

Réflexion sur l'expérience de la start-up algérienne en matière d'innovation stratégique.

Etude de cas

Youcef MATIKA

Docteur en sciences de gestion, université Oran 2.

Youssmatt2707@gmail.com

Mohamed CHERCHEM

Professeur agrégé en sciences de gestion, université Oran 2.

mcherchem@yahoo.fr

Résumé

Cette recherche consiste à examiner les principaux défis, en matière de gestion rencontrés dans une start-up algérienne et à étudier sa logique entrepreneuriale notamment en matière d'organisation d'une innovation stratégique. Pour répondre à cette problématique, nous avons suivi une approche déductive et adductive, à travers, une étude qualitative rétrospective et longitudinale, centrée sur le cas d'une start-up algérienne spécialisée dans la formation professionnelle continue. L'étude montre que la start-up algérienne dispose de la possibilité de mener avec succès une innovation stratégique sur son marché.

Mots clés

Start-up, TPE/PME, stratégie d'entreprise, management, marketing, entrepreneuriat, innovation stratégique, croissance d'entreprise.

الملخص

يهدف هذا البحث إلى فحص تحديات التسيير الكبرى التي تواجهها مؤسسة جزائرية ناشئة ودراسة منطقتها المقاولاتي ، لا سيما فيما يتعلق بتنظيم ابتكار استراتيجي.

للإجابة على هذه الاشكالية، اتبعنا نهجًا استنتاجيًا، من خلال دراسة نوعية بأثر رجعي وطولية ، تركزت على حالة مؤسسة جزائرية ناشئة متخصصة في التدريب المهني المستمر. تظهر الدراسة أن الشركة الجزائرية الناشئة لديها إمكانية النجاح في تنفيذ ابتكار استراتيجي في سوقها.

الكلمات المفتاحية

المؤسسات الناشئة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، استراتيجية المؤسسة، التسيير، التسويق، المقاولاتية، الابتكار الاستراتيجي، تطور المؤسسة.

Summary

This research consists of examining the main challenges in terms of management encountered in an Algerian start-up and studying its entrepreneurial logic, particularly in terms of organizing a strategic innovation. To answer this problem, we followed a deductive and adductive approach, through a retrospective and longitudinal qualitative study, centered on the case of an Algerian start-up specialized in continuing vocational training. The study shows that the Algerian start-up has the possibility of successfully carrying out a strategic innovation in its market.

Keywords

start-ups, VSEs/SMEs, business strategy, management, marketing, entrepreneurship, strategic innovation.

Introduction

Lesoutienauxentreprises, notammentcellesdetaillemodeste dans leurs projets d'investissement, prend, aujourd'hui, une place majeure dans le programme politico-économique de l'Etat algérienne, en témoignent les subventions accordées, dans ce cadre, tels que : la création d'un fond d'investissement réservé pour la promotion de start-up ou le lancement du programme de la finance islamique. (Algérie Presse Services. 2020). Toutefois, les anciens programmes lancés, dans le même cadre, à savoir: l'ANSEJ, l'ANGEM ou de CNAC, n'ont eu qu'une modeste portée et peu d'entreprises ont pu atteindre les objectifs fixés (F.Merzouk , 2018) (H.Kouraiichi & F.M.Azzi.2020).

Les entreprises algériennes manquent « absolument » de culture entrepreneuriale, en raison de la faiblesse du niveau de connaissance technico-scientifique ou encore en matière d'expertise dans l'exercice de leurs activités économiques. La réflexion sur l'appréciation des ressources par l'entreprise algérienne de taille modeste reflète une approche « amoindrie » de la stratégie (Y.Matika & I.D.Reguiieg, 2019) et l'entrepreneur algérien reste peu performant en raison du manque d'esprit

innovateur notamment en termes de créativité, de proactivité et de prise de risques (Z.Arabech & H.Tabeti, 2016).

Cette réalité s'oppose aux conditions d'adaptation à l'environnement économique actuel sur le marché international où la rivalité entre entreprises est mise à rude épreuve. Une rivalité qui se traduit, plus précisément, par des raccourcissements dans les cycles de vie des produits, des changements dans les politiques concurrentielles, des compétitions accrues et agressives en matière des prix, des courses accrues pour l'amélioration des fonctionnalités des produits, des entreprises intelligentes mobilisent des stratégies proactives et des stratégies innovantes. Elles arrivent à explorer des besoins latents et devancent la concurrence par le lancement d'un ensemble de produits ou services novateurs et non existants. Elles arrivent à modifier, à leur avantage, les règles du jeu sur les marchés par une adaptation constante de leurs ressources et compétences, et poursuivent une politique d'apprentissage et de désapprentissage: apprentissage grâce à une créativité développée à l'intérieur de son organisation et une imitation ou du benchmarking observée à l'extérieur de son organisation et désapprentissage en reprochant, constamment, les choix stratégiques préalablement définis. (S. Edouard, 2008).

D'autre part, le management d'une entreprise, notamment le cas des start-up est plutôt spécifique. Un entrepreneur d'une start-up n'est pas seulement inventif, mais c'est un individu d'une certaine habileté pouvant s'adapter au contexte et interagir, constamment, face aux opportunités et aux défis de l'environnement. C'est un authentique leader avec une certaine aptitude à pouvoir mener avec ténacité son équipe vers le but qu'il aurait tracé. Il est créatif, preneur de risques, et sachant transformer une simple idée de projet en une réalisation. Il se distingue par une capacité de planifier et gérer efficacement son organisation dans des contextes extrêmes (Unachukwu, 2009; Mc. Fadzean et al., 2005). Pour J.Schumpeter (1947) : « l'entrepreneur d'une start-up est un individu qui anticipe la réflexion de nouvelles combinaisons à partir de paramètres inexistantes ou préexistantes ».

Aussi, l'innovation dans les start-up, y compris les start-up algériennes, peut être un levier de compétitivité du pays, mais cela reste lié, selon certains économistes, à « une prise de conscience » des dirigeants sur l'intérêt et les bénéfices de renouvellement (H.Heddad) et à la capacité de financement des projets et à des études rigoureuses (M.Bouacha & A.Zerduodi).

Cependant, l'innovation peut induire des destructions : elle fait disparaître des produits existants, anéantit des parts de marchés établis, rend obsolète certaines compétences, supprime des emplois et dissout l'ordre établi. (T. Atamer, R. Durand, E. Reynaud, 2005).

Dans les pays développés, l'innovation reste paradoxale. L'échec crée une innovation et l'innovation peut créer un échec. Le taux d'échec dans les entreprises occidentales, pour réaliser des innovations, est de 90% en Europe et 95% aux États-Unis (P. Kotler, K. Keller, D. Manceau, 2015). Dans ces entreprises, on considère, en effet, que c'est souvent à la suite d'un échec qu'on fait évoluer son idée avant de parvenir à un succès. Il faut, donc, innover sans admettre l'échec (S. GODIN, 2006).

Il nous paraît essentiel de faire une évaluation objective de l'expérience de l'entreprise algérienne, en matière d'innovation, nécessaire dans la communauté des affaires. Nous tenterons dans cet article de répondre à la problématique suivante: «Dans quelle mesure une start-up algérienne peut-elle mener une innovation stratégique sur son marché?».

Pour l'heure, l'expérience algérienne montre que la conception et la mise en œuvre des ressources par l'entreprise algérienne de taille simple montrent qu'une approche «régressive de la stratégie» (Y. Matika & I.D. Reguieg, 2019). L'entrepreneur algérien fait preuve d'une conceptualisation limitée car ne possède guère un esprit innovateur notamment en termes d'innovation, de pro-activité et l'exposition aux risques (Arabeche & Tabeti, 2016). De même, la confrontation des petites entreprises face à des entreprises plus anciennes impliquées dans des réseaux officieux moins transparents fragilise leurs actions entrepreneuriales (Y. Matika, M. Kansab & I.D. Reguieg, 2020).

Aussi, les start-up en Algérie, sont confrontées à des problèmes de financement et de gestion, notamment lorsqu'il s'agit de l'analyse de l'environnement (D. Adjali, 2017). L'innovation stratégique peut, également, être paralysée à cause d'une résistance au changement et une réticence des collaborateurs internes dans un cadre de leur contribution (P. Kotler, K. Keller, D. Manceau, 2015). On propose, ainsi, l'hypothèse suivante : « une start-up algérienne ne peut mener avec succès une innovation stratégique sur son marché ».

Pour répondre à cette problématique, nous menons une approche déductive et adductive. Nous présenterons, dans un premier temps, une grille de lecture relative à la start-up

et à l'innovation stratégique, puis nous réaliserons une étude qualitative exploratoire auprès d'une start-up algérienne, en suivant une étude de cas qualitative longitudinale et rétrospective dont l'objectif est de cerner de plus près les défis de lancement d'une innovation stratégique par une start-up algérienne. Nous exposerons, enfin, nos résultats de façon narrative et analytique, en recourant à une analyse de contenu thématique par une confrontation avec le cadre théorique et avec les recherches antérieures réalisées dans le même contexte.

1. Les start-ups, quelques enseignements dans les premières d'années d'existence

Même si certains économistes reprochent la création en masse des start-ups, parce qu'elles présentent des taux d'échec élevés ou parce qu'elles épongent la masse salariale au point de paralyser les niveaux de productivité dans les groupes industriels, les start-ups peuvent constituer un acteur créateur de richesses dans les économies des nations et contribuent, amplement, à la valorisation et l'exploitation des potentialités des ressources naturelles et humaines. Concrètement, les start-ups contribuent à atténuer la crise de chômage et au développement de l'économie de connaissance, la création de l'innovation sur les secteurs d'activités, la fortification de la compétitivité du pays et la protection contre les crises économiques. C'est dire que l'écosystème des start-ups est souvent conditionné par les régimes politico-économiques des nations et elles sont, largement, soutenues dans les pays développés comme aux Etats-Unis, en Allemagne ou en Grande Bretagne et aussi dans les pays en voie de développement comme l'Inde. (A.B.Aravala, A. Kumar, S. Devarakonda, 2020)

Etymologiquement, le terme start-up (jeune pousse ou jeune innovante), désigne de jeunes entreprises censées connaître une croissance rapide et exponentielle (up) dès le démarrage (start), mais il ne renvoie à aucune catégorie d'entreprise bien définie, que se soit en matière d'âge, de taille, d'innovation ou même de secteur d'activité, irréductible au seul numérique. La start-up signifie, également, une jeune entreprise vouée à une forte croissance en termes de capital ou en termes d'activités, généralement créées sur la base d'un projet innovant, que se soit de nature technique, commerciale, financière ou sociale. (H.Azoulay, e.Krieger, G.poullain, 2001). Selon Steve Blank (2013) : une start-up est une organisation temporaire à la recherche d'un business model commercialisable et permettant une croissance exponentielle.

A l'opposé des entreprises traditionnelles, les start-up, grâce à une meilleure coordination entre services et un décloisonnement entre paliers hiérarchiques, se sont distinguées par une grande réactivité face aux imprévus, une forte implication de leurs fondateurs et leurs collaborateurs dans des projets innovants. Elles se distinguent également par le travail préalable dans la sélection des ressources humaines avec en prime l'intégration de jeunes diplômés, combien même ils n'ont pas d'expériences pour leur offrir des postes de responsabilité, ou encore des financements relativement aisés par des profils divers d'incubateurs. (H.Azoulay, e.Krieger, G.poullain, 2001)

Le taux d'échec des start-ups semble se maintenir à un niveau élevé dans le temps. Rares sont les start-up qui arrivent, dans des contextes complexes, à concevoir et à configurer des stratégies viables (Marion flécher, 2019). A contrario, le succès d'une start-up peut être lié, globalement, à certaines conditions telles que : la nature de leurs marchés (Hofer ;1987), la structure de la clientèle (frank lasch, frederic le roy & said Yami, 2005), la politique Etatique d'incubation (Mian, 1997), le nombre des fondateurs-entrepreneurs (Woo et al., 1989), le capital financier investi (Duchesneau et Gartner, 1990), et la focalisation sur la qualité de production (Sandberg et Hofer 1987).

La phase de lancement d'une start-up est la phase la plus difficile à gérer. Les start-up se trouvent, en effet, dans l'obligation de persuader les investisseurs de la justesse leurs perspectives de croissance ainsi que de trouver rapidement des débouchés commerciaux et couvrir les charges relatives à la conception, la fabrication et de la commercialisation. Les start-up souffrent aussi d'une fragilité financière, donc, il est difficile de conserver à l'intérieur de l'organisation des jeunes talentueux et compétents qui trouvent des occasions plus avantageuses sur le marché de travail. (H.Azoulay, e.Krieger, G.poullain, 2001).

Le financement des start-ups se fait, souvent, par des capital-risqueurs talentueux par le biais de la bourse ou des subventions publiques sous différentes formes, y compris les avantages fiscaux et douaniers. Il se fait aussi par le biais de partenariat public-privé par la création des fonds d'aide ou des plateformes de crowdfunding (création en foule) portés par des associations sponsors de projets (S.Cieply & A.Nadant, 2016 ; Brigitte Lestrade, 2016).

Selon certains auteurs, la réalisation de performance par les start-up revient, en priorité, aux traits individuels de leurs fondateurs. Le succès d'une start-up est lié à l'esprit entrepreneurial du fondateur ou de sa perception envers la possession d'une entreprise. Un fondateur ayant un esprit d'entreprise c'est un fondateur capable de rendre une simple idée réfléchie à un projet concret et valorisable. Cela ne revient pas uniquement à un talent d'identification des occasions sur l'environnement ou de rédaction d'un plan d'action, mais à une capacité de concevoir une organisation dynamique et la conserver au fil du temps. (Ghulam Nabi, Rick Holden et Andreas Walmsley, 2006).

Dans les start-ups, les actifs immatériels ont une dimension très dynamique et conditionnent largement leurs niveaux de performance. Ces actifs sont liés au : capital individuel de l'entrepreneur, son capital organisationnel et son capital relationnel.

-Le capital individuel de l'entrepreneur : c'est-à-dire sa capacité physique et morale ainsi que son niveau d'instruction en entrepreneuriat. Le fondateur doit jouir d'une certaine force de persévérance ainsi qu'un pouvoir d'adaptation et de choix d'actions adaptées à un but de croissance. Cela est nécessaire dans l'identification des opportunités qui émergent sur le marché et dans la résolution des problèmes fonctionnels à l'intérieur de l'organisation. Le fondateur-entrepreneur de la start-up doit, également, avoir une auto-efficacité entrepreneuriale ou avoir suffisamment d'aptitudes cognitives et comportementales qui leur permettent de mobiliser une compétence de proactivité ou de réactivité d'actions envers les différentes situations présentes sur l'environnement. (Chen et al., 1998); (Segal et al., 2002) Luthans et Ibrayeva (2006). Cette auto-efficacité entrepreneuriale diffère selon des critères socioculturels chez les individus. Certaines recherches montrent que les hommes et les gens instruits et expérimentés ont, par exemple, des auto efficacités entrepreneuriales plus grandes par rapport aux femmes, aux gens moins instruits et moins expérimentés (Kickul et al., 2007) (M. Drnovšek & J. Wincent & Melissa S. Cardon).

Mieux, les fondateurs-entrepreneurs des start-up partagent certains traits psychosociologiques. Ils manifestent : un comportement individualiste, un sentiment d'estime de soi, un sentiment de bienfaisance envers leurs proches, une philanthropie envers la société au sens large ainsi qu'un besoin d'autonomie après une expérience dans des postes

de subordination. Ils peuvent acquérir une certaine noblesse par une détention de l'argent. L'entrepreneuriat est pour eux synonyme d'accumulation de rentes. (L.Kolvereid , E.Isaksen ,2005) Toutefois, certaines recherches ont montré qu'aucune de ces caractéristiques qui avancent la création d'un projet ne semble porter un effet sur la performance de l'activité de la start-up. (S, Birley & P,Westhead, 1994).

Aux Etats-Unis, par exemple, les entrepreneurs-fondateurs des start-ups qui connaissent le succès, jouissent d'une expérience professionnelle ou ont suivi une formation académique prestigieuse. Ils bénéficient d'un soutien financier ou à défaut ils investissent avec leur propre argent. Ils travaillent suivant un plan d'action défini et mettent l'accent sur l'efficacité. Ils prennent d'une façon ingénieuse les risques, et développent de bons réflexes, entendre par agressivité dans le travail. Ils s'investissent patiemment dans le travail quotidien de leur entreprise. Mieux, ils sont armés d'une patience qui leur permet de s'intégrer facilement dans une organisation dynamique, une organisation bâtie sur un système à deux pieds: grâce au coaching et la mise à niveau, allusion faite à la participation à une série de formations professionnelles simultanées. (Kropp, F., Lindsay, N.J. et Shoham, A, 2008).

Le capital organisationnel de l'entrepreneur : c'est-à-dire sa capacité de concevoir et mettre en œuvre une bonne stratégie, y compris une capacité d'adaptation à l'environnement.

En l'absence de maturité entrepreneuriale des fondateurs des start-up lors de la conception des projets, particulièrement en ce qui concerne l'examen des contextes, la conception d'une stratégie surréaliste ou le modèle de planification stratégique restent moins valides pour l'atteinte des objectifs. (Gavin C. Reid et Julia A. Smith, 2000).

En revanche, la concentration sur le retour sur investissement doit être valablement approuvée sur le plan technique pour aboutir à la performance (Gavin C. Reid et Julia A. Smith, 2000). Cela permet un apprentissage et une flexibilité entrepreneuriale des actions commerciales. Une start-up ne peut se baser sur un seul business model fut il réfléchi initialement sur son marché mais se conceptualise en cas de nécessité. (S. Blank, 2013).

Dans ce cadre, l'approche lean start-up ou « une start-up maigre qui fait pression » (S. Blank, 2013), qui peut se traduire techniquement par l'utilisation conjointe des différentes approches de management stratégiques, à savoir : l'approche

de l'économie industrielle, l'approche fondée sur les ressources et l'approche par les réseaux, peut constituer un moyen efficace pour estimer l'évaluation des start-ups lors de leurs premiers stades de développement (Tarek Miloud & Mathieu Cabrol, 2011).

Quant à l'accompagnement à l'entrepreneuriat des start-up; la méthodologie recherche-intervention, réalisée avec l'aide des consultants-chercheurs en sciences de gestion, peut constituer une forme importante de soutien et d'orientation à long terme, notamment en termes d'apprentissage proactif et de montage des business models (S.B.Jouini, T.Paris, & S.Bureau, 2010).

En ce qui concerne le business model des start-ups ; traditionnellement, il définissait une proposition de valeur qui assurait une adéquation entre l'offre de l'entreprise et le besoin « exprimé ou non exprimé » par le client. Cette proposition de valeur se traduisait techniquement par:

1) une offre adaptée à chaque segment de clientèle, 2) une conception d'un ensemble d'actifs corporels et incorporels, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, 3) une conception d'un ensemble de tâches clés, d'activités et des processus de gestion essentiels pour générer de la valeur, 4) une intégration des acteurs clés (parties prenantes) qui s'impliquent de façon directe et/ou indirecte dans la création de valeur, 5) une estimation rationnelle des charges à supporter ainsi qu'une appréciation éventuelle des flux de revenus à travers une tarification des produits et une programmation d'un volume de ventes destinées vers des circuits de distribution bien ciblés (S.B.Jouini, T.Paris, & S.Bureau, 2010; demily.y&lecoq.B,2010). Toutefois, selon certains économistes : cet ancien model ne peut être guère valide dans un environnement complexe et turbulent. Il reste un modèle statique. Il n'expose pas une compréhension fine du fonctionnement de l'entreprise car il ne détermine pas, de façon claire, les rapports de causalité et de corrélation, linéaires et non linéaires, entre ses différents composants. Il ne présente pas des outils d'interprétation du rapport entre la stratégie planifiée et l'action opérationnelle (ou entre planification et gestion de performance). Cela paralyse, par conséquent, l'apprentissage entrepreneurial de la start-up sur son marché. On a, ainsi, développé, dans le même cadre, d'autres approches comme celui de DBMC (Dynamic Business Model Canvas), dont on a complété les lacunes initiales et on a déterminé avec rigueur, de façon plus claire et plus explicite, le mécanisme systématique du modèle, notamment les interconnexions entre unités opérationnelles de l'entreprise,

entre l'entreprise et son micro et macro environnement. On a proposé, encore, d'intégrer en plus d'autres variables économiques et sociaux liés étroitement au phénomène étudié et de présenter des simulations de scénarios dans le futur. Tout cela permet de justifier la prise de décisions et des risques, à court terme et à long terme, permettant d'induire, rapidement et rationnellement, des perspectives de croissance, de définir quels éléments moteurs de la performance et d'entamer, ainsi, des actions correctives adéquates. (F. Cosenz, 2017).

-Le capital relationnel de l'entrepreneur : c'est-à-dire sa capacité d'avoir des liens directs avec les parties prenantes de l'activité tels que : les organismes de recherche, les investisseurs, les établissements d'enseignement supérieur, les medias, les prestataires de services, les partenaires industriels et commerciaux, les administrations et les établissements bancaires...etc. (I.Peña, 2002 ; Bontis et al, 2000).

Aussi, l'intégration dans des réseaux de firmes aide à la circulation des informations et le partage des différentes expériences sur les marchés. Les start-up qui connaissant le succès, sont, en effet, des entreprises qui se concentraient sur les secteurs d'activités pour partager ensemble les travaux et les expériences. Elles prennent en main certaines tâches ou missions de la part des grands groupes industriels, notamment en matière de R&D. Elles s'écartent parfois de la grande compétition sur le marché pour cibler des segments délaissés par les grands rivaux et s'intégrer verticalement pour atteindre un stade de développement appréciable. (B. Lestrade, 2016).

En somme, la start-up est loin d'être une simple entreprise tant il est vrai qu'elle exerce son activité dans un environnement hostile. Elle a une vision à grande échelle et des capacités intellectuelles qui se distinguent du lot. Son talon d'Achille est qu'elle est dépourvue dès son lancement de ressources matérielles. Elle commence avec pratiquement rien, c'est-à-dire à partir du néant et se développe à un rythme dynamique en un temps record. Les start-up sont dotées d'une grande compétence technique et organisationnelle. Leurs croissances peuvent se justifier, par la grande utilité de leurs produits, souvent soutenues par des subventions plutôt conséquentes, une importante demande de la part de clients potentiels, le tout aidé par l'absence des concurrents directs pendant une période donnée.

2. L'innovation stratégique, un levier de compétitivité pour les start-ups

L'innovation stratégique est le fruit d'un travail organisationnel talentueux avec cette nette observation est que certaines entreprises, comme Ikea, Swatch, Sephora, Zara, Ebay, Amazon, Zopa, lesquelles ont réussi à atteindre ce stade de maturité organisationnelle et à renouveler à leurs avantages les règles du jeu de leurs secteurs d'activités. (strategor, 2016).

Depuis 1945, date de l'institutionnalisation croissante du processus d'innovation, les petites entreprises n'ont cessé d'en apporter leur contribution. (saporta,1997). Des start-up qui ont innové, ont pu devancer d'autres entreprises concurrentes y compris celles possédant de grandes ressources matérielles. Cela apparaît au stade de l'apprentissage organisationnel, comme l'expliquent certains économistes qui font remarquer que ce type d'entreprises, en termes de réflexion et de vision à long terme, ont su dépasser une philosophie de compétitivité centrée sur un rapport qualité/prix (F.Leroy &S. Yami, 2007).

Ainsi, l'innovation dépasse, largement, le simple cadre technique et cela est d'autant plus vrai qu'innover, c'est définir son activité de manière originale par rapport au passé et à la concurrence. C'est dire que l'innovation consiste à rompre le combat et à le porter sur un terrain plus propice pour la petite entreprise (F.Leroy &S. Yami, 2007).

Les start-up doivent, absolument, recourir à l'innovation pour contrer l'expérience des grandes sociétés. L'innovation constitue un instrument stratégique proactif pour les start-up, du fait qu'elle suscite, dans un temps record, une capacité de croissance et de développement de ses ressources techniques, humaines et organisationnelles. (strategor, 2016).

Du fait de l'innovation, l'entreprise finance le développement et la préservation de ses actifs stratégiques par ses propres moyens. Aussi, L'innovation stratégique agite de façon impressionnante le marché. Cette agitation prend deux formes : soit le nouveau business model s'impose et devient le nouveau modèle de référence, ou modèle dominant, soit un nouveau marché est créé (strategor, 2016).

L'innovation stratégique perfectionne ou remet en doute, de façon complète ou partielle, les caractéristiques de l'offre de référence. L'entreprise, par une action d'innovation, crée de nouvelles perspectives avantageuses à son activité économique. L'important c'est de disposer d'une capacité d'identifier

les présupposés innés ou latents sur l'environnement. Une idée, aussi banale soit elle, ne peut être sous-estimée et peut, dans bien des cas, être une importante source de rente entrepreneuriale de l'innovation.

On distingue deux types d'innovation stratégique : **les innovations de rupture** et **les innovations incrémentales** (F.Leroy, S.Yami,2007 ; strategor,2016) : **Les innovations de rupture** (radicales, discontinues ou d'exploration) sont souvent révélées par les entrants potentiels dans le secteur d'activité. Elles se caractérisent par la rupture qu'elle entraîne tant au plan technique que de l'utilisation des produits. Elles créent de nouvelles catégories de produits. Elles modifient le jeu concurrentiel et conduisent fréquemment à des nouveaux business models. Dans ce cas, l'innovation stratégique fait découvrir de nouveaux marchés, là où ni l'offre ni la demande n'existent, encore inexplorés vierges et vastes (absence de la concurrence et présence de clients potentiels) dont l'objectif est de conjuguer la croissance et les bénéfices. Quant aux **innovations incrémentales** (d'amélioration, de routine ou d'exploitation), elles font partie d'un cycle d'innovation qui existait déjà et entraîne un changement partiel par rapport à l'offre de référence notamment en matière de savoir-faire.

Elles apparaissent généralement dans la phase du déclin du produit. Elles concourent, seulement et de façon marginale, à la performance, par des améliorations du produit ou de son processus de production et elles optimisent le volume du chiffre d'affaires. Dans ce cas, l'innovation stratégique révèle un business model plus performant que le précédent sur un avenir lointain rendant l'ancien modèle inopérant et inopportun, mettant la concurrence ayant consacré de gros investissements en situation critique.

Dans les innovations incrémentales, la prépondérance est donnée à une rentabilité à court terme. Toute erreur, nécessaire à l'expérimentation, est tolérée. Le recyclage des innovations et la recherche de nouvelles formes de business models sont encouragés. Dans les innovations radicales, la situation est différente. (F.Leroy, S.Yami,2007 ; strategor,2016).

Si certains spécialistes recommandent une séparation des équipes chargées de l'innovation de l'exploitation de celles chargées de l'innovation de l'exploration, d'autres spécialistes réfutent cette disposition. L'argument des premiers repose sur une adaptation des objectifs de la structuration organisationnelle et les modes de contrôle au type de l'innovation. En revanche, les seconds trouvent dans cette

séparation une source de conflit d'intérêt entre les deux équipes. Trois considérations sont exposées: 1) l'équipe de l'innovation incrémentale est soumise à une pression hiérarchique, en matière d'analyse et de réflexion, pour atteindre au plutôt le retour sur investissement, tandis que l'équipe de l'innovation de rupture est beaucoup plus libre. 2) En cas de séparation totale entre les deux équipes, on restreint l'accès à certaines zones de travail, donc, on limite l'accès à l'information, notamment, pour l'équipe de l'innovation de rupture. 3) Si une innovation de rupture cannibalise une innovation incrémentale, cela crée un sentiment de mécontentement et de rejet chez l'équipe de l'innovation incrémentale. (F.Leroy, S.Yami,2007 ; strategor,2016)

2. 1. L'innovation stratégique, ses obstacles et ses enjeux constitutifs :

L'échec du projet d'innovation peut revenir à : 1) une précipitation de la part de l'entreprise, qui, cherche à accélérer le développement à l'excès et donc congédier certaines phases du calendrier du projet. 2) L'entreprise n'est pas arrivée à comprimer suffisamment son « time-to-market » et que le lancement a eu lieu trop tard, à un moment où l'état du marché avait changé. 3) Quand la conception ou la promotion du projet d'innovation sont moins efficaces ou parce qu'on a sous-estimé les coûts de conception, de fabrication et/ou de distribution. 4) Quand l'environnement social et/ou réglementaire est plus exigeant, notamment, en matière de sécurité et protection de l'environnement. 5) A un moment de survenue de sentiment d'inertie des dirigeants vis-à-vis les innovations de rupture, en considérant ces dernières comme une trahison de l'identité de l'entreprise, démotivant par conséquent, les collaborateurs internes qui deviennent immobiles et soutiennent moins le projet. 6) lorsque l'intelligence économique et l'analyse stratégique sont ignorées, utilisées partiellement ou de façon incompatibles. 7) le soutien d'une innovation suppose que l'entreprise a atteint un niveau de performance relativement élevé. Or, ce qui n'est pas toujours le cas. 8) L'investissement en matière de temps et d'argent est accru pour faire développer des actifs stratégiques productifs de l'innovation, ce qui peut être considéré comme problématique dans les secteurs à forte croissance, les secteurs à maturité ou les secteurs en déclin. 9) un engagement irrationnel des actifs peut causer une surproduction. (strategor, 2016 ; P.kotler, K.keller & D.moneneceau, 2015).

Par contre, la réussite d'une innovation stratégique peut échoir à l'application de certaines remèdes comme par exemple : 1) le crowdsourcing dont l'entreprise réserve des fonds modestes afin d'explorer de nouvelles idées, en cédant aussi le droit à l'échec, au non conformisme, à la ténacité, et au non-respect des règles contraignant l'innovation et donnant des récompenses aux excellents innovateurs. 2) le décloisonnement entre les différents départements et paliers hiérarchiques, car la réussite d'un projet d'innovation est liée à une bonne évaluation de la situation et des risques, à la capacité d'apprentissage et de surmonter en commun les difficultés imprévues. 3) l'observation des consultants externes des imputations régulières des chaînes de valeur définies par l'entreprise et suivre de près et en permanence le projet d'innovation. 4) une formalisation limitée du processus de décision et l'adoption d'un marketing de type « push » remettant en doute, de manière profonde, tous les produits, les activités, les processus et le business models de l'entreprise. 5) un contrôle incessant de l'environnement, notamment la concurrence directe et indirecte afin d'intercepter sur le réseau externe des idées créatives et impressionnantes, en laissant des aires de liberté pour que l'originalité, la nouveauté et l'imprévisible puissent être admis et intégrés. 6) aller au-delà d'une simple adaptation des ressources internes aux opportunités externes, en intégrant les acteurs clés du marché pour créer ensemble un système d'offre optimale ; l'innovation suppose, en effet, une pluri-culture d'expérience sectorielle et un mélange sur le plan intellectuel. (strategor, 2016 ; P.kotler, K.keller & D.moneneceau, 2015).

Une entreprise peut, ainsi, préserver son projet d'innovation à travers l'application de certaines mesures, parmi lesquelles on peut citer : a) les DPI (droit de propriété intellectuelle) tel que les brevets, les marques, les dessins et les modèles, les copyrights, dans un but de monopole exclusif de l'exploitation de la découverte pendant une période donnée. b) le secret dans tous les types de contrat, le classement des documents et l'interdiction d'accès à certains endroits. c) le lead-time et la courbe d'expérience optimisée en d'autre termes. L'innovation optimise le temps pour acquérir une nouvelle compétence susceptible de générer une innovation valorisable sur le marché. d) la conclusion de partenariats stratégiques, en particulier de type complémentaire, qui fait valoriser la qualité de production de l'innovation. (strategor, 2016 ; P.kotler, K.keller & D.moneneceau, 2015).

3. Méthodologie

Afin d'identifier et de mieux comprendre la logique entrepreneuriale en matière d'innovation stratégique d'une start-up algérienne, nous avons choisi une démarche d'étude de cas unique (yin, 2003), cette approche permettra d'avoir une étude plus fine et adaptée à notre problématique et de recueillir des données plus larges et plus variées. Cette recherche prend, en effet, appui sur une étude de cas qualitative longitudinale et rétrospective dont l'objectif est de cerner plus près les défis de lancement d'une innovation stratégique par les start-up algériennes. La recherche d'informations s'est poursuivie jusqu'à ce qu'aucune information récente ne puisse émerger pour de nouvelles données (Strauss et Corbin, 1998). L'accès aux ressources a été facilité par des contacts directs et réguliers avec le directeur de la start-up et les consultants externes de l'entreprise. Nous avons, ainsi, reconstitué à posteriori l'histoire de la start-up RFD Algérie de 2018 à 2020, à partir des entretiens réguliers, semi-directifs, avec le directeur et le responsable marketing, complétée par des données internes et externes. Nous avons réalisé des synthèses des entretiens afin de résumer les informations collectées au contact du terrain. Puis nous avons procédé à un codage par l'intermédiaire de catégorie (chronologie, rôle des acteurs, mission des acteurs, responsabilité des acteurs, compétences des acteurs) pour résumer et regrouper les données. Nous avons réalisé une analyse critique par la confrontation de notre recherche avec d'autres études et avec un cadre théorique défini. Enfin, nous avons soumis notre texte à la direction de la Start-up pour recueillir son avis et son aval sur le modèle d'analyse. L'exposé des résultats se fera, donc, à la fois de façon narrative et analytique, en recourant à une analyse de contenu thématique par une confrontation avec le cadre théorique et avec les recherches antérieures réalisées dans le même contexte.

4. Le cas RFD Algérie

Créé en 2018 par Ahmed et Oussama, docteurs en pharmacie et possédant un MBA en management, l'entreprise RFD Algérie, est une start-up spécialisée dans la formation continue en technologie médicale. La start-up a commencé par un salarié en 2018, pour atteindre un nombre de 25 employés en 2020, et un chiffre d'affaires considérable. Elle a pu s'intégrer dans quatre nouvelles activités, s'implanter à l'étranger. Elle a possédé un certain monopole temporaire sur le marché de ses ressources et arrivant à repenser le cadre d'utilisation de son produit sur son marché.

L'idée de création de l'entreprise est née du besoin de combler un manque de professionnalisme technique et même scientifique chez le corps médical et paramédical en Algérie, en proposant des produits d'une grande qualité. Le siège de la start-up est fixé à l'ouest de l'Algérie, avec quatre directions commerciales réparties à travers le pays. La start-up propose aujourd'hui plus de 40 produits. La start-up, dans sa première année, a dû faire face à un ensemble d'entraves en interne et externe, contrariant sa croissance et son développement. Ces entraves sont liées, notamment, au cadre organisationnel et celui relatif au financement, et qui reviennent précisément à une absence d'une vision à long terme, une estimation d'un objectif financier surréaliste sans la configuration d'une structure organisationnelle adéquate. A ces obstacles, s'ajoute une conception de produits basée sur une simple imitation, une inefficacité de communication entre collaborateurs avec des départs réguliers et non programmés des employés pour des motifs du type de contrat CDD comportant des salaires non satisfaisants, d'absence d'assurance maladie et de conditions de travail discutables. D'autres aléas ont dû surgir comportant un risque de desservir la start-up à son départ. Dans ce contexte on peut énumérer : l'incompatibilité entre le choix des composants de l'offre et sa composition réelle, une remise en cause régulière des choix pris même après étude et prise de décision, une focalisation excessive sur une croissance financière à court terme plutôt que sur le développement d'une performance à moyen et long terme, la préférence de travail dans un cadre informel, une passivité comportementale ressentie chez la force de vente, assumer de charges indirectes sans juger leurs apports sur la valeur de l'offre, une instabilité financière provoquée par des flux accrus de la trésorerie, une inefficacité des deux dirigeants avec une dualité de commandement et une dualité de direction de la start-up.

En fin d'année, l'activité de la start-up a abouti à un résultat nul et une interruption du contrat de partenariat entre les deux associés.

En janvier 2019, Ahmed, le directeur fondateur de la start-up, réinvestit son propre argent et fait appel au bureau de conseil spécialisé en management stratégique dans un but d'optimiser la performance de l'activité de l'entreprise et de la repositionner sur le marché national. La start-up RFD Algérie a ainsi conclu un contrat ayant pour finalité la conception d'une stratégie d'entreprise de type « authentique ».

Les consultants du bureau de conseil n'ont pu, initialement, trouver les informations de base suffisantes après une étude documentaire pour y pallier. Ils ont entrepris une étude primaire en recourant à différents instruments de l'activité de la start-up. La consultation des adresses électroniques et les annuaires relatifs à l'activité. Les actions ont été accompagnées par un travail d'observations à l'intérieur de l'entreprise. Un essai de compréhension des rapports de corrélation entre les différents facteurs de création de valeur pour l'offre de l'entreprise avec une identification des facteurs clés de succès sur le marché principal et sur le marché générique afin de clarifier le système de création de valeur.

Les résultats de l'étude ont fait ressortir un faible positionnement de la start-up sur son secteur d'activité, notamment: un faible pouvoir de négociation avec les entreprises qui se trouvent en amont de l'activité de la start-up et donc influant sur l'efficacité de l'activité, des concurrents plus nombreux, plus forts et plus anciens sur les secteurs. Les consultants ont, par ailleurs, commencé à remettre en cause quelques actions prises précédemment, comme par exemple, celles identifiant les principaux concurrents sur le marché, et celles relatives à une déclaration de guerre de prix ne pouvait être un bon choix, ainsi qu'une concentration abusive sur des facteurs de productions moins influents sur la création de valeur, une focalisation sur les ressources physiques plutôt que sur les ressources humaines et organisationnelles. La mise en œuvre d'une structuration semblait inefficace dans la commercialisation et la promotion des produits, les conditions d'utilisation des produits étaient moins adéquates par rapport au profil ou intérêts des clients avec une improvisation des produits et la concentration sur le court terme plutôt que sur le moyen et le long terme. L'étude a fait aussi ressortir la répartition géographique des clients et le profil de clients clés (en utilisant une matrice produit-marché).

Le bureau présente lors d'une réunion le rapport d'étude à la direction de la start-up pour rédiger un ensemble d'actions stratégiques susceptibles de générer des rentes sur le marché. Dans le rapport, on trouve un ensemble d'observations sur l'environnement interne et externe. Chaque observation est liée à un remède ou une action adaptée ou adaptative.

Le directeur de la start-up avec l'équipe des consultants ont décidé d'entreprendre une action corrective instantanée. Au vu des différentes observations contenues dans le rapport d'étude, le choix a été porté sur la mise en œuvre d'une

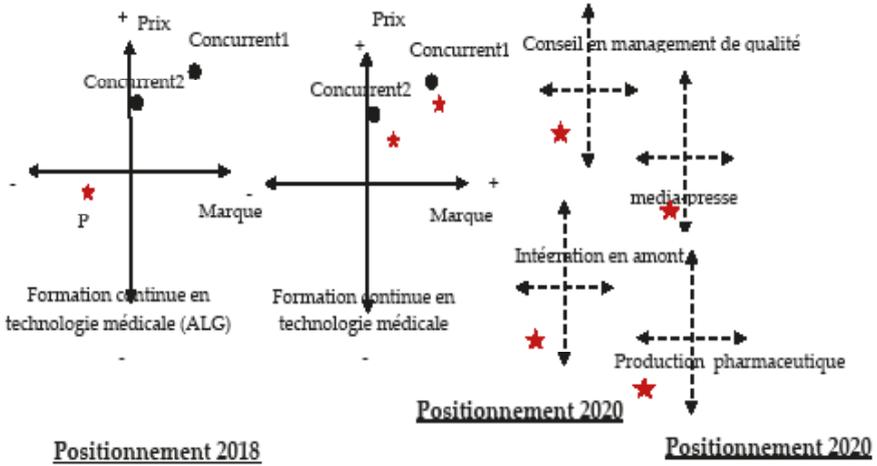
stratégie de différenciation à caractère offensive et défensive, plus précisément par l'adoption des actions suivantes : Entre mi-janvier et juillet 2019, la start-up a pu identifier quelques facteurs fondamentaux dans le macro-environnement influençant de façon directe et indirecte l'activité de la start-up. On peut citer dans ce cadre, l'existence du lobby, l'instabilité politique, la dépendance psychologique des clients envers les produits et services de l'occident, la bureaucratie des autorités administratives, l'absence d'utilisation de la technologie et des niveaux de vie en dégradation. En recourant aussi bien aux mécanismes internes qu'externes, des facteurs de création de valeur ont pu être repérés avec une portée d'efficacité et d'efficience et un apport de surplus de satisfactions du client. Cela a constitué un moyen ayant assuré une croissance rapide et calculée sur le marché. La décision de conquête de marché était adressée à un ensemble de dispositions. La première reposait sur une mise en place de prix compétitif, variable en fonction du profil du client, des périodes d'achat des produits et du nombre d'utilisation du produit, participation aux tombolas ainsi que des prix magiques. Cette politique tarifaire a été soutenue par une communication médias et hors médias par le recours aux réseaux sociaux virtuels, le bouche à oreille, le mécénat et la force de vente. La distribution des services a été sélective et l'implantation des points de vente a été fixée suivant le critère de concentration géographique des clients. L'organigramme a été arrêté suivant une structure fonctionnelle simple avec une direction générale et différentes directions commerciales implantées au Centre, Ouest, Est et Sud du pays. Chaque direction se compose d'un responsable et deux adjoints commerciaux travaillant chez soi. Ces éléments commerciaux possèdent à la fois un profil scientifique et commercial, contractuels à une durée d'essai déterminée de trois mois, sensés atteindre un objectif quotidien transmis sous forme de rapport à la fin de la journée par des messages électroniques, et sont rémunérés par un salaire fixe et une prime. L'accent des ressources humaines a été mis sur le développement des compétences grâce à des formations de haut niveau, employés qui s'adaptent aux différentes activités du groupe, intégration des anciens cadres dans son réseau commercial (sous-traitance, séminaires de formations en langue anglaise, leadership, système d'information, gestion des relations clients,...) et par le coaching et l'accompagnement des employés dans leurs tâches quotidiennes et par la motivation à réfléchir à de nouvelles réalisations. La start-up a également établi une structure réseau, en intégrant quelques membres externes jugés clés pour la continuité de son activité dans les meilleures conditions, ces derniers travaillent avec l'extérieur,

à mi-temps et sont rémunérés par des commissions. Les collaborateurs internes et externes sont soumis à des objectifs prédéfinis par la direction, dans le cas contraire, leurs contrats de collaboration sont interrompus.

En aout 2019, une nouvelle marque ombrelle franco-algérienne a été créée "Dcrt Fmc", proposant des produits de qualité meilleure destinés à une clientèle aisée, engendrant un effet significatif sur l'action de la concurrence. En septembre 2019, des contrats de partenariat avec des fournisseurs maghrébins, européens et japonais ont été conclus, pionniers dans la technologie médicale, ayant une valorisation de l'image de marque de la start-up, notamment aux yeux des clients. En décembre 2019, un plan de diversification a été établi en consacrant le volet de produits, d'une part en proposant plus de 40 produits nouveaux, ou sur le volet d'activités, d'autre part, en proposant trois activités liées au métier de base et enfin une activité tout azimut tel que : l'intégration en amont, le media-presse, production pharmaceutique, le conseil en management de qualité. (Voir figure 1)

En janvier 2020, l'activité commerciale a connu un essor pour être étendu au marché africain, d'abord au niveau des pays maghrébins sous forme de sous-traitance commerciale puis par une implantation directe au niveau des capitales des pays concernés favorisés par le rapprochement culturel. En mars 2020, la start-up a introduit un passage d'une simple logique commerciale centrée sur la proposition de produit de meilleur rapport qualité-prix à une organisation plus influente qui sensibilise l'opinion public au bien-être de la société à travers ses collaborateurs externes donc l'utilisation de ses produits.

Figure 1. carte mapping de repositionnement start-up RFD Algérie.



Source: proposé par l’auteur à partir des données recueillies.

En février 2020, La start-up a bénéficié des économies dans la production arrivant jusqu’à 1 million DA par mois et une notoriété assez rapide sur le territoire national. Elle a même rationalisé sa politique commerciale ce qui a engendré des économies deux fois moins qu’au par avant. L’entreprise a également utilisé un système d’information facilitant le transfert d’informations entre les collaborateurs internes dans des délais assez courts.

Toutefois, et malgré les efforts consentis par la start-up RFD Algérie pour l’application des recommandations exprimées par les consultants, un ralentissement, résultant de certaines turbulences de l’environnement, a dû constituer une source de retard pour la réalisation des travaux. Parmi ces turbulences, on peut citer :1) l’apparition de corona virus Covid-19 entravant par conséquent l’activité amont nouvellement créée. 2) une imitation et des gênes de la part des concurrents par une guerre de prix sur le marché. A cet effet, la start-up a abusé de la promotion et de la réduction des prix au détriment de la promotion de la marque ce qui à fragilisé la trésorerie et donc le paiement des charges indirectes pour le support des activités. 3) le nouveau cadre législatif de l’Etat a fixé des mesures plus restrictives envers le travail informel des entreprises allant jusqu’aux pénalités financières , des conflits d’intérêts entre collaborateurs internes pour un souci de préservation des postes d’emploi et un manque de confiance des employés

envers la direction de la start-up. 4) une faible adaptation organisationnelle par rapport à la croissance de gammes des services et des activités. 5) des trahisons de la part de certains commerciaux, de sous-traitants et des fournisseurs.

La start-up a eu une réaction instantanée en inscrivant son activité auprès des autorités concernées. Elle a par conséquent bénéficié d'une efficacité arrivant à 60% grâce à l'embauche des nouveaux employés par le biais de l'ANEM (agence nationale de l'emploi). Ces derniers ont bénéficié d'un ensemble de formations pour développer leurs compétences professionnelles. Elle a interrompu son contrat de sous-traitance avec l'entreprise maghrébine pour initier une implantation directe sur le marché dans le pays hôte. Elle a rationalisé davantage sa politique de communication. La start-up a également entrepris la création d'un magazine scientifique dont le premier numéro a été consacré au thème « l'actualité de corona virus Covid 19 ». Elle a sensibilisé les différentes parties prenantes de son activité initiale de repenser le cadre d'utilisation des produits. Ces derniers interviennent sur les différents canaux de médias et de presse afin d'influencer l'opinion public, et amener les autorités concernées à établir un protocole de travail conforme aux nouvelles normes réfléchies par la start-up RFD Algérie. Les nouvelles mesures paraissent difficilement réalisables par la concurrence. Enfin, en seulement dix mois, la start-up devance plus de 40 entreprises anciennes et se positionne parmi les leaders de son activité.

5. Discussion sur l'étude de cas

Dans notre étude de cas, la start-up a réussi à concevoir et mettre en œuvre sur le marché une nouvelle offre de type amélioration/spécialisation par lequel elle a pu conquérir le marché et ce grâce au partenariat avec les fournisseurs de la technologie source de promotion de produits. La start-up a pu rehausser la qualité de ses produits en assurant, sensiblement, les services périphériques. Une restructuration de la chaîne de valeur s'est traduite par une optimisation du niveau de sa rentabilité. La conclusion des contrats de partenariat avec des fournisseurs de choix a pu servir la start-up face à ses concurrents en fortifiant son offre. La start-up a, donc, assuré un avantage des économies dans le processus de production et une notoriété assez rapide sur le territoire national. Une rationalisation de sa politique commerciale a dû fléchir ses dépenses pour enregistrer un multiplicateur appréciable de

diminution de ses dépenses. La conception de l'innovation stratégique a, en effet, constitué un vecteur dynamique de croissance et de développement de RFD Algérie. Cette dernière, et suivant le résultat d'étude de cas, a adapté une innovation de type incrémental, en améliorant sa production, son processus de production, en provoquant un changement partiel par rapport à l'offre de référence existante notamment en matière de savoir-faire.

La start-up RFD Algérie, en seulement 18 mois et par le fait de l'innovation stratégique, a pu opérer un redressement et un début de modelage des caractéristiques de son secteur d'activité à son avantage. La capacité d'adaptation et d'apprentissage organisationnel de cette start-up demeurent remarquable (notamment lors de l'interruption de partenariat entre les deux associés fondateurs, l'apparition de corona virus covid 19). La start-up, après opérations de redressement, a pu faire évoluer positivement son chiffre d'affaires et étendre la gamme de ses produits et de ses activités devant, de ce fait, des entreprises plus anciennes et se positionner parmi les leaders de l'activité. La start-up a eu un effet remarquable aux yeux des clients par une qualité meilleure, en remplissant totalement son service de base et en améliorant partiellement les services périphériques. Elle a optimisé son niveau de rentabilité grâce à une restructuration de la chaîne de valeur de son organisation. Elle a réussi également à valoriser son offre face aux concurrents grâce à la conclusion des contrats de partenariats avec des fournisseurs leaders. La start-up a, donc, bénéficié des économies dans le processus production et une notoriété assez rapide sur le territoire national. Elle a même rationalisé sa politique commerciale, ce qui a engendré des économies deux fois moins qu'au par avant. L'entreprise a également utilisé un système d'information facilitant le transfert d'informations entre les collaborateurs internes dans les meilleurs délais. Elle a également imaginé une nouvelle structure de charges. Elle a préservé son innovation stratégique par le secret dans l'étude et dans la conception des produits, par la conclusion des contrats de partenariats, et par la sous-traitance commerciale.

L'aptitude en management stratégique, une qualité entrepreneuriale de RFD Algérie pour créer de la valeur : la start-up RFD Algérie a su avec la contribution des experts en gestion d'entreprise, exécuter un travail exceptionnel en un temps record. D'une philosophie artisanale, elle est passée à une philosophie entrepreneuriale. La connaissance ou l'aptitude en management stratégique a, non seulement,

fait dégagé des marges bénéficiaires satisfaisantes, mais a pu mettre en œuvre une organisation avec une vision à long terme et des trajectoires, en créant les structures en interne et en externe.

Dans notre étude, parler de l'aptitude en management stratégique c'est viser la capacité de réalisation d'une analyse stratégique, une conception, une création de valeur et une adaptation de marketing push et pull. La direction de la start-up a, en effet, pris assez tôt conscience de l'intérêt de l'innovation stratégique, et a dû recourir à des spécialistes en management. La contribution des experts en gestion et en économie, a facilité, grandement et rapidement, la tâche de montage de projet. Les consultants ont, par ailleurs, contribué à explorer en profondeur les défis rencontrés par la start-up aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise (Voir aussi : S.B.Jouini, T.Paris, & S.Bureau, 2010).

Vu l'excellence des choix et vu les challenges de gestion relevés par RFD Algérie, on pense que la bonne conception du projet n'est pas nécessairement garante d'une bonne exécution. L'habileté d'analyse et une réflexion pertinente sur la conception des perspectives de croissance et de développements ne donnent pas forcément lieu à une capacité de mise en œuvre d'actions.

Dans notre étude de cas, grâce à l'analyse stratégique, on a pu identifier les différents facteurs qui influent sur la performance de l'activité. La start-up a, en effet, réussi à redéfinir son business model grâce à sa créativité, sa capacité à identifier de nouvelles occasions sur le marché et sa capacité à maîtriser une croissance orientée vers une qualité meilleure. (Voir aussi : M. Tarek & M. Cabrol, 2011 ; S. Blank, 2013)

La conclusion de la start-up RFD Algérie des accords de partenariats d'exclusivité avec des fournisseurs pionniers dans leur domaine a, amplement, servi la performance de l'activité et a aidé à réfléchir sur les perspectives d'une intégration en amont et l'extension commerciale à l'étranger (Voir aussi : I. Peña, 2002 ; Bontis et al. 2000). Elle a donc élaboré un nouveau business model plus avantageux. Sa situation a connu une évolution, de logique commerciale sur le marché à une organisation, genre lobbying, plus influente de manière à créer une situation de manière à faciliter la consommation de ses produits avec un programme de sensibilisation auprès de l'opinion publique. Elle a, par ailleurs, adopté une structure organisationnelle adéquate, de type structure fonctionnelle

simple, composée d'une direction générale et de différentes directions commerciales réparties sur quatre grandes régions de l'Algérie. L'attribution des tâches a été facilitée par un système d'information, le suivi de bonne exécution par le coaching, les formations, le suivi des rapports quotidiennement, les réunions hebdomadaires, le système de rémunération et le système de sanction (Voir aussi : H.Mintzberg.). Toutefois, même si l'analyse stratégique et le management stratégique ont été pris en considération par la start-up RFD Algérie et qu'on a intégré les acteurs clés du marché, la réussite du projet d'innovation stratégique a connu quelques empêchements tel que : une précipitation de la direction en cherchant à accélérer le développement mais congédiant quelques étapes du calendrier du projet (notamment le positionnement de la marque sur le marché), une incompatibilité de la conception et la mise en œuvre sur le terrain de l'innovation stratégique, une difficulté de financement, des honoraires accrues des consultants et enfin un manque de coordination et de partage d'information entre collaborateurs.

Le marketing a constitué un vecteur dynamique pour la start-up RFD Algérie : D'abord, par le fait que la start-up a été animée par une conviction d'opter pour une orientation marché à long terme et qu'elle a pu identifier un phénomène sur l'environnement et qui a été occulté. La concession de l'offre a été réfléchie car, pour une catégorie de scientifiques, consommateurs de produit, la qualité des produits ne doit pas être des moindres mais doit correspondre à un haut niveau. La start-up RFD Algérie a adopté un marketing proactif et défensif, en créant en parallèle, une nouvelle marque ombrelle franco-algérienne et en se positionnant sur le marché par une pratique des prix compétitifs (Voir aussi : P.Kotler 2015 ; D. Adjali, 2017). En effet, la start-up a choisit deux types de positionnement sur le marché:

1) un positionnement différencié pour segment X (des clients d'une classe sociale supérieure ou moyenne et sont plus exigeant en matière de qualité des produits), et 2) un positionnement low cost pour segment Y (des clients d'une classe sociale moyenne ou inférieure et sont moins exigeant en matière de qualité des produits). RFD Algérie a défini une offre attractive car répondant à un besoin non exprimé chez les clients, en supposant que l'utilisation de son produit peut constituer une solution vers l'épanouissement donc vers la détention de rentes matérielles.

L'esprit d'entreprise, une logique économique nécessaire pour le développement de la start-up RFD Algérie : L'action entrepreneuriale du fondateur de RFD Algérie est proche des entrepreneurs de start-up réussies. Ce fondateur dirigeant peut être un exemple pour un entrepreneur d'une start-up algérienne. En effet, c'est un homme éclairé et intellectuel qui éprouve, généralement, un sentiment d'estime de soi et une propension aux actions de bienfaisance envers la société. Il dispose d'une double instruction : en sciences pharmaceutiques et en management d'entreprise. C'est quelqu'un de perspicace capable d'identifier un besoin au niveau de l'environnement et saisit l'opportunité pour proposer une offre attractive reflétant une maturité sociétale. Il a une ambition de pénétrer le marché international et s'inscrit dans le temps. Il met en œuvre une organisation entrepreneuriale adéquate avec une tendance de forger des relations avec l'extérieur. C'est un fonceur qui travaille à temps plein et prend le risque d'investir son propre argent devant la nécessité de financement de ses activités. Il exprime une certaine patience et peu intéressé au profit immédiat. Il se place dans le secteur d'activité sur deux positions différentes. Il propose une gamme très large de produits, et disposant d'une aptitude cognitive et organisationnelle. (Voir aussi : Kropp, F., Lindsay, N.J. & Shoham, A. 2008)

Cependant, Même si la start-up RFD Algérie a su comment adopter une bonne organisation, notamment la sélection des bon profils, la réduction des charges salariales, l'utilisation du système d'information, le coaching et tolérance à l'erreur, le contrôle par objectif journalier et non par des heures de travail, la réussite du projet d'innovation stratégique risquait d'être compromis en égard aux acceptations relatives au manque de confiance des collaborateurs internes et leur réticence d'acceptation des conditions de travail dans la start-up (préférence de contrat CDI au lieu d'un contrat CDD, non assurés, licenciement sans motif) ne permet pas une adhésion pour la contribution à la créativité. Cela peut revenir aussi à : a) La réticence des employés envers la nouvelle logique de travail ; manque d'inspiration de nouvelles idées. Une passivité ressentie chez la force de vente. b) l'atmosphère féministe ressentie chez les collaborateurs internes plutôt qu'une atmosphère masculine faisant par conséquent détruire ou paralyser la compétence. c) un individualisme ou égoïsme ressenti chez les collaborateurs de la start-up ralentissant la coordination et le travail en commun. d) Une crainte des travailleurs pour leurs postes de travail dans le futur les poussant à quitter l'entreprise. e) une difficulté financière

s'opposant aux récompenses des initiatives individuelles du personnel. f) une grande distanciation hiérarchique entre chef et subordonné.

D'autre part, le cadre législatif de l'Etat, du fait de sa préservation des droits des travailleurs pourra, donc, constituer un moyen indirect pour influencer la motivation du personnel. Le cadre législatif de l'Etat, relatif à l'organisation de l'activité économique dans les secteurs d'activité, permet d'avoir un effet favorable notamment sur l'efficacité dans le processus de production des entreprises (politique d'intégration des nouveaux diplômés dans le travail). (Voir aussi: Y. Matika, M. Kansab & I. D.Reguieg. 2020).

Conclusion

Ce travail ne constitue qu'un premier pas vers la promotion de la start-up algérienne. L'objectif de cet article visait à comprendre les défis de lancement d'une innovation stratégique dans une start-up algérienne. L'étude montre qu'une start-up algérienne peut mener avec succès une innovation stratégique, ainsi que, l'innovation stratégique permet une insertion rapide sur de l'entreprise sur le marché.

Nous espérons avoir apporté quelques éléments éclairant, d'une façon générale, les challenges relevés par une des start-up algériennes dans le lancement d'une innovation stratégique et illustrant les effets de réussite de ces dérives quand leur exécution est menée d'une façon convenable. L'étude, à travers ses résultats montre que l'avantage offert à une start-up en adoptant une politique d'innovation stratégique et sa contribution pour une conquête et un positionnement rapide sur le marché.

À partir de notre étude de cas, certaines observations nous semblent d'une importance capitale afin d'être énumérées. Il s'agit de: 1) la nécessité de recours au consulting en management dans un cadre de recherche de croissance et de développements de la start-up en Algérie. En effet, la connaissance en management stratégique par les start-ups algériennes peut constituer l'objet de la pierre angulaire de sa performance sur le marché. 2) Le dirigeant de la start-up, grâce à son profil, sa personnalité et son mode de commandement, joue un rôle déterminant dans le maintien de la compétitivité même sur un marché concurrentiel. 3) le modèle de création de valeur dans la start-up permet d'atteindre une efficacité et une efficacité dans des délais réduits. L'innovation stratégique organisationnelle dans la start-up est, en effet, nécessaire pour

dégager des rentes. 4) le crowdsourcing, source de créativité des projets innovants, est paralysé à cause du manque de confiance et/ou une sous-estimation entre chef et subordonné et entre les subordonnés eux-mêmes.

Toutefois, au plan des limites de recherche, notre conclusion ne peut avoir qu'un caractère partiel car une appréciation expressive doit être fondée sur une étude comportant un plus large éventail d'échantillon et/ou d'autres types de start-up. Les informations récoltées dans notre étude de cas n'ont pas très bien précisé en chiffres les différents enjeux stratégiques car le dirigeant préfère être discret. Cela n'a pu faciliter une exploration en profondeur de l'engagement pris par la start-up.

Références bibliographiques

Citations en bibliographie

Article de périodique :

Adjali Dalal. (Septembre 2017). The relationship between the business plan and success of startups: an empirical study on algerian startups. Journal of economic & financial research. V.4.n.2.Pp.1-20. Page 10.

Anudeep Babu Aravala, Akarsh Kumar, Sasank Devarakonda. (April, 2020). impact of new age start-ups in the progression of Indian economy. international review of current research. V.12.n.4.PP.10272-10275. Page 10273.

Arabeche Zina et Tabeti Habib. (Juillet 2016). l'orientation entrepreneuriale des dirigeants et la responsabilité sociale des entreprises -application aux pme algériennes.v6.n.2. pp.33-66. Page 40.

Bontis et al. (March 2000). Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industry. Journal of Intellectual Capital. V.4.n.1.PP.85-100. Page 90.

Brigitte, I. (2016, 3). Actualité sociale, (juillet 2016). Allemagne d'aujourd'hui.n.217, pp. 50-56. Page 53.

Demil.Y & Lecoq.B. (2010). Business model innovation :in search of dynamic Consistence. Long Rang Planning. V.43.n.1.P227-246. Page 240.

Edouard, S. la stratégie à l'heure de l'hyper-concurrence. (24 décembre 2008). Problèmes économiques.v.4.n.1. pp. 44-48. Page 45.

FARIDA, M. (2018, JUIN). ANSEJ: Quel bilan après 20 ans d'existence? MAARIF.v.13.n.1. pp. 496-517. Page 511.

Frederic Le Roy & Said Yami. (2007). « Stratégie de rupture en PME, étude de cas ». Management international. vol.11.n.1. pp.25-45. Page 30.

Federico Cosenz. (2017). Supporting start-up business model design through system dynamics modeling. Management decision.V.55.n.1.pp.57-80. Page 62.

Gavin C. Reid & Julia A. Smith. (mai 2000). What makes a new business start-up successful?. Small Business Economics, vol. 14, n.3.pp. 165-182. Page 172.

Ghulam Nabi, Rick Holden et Andreas Walmsley. (2006). Graduate career making and business start-up : a literature review. Education+training.Vol. 48.n.2. pp. 373-385 Page 379.

Hafida Heddad. L'innovation de produit au sein des pme algériennes : Analyse Des Facteurs Clés De Succès Dans La Région Nord-ouest. المجلة المغربية للإقتصاد و المانجمنت. V. 4, N. 2.PP.174-191 Page 182.

Hofer, CW et Sandberg, WR. (1987). Improving the performance of new businesses: some guidelines for success American. Journal of Small Business.v.12.n.1. pp.11-25. Page 20.

Iñaki Peña, (2002), " Intellectual capital and business start-up success ".Journal of Intellectual Capital.v.3.n.2. pp. 180-198. Page 184.

J.barhelemy. Libérer la compétition. Comment parvenir au sommet et y rester. Dunod. paris.(2016)v.12.n.2. Page 62.

Kickul, J., Wilson, F., Marlino, D. (May 2007). Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: implications for entrepreneurship education. Entrepreneurship theory and practice.v.33.n.01.pp-63-77. Page 66.

Kouraichi, h. & azzi, f. (2020, MARS). دور سياسة التحفيز الجبائية ANSEJ في تعزيز فرص الاستثمار في الجزائر احصائيات الاستثمار في اطار وكالة ANDI ANGEM. JOURNAL OF RESEARCH AND COMMER-

CIAL STUDIES , v.4.n.1.pp. 26-45. Page 42.

Kropp, F., Lindsay, N.J. and Shoham, A. (2008). "Entrepreneurial orientation and international entrepreneurial business venture start-up". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 14 No. 2, pp. 102-117. Page 108.

Marion flécher. (Mars 2019).des inégalités d'accès aux inégalités de succès. Enquête sur les fondateurs et les fondatrices des start-up. *Revue : travail & emploi*.n.159. pp39-68 Page 61.

Mian, SA (1997), `` Assessing and managing the university technology business incubator: an integration framework ``. *Journal of Business Venturing*, Vol. 12.n.1, pp. 251-285. Page 265.

S. GODIN. (Nov. 2006).The Linear Model of Innovation The Historical Construction of an Analytical Framework *Science, Technology, & Human Values* V.31 N. 6. p.639-667. Page 652.

Schumpeter, JA, (NOV.1947). The creative response in economic history. *The journal of economic history*. V7. Pp.149-159 Page 151. Publié en ligne sur : cambridge university press, le : 03 Fev.2011

Sihem Benmahmoud Jouini, Thomas-Paris, & Sylvain Bureau. (2010, Février). La recherche-accompagnement: entre accompagnement et recherche-intervention. *Revue de l'entrepreneuriat*,v.54.n.2. pp. 56-75. Page 60.

Steve Blank. (2013). Why Lean start-up is changing. *Harvard business Review*.V.91.N5.pp.63-72. Page 66.

Sue Birley & Paul Westhead. (1994). a taxonomy of reasons for starting a business and their impact on the growth and size of the business. *Journal of Business Venturing*.v.9.n.1.PP.7-31 Page 22.

Tarek Milud, & Mathieucabrol. (2011, Septembre). Les facteurs stratégiques influençant l'évaluation des start-up par les capital-risqueurs. *Management prospective*. Ed:management & avenir , v.9.n.49.pp. 36-61. Page 39.

Tushman.m.l.smith.w.k & bennis.a. (juin 2011)..The ambidextrous ceo.*harvard business review*. V.89.n.6. pp74-80. Page 52.

Unachukwu, GO, (2009). Enjeux et défis du développement de l'enseignement entrepreneurial au Nigéria. *Revue de la revue africaine: une revue multidisciplinaire internationale*,v 3.n.5. pp. 213-226. Page 219.

Youcef Matika, Mohamed Kansab & Issaad Driss Reguieg. (juin 2020). Applicabilité du modèle des cinq forces de M. Porter. Etude mixte dans le contexte des entreprises industrielles sur le marché algérien 2015-2018. *Revue algérienne d'économie et gestion*. V14. N1. Pp.112-132. Page 125.

Youcef Matika & Issaad Driss Reguieg . (2019). Réflexion sur l'engagement stratégique de la PME algérienne sur son secteur d'activité . *Journal of marketing studies and management*. V3. N7.pp.107-124. Page 118.

Livres, chapitres, rapports, publications gouvernementales

Bertrand Saporta. (Mai 1997). Stratégie des petites et moyennes entreprises. *Encyclopédie De Gestion*. Paris. PP.3105-3128. Page 3110 .

H.Azoulay, e.Krieger & G.poullain. (2001) .De l'entreprise traditionnelle à la start-up. Les nouveaux modèles de développement. Editions d'organisation. Paris. Page 300.

Laurence Lehmani-Ortega, Frédéric Leroy, Bernard Garette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand. (2016). *Strategor*. Dunod. Paris. Page 102.

P. Kotler, K. Keller, D. Manceau. (2015). *Marketing management*. Ed. Nouveaux horizons. Page 503.

R.K.Yin. (2003). *Case study research: desingn and methods*. Beverly hills: sage 1st ed.1984. Page 50.

Pages Web / Internet

Algérie presse services. (2020, octobre 3). Lancement du fond national pour financement des start-up. Consulté le : Octobre 3, 2020, sur aps: www.aps.dz