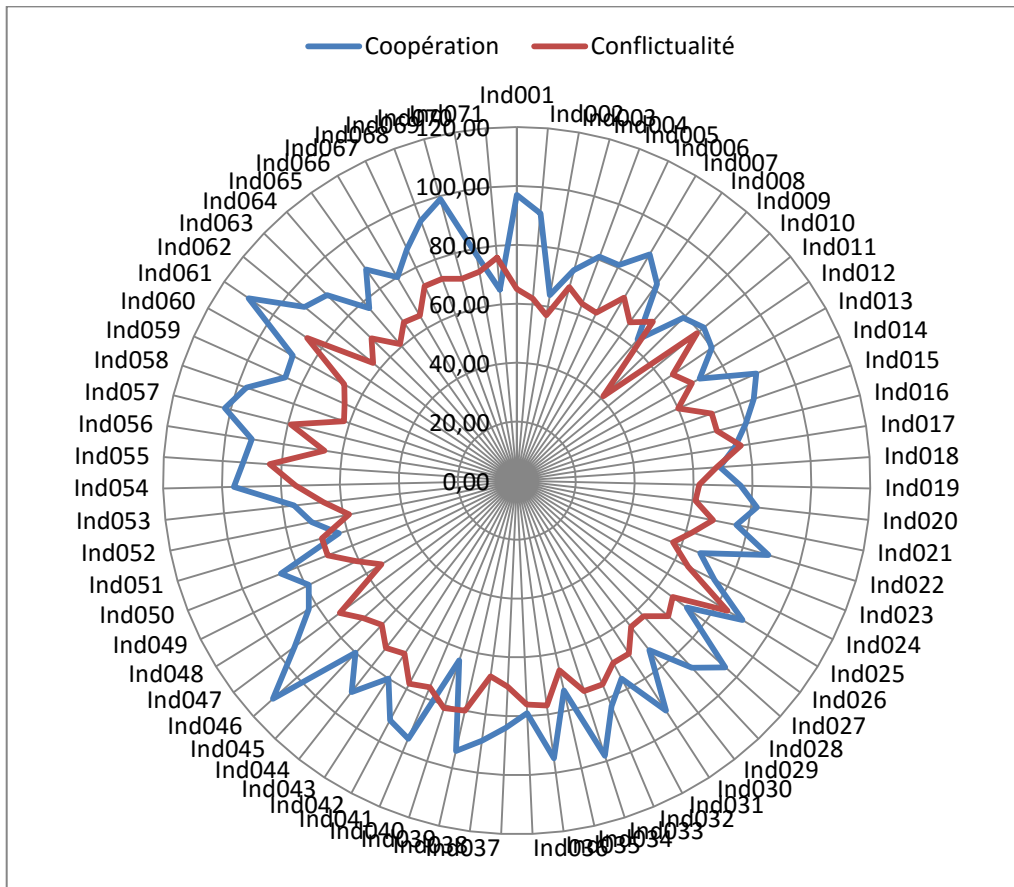
Nous remarquons que 61% des répondants place l'innovation managériale en première place. Ceci, peut trouver son explication par rapport au constat de la faiblesse du management en Algérie aussi bien des cadres que des autres collaborateurs et la nécessité de le transformer en faisant appel à des outils tel qu'une université d'entreprise.

3.3.2. Résultat de l'enquête

L'idée en appliquant la typologie des acteurs de VAN CAMPENHOUDT, est de faire ressortir le profil des acteurs du groupe Cevital par rapport à une situation bien particulière qui est celle du projet de création de la CCU.

Après avoir calculé les scores de chacun des individus de notre échantillon pour chacune des deux dimensions du rapport humain nous l'avons représenté dans le diagramme en radar ci-après.

Figure 25 - Application du modèle de VAN CAMPENHOUDT à la CCU.



Source : Réalisé d'après les données de l'enquête Cevital 2014.

Il ressort du diagramme directement une certaine homogénéité entre les deux dimensions mesurées allant dans la même direction pour la majorité des individus. Par ailleurs nous constatons une forte intensité coopérative et conflictuelle qui correspond au type d'acteur qualifié d'associé-contestataire.

Ceci s'explique par plusieurs aspects, dont les plus importants sont à notre humble avis comme suit :

- a) La formation et le développement comme facteur qui peut être source de conflit dans l'entreprise. Et lorsqu'il s'agit de conflit nous avons à faire à un enjeu pour les acteurs qui sera amené à développer des stratégies (alliances, négociation, etc.) pour être gagnant dans son échange avec les autres acteurs ;
- b) Le deuxième enjeu qui est lié au premier est celui la gestion de la carrière et de l'évolution des individus au sein du groupe Cevital ;

- c) Dans les données recueillis ci-dessus, nous constatons un très fort niveau d'instruction des individus interrogés et cela même dans les catégories socio-professionnelles moins importantes. 70% des personnes interrogées possèdent un BAC +5 et plus ;
- d) De plus une grande partie des personnes interrogées n'hésite pas à donner un avis négatif sur les chances de réussite du projet soit environs 31%. Par ailleurs la majorité des personnes interrogées qui sont favorables au projet qui représente 59% sans se montrer sure de cette réussite en répondant par « Forte » contre seulement 9% qui ont répondu « très forte ».
- e) Enfin, la majorité des personnes interrogées ne se considèrent pas comme partie prenante du projet de création de la CCU soit environ 65%.

3.4. Application du modèle de l'analyse culturelle

Comme nous l'avons annoncé en introduction de notre étude, les comportements ou les stratégies des acteurs ne suffisent pas à elles seules à résumer la réalité d'une entreprise. Les comportements des individus au sein de l'entreprise peuvent provenir d'autres facteurs tel que la culture et ou la personnalité des individus, etc.

Nous allons tenter de relever quelques aspects de la culture d'entreprise du groupe Cevital que nous avons rencontrés lors des entretiens exploités lors de l'analyse stratégique du cas de la création de la CCU. Nos observations se présentent comme suit :

1. Notre première remarque est que le fondateur du groupe joue un rôle majeur dans l'histoire du groupe et de sa réussite et ceci dans des circonstances hostiles à tous ce qui est privé en Algérie. Et de plus dans des circonstances de concurrence déloyales. D'où l'importance accordée à l'industrie qui présente d'avantage de barrières à l'entrée de nouveaux concurrents.

La création de la CCU est intimement liée à l'idée de soutenir la croissance du groupe et d'assurer sa pérennité pour les années à venir. Ce qui peut se résumer dans la devise chère au patron qu'il essaye de partager avec ses collaborateurs, devise qui se présente comme suit : « Voir grand, commencer petit et aller vite ».

En appliquant cette devise à la CCU, certains de nos interlocuteurs nous ont déclaré que peut-être il fallait commencer avec une structure d'université d'entreprise modeste et puis

apporter doucement des ajustements. Ce qui ne correspond pas vraiment à la devise du fondateur. Ceci s'explique principalement par le fait que créer une université d'entreprise est fort différent de la création d'une entreprise industrielle.

Autre aspect de la culture en relation avec le fondateur sont les valeurs du groupe qui se résument par les lettres "I.R.I.S" qui correspondent respectivement à (I) Initiative, (R) Respect, (I) Intégrité et (S) Solidarité. Concernant l'initiative nous avons remarqué qu'aucun des directeurs et même les champions désignés pour porter le projet n'a pris d'initiative pour s'enquérir de la situation dans laquelle se trouve l'université. De plus certaines des personnes interrogées ont exprimées ouvertement que tout le monde attend toujours une intervention du président-fondateur.

Enfin, dernier point qui nous semble important est le recours au consensus qui a été présenté par Nabil Rifai comme un jeu d'acteurs. Mais il peut s'agir aussi d'un élément de la culture d'entreprise que nous rencontrons au niveau national à cet effet nous retenons cet exemple sur le management contractuel anglo-saxon « Du fait de cette culture de la concertation, les décisions sont généralement prises plus rapidement dans les entreprises régies par le management anglo-saxon. « On pourrait s'inspirer de ce sens du consensus qui leur permet d'avancer plus rapidement qu'en France où l'on est souvent dans une confrontation, un débat animé entre des personnes qui peuvent rester campées sur leurs positions personnelles », estime Sebastien Bisch, directeur marketing et communication pour l'éditeur de jeux vidéo Eidos-Montréal »¹. Se pose ainsi la question, avons-nous une culture du consensus en Algérie ?

Par ailleurs, nous avons constaté que contrairement à ce qui a été annoncé sur la nécessité de créer un consensus sur l'université d'entreprise pour qu'elle réussisse. Nous avons recueilli un avis provenant d'un des actionnaires du groupe qui déclare qu'il était réticent au concept de consensus pour qui il est nécessaire qu'il y ait débat et divergence et qu'après coup il faut trancher. Cependant il ne précise pas qui doit trancher.

Comme nous l'avons déjà mentionné, si les stratégies d'acteurs ne suffisent pas à rendre compte de la réalité de l'entreprise, c'est la même chose pour la culture à cette effet nous retenons ce commentaire de Gérard Donnadiou « plus qu'un objet d'adhésion

¹ Collienne, F. <http://www.studyrama-pro.com/spip.php?article18520>. Consulté le 09/05/2015 à 14h12.

inconditionnelle, la culture d'entreprise est un enjeu, un consensus à construire dans la douleur et les affrontements »¹. Ce qui nous renvoi à coup sûr aux stratégies d'acteurs. C'est-à-dire au-delà de la complémentarité des démarches culturalistes et de l'analyse stratégiques il peut y avoir interférence entre les deux.

¹ Donnadiou, G. L'intégration sociale dans les organisations. <http://www.afscet.asso.fr/gdAnde03.pdf>. Consulté le 09/05/2015 à 16h23.

CONCLUSION

Nous avons entamé cette étude en rappelant l'importance de l'innovation pour les entreprises et pour le développement de l'économie des nations. Nous avons également relevé l'existence d'une forme particulière d'innovation peu étudiée dans la littérature des innovations. Il s'agit des innovations managériales. Cette forme d'innovation a attiré notre intérêt à divers titres, que nous résumons dans les points suivants :

- La nature de cette forme d'innovation qui lui confère une supériorité indéniable par rapport aux formes d'innovations (Produit, Service, Stratégique, etc.) ;
- Le sous-développement qui n'est que la conséquence de la faiblesse du management. Ce qui est le cas de l'Algérie, d'où notre intérêt pour comprendre le rôle des innovations managériales dans la modernisation du management en Algérie et ainsi contribuer au développement économique de celle-ci ;
- La nécessité de comprendre les processus d'émergence (invention), d'adoption et de diffusion des innovations managériales dans leurs différents aspects : rationnel, sociale, politique et culturel.

Cependant, le véritable point de départ de notre travail est le modèle de processus d'innovation défini par Birkinshaw, Mol et Hamel (2008) et la place importante qu'accorde ce dernier au rôle de l'agence humaine. De plus, les auteurs du modèle n'ont pas pris la peine de préciser explicitement leur conception du concept d'agence humaine. Or celui-ci soulève des débats houleux et nombreux dans plusieurs disciplines des sciences sociales. Les auteurs s'inscrivant dans la perspective rationnelle des innovations managériales et ceux-ci placent l'agence humaine comme attribut de deux catégories d'acteurs, des acteurs internes (généralement des managers) et des acteurs externes (des consultants, des chercheurs ou des gurus) qu'ils qualifient d'acteurs clés dans le déroulement de ces processus.

Dans notre travail, nous contestons purement et simplement cette vision est réductrice en nous basons sur les travaux d'auteurs appartenant à la perspective politique des organisations et du management représentées notamment par M. Crozier et E. Friedberg, H. Mintzberg et J. Pfeffer. Perspective désignée également par « les théories du pouvoir ». Pour nous, comme pour le concept de pouvoir, l'agence humaine ne peut pas être un attribut qu'on

place dans une catégorie d'acteurs mais il dépend des relations qu'entretiennent différents acteurs. Ainsi il n'est pas possible de préjuger de l'importance de l'agence humaine chez une catégorie d'acteurs particulière par exemple des managers qui initient un processus d'innovation dans le but d'améliorer ses performances. Donc il est nécessaire de découvrir ces relations c'est pour cela que nous nous sommes appuyés sur l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg et le modèle de l'acteur sociale de Van Campenhoudt.

Nous avons repris la conceptualisation de Hewson (2010) faite du concept de l'agence humaine qu'il ramène à trois éléments de base que sont (a) l'intentionnalité, (b) le pouvoir (c) et la rationalité. Des éléments que nous retrouvons d'une manière implicite dans le modèle de processus d'innovation managériale que nous avons retenu dans notre étude.

Pour faire la démonstration des hypothèses que nous avons posées en introduction nous avons adoptés une approche qualitative et plus particulièrement nous nous sommes appuyés sur le modèle de l'analyse stratégique et celui de l'acteur social que nous avons appliqués au cas du processus d'innovation managériale qu'est la création de la Cevital Corporate University – CCU – du groupe Cevital.

Les résultats de notre travail de recherche se sont avérés concluants par rapport aux hypothèses que nous avons retenues. Ceux-ci sont résumés en trois temps qui se présentent comme suit, suivant un raisonnement sur les écarts :

Premier temps : on s'attend à :

- a) Le groupe s'est fixé comme objectif de réaliser un chiffre d'affaires de 25 milliards de dollars à l'horizon 2025 ;
- b) Pour atteindre cet objectif, les dirigeants du groupe font face à de graves insuffisances en matière de management et pour la fidélisation de ses cadres ;
- c) Dans ce cas, il paraît tout à fait rationnel de trouver une solution novatrice pour résoudre ce problème et résorber cet écart. Le choix de la direction et principalement des actionnaires s'est porté sur la création de leur propre université d'entreprise ;
- d) L'annonce du lancement officiel de cette université a été faite le 21 Janvier 2013. On s'attend logiquement à trouver une structure avec une existence concrète.

- e) Avec le parrainage du président fondateur du groupe Cevital, le projet devait recevoir un appui à l'unanimité des directeurs de l'entreprise et l'ensemble des autres collaborateurs ;
- f) De plus le groupe a fait appel à un consultant réputé pour mener ce genre de projet ce qui devait amener plus de légitimité pour le projet au sein des différentes constituantes du groupe ;
- g) On s'attend par ailleurs, à ce que le chef du projet ait toute la latitude pour mener à bien son projet pour toutes les raisons que nous avons énoncées notamment le parrainage de celui-ci par le président fondateur du groupe ;
- h) D'autre part, des facteurs clés de succès de la création de la Cevital Corporate University ont été définis, notamment (a) de désigner un parrain ou une marraine du projet, (b) d'avoir le soutien inconditionnel des parties prenantes (gouvernance), (c) et l'existence d'un consensus parmi les participants, etc..

Deuxième temps : On observe que :

- a) L'université a cessé de fonctionner seulement huit mois après son lancement officiel et la nomination d'un directeur général. Chose assez surprenante pour un projet sensé jouer un rôle important dans le succès de la stratégie du groupe ;
- b) De plus, d'aucune des personnes interrogés dans le cadre de notre enquête ne qualifie cette situation d'échec mais tout le monde s'accorde à dire que l'université est mise seulement en attente « en standby » et que le projet sera relancé incessamment ;
- c) Le chef de projet se retrouve seule à faire partie de cette structure tout à fait virtuelle et occupe à présent le poste de directeur général par intérim de celle-ci ;
- d) Plus surprenant encore, l'université n'a même pas de locaux, ni le personnel sensé faire fonctionner et gérer cette structure et ses programmes ;
- e) Les directeurs dont l'engagement est indispensable pour la réussite du projet et qui étaient censés porter le projet ont gardé leurs distances car eux-mêmes sont occupé par l'introduction d'autres innovations de différentes natures et par leurs responsabilités quotidiennes, bien que le projet soit parrainé par le président fondateur du groupe en personne ;
- f) Le modèle de l'acteur social appliqué à un échantillon des collaborateurs non impliqués dans le projet montre un grand intérêt et une sorte de méfiance de ceux-

ci, ce qui correspond à des associés-contestataires du modèle de **Van Campenhoudt**. Notons toutefois que ceux-ci ne possèdent aucune marge de manœuvre par rapport au projet ;

- g) Nous avons d'autre part, rencontré de multiples contradictions par rapport aux facteurs clés de succès définis préalablement que nous avons exposés dans les résultats de notre enquête ;

Troisième temps : Il apparaît que :

Toujours dans le cadre de la méthodologie de l'analyse stratégique et en s'aidant des concepts définis dans ce cadre. Puis en suivant une grille d'analyse rigoureuse présentée dans le deuxième chapitre et enfin en nous appuyant sur les idéaux-types de système d'action présentés dans le même chapitre nous sommes parvenus à la conclusion que le système d'action concret correspond au deux types de « coalitions conservatrices » et plus précisément à la « technostructure ». Dans cette configuration tous les participants essaient de grader de bon rapport avec les actionnaires et principalement le président fondateur. De qui tout le monde attend l'avis pour faire avancer les choses au lieu de prendre eux même des initiatives.

Par ailleurs, il apparaît que les managers sans être contre le projet de la création de la CCU, ne prennent aucune initiative pour relancer ou s'enquérir de la situation de cette innovation. Situation favorisée par la réorganisation que connaît le groupe, l'introduction d'autres innovations aussi importantes que celle de la CCU, également le fait que le président fondateur soit occupé par une série d'acquisitions en Europe et en Afrique et enfin la disparition de la structure communication interne qui servait de support pour parler des évolutions concernant la nouvelle université.

Aussi, nous avons remarqué que la motivation initiale de la création de la CCU de faire hisser le niveau des managers locaux (algériens) pour soutenir la stratégie de l'entreprise à l'horizon 2025 n'est pas la seule raison. Une autre motivation est aussi avancée mais d'une manière pas tout à fait explicite liée au fait que le groupe a connu dans les dix dernières années une croissance exceptionnelle qui a amené les propriétaires du groupe Cevital à faire appel à des managers expatriés pour compenser les lacunes managériales des managers algériens. Ces managers expatriés n'ont pas tous donné satisfaction. Ce qui a motivé les actionnaires du groupe familial à développer le niveau des managers locaux et à récompenser les managers

algériens qui ont accompagné la croissance du groupe et qui lui ont été fidèles depuis plusieurs années.

D'autre part, au lieu de retrouver le consensus comme facteur clés de succès du projet de création de la CCU. Nous assistons plus à un jeu de consensus tel que présenté par Amine Rifai qui ne favorise pas la prise d'initiative et l'innovation.

Nous avons également eu recours à l'analyse de la culture de l'entreprise et son rôle dans la définition des comportements des acteurs. Nous sommes parvenus à la conclusion que celles-ci n'as pas contribué à favoriser la réussite du projet mais au contraire nous avons constaté que les acteurs manquent d'initiative et adoptent une posture attentiste d'une réaction du patron fondateur qui comme nous le savons tous joue un rôle prépondérant dans la définition de la culture du groupe.

Enfin, Nous dirons que l'agence humaine comme le concept de pouvoir n'est pas un attribut que nous pouvons rattacher à un acteur (individuel ou groupe d'individus) mais l'agence humaine est relationnel. De ce fait nous ne pouvons pas préjuger l'importance de l'agence humaine de certains acteurs par rapport à d'autres. Nous rappellerons également que dans la conceptualisation que nous avons retenue dans notre travail que le pouvoir fait partie d'un des trois éléments de base de l'agence humaine. Nous attirerons l'attention sur la puissance de l'analyse stratégique développée par Crozier et Friedberg comme théorie et comme outil méthodologique dans l'analyse des problèmes liés à l'agence humaine et l'intégration de celles-ci.

Dans ce qui va suivre, nous présenterons quelques pistes de recherches futures intéressantes à développer, celles-ci ne sont pas exhaustives :

- La première, est de prendre en compte la variable temps et reprendre l'analyse du projet pour voir l'évolution des rapports des acteurs, par exemple l'émergence de nouveaux acteurs ou la disparition d'autres catégories d'acteurs ;
- La seconde est d'approfondir l'analyse de la culture d'entreprise en relation avec les activités d'innovations et notamment managériales dans le contexte algériens où le nombre d'études reste insuffisant ou même inexistant ;

- Une autre piste intéressante est de définir la position des managers algériens sur l'importance relative des innovations managériales par rapport à d'autres formes d'innovation.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

1. Allen, M., et al. (2007). The next generation of corporate universities: Innovative approaches for developing people and expanding organizational capabilities. San Francisco : John Wiley & Sons, Inc.
2. Alter, N. (2002). Les logiques de l'innovation : Approche pluridisciplinaire. Paris : Éditions La Découverte, (Recherches ; mars 2002).
3. Bagla, L., (2003, [1998]). Sociologie des organisations (2^e éd.). Paris : Éditions La Découverte.
4. Benissad, H. (2004). Algérie : De la planification socialiste à l'économie de marché. Alger : ENAG EDITIONS.
5. Bernoux, P. (2009). La sociologie des organisations (6^e éd.). Paris : Éditions du Seuil.
6. Bernoux, P., (1999, [1995]). La sociologie des entreprises (2^e éd.) . Paris : Éditions du Seuil.
7. Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système. Paris : Éditions du Seuil.
8. De Coster, M., Bawin-Legros, B., & Poncelet, M. (2006). Introduction à la sociologie (6^e éd.). Bruxelles : De boeck.
9. Drucker, F.P. (2007). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: TRUMAN TALLEY BOOKS / E.P. DUTTON.
10. Gauthier, B. (2009). Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données. Québec : Presses de l'Université du Québec.
11. Giddens, A., (2009). Sociology (6e éd). Cambridge: Polity Press.
12. Hafsi, T., et al. (2011). Le développement économique de l'Algérie : Expérience et perspectives. Alger : Casbah Editions.
13. Hafsi, T., (2012). Issad Rebrab : Voir grand, commencer petit et aller vite. Alger : Casbah Editions.
14. Hewson, M. (2010). Agency. In A. Mills, G. Durepos, & E. Wiebe (Eds.), Encyclopedia of case study research. (pp. 13-17). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
15. Lamiri, A. (1993). Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché. Alger : PRESTCOMM EDITIONS.

16. Lebaron, F. (2009). La sociologie de A à Z. Paris : Dunod.
17. Mintzberg, H. (2003). Le pouvoir dans les organisations (2è éd.). Paris : Éditions d'organisation. (Œuvre originale publiée en 1983).
18. Morin, J.M. (2010). La sociologie – Repères pratiques. Paris : Éditions Nathan.
19. Morley, C., et al. Processus métiers et systèmes d'information : Gouvernance, management et modélisation. Paris : DUNOD, 3^e édition, 2011.
20. Paton, R. (2005). Handbook of corporate university development: Managing strategic learning initiatives in public and private domain. Burlington: Gower Publishing Limited.
21. Rifai, N. (1996). L'analyse des organisations : Démarches et outils sociologiques et psychologiques d'intervention. Paris : Edition L'Harmatan, 328.
22. Thévenet, M. (1993). La culture d'entreprise. Paris : Presses Universitaires de France.

Articles de revues

23. Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: Diffusion and rejection of innovations. The Academy of Management Review, 16(3), 586-612.
24. Benabdallah, Y. (2009/4). Rente et désindustrialisation. Confluences Méditerranée, 2009/4 N°71, p. 85-100. DOI : 10.3917/come.071.0085. En ligne : <http://www.cairn.info/revue-confluences-mediterranee-2009-4-page-85.htm>.
25. Birkinshaw, J., Hamel, G., & J. Mol, M. (2008). Management innovation. The Academy of Management Review, 33(4), 825-845. En ligne: <http://faculty.london.edu/jbirkinshaw/assets/documents/5034421969.pdf>
26. Bouyacoub, A. (2012/2). Quel développement économique depuis 50 ans ? Confluences Méditerranée, 2012/2 N°81, p. 83-102. DOI : 10.3917/come.081.0083. En ligne : <http://www.cairn.info/revue-confluences-mediterranee-2012-2-page-83.htm>.
27. De Villers, G. Acheter le développement ? Le cas algérien. Source en ligne : <http://www.politique-africaine.com/numeros/pdf/018028.pdf>.
28. Drucker, F.P. (2000). The discipline of innovation. Harvard Business Review.
29. Elie-Dit-Cosaque, Christophe M. (2010/9). Les réponses des cadres intermédiaires face à l'implémentation de technologies de l'information et de la communication : Le cas d'une administration publique. Management & Avenir, 2010/9 n° 39, p. 213-232. DOI : 10.3917/mav.039.0213. En ligne : <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-9-page-213.htm>.

30. Emirbayer, M; Mische, A. (1998). What is agency? The American Journal of Sociology Vol. 103, No. 4 (Jan., 1998), pp. 962-1023.
31. Le Roy, F., & al. (2013/6). Introduction. Lavoisier | Revue française de gestion, 2013/6 - 235, 71-75. En ligne : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-6-page-71.htm>
32. Le Roy, F., & al. (2013/6). L'innovation managériale : généalogie, défis et perspectives. Lavoisier | Revue française de gestion, 2013/6 - 235, 77-90. En ligne : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-6-page-77.htm>.

Actes de colloque et de séminaire, mémoires et autres contributions :

33. Canet, E., (2012a). De l'invention à la diffusion : La poursuite de la construction d'une innovation managériale. In : AIMS – Association Internationale de Management Stratégique (21^e, Paris, 2012). XXI^{ème} Conférence internationale de management stratégique. Paris : AIMS, 32p. Source en ligne : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/86/79/72/PDF/canete.pdf>. Consulté le 19 Mars 2014 à 22h59.
34. Canet, E., (2012b). L'innovation managériale de l'invention à la diffusion : analyse du processus d'établissement d'une innovation managériale à partir de la méthode des 5 steps. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00779794/document>.
35. Cevital News. (2013). Université d'entreprise Cevital : Lancement du projet et ses objectifs. Alger : Groupe Cevital, Cevital News, n°08, Avril-Mai 2013, p. 24-28.
36. Cornet A. (1995). « Temporalité des processus de changements et gestion des ressources humaines », Actes du 6^{ème} Congrès de l'AGRH, Poitiers, Pp.631-639.
37. François, P. (2010). Bourdieu au prisme de Wittgenstein : Deux articulations de l'agency et de la structure. <http://pierrefrancois.wifeo.com/documents/Agency-et-structure---Rdaction--IV.pdf>. Consulté le 06 Juillet 2014 à 23h22.
38. Madoui, M., Boukrif, M. (2009). De l'économie administrée à l'économie de marché : Les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie. Colloque international : La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé – 11^e journées scientifiques du réseau Entreprenariat INRPME – AUF – AIREPME. http://www.entreprenariat.auf.org/IMG/pdf/A16C49_FINAL.pdf

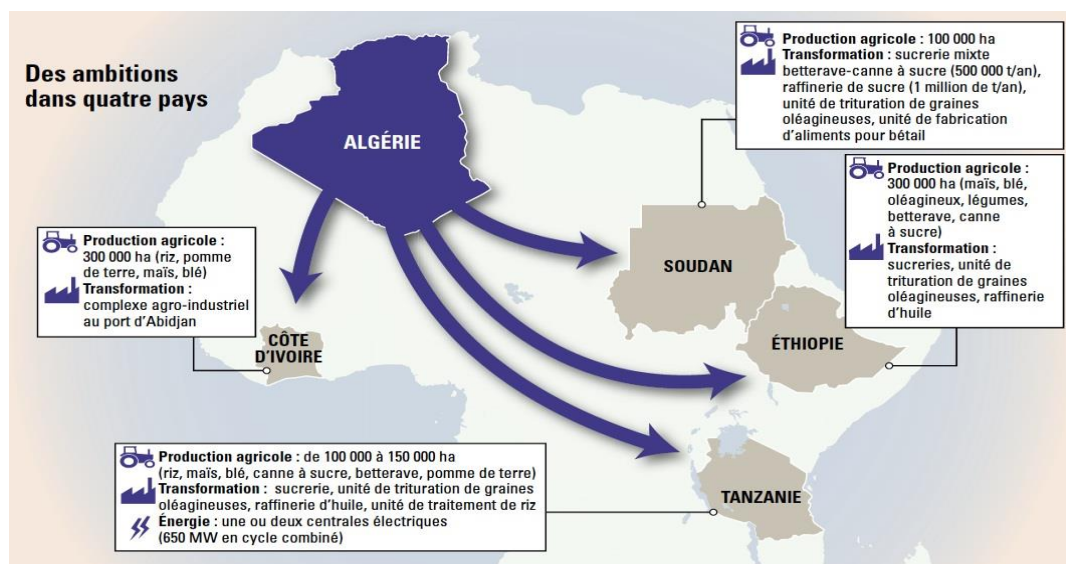
39. Megherbi, Kh., et Al. (2005). Les pratiques d'innovation et leurs implications socio-organisationnelles : Cas des PME de la région de Béjaia. Projet ESTIME-IRD. http://www.estimate.ird.fr/IMG/pdf/Innovation_Algerie_PME_Bejaia.pdf
40. Vandewattyne, J. (1997-1998). L'innovation managériale et la modernisation des entreprises. Thèse de doctorat : Sciences sociales : Université Libre de Bruxelles. p. 390. En ligne : <http://theses.ulb.ac.be/ETD-db/collection/available/ULBetd-05192006-151351/unrestricted/PARTIE1VANDEWATTYNE.pdf>; <http://theses.ulb.ac.be/ETD-db/collection/available/ULBetd-05192006-151351/unrestricted/PARTIE2VANDEWATTYNE.pdf>; <http://theses.ulb.ac.be/ETD-db/collection/available/ULBetd-05192006-151351/unrestricted/PARTIE3VANDEWATTYNE.pdf>. Consulté le 19 Mars 2014 à 16h30.

Sites Web :

41. Dutta, S. Lanvin, B. & al. (2013) The Global Innovation Index 2013: The Local Dynamics of Innovation. Cornell University, INSEAD, and WIPO 2013. http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/en/economics/gii/gii_2013.pdf.
42. François, P. (2010). Bourdieu au prisme de Wittgenstein : Deux articulations de l'agency et de la structure. <http://pierre-francois.wifeo.com/documents/Agency-et-structure---Rdaction--IV.pdf>.
43. Observatoire des universités d'entreprise : Objectifs, tendances et priorités d'un acteur de la formation professionnelle. http://www.kurtsalmon.com/uploads/2014_RH_Universit%C3%A9%20d%27entreprisedef.pdf.
44. <http://www.liberte-algerie.com/actualite/communique-du-groupe-cevital-71532/print/1>.

ANNEXE

Annexe 1 : Investissements du groupe Cevital en Afrique¹.



Source : http://farmlandgrab.org/uploads/images/photos/5156/original_cevital-expansion_info.jpg?1372845328

¹ http://farmlandgrab.org/uploads/images/photos/5156/original_cevital-expansion_info.jpg?1372845328

Annexe 2 : Guides d'entretiens

Guide d'entretien :

Annonce :

Je m'appelle Abdelhamid AOUMER et je suis étudiant en post-graduation en sciences de gestion, option : Gestion des entreprises. Dans le cadre de la préparation de ma thèse de magistère, j'effectue une enquête pour comprendre le rôle de l'agence humaine « l'action humaine » dans la conduite des processus d'innovation managériale. Accepteriez-vous de répondre à une vingtaine de questions sur le projet de l'Université Corporate de Cevital (UCC) ?

Mots clés :

Parties prenantes (internes, externes), enjeux (intérêts), conflits (divergences, oppositions), ressources, pertinence des ressources (ressources critiques), stratégies des acteurs, parrain ou marraine du projet, réussite du projet, processus, innovation managériale, innovation. Université corporate.

C / Les actionnaires :

1. Le 21 Janvier 2013, a eu le lancement officielle de l'UCC, comment percevez-vous cette innovation?
2. Depuis presque une maintenant, nous entendons parler de moins en moins de cette université? Quelles en sont les raisons? Et n'y-a-t-il pas un risque de discrédité cette belle initiative?
3. Pourriez-vous nous décrire d'une manière sommaire les différentes étapes qui ont abouti à la création de la Cevital Corporate University? Quel a été votre rôle dans ce processus?

Questions génériques :

1. Pour vous, qu'est-ce qu'une Université Corporate? Quels enjeux représente-t-elle pour votre entreprise (pôles, Groupe)?

2. Sur un plan personnel, quels sont les enjeux de la réussite du projet de création de l'UCC?

3. Qui sont les véritables initiateurs de la Cevital Corporate University?

4. La réussite d'un tel projet exige la construction d'un consensus parmi les différentes parties prenantes, êtes-vous d'accord? Quelles sont les parties prenantes identifiées à ce jour?

5. Parler de consensus sur le projet de l'UCC, suppose l'existence de divergences de point de vue et d'intérêts. Sur quoi portent ces divergences? Et par qui elles sont exprimées?

6. Un des facteurs clés de la réussite du projet de l'UCC est la désignation d'une marraine ou d'un parrain du projet. Quel rôle devra-t-elle / t-il jouer?

7. Pourrai-je vous rencontrer à nouveau?

A / Le responsable du projet de l'UCC :

1. Depuis le lancement du projet de l'UCC, avez-vous rencontré des difficultés ou des obstacles? Si oui, quelle a été la nature de ces obstacles? Étaient-ils légitimes?

2. Du fait de l'importance que représente l'existence d'un consensus autour du projet de l'UCC, comment comptez-vous procéder pour la construction de celui-ci? Le temps dont vous disposez, est-il suffisant pour parvenir à réaliser cet objectif?

3. En quoi la désignation d'une marraine ou d'un parrain du projet constitue-t-elle une condition nécessaire pour la réussite et le bon déroulement du projet?

4. Parmi les buts recherchés par la désignation d'une marraine ou d'un parrain du projet, il y a celui de l'établissement de la confiance entre les différentes parties prenantes, n'êtes-vous pas d'accord?

5. La création de l'UCC constituera certainement un enjeu (gains ou pertes) important pour les différentes parties prenantes, pensez-vous que tous ces enjeux sont légitimes? Donnez en quelques exemples?

Questions génériques :¹

1. Pour vous, qu'est-ce qu'une Université Corporate? Quels enjeux représente-t-elle pour votre entreprise?

2. Sur un plan personnel, quels sont les enjeux de la réussite du projet de création de l'UCC?

3. Quand avez-vous entendu parler pour la première fois de l'intention de créer une Université Corporate Cevital? Étiez-vous à l'origine de l'initiation de ce projet? Si non qui en sont les véritables initiateurs?

4. La réussite d'un tel projet exige la construction d'un consensus parmi les différentes parties prenantes, êtes-vous d'accord? Quelles sont les parties prenantes identifiées à ce jour?

5. Parler de consensus sur le projet de l'UCC, suppose l'existence de divergences de point de vue et d'intérêts. Sur quoi portent ces divergences? Et par qui elles sont exprimées?

6. Être partie prenante, c'est d'abord être capable d'affecter sérieusement le bon déroulement du processus de mise en place de l'UCC, à votre avis quels sont les parties prenantes capables de peser sur la réussite du projet? De quelles ressources et capacités disposent-ils? À quels degrés ces ressources ou ces capacités sont-elles critiques (pertinente) pour le bon déroulement du projet?

7. D'autre part, être partie prenante du projet de l'UCC, c'est courir le risque d'être affecté par celui-ci. Pourriez-vous nous indiquer quelles sont ces parties prenantes susceptibles d'être affectés par le projet? Quels sont les enjeux de l'UCC pour chacune de ces parties prenantes?

8. Un des facteurs clés de la réussite du projet de l'UCC est la désignation d'une marraine ou d'un parrain du projet. Quel rôle devra-t-elle / t-il jouer?

9. Pourrai-je vous rencontrer à nouveau?

¹ Les questions génériques figurant sur le guide d'entretien du chef de projet ont été adressés aux autres catégories d'acteurs du projet identifiés.

B / Le Directeur Général de l'UCC :

1. Le groupe Cevital, a décidé de créer sa propre Université Corporate et vous avez été retenu pour diriger cette nouvelle structure. Comment voyez-vous cette entreprise? Pensez-vous que cela sera facile à réaliser? Quelles sont vos appréhensions concernant ce projet?

2. Quels sont les atouts (ressources) que vous possédez et qui sont susceptibles de contribuer à la réussite du projet?

C / La direction générale (Groupe / Filiales) :

1. Au début de l'année passée il y a eu le lancement officielle de l'UCC, comment percevez-vous cette innovation? Êtes-vous au courant de son lancement? Par quel moyen avez-vous eu l'information?

2. Avez-vous était sollicité pour prendre part au développement de l'UCC? Si oui, sur quelle aspect a porté votre contribution? Pensez-vous que vous êtes en mesure de donner plus qu'on attend de vous?

D / Les Instances Représentatives du Personnel (IRP) :

1. En votre qualité de représentant du personnel, avez-vous été sollicité pour participer au projet de création de l'UCC? Si oui, quelle en a été votre contribution?

2. Quelles sont vos attentes concernant ce projet et la nouvelles Université qui en résultera? Avez-vous des appréhensions à ce sujet?

E / L'encadrement (les managers) :

1. Avez-vous eu connaissance du lancement de l'UCC? Par quel moyen avez-vous eu l'information?

2. Parmi les objectifs assignés à l'UCC, l'ambition d'en faire une pépinière de cadres algériens à fort potentiel pour le groupe, que représente pour vous un cadre à fort potentiel?

F / Les consultants R3D :

1. Le groupe Cevital, s'est doté officiellement de sa propre Université Corporate, ce qui est inédit en Algérie. À cet effet votre expertise est sans nul doute indispensable. Quelle appréciation faite-vous de votre contribution au projet?

2. La désignation d'une marraine ou d'un parrain de l'UCC est une condition nécessaire pour sa réussite? N'est-ce pas? En plus d'être les porteurs du projet quel autre rôle jouent-ils?

3. La nécessité de construire un consensus sur l'UCC est importante, comment allez-vous procéder pour la construction de ce consensus? Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées à ce sujet?

4. Avez-vous participé dans le passé à la création d'une Université Corporate? Si oui, combien de projets auxquelles vous avez participé? Ont-ils tous abouti?

5. Quelles sont les parties prenantes à toute Université Corporate? Et particulièrement au projet de l'UCC?

Annexe 3 : Questionnaire (application du modèle de l'acteur social)

Questionnaire

Je m'appelle **Abdelhamid AOUMER** et je suis étudiant en post-graduation en sciences de gestion, option : Gestion des entreprises. Dans le cadre de la préparation de ma thèse de magistère, j'effectue une enquête pour comprendre le rôle de l'**agence humaine** « l'action humaine » dans la conduite des **processus d'innovation managériale**. Accepteriez-vous de répondre à ces quelques questions ? **Ce questionnaire est bien sûr complètement anonyme.**

1. Structure de rattachement :

Groupe Filiale, précisez :

2. Poste occupé :

3. Catégorie socioprofessionnelle :

DGBU Directeur Manager Autre, précisez :

4. Sexe : Féminin Masculin

5. Age : années.

6. Avez-vous eu connaissance du lancement de l'UCC¹ ? Oui Non

Si oui, depuis combien de temps :

Moins d'un mois

Moins de six mois

Moins d'une année

Deux ans

Trois ans

Autres, précisez :

7. Par le biais de quel moyen avez-vous eu l'information ?

¹ UCC = Université Corporate Cevital.

- La revue interne de Cevital
- Par courrier électronique
- Par un collègue
- Par la presse nationale (Papier et électronique)
- Sur le site internet de l'entreprise
- Autres, précisez :

8. Quel est votre sentiment sur les chances de réussite du projet de l'UCC ?

- Très Faibles
- Faibles
- Fortes
- Très Fortes

9. Niveau d'instruction :

- Supérieur à Bac +5
- Bac +5
- Bac +3
- Autre, précisez :

10. Êtes-vous partie prenante du projet de l'UCC ?

- Oui Non

11. En plus de vos responsabilités actuelles, pensez-vous être capable d'intervenir en tant que animateur / Formateur au sein de la nouvelle université ?

- Oui Non

12. Parmi ces différentes formes d'innovations :

- a. Innovation produit,
- b. Innovation procédé ;
- c. Innovation service ;
- d. Innovation managériale ;

Classez-les par ordre d'importance pour leur contribution à la performance du groupe Cevital :

--	--	--	--

Voici quelques propositions à l'égard du projet d'Université Corporate Cevital (UCC), pour chacune des ces propositions vous avez le choix entre cinq positions :

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Hésitant, indécis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

		1	2	3	4	5
A1	Au sein de l'entreprise ...					
1	Je possède une expertise et une expérience avérée dans mon domaine.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Un nombre important de collaborateurs travail sous mon autorité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Je ne possède aucune expérience dans l'enseignement et la formation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	J'ai une expérience appréciable dans la conduite de projets.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Je possède une bonne expertise dans la stratégie d'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A2						
6	J'ai déjà eu l'occasion de participer à des projets similaires.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Tous les projets auxquels j'ai pris part ont réussi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Mon expertise et mes compétences sont unique dans l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Les diplômes que je possède sont uniques au sein de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Je dois être consulté sur tous les projets qui touchent à ma structure.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A3						
11	Mon expertise et mon expérience sont reconnus par l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Je possède tous les diplômes qui attestent de mes formations.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Mes capacités sont reconnues par mes collègues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Je possède des diplômes obtenus à l'étranger.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15	Mes collaborateurs me respectent et reconnaissent mes compétences.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A4						
16	Je suis disposé à transmettre mes connaissances aux employés du groupe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	La création de l'UCC n'est pas nécessaire.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	A mon avis l'UCC doit avoir une structure virtuelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	L'UCC n'aura aucun impact sur la culture d'entreprise de Cevital.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Il sera difficile de mesurer la valeur ajoutée de l'UCC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A5	Pour la réussite du projet de l'UCC ...					
21	Je suis disposé à effectuer des heures supplémentaires.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Je suis prêt à travailler durant les weekends et à reporter mes congés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	A me documenter et m'informer sur le projet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	A soumettre mes suggestions à l'équipe du projet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	A exécuter soigneusement les instructions des experts de R3D Consult.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B1	Le projet de l'UCC ...					
26	Est avant tout le projet de la haute direction du groupe et du PDG.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Revête une grande importance pour le chef du projet et son équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Et sa réussite est capitale pour le partenaire R3D Consult.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	En cas d'échec, le chef du projet et son équipe, seront les seuls responsables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Représente une menace pour les managers et leurs collaborateurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B2					
31	Il est nécessaire de revoir les méthodes d'évaluation des besoins en formation des collaborateurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Les managers sont capables de produire une évaluation objective des besoins en formation de leurs collaborateurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	La contribution des différentes filiales au financement de l'UCC doit être équitable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Les programmes proposés par l'UCC doivent être conçus en concertation avec les différentes filiales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Je ferai passer mes responsabilités avant celles du projet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B3					
36	Un manque d'engagement de ma part au projet va nuire à ma carrière.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Je n'ai aucun problème à discuter les décisions portant sur le projet de l'UCC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Si je ne suis pas d'accord avec les propositions portant sur l'UCC je suis prêt à exprimer mon désaccord.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Si un aspect ne me convient pas, je suis prêt à signer une pétition pour exprimer mon désaccord.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Je n'ai pas envie d'entrer en conflit avec mes supérieurs concernant le projet de l'UCC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B4					
41	Je suis prêt à faire des propositions qui peuvent aller à l'encontre de celles faites par l'équipe du projet et des experts de R3D Consult.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	En tant que responsable je peux m'opposer aux aspects du projet qui ne me conviennent pas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

43	Mon expertise dans l'entreprise, me permettent d'exprimer mon avis en toute liberté.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	Mes bonnes relations avec la haute direction me permettent d'exprimer mon opinion librement sur le projet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	Mes collaborateurs et mes collègues respectent et adhèrent souvent à mes opinions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Merci pour votre collaboration.

Annexe 4 : transcriptions de l'interview d'Erhard Friedberg sur l'acteur et le système.

Le point de départ de l'acteur et le système c'est le dilemme du prisonnier le paradoxe de l'action collective d'Olsen c'est-à-dire de non pas traiter les organisations comme des entités naturelles mais de s'étonner de leur existence puisque la coopération est à priori est un problème. La coopération de se fait pas naturellement elle se fait au prix de contraintes et comment se fait-il que des acteurs acceptent ces contraintes et quelles sont les conséquences une fois ces contraintes acceptées ? Et à ce moment-là, les apports du livre sont de deux ordres : Un premier qui est de présenter refaire mais de manière beaucoup plus fournie, argumentée une présentation complète de ce que depuis on a appelé l'analyse stratégique des organisations ou l'analyse stratégique d'acteurs il y a les deux termes c'est à dire d'essayer de montrer d'argumenter au fond de présenter une manière argumentée et explicite les soubassements théoriques des trois notions ou des quatre notions qui constituent finalement cette manière de raisonner, la notion de **stratégie**, la notion de **pouvoir**, et la notion de **jeu** et la notion de **relais**.

- La notion de stratégie comme une régularité appelée ainsi ex-post une régularité de comportement appelée ex-post stratégie. L'intérêt de la notion stratégie, n'est donc pas à chercher dans une conception d'un être stratégique, calculateur, maximisateur sur l'intérêt, lucide, Machiavélique, une espèce d'homme politique omniscient mais au contraire, c'est une vision d'un acteur extrêmement low-profil avec très peu de contenu. **C'est simplement l'idée que personne ne fait rien sans raison et personne ne se désintéresse durablement de sa capacité de négociation avec les autres.** Tout simplement parce que il n'existe pas dans le jeu social. Et l'idée est donc les régularités de comportements qu'on constate chez lui ont un sens et ce sens on va l'appeler stratégie mais c'est pas comme une stratégie d'entreprise enfin c'est le sens de la stratégie d'entreprise de Mintzberg quand il dit qu'une entreprise se rend compte dix après qu'elle a fait quelque chose qu'elle a une régularité de comportement et elle une manière de se positionner sur le marché mais c'est que c'est quelque chose de régulier et de récurrent mais elle n'en avait pas conscience de la même manière nous dirions des acteurs que ce que nous appelons stratégie n'ont pas nécessairement conscience mais peuvent le reconnaître lorsqu'on leur présente mais ils n'ont en pas conscience comme ça et surtout ils sont pas capable ce que suppose une vraie idée de stratégie de calculer dix, vingt et trente années à l'avance. Incapable étant donnée leur manière d'agir l'action c'est plus une action au jour le jour. Donc c'est simplement chercher à retrouver un sens dans leur régularité de comportements et ce sens on va, ce sens et c'est en ça que cette hypothèse est importante et nous renvoie à une structure de

pouvoir. Donc cette régularité nous l'analysons comme une manière de se positionner dans un jeu de pouvoir. Donc se positionner dans un jeu de négociation, de tenir compte des ressources et des contraintes qui s'imposent et d'essayer de tirer parti de la situation tel qu'on la perçoit.

- Donc la notion de stratégie au fond ne peut pas se comprendre indépendamment de la notion de pouvoir et la notion de jeu. La notion de **pouvoir** parce que, c'est au fond une organisation est vue dans cette perspective comme une structure de pouvoir à mettre en évidence à comprendre, à faire ressortir. Pas évidente au départ et **se sont les comportements analysés comme stratégies qui nous permettent de faire cette reconstruction**. Et pour ça on a besoin d'une manière de raisonner sur le pouvoir qui est celle dont on a déjà parlé.
- Et la troisième notion, c'est **le jeu**. On pourra philasser mais l'idée fondamentale du jeu c'est que c'est naturellement en référence à la théorie des jeux mais à une vision extrêmement souple de la théorie des jeux, non formalisée avec l'idée qu'un jeu peut mieux se formaliser ex-post mais pas ex-ante avec des acceptions de la rationalité des joueurs infiniment limitée. Nous n'avons pas à faire des joueurs omniscients bien évidemment mais l'idée fondamentale du jeu quand même c'est que dans un jeu on est à la fois libre et contraint quand vous jouez à un jeu de société vous n'êtes pas contraint de faire exactement une chose et pas et seulement cette chose-là. Vous avez des atouts, vous avez des cartes, vous avez des pions vous avez quelque chose qui vous permet de jouer des coups. Très vite vous apprenez que certains coups vous font perdre et donc vous n'avez pas envie de les rejouer ... mais ça ne veut pas dire que pour gagner il y a qu'une manière de jouer. Il y a plusieurs manières de jouer dans un jeu mais en même temps vous ne pouvez pas tout faire. Et en jouant dans le cadre du jeu vous le reproduisez. Voilà l'idée fondamentale du jeu, vous êtes pris dans un jeu en jouant vous le maintenez en activité et vous le reproduisez. Et peut-être peu à peu vous introduisez des changements. C'est qu'est-ce qu'on voit dans les jeux de sociétés en passant d'une famille à l'autre et tout d'un coup on vous dit non, non on ne fait pas comme ça ici. On a une petite règle qui fait qu'on fait ça pour arranger les enfants ou. Il y a une manière à jouer qui est un peu différente. Donc, en fait un jeu de société bien constitué devient quelque chose de légèrement différencié dans les jeux concrets que jouent les familles. Dans le jeu social les règles du jeu sont-elles mêmes enjeu du jeu naturellement beaucoup plus qu'un jeu de société encore qu'il ne faut pas exagérer beaucoup de règles ne sont pas comme ça à disposition dans le jeu social il y a beaucoup de contraintes. Mais considérer une situation d'interaction comme une structure de jeu c'est devenir sensible à la fois au côté actif des personnes et côté reproduction du tout, c'est ça l'idée du jeu.
- Et l'idée de **relais**, c'est tout simplement le lien qu'on fait entre un intérieur et un extérieur. Une organisation n'existe pas en elle-même, elle est insérée dans une société plus large un ordre local un ordre partiel c'est un phénomène d'ordre dans quelque chose de plus vaste. Et il est relié à ce quelque chose de plus vaste non

pas seulement par des espèces de relations d'influences diffuses du type des idées qui circulent mais aussi quelque chose de plus concret, des rapports de pouvoir qui se lient autour de la fourniture de ressources extérieures dans notre petit système notre ordre local a besoin pour continuer à tourner. Et aucune organisation ne peut se désintéresser des fournisseurs et clans que constitue le monde extérieur et pour le structurer on crée des interlocuteurs avec lesquels on va pouvoir négocier. Régulariser le monde le stabiliser un petit peu ... un tout petit peu et en même temps se couper bien évidemment du monde aussi à travers ça.

Avec ces quatre notions, on a un mode de raisonnement qui on pourrait appeler un mode opératoire qui est une manière de poser des problèmes. Et ensuite on montre que ça permet de raisonner autrement sur le changement, ça permet de raisonner autrement sur la décision et ça permet de s'intéresser à toute sorte de situations qui ne sont pas à proprement parler des organisations bien propres, bien jolies et bien découpées mais beaucoup plus confuses comme situation bien plus confuses qu'on a appelé système d'action qu'on peut appeler ordre local des choses qui sont au départ une hypothèse et c'est peut-être la dernière idée qui ressort de ça c'est, nous parlons tout le temps de système mais nous n'avons aucun contenu de ce système. Nous n'avons pas à priori une définition du système ce n'est qu'une interdépendance structurée et régulée. Et le propre du processus de recherche c'est justement d'essayer de trouver, la structure, la régulation, les limites, les frontières de ce système, de cet ordre. Donc parler de système c'est faire l'hypothèse d'une interdépendance. Il y a là des gens, des acteurs, des individus, des acteurs individuels ou collectifs qui ont des interdépendances entre eux, qui sont liées par des interactions stratégiques qui ne se font pas au hasard, qui ne se font pas de manière aléatoire. Qui obéissent à une régularité si on peut les mettre en évidence et ces régularités sont vues renvoient à des mécanismes de régulation à des boucles et ont des conséquences tout n'est pas possible et vous ne pouvez pas changer ça par un coup de baguette magique ou par un décret ou que sais-je. Voilà grosso modo ce qu'il y a dans l'acteur et le système.

Source : <https://www.youtube.com/watch?v=Xi2pmpZynCA> : Consulté le 24/04/2015
à 17h35

INDEX DES AUTEURS

- Allen, M., et al., 43, 142
- Alter, Norbert, 24, 142
- Bagla, Lusin, 55, 142
- Benabdallah, Youcef, 84, 143
- Benissad, Hocine, 94, 95, 142
- Bernoux, Philippe, 17, 18, 59, 61, 62, 102, 103, 123, 125, 142
- Birkinshaw, Patrick J., 12, 13, 14, 15, 18, 25, 26, 28, 30, 31, 35, 36, 39, 54, 104, 108, 109, 136, 143, 162, 163, 164
- Boukrif, Moussa, 1, 95, 96, 144
- Bouyacoub, Ahmed, 84, 143
- Canet, Emilie, 13, 14, 144
- Cornet, Annie, 19, 144
- Crozier, Michel, 16, 19, 20, 30, 51, 55, 58, 60, 63, 65, 136, 140, 142, 162, 163, 164
- De Coster, Michel, 17, 142
- De Villers, Gauthier, 86, 87, 89, 90, 91, 143
- Drucker, Philip, 12, 24, 77, 86, 92, 93, 95, 142, 143
- Elie-Dit-Cosaque, Christophe M., 55, 143
- Emirbayer, Mustafa, 52, 53, 144
- Friedberg, Erhard, 16, 19, 20, 30, 51, 55, 58, 59, 60, 61, 63, 65, 136, 140, 142, 158, 162, 163, 164
- Gauthier, Benoît, 39, 142
- Giddens, Anthony, 51, 53, 54, 55, 142
- Hafsi, Taïeb, 77, 82, 101, 142
- Hamel, Gary, 13, 14, 26, 28, 31, 32, 54, 136, 143, 162, 163, 164
- Hewson, Martin, 54, 55, 56, 59, 137, 142
- Lamiri, Abdelhak, 12, 85, 91, 92, 93, 142
- Le Roy, Frédéric, 12, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 144
- Lebaron, Frédéric, 54, 143
- Madoui, Mohamed, 95, 96, 144
- Megherbi, Khelloudja, 85, 145
- Mintzberg, Henry, 19, 20, 26, 52, 58, 60, 70, 112, 136, 143, 158, 162, 163, 164
- Mische, Ann, 52, 53, 144
- Mol, Michael J., 12, 13, 14, 26, 28, 54, 136, 143, 162, 163, 164
- Morin, Jean-Michel, 64, 143
- Morley, Chantal, 33, 143
- Paton, Rob, 39, 40, 42, 43, 48, 143
- Schein, Edgar, 70, 71, 72, 73
- Thévenet, Maurice, 70, 71, 143
- Van de Ven, Andrew H., 13, 26
- Vandewattyne, Jean, 12, 77, 145

RÉSUMÉ

Le « rôle de l'agence humaine dans la conduite des processus d'innovation managériales » qui est le thème de notre recherche, prend comme points de départ (a) l'importance de l'innovation dans le développement des nations et la performance des entreprises en leur conférant un avantage par rapport à la concurrence ; (b) l'existence de diverses formes d'innovations parmi lesquelles les innovations managériales qui ont été longtemps négligées par rapport aux formes d'innovations à contenu technologique (produits et procédés) alors qu'elles sont aussi importantes que les autres en terme de performance et enfin, (c) le modèle de processus d'innovation managériale présenté par Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) qui s'inscrit dans la perspective rationnelle des innovations managériales a été le véritable point de départ de l'étude, notamment pour la place qu'accorde ce dernier à l'agence humaine. Cependant le rôle de l'agence humaine décrit dans ce modèle est restrictif car il désigne une certaine catégorie d'acteurs internes (généralement des managers) ou externes qu'ils désignent acteurs clés. C'est cette vision restrictive que nous contestons, car s'il est vrai que ces acteurs sont importants, il pourrait exister d'autres catégories d'acteurs aux intérêts et aux enjeux contradictoires qui pourraient déployer des stratégies qui vont à l'encontre des acteurs clés. C'est dans le cadre de la perspective politique de l'analyse des organisations et du management (théories du pouvoir) représentée notamment par Michel Crozier, Erhard Friedberg, Jeffery Pfeffer et Henri Mintzberg, que nous tenterons de répondre à cette problématique.

Notre étude empirique a eu pour cadre le projet de création de l'université d'entreprise (Corporate University) du groupe Cevital comme cas de processus d'innovation managériale. Les résultats de notre étude ont confirmé les hypothèses que nous avons posées en révélant d'autres acteurs en plus des promoteurs du projet qui ont pesé de leur poids dans le déroulement et l'aboutissement du projet.

Mots clés : Agence humaine, innovation managériale, processus d'innovation managériales, université d'entreprise, acteurs, action, analyse stratégique des acteurs, système d'action concret, jeux, pouvoir, intentionnalité, rationalité.

ABSTRACT

The "role of human agency in the conduct of managerial innovation process" which is the theme of our research takes as its starting point (a) the importance of innovation in the development of nations and companies performance giving them an advantage over the competition; (b) the existence of various forms of innovation including management innovations that have been neglected for long time compared to forms of innovation with technological content (products and processes) While they are as important as the other in terms of performance. (c) Finally, the management innovation process model presented by Birkinshaw, Hamel and Mol (2008), which follows the rational perspective of management innovations, was the real starting point of the study, particularly for the place given to "human agency". However, the role of human agency described in this model is restrictive because it designates a certain category of internal actors (usually managers) or external ones as key actors. It is this restrictive view which we disagree with, because if it is true that these actors are important, there may be other categories of actors with conflicting interests and stakes that can deploy strategies which may go against key actors. It is under the political perspective of organizational analysis and management (theories of power) represented especially by Michel Crozier, Erhard Friedberg, Jeffery Pfeffer and Henry Mintzberg that we try to address this problem.

Our empirical study was conducted under the framework of the project of creation of the Cevital Corporate University as a managerial innovation process. Our study has confirmed the assumptions we had formulated, revealing other actors in addition to project sponsors who have their own weight in the conduct and outcome of the project.

Key words: Human agency, management innovation, management innovation process, corporate university, actors, action, strategic analysis of actors, concrete action system, games, power, intentionality, rationality.

ملخص

"دور قدرة الفعل الإنسانية او الفاعلية الإنسانية¹ (human agency) في تسيير عمليات الابتكار الادارية" الذي هو عنوان هذا البحث ينطلق من (أ) أهمية الابتكار في تطور الأمم و أداء المؤسسات بمنحهن تفوقاً على حساب المنافسة. (ب) وجود أنواع مختلفة من الابتكار التي من ضمنها الابتكارات الإدارية اللاتي تم تجاهلهن منذ زمن بعيد على خلاف انواع اخرى من الابتكارات ذات محتوى تكنولوجي (المنتجات و العمليات) بينما تُقدم الاولى على انها الاكثر تفوقاً على الاخيرة من حيث الاداء. (ت) أخيراً, عملية الابتكار الإداري الذي قَدَّمهُ بيركينشو (Birkinshaw) , هامل (Hamel) و مول (Mol) (2008) الذي يدخل في نطاق المنظور العقلاني للابتكارات الإدارية كان المنطلق الفعلي لهذا البحث خصوصاً للمكانة الكبيرة التي خصصها هذا الأخير لمفهوم قدرة الفعل الإنسانية. لكن دور هذه الأخيرة الذي تم وصفه في العملية المذكورة أنفاً محصور في فئة من الفاعلين الداخليين (عادة ما يكونون مسيرين) او خارجيين الذين يدعونهم فاعلين محوريين. نحن بصدد مناقشة هذه الرؤية المحدودة, لأنه إن كان دور هؤلاء الفاعلين مهما فهناك إمكانية وجود فئات اخرى من الفاعلين ذوي مصالح و قضايا متناقضة الذين بإمكانهم وضع استراتيجيات التي يمكن ان تذهب على عكس توجهات الفاعلين المحوريين. إن بحثنا هذا يدخل في إطار المنظور السياسي في تحليل المنظمات والادارة (نظريات السلطة) الممثلة خاصة بميشيل كروزيه (Michel Crozier). ارهارد فريدبرج (Erhard Friedberg), جيفري بفيفر (Jeffery Pfeffer) و هنري مينتزبرج (Henry Mintzberg).

دراستنا الميدانية تمت في إطار مشروع إنجاز جامعة الشركة « Corporate University » التابع لمجمع سيفيتال كمثال لعملية ابتكار إداري. نتائج البحث أثبتت الفرضيات التي تم وضعها و ذلك بإظهار فاعلين آخرين زيادة على أصحاب المشروع بحيث اثروا بكل وزنهم في سيرورة و نتائج المشروع.

كلمات البحث: قدرة الفعل الإنسانية / الفاعلية الإنسانية، الابتكارات الإدارية، عمليات الابتكار الاداري، جامعة الشركة، الفاعل، الفعل، التحليل الاستراتيجي للفاعلين، نظام الفعل الحقيقي، اللعب، السلطة، القصد، العقلانية.

¹ علم الاجتماع : المفاهيم الاساسية / تحرير جون سكوت(2006)؛ ترجمة محمد عثمان؛ الشبكة العربية للأبحاث و النشر. بيروت 2009. ص. 300.