

Identité organisationnelle et identité nationale en Algérie : interactions et influences

Sofiane Baba

Professeur adjoint de management stratégique

Université de Sherbrooke

Sofiane.baba@usherbrooke.ca

Omar Hemissi

Maître de conférences 'HDR'

École Supérieure de Commerce d'Alger

o_hemissi@esc-alger.dz

Taieb Hafsi

Professeur titulaire de la Chaire Stratégie et Société

HEC Montréal

Taieb.2.hafsi@hec.ca

Résumé

Cet article s'intéresse à la manière dont l'identité nationale influence l'identité organisationnelle. Les interactions et influences entre ces deux niveaux identitaires représentent un angle mort de la littérature sur l'identité. Pourtant, compte tenu de l'ancrage national et géographique des entreprises, il est plus que plausible de suggérer que l'identité nationale influence leur comportement, voire leur identité organisationnelle. Pour réaliser cette recherche, une étude qualitative a été menée sur l'identité organisationnelle de quatre entreprises algériennes familiales leaders dans leurs industries respectives. Cet article théorise un modèle processuel expliquant l'influence de l'identité nationale sur l'identité organisationnelle à travers trois mécanismes identitaires : de protection, de justification et d'adaptation. Ce faisant, cette recherche suggère que l'identité organisationnelle peut être une réponse d'affirmation sociale des entreprises pour démarquer leur rôle dans un contexte institutionnel qui ne leur est pas particulièrement favorable. Ce travail ouvre de nouvelles perspectives pour la recherche dans ce domaine, en mettant en évidence les interactions et les influences qui caractérisent ces deux dimensions de l'identité dans un pays en plein processus de formation identitaire, au contexte institutionnel à la fois dynamique et complexe.

Mots-clés

Identité organisationnelle, identité nationale, institutions dynamiques et complexes, entreprises familiales, légitimité, Afrique

Citation : (en anglais)

M@n@gement 2021: **24**(2): 66–85 - <http://dx.doi.org/10.37725/mgmt.v24.7809>

INTRODUCTION

Les valeurs nationales sont au cœur de l'identité nationale. Elles sont importantes dans la formation de l'identité organisationnelle (Glynn & Watkiss, 2012 ; Hannan, Baron, Hsu, & Koçak, 2006 ; Jack & Lorbiecki, 2007 ; Kroezen & Heugens, 2012). Pourtant, leurs effets ont été très peu étudiés (voir Gioia, Patvardhan, Hamilton & Corley, 2013 ; He & Brown, 2013). Mis à part quelques exceptions (Glynn & Watkiss, 2012 ; Jack & Lorbiecki, 2007), aucune étude empirique d'envergure ne s'est intéressée à l'influence de l'identité nationale sur l'identité organisationnelle. Gioia et al. (2013, p. 163) suggèrent à cet effet que les valeurs identitaires d'un pays n'ont « pas encore fait l'objet d'une étude approfondie dans le contexte de la formation de l'identité organisationnelle ». Pourtant, plusieurs arguments peuvent être avancés en faveur d'une relation entre ces deux concepts.

D'abord, les organisations opèrent dans des contextes institutionnels et culturels avec des valeurs qui influencent, contraignent ou libèrent les organisations dans leurs activités quotidiennes. Par exemple, Toubiana (2019) a récemment montré le poids des institutions dans la formation et le maintien de l'identité organisationnelle. Ensuite, étant donné l'ancrage territorial et institutionnel des organisations qui naissent, évoluent et disparaissent dans des territoires géographiques spécifiques (Lejeune & Vas, 2011 ; Zimmerman, 2008), il est raisonnable de suggérer que cet ancrage territorial et institutionnel influence leur identité (voir par exemple Jack & Lorbiecki, 2007). D'autres études décrivent le rôle de l'identité nationale sur le comportement des individus. Selon Nelson and Gopalan (2003), les valeurs nationales ont d'importants effets sur le comportement des individus ; cela affecte leur décision de se joindre à une organisation (Scarborough, 1998), leurs valeurs, croyances et attitudes (Hampden-Turner & Trompenars, 1993), de même que leurs perceptions et processus cognitifs (Chatterjee & Pearson, 2000 ; Gioia,

1998 ; Neelankavil, Matur, & Zhang, 2000). Les influences sur les individus se répercutent ainsi sur les organisations et leurs pratiques de management (Hofstede, 2007), puisque l'organisation est un système de coopération entre individus (Barnard, 1938).

Dans cet article, nous répondons à la question : *comment l'identité nationale influence-t-elle l'identité organisationnelle ?* De manière plus précise, l'identité organisationnelle fait référence « à ce que les membres perçoivent, ressentent et pensent de leurs organisations, [soit] une compréhension collective, partagée des valeurs et des caractéristiques distinctives de l'organisation » (Hatch & Schultz, 1997, p. 357). Depuis l'article pionnier d'Albert and Whetten (1985), nombre d'études ont décrit la place et le rôle joué par l'identité organisationnelle dans le management stratégique (Kjærgaard, 2009 ; Nag, Corley & Gioia, 2007), la créativité (Oliver & Roos, 2006), l'innovation (Anthony & Tripsas, 2016), la responsabilité sociale (Martínez, Pérez & del Bosque, 2014 ; Zellweger, Nason, Nordqvist & Brush, 2013), l'apprentissage organisationnel (Brown & Starkey, 2000), le management des parties prenantes (Brickson, 2005 ; Scott & Lane, 2000) ou encore le changement organisationnel (Grima & Beaujolin, 2014 ; Lejeune & Vas, 2011). En répondant à la question de recherche, cet article vise à enrichir la compréhension des mécanismes de formation de l'identité d'une organisation, en théorisant l'influence que l'identité nationale peut avoir sur elle.

L'étude qualitative sur l'identité organisationnelle de quatre cas d'entreprises algériennes familiales, leaders dans leurs industries respectives, offre un terrain de recherche riche à un moment où foisonnent les appels pour davantage de recherches empiriques dans des contextes différents de ceux des pays occidentaux industrialisés (George, Corbishley, Khayesi, Haas & Tihanyi, 2016 ; Kolk & Rivera-Santos, 2018). L'Algérie est par ailleurs un contexte éclairant dans la mesure où de nombreux pays en Afrique se trouvent en formation identitaire après les

mouvements historiquement récents de décolonisation (McDougall, 2017). Ces contextes étant dynamiques, la formation identitaire au niveau national comme au niveau organisationnel y est généralement plus visible, contrairement aux champs institutionnels plus matures où l'identité est plus stable, plus établie et donc les mouvements plus difficiles à identifier (Zietsma, Groenewegen, Logue & Hinings, 2017).

Cette étude propose un modèle processuel, avec trois mécanismes identitaires (de protection, de justification et d'adaptation), permettant de comprendre comment l'identité nationale influence l'identité organisationnelle. Ces mécanismes identitaires mettent en évidence le fait que l'effet miroir des caractéristiques identitaires nationales sur l'identité organisationnelle n'est pas uniquement le résultat d'une adaptation sélective pour des motivations de légitimation, mais plutôt une affirmation de l'identité organisationnelle. Cet argument approfondit notamment les travaux de Glynn and Watkiss (2012) en proposant une compréhension plus dynamique et holistique où l'identité organisationnelle se forge en réponse à l'identité nationale ce qui, chemin faisant, peut contribuer aussi et dans la durée à l'identité nationale.

Les identités organisationnelle et nationale ainsi que leur interaction à travers la littérature

L'identité organisationnelle : une introduction à la recherche

L'identité organisationnelle suscite un grand intérêt académique depuis quelques décennies. Depuis les travaux pionniers d'Albert and Whetten (1985), notre compréhension de l'identité organisationnelle a beaucoup évolué (Gioia et al., 2013). Dès le départ, cela faisait référence à des caractéristiques d'une organisation qui, aux yeux de ses membres, sont *centrales* au caractère de l'organisation, la *distinguent* des autres organisations similaires et sont perçues comme étant durables (Albert & Whetten, 1985 ; Whetten, 2006). Toutefois, plusieurs recherches ont aussi

révélé le caractère parfois malléable et dynamique de l'identité organisationnelle (Fiol, 200 ; Gioia, Schultz & Corley, 2000).

Ces questions animent un débat conceptuel et épistémologique concernant la distinction entre deux concepts connexes, mais essentiellement différents, à savoir la culture et l'identité organisationnelle. Cette ambiguïté conceptuelle (voir Ravasi, 2016) tient à l'usage parfois inconstant de la part des universitaires et surtout aux nombreuses études empiriques qui montrent les interrelations entre ces concepts (par exemple : Canato, Ravasi, & Phillips, 2013 ; Hatch, Schultz, & Skov, 2015 ; Ravasi & Schultz, 2006). Pour les besoins de cet article, nous adoptons la position de Hatch and Schultz (2002) qui suggèrent que la nature explicite des revendications identitaires les distingue clairement des structures de sens culturelles qui sont plutôt tacites. Contrairement au concept plus large de culture, l'identité organisationnelle fait référence à un ensemble plus étroit de structures de sens permettant de comprendre « comment les membres développent, expriment et projettent leur sens organisationnel de soi » (Hatch & Schultz, 2000, p. 23). De plus, en guise de clarification conceptuelle, nous suggérons que la définition de l'identité organisationnelle se fait en partie en puisant dans les valeurs de la culture organisationnelle, définie comme « un ensemble d'hypothèses mentales partagées qui guident interprétation et action dans les organisations en définissant des comportements pour diverses situations » (Ravasi & Schultz, 2006, p. 437).

Plus précisément, selon Gioia, Corley, and Hamilton (2013), ce champ de recherche aurait atteint une certaine *maturation*. Il est intéressant de noter que la plupart des recherches ont porté sur le changement plutôt que la formation identitaire, dans la mesure où l'identité a initialement été étudiée comme l'une des variables explicatives du changement organisationnel (Gioia et al., 2013).

Deux principales directions distinguent les recherches portant sur la formation de l'identité organisationnelle. La première explore les facteurs organisationnels qui influencent le processus de formation de l'identité de l'organisation, notamment les valeurs et croyances des dirigeants et fondateurs (Gioia, Price, Hamilton, & Thomas, 2010 ; Hannan et al., 2006 ; Kroezen & Heugens, 2012). En particulier, les fondateurs posent les premiers jalons de l'identité organisationnelle, en prolongement de leur identité individuelle (Gioia et al., 2013 ; Kroezen & Heugens, 2012). De même, les expériences antérieures des membres de l'organisation peuvent être leur référence de comportement dans une nouvelle organisation (Walsh & Bartunek, 2011). La culture organisationnelle a également été suggérée comme une variable qui influence la formation de l'identité organisationnelle (Ravasi & Schultz, 2006), en soutenant la création de sens menée par les dirigeants dans un processus de reconstruction identitaire. C'est aussi une plateforme pour le 'sensegiving'¹ visant à affecter les perceptions internes face à une menace identitaire (Ravasi & Schultz, 2006). Enfin, les narratives organisationnelles (Boje, 1991 ; Czarniawska, 1997 ; Humphreys & Brown, 2002 ; Wertsch, 2012) ou encore les savoirs et pratiques sur lesquels reposent les organisations (Nag et al., 2007) sont suggérés comme des facteurs internes qui influencent la formation de leur identité.

Le deuxième thème de recherche porte sur les facteurs externes aux organisations qui influencent leur formation identitaire. Dans cet axe de recherche, la quête de légitimité influence la formation de l'identité organisationnelle (Clegg, Rhodes, & Kornberger, 2007 ; Labianca, Fairbank, Thomas, Gioia, & Umphress, 2001). Ce postulat se rapprocherait alors de l'idée de convenance culturelle et de conformité sociale de Glynn and Watkiss (2012) qui proposent six mécanismes culturels

¹ Donner du sens, orienté vers les autres, à contraster avec trouver du sens (ou *sensemaking*), un exercice plutôt autocentré.

pouvant être mobilisés par les organisations pour accroître leur légitimité vis-à-vis de certaines audiences. S'inspirant de postulats institutionnalistes, Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, and Lounsbury (2011) proposent que la complexité institutionnelle influence le processus de formation identitaire des organisations.

Les parties prenantes dominantes ont également une influence sur le processus de formation identitaire (He & Brown, 2013 ; Ravasi, 2016). Les médias par exemple, à travers une couverture importante et particulièrement positive d'une organisation, peuvent influencer sa formation identitaire (Kjærgaard, Morsing, & Ravasi, 2011). En contribuant au prestige ou à la réputation de l'organisation, elles peuvent influencer comment les membres définissent leur identité. Finalement, quelques rares études que nous évoquerons dans la prochaine section suggèrent que l'identité et les valeurs nationales sont aussi des facteurs de grande importance pour la formation de l'identité organisationnelle (Glynn & Watkiss, 2012 ; Jack & Lorbiecki, 2007). En dépit de l'intérêt que le sujet suscite, ces études demeurent rares et plutôt partielles.

L'identité nationale et ses effets sur l'identité organisationnelle

La littérature utilise les concepts de culture et identité nationale de manière interchangeable, ou à tout le moins confondante. Globalement sous-théorisée en théorie des organisations (sauf quelques rares exceptions : Ailon-Souday & Kunda, 2003 ; Jack & Lorbiecki, 2007), l'idée d'identité nationale est teintée par une vision culturaliste des travaux classiques en management comparé, qui fait de « la culture nationale » un ensemble de valeurs partagées. Selon Hofstede (2007, p. 413), « les valeurs sont les grandes tendances à préférer certains états de choses à d'autres » et contribuent à « la programmation collective des esprits qui distingue les membres d'un groupe d'un autre » (Hofstede, 1991, p. 5). Nous retrouvons là l'élément de distinction entre groupes, à l'instar de la définition classique d'identité organisationnelle d'Albert and Whetten (1985).

Cependant, Ailon-Souday and Kunda (2003, p. 1074) regrettent que cette vision objectiviste ne tienne pas compte de la nature socialement construite, dynamique, et négociée de l'identité nationale : « [la vision Hofstediennne] ne prend pas en compte la liberté que les membres ont de définir ce que l'appartenance nationale signifie, façonnant cette identité ». Au-delà de ce débat conceptuel, dans cet article, nous partons de l'hypothèse que la culture ou plutôt les sous-cultures nationales sont des ancrages marquants de l'identité nationale. Cette conception plutôt objectiviste complèterait des visions socioconstructivistes ou postmodernes de l'identité nationale, avec leurs dynamiques discursives, symboliques et métaphoriques (Ailon-Souday & Kunda, 2003 ; Jack & Lorbiecki, 2007).

L'identité et les valeurs nationales sont reconnues comme des déterminants du comportement des organisations (Nelson & Gopalan, 2003, p. 1115), y compris des décisions des dirigeants (Geletkanycz, 1997). Elles affectent entre autres les discours mobilisés par les acteurs pour légitimer leurs pratiques (Barinaga, 2007), les stratégies marketing à l'international (Steenkamp, 2001) et les réponses stratégiques aux pressions institutionnelles (Schneider & Meyer, 1991). Dans les théories des organisations, quelques rares études ont exploré la relation entre l'identité nationale et l'identité organisationnelle. Notamment, Jack and Lorbiecki (2007) montrent comment la définition de ce qu'est la britannicité explique les dynamiques discursives des organisations étudiées. Ils concluent que cette relation est complexe, « évocatrice des liens contradictoires entre les identités nationales et organisationnelles, et des caractéristiques disjointes, discursives et affectives de l'identité organisationnelle » (Jack & Lorbiecki, 2007, p. 79). Glynn and Watkiss (2012) soutiennent quant à eux que l'identité organisationnelle puise dans les ressources de la culture locale pour la définition de « qui nous sommes » et que l'alignement de l'identité organisationnelle avec les valeurs sociétales et culturelles favorise son acceptation.

Glynn and Watkiss (2012) suggèrent que les organisations augmentent acceptation et légitimité lorsqu'elles alignent leur identité avec les valeurs, normes et cultures de leurs milieux. Clegg et al. (2007, p. 509) suggèrent eux aussi que les organisations ajustent leur identité « afin de construire leur légitimité ».

Par ailleurs, dans une étude classique intéressante, d'Iribarne, Henry, Segal, Chevrier, et Globokar (1998) montrent comment l'Islam – une valeur fondamentale de l'identité nationale – a permis à la filiale marocaine d'une multinationale de l'électronique de devenir l'une des filiales les plus efficaces à travers le monde en influençant la manière dont ses employés se définissaient par rapport à leur travail quotidien. Toujours sur le plan empirique, House, Hanges, Javidan, Dorfman, et Gupta (2004), dans leur étude GLOBE comparent 62 cultures dans 951 organisations pour conclure que celles-ci tendent à intérioriser les valeurs locales dans leur manière de se comporter. À contresens de ces idées sur l'interaction entre l'identité nationale et l'identité organisationnelle, Gerhart (2009) étudie l'influence nationale sur les valeurs organisationnelles et la magnitude de cette relation, et conclut que « des recherches futures sont nécessaires pour déterminer quand la culture nationale limite la culture organisationnelle et quand elle est moins susceptible de le faire » (Gerhart, 2009, p. 255), et nous oriente vers l'exploration des mécanismes qui expliquent l'influence de l'identité nationale sur l'identité organisationnelle. Les six mécanismes de Glynn et Watkiss (2012) n'ont toutefois pas été validés ni étudiés empiriquement dans la littérature. Gioia et al. (2010) ont pour leur part proposé d'autres arguments pour expliquer pourquoi les organisations adaptaient leur identité, notamment la nécessité de développer des guides internes de l'action stratégique et des pratiques quotidiennes. En dépit de leur richesse, ces contributions théoriques négligent les mécanismes de l'interaction entre l'identité nationale et l'identité

organisationnelle. Notre article prend une posture plus dynamique, compatible avec la perspective de l'identité comme construction sociale (Ailon-Souday & Kunda, 2003; Ravasi & Schultz, 2006).

METHODOLOGIE

Cet article repose sur l'étude de quatre entreprises algériennes familiales, leaders dans leurs secteurs respectifs : Benamor, Cevital, Hasnaoui et Soummam². La rareté des recherches et des théories portant sur l'interaction entre les identités nationale et organisationnelle, nous a mené à choisir une étude inductive multicas holistique (Eisenhardt, 1989). Il est admis que les études de cas inductives sont utiles pour développer des éclairages théoriques sur des phénomènes et questions de recherche peu explorés, comme dans notre cas (Yin, 2003). Par ailleurs, au-delà des débats légitimes sur la pertinence d'un cas unique ou de plusieurs cas (pour une discussion intéressante, lire Dyer & Wilkins, 1991), notre choix d'une étude multi-cas vise à produire « des données comparables, davantage en mesure de générer des éclairages théoriques précis et généralisables » (Ozcan & Eisenhardt, 2009, p. 249). Par ailleurs, ce choix est aussi stimulé par la question : pourquoi quatre organisations si différentes et si peu connectées partagent-elles autant de traits identitaires ? Celle-ci a mené à notre question de recherche sur l'influence de l'identité nationale. Cette question nous a incités à étudier les quatre cas pour conclure si cette découverte révèle un pattern ou, dit autrement, si elle « est simplement idiosyncrasique à un seul cas ou reproduite de manière régulière par plusieurs cas » (Graebner & Eisenhardt, 2007, pp. 26-27).

² La vallée de la Soummam se situe dans la Kabylie, au nord de l'Algérie. Elle porte le nom du fleuve de plus de 400 kilomètres qui traverse la Kabylie.

Contexte empirique : caractéristiques importantes de l'identité nationale algérienne

Comme le soulignent George et al. (2016, p. 377), « l'Afrique est le deuxième plus grand continent du monde, couvrant plus de 30 millions de kilomètres carrés, soit la Chine, l'Inde, les États-Unis et la majeure partie de l'Europe combinée. » Pourtant, ce continent est malheureusement insignifiant dans la littérature en théorie des organisations. En dépit de son ancienneté, la formule de Scott (2005, p. 478) résonne encore : « une part embarrassante de nos conceptions théoriques et de nos résultats empiriques a été construite par des universitaires américains sur la base de données recueillies auprès d'organisations américaines. » Ceci est particulièrement dommage lorsqu'on se rappelle que les pays en voie de développement, et notamment africains, ont été au cœur de nombreuses recherches marquantes (Bourdieu, 1977b; Lévi-Strauss, 1967). En ce qui concerne notre intérêt de recherche particulier, l'Afrique – en raison de son passé colonial et sa grande diversité culturelle – représente un contexte fécond pour mieux comprendre le comportement des acteurs organisationnels dans des contextes institutionnels émergents.

Les écrits sociologiques et historiques (voir Annexe 1) montrent que les caractéristiques de l'identité nationale algérienne sont intimement liées à la construction historique du pays. La majorité des pays africains ont connu des processus similaires et ont emprunté des voies relativement proches (Wallerstein, 1960). La colonisation et ce qui en a résulté ont marqué les identités ainsi que les référents de leur formation (Dramé, 2013 ; Werbner & Ranger, 1996). Que ce soit au Maghreb (Bourdieu, 1977a ; Toulbi-Thaâlibî, 2000), au Sahel (Boilley, 2011 ; Kitissou & Ginsberg, 2014), en Afrique de l'Ouest (Dramé, 2013), ou en Afrique subsaharienne (Havard, 2007), la construction ou la formation de l'identité nationale est principalement influencée par la

recherche d'une identité postcoloniale où les valeurs et les aspirations sont confrontées aux tensions et ambivalences sur les référents en termes de choix politiques et socioéconomiques.

De même en Algérie, quatre tendances identitaires sont en interaction, sous-tendues par les effets de la guerre de libération et les idéaux qui en découlent, les valeurs musulmanes, la défaillance et le désordre du système institutionnel, les tentatives contradictoires d'étatisation puis libéralisation de l'économie et les effets socio-psychologiques de la guerre de libération et de la guerre civile (Gupte, 1982 ; Hafsi & Cherchem, 2017 ; Hemissi & Hafsi, 2017 ; Martinez & Boserup, 2016 ; McDougall, 2017 ; Nellis, 1980 ; Singh, 1966). Celles-ci peuvent être énoncées comme étant : (1) le souci de justice sociale, (2) la solidarité et le partage, (3) l'aspiration à l'unité, et (4) la valorisation de la stabilité, notamment institutionnelle.

Le terrain d'étude : quatre entreprises algériennes

Les quatre entreprises étudiées sont encore dirigées par leurs fondateurs, à l'exception de Benamor où la seconde génération a pris le relais. Elles ont entre 30 et 48 ans d'âge. Trois d'entre elles sont de tailles similaires, et la quatrième est de taille plus importante. Ces cas peuvent être décrits comme 'révélateurs' en ce qu'ils ont rarement été au cœur de recherches qualitatives (Yin, 2003). Par ailleurs, nous avons sélectionné quatre entreprises comparables en termes de gouvernance (entreprises familiales) et de contexte géographique commun, mais aussi différentes sur certaines dimensions (âge, taille, secteur d'activité et nature des relations avec les pouvoirs publics). Ces éléments de comparaison permettent ainsi d'enrichir les données et la théorisation (Dyer & Wilkins, 1991 ; Eisenhardt, 1991). Puis, compte tenu de la sous-représentation de l'Afrique dans les théories des organisations, ce choix est cohérent avec la nécessité de développer de nouvelles

théorisations basées sur des phénomènes empiriques peu explorés (Acquaah, Zoogah, & Kwesiga, 2013 ; George et al., 2016).

Tableau 1. Caractéristiques des entreprises étudiées

Variables	Benamor	Cevital	Hasnaoui	Soummam
Secteur d'activité	Agroalimentaire (sauce tomate, couscous, pâtes)	Diversifiée (Automobile, agroalimentaire (sucre et produits gras), grande distribution, verre plat, équipements électroménagers)	Immobilier et construction	Agroalimentaire (produits laitiers)
Nombre d'employés	3,200	18,000	2,500	1,000
Chiffre d'affaires (\$)	400 millions	3 500 millions	400 millions	100 millions
Année de création	1983	1970 ³	1970	1992
Historique des PDG	Amor Benamor (jusqu'en 2003) puis Laid Benamor (jusqu'à présent)	Issad Rebrab (1970 à présent)	Brahim Hasnaoui (1970 à présent)	Lounis Hamitouche (1992 à présent)

Données empiriques

Cet article est basé sur des données empiriques nombreuses et variées, incluant des entrevues semi-structurées, des observations et des archives. Cette richesse assure la qualité des données et de leur analyse, de même que la transférabilité des résultats en cohérence avec la posture interprétative de cette recherche (Lincoln & Guba, 1994).

³ En réalité, Cevital a vu le jour en 1995, mais l'entreprise est le fruit de plusieurs entreprises l'ayant précédée.

--- Insérer tableau 2 ici ---

Entrevues semi-structurées. Grâce à des accès inédits, nous avons pu interviewer des acteurs au cœur du développement historique des entreprises étudiées. Nous avons mené 148 entrevues semi-structurées, avec 97 répondants sur la période 2007 à 2018. Ces entrevues semi-structurées portaient sur des thèmes en lien avec le processus de création entrepreneuriale, les valeurs des organisations, leurs difficultés institutionnelles, leurs stratégies politiques et institutionnelles et la manière dont ces organisations se définissent à l’interface de la société et de la politique. Tous les auteurs ont contribué, bien que de manières inégales, à la réalisation des entrevues. Les auteurs partagent tous la nationalité des acteurs interrogés, mais avec une proximité géographique variée avec le contexte étudié. La coordination entre les auteurs a permis d’assurer un équilibre légitime et transparent entre les atouts de la proximité (compréhension et sensibilité culturelle) et ses risques (biais et manque de discernement) (Dwyer & Buckle, 2009 ; Yeo & Dopson, 2018).

Nous avons réalisé des entrevues avec les fondateurs, dirigeants, membres du conseil d’administration, employés, membres des communautés locales, ainsi que des partenaires d’affaires de chacune des entreprises. À l’exception de Soummam, les entrevues ont été réalisées avec tous les membres de la famille qui occupent un poste de direction. Nous avons également interviewé des acteurs du milieu des affaires et de hauts fonctionnaires qui ont assumé, dans un passé récent, d’importantes fonctions politiques. La majorité de ces entrevues a été menée en français et une partie en arabe. En raison de la nature « extrême » du contexte politique et institutionnel (Hällgren, Rouleau, & Rond, 2018), les enregistrements audio étaient rarement acceptés. Des notes détaillées ont toutefois été prises et ensuite complétées après chaque rencontre. Les entrevues semi-structurées durent en moyenne 90 minutes. Elles ont été complétées par des ‘entrevues conversationnelles’ (Golden-Biddle, 2019) dépassant au total 450 heures et des

échanges de plus de 600 courriels. Par ailleurs, les chercheurs ont souvent assisté à des événements (séminaires, conférences, colloques, etc.), où les dirigeants des organisations étudiées prenaient parole. Le nombre d'entrevues réalisées pour chacun des cas a varié. Nous avons réalisé le moins d'entrevues chez Soummam, bien que les entretiens avec le fondateur aient duré nettement plus longtemps que la moyenne. Il s'agit également de l'entreprise la plus documentée par des entrevues médiatiques filmées et disponibles sur Internet et les principaux médias algériens.

Observations. Environ 450 heures d'observation, souvent participantes, ont été réalisées dans les quatre organisations. Pour Cevital, par exemple, l'un des co-auteurs a agi à titre de conseiller et a établi des relations de confiance avec les dirigeants, lors de plusieurs séminaires de formation des cadres. Ce même co-auteur a également été consultant en management stratégique auprès de Hasnaoui. En ce qui concerne Benamor, un autre co-auteur a agi en tant que conseiller au Président-directeur général entre 2014 et 2018. Il a accompagné le Président-directeur général lors de voyages à l'intérieur et à l'extérieur du pays, ce qui a permis une connaissance plus intime de la personne et de ses proches collaborateurs. Dans le cas de Soummam, l'un des co-auteurs a participé à quatre foires commerciales organisées en Algérie, au Soudan, en Mauritanie et au Qatar en présence des dirigeants. Des rencontres plus informelles eurent lieu entre les co-chercheurs et des cadres de ces organisations. Toutes ces occasions d'observations ont nourri notre compréhension de la complexité de l'identité des organisations étudiées.

Archives et documentation. Nous avons collecté d'importantes données documentaires (matériel média, livres, rapports industriels, rapports gouvernementaux et articles de presse). En plus des archives – numériques et physiques – de certains ministères (Agriculture, Développement rural et pêche ; Industrie et mines ; Commerce ; Habitat, Urbanisme et ville), les rapports consultés portaient sur des stratégies nationales de développement et des états des lieux sectoriels. Environ

40 heures de matériel pertinent provenant de sources média ont été visionnées et 95 articles des principaux médias algériens et étrangers ont été analysés. Enfin, des livres et références sociologiques et historiques ont été utilisés pour comprendre les caractéristiques fondamentales de l'identité nationale algérienne (Djellali, 1992 ; Étienne, 1977 ; Gupte, 1982 ; Harbi & Stora, 2004 ; Lacheraf, 1965 ; Martinez & Boserup, 2016 ; McDougall, 2017 ; Nellis, 1980 ; Singh, 1966).

Analyse de données

L'analyse des données s'est déroulée en trois étapes (Strauss & Corbin, 1997). Elle était guidée par trois intentions concomitantes : (a) comprendre et identifier les piliers identitaires des organisations étudiées en focalisant sur les similarités plutôt que les différences ; (b) identifier les mécanismes identitaires expliquant les similitudes de comportement ; (c) comprendre et théoriser l'influence de l'identité nationale sur les identités organisationnelles à travers, notamment, les mécanismes identitaires.

Étape 1 : Identification des piliers identitaires des organisations étudiées. Pour comprendre l'histoire, les activités et les valeurs qui animent les membres de chaque organisation, nous nous sommes appuyés sur les activités répétitives et communes, telles que les stratégies de développement local. Nous avons constaté qu'elles s'efforcent de dissimuler ou rendre discrètes leurs activités et réalisations. Les pressions institutionnelles auxquelles elles faisaient face avaient généré des réponses à la fois similaires et différenciées. Des allers-retours successifs entre les comportements observés et les valeurs véhiculées par les acteurs ont permis de conceptualiser six piliers de l'identité de ces organisations : la proximité avec la communauté locale, la discrétion stratégique, la recherche de légitimité économique, la recherche de légitimité sociale, la volonté de construire la société, et la résilience dynamique. Même si l'identité renvoie souvent à ce qui

distingue une organisation des autres, dans notre cas, nous focalisons sur les traits de ressemblance, malgré des différences importantes dans les identités de ces quatre entreprises.

Étape 2 : Identification des mécanismes identitaires. L'objectif était ici de comprendre pourquoi on constate autant de similitudes dans les comportements de ces organisations, alors qu'elles sont très différentes les unes des autres ? Une des pistes explorées renvoie à l'influence du contexte national, et en particulier de l'identité nationale. L'accent étant mis sur des liens entre l'histoire du pays – notamment la guerre de libération – et la manière dont les dirigeants de ces organisations se définissent. Nous avons notamment exploré l'histoire nationale, les tendances identitaires marquantes et le contexte social et institutionnel, pour en dégager quelques grandes valeurs au cœur de l'identité nationale qui semblaient avoir un rôle dans la formation identitaire des organisations étudiées. Nous avons ainsi identifié quatre tendances fondamentales de l'identité nationale qui influencent les comportements des acteurs organisationnels : la justice sociale, la solidarité et le partage, l'aspiration à l'unité et la valorisation de la stabilité, notamment institutionnelle (voir Annexe 1). À la lumière de ce contexte identitaire, des *patterns* se sont dégagés, liant les comportements des organisations, les valeurs au cœur de leurs identités, et les tendances identitaires du pays. C'est ce qui nous a mené à suggérer des relations d'interaction entre identité nationale et identité des organisations étudiées.

Grâce à des allers-retours entre les valeurs au cœur de l'identité des deux niveaux, et une analyse inter-cas, nous avons dégagé des mécanismes de protection, de justification et d'adaptation, pour expliquer le développement de l'identité organisationnelle en interaction avec l'identité nationale. Cette analyse s'est inspirée de l'approche de Gioia, Corley, et al. (2013) pour catégoriser les thèmes de 'premier' et 'second' ordre avant d'établir les concepts agrégés, qui renvoient dans notre cas aux mécanismes identitaires. La Figure 1 présente cette structure de données.

--- Insérer Annexe 1 et Figure 1ici ---

Étape 3 : Théorisation de trois mécanismes explicatifs de l'interaction entre l'identité organisationnelle et l'identité nationale. L'analyse empirique a permis l'élaboration d'un modèle processuel qui éclaire comment l'identité nationale influence l'identité organisationnelle à travers les exigences institutionnelles. Ce modèle processuel est le fruit d'une création de sens des résultats analytiques ayant émergé à la suite des deux précédentes étapes d'analyse (Locke, 2001). Le modèle visait à illustrer les « relations dynamiques entre les concepts émergents » (Gehman et al., 2018, p. 298).

Le modèle processuel suggère que l'identité nationale, sur laquelle nous focalisons, influence les exigences institutionnelles à travers la prescription de certaines valeurs essentielles et fondamentales. Ces exigences institutionnelles, notamment en raison des contradictions qu'elles engendrent pour les entreprises étudiées, amènent celles-ci à développer en guise de réponse trois mécanismes identitaires. Notre modèle processuel suggère également que ces piliers identitaires sont nourris par l'identité nationale et son répertoire de valeurs, dans lequel puisent les organisations (Jack & Lorbiecki, 2007). La Figure 2 représente ce modèle.

--- Insérer Figure 2 ici ---

RÉSULTATS EMPIRIQUES : L'INTERACTION ENTRE LES IDENTITÉS NATIONALE ET ORGANISATIONNELLE

Notre analyse des quatre entreprises algériennes révèle que leurs identités sont cohérentes avec les tendances identitaires nationales algériennes. Nous observons que le développement de l'identité organisationnelle en interaction avec l'identité nationale est marqué par trois mécanismes : de protection, de justification et d'adaptation.

--- Insérer Tableau 3 ici ---

L'identité organisationnelle comme mécanisme de protection

Tout d'abord, les organisations étudiées développent des pratiques et activités pour survivre dans un environnement institutionnel perçu comme étant hostile à l'entreprise privée. Deux caractéristiques identitaires organisationnelles sont associées à cette attitude défensive de protection : la proximité avec la communauté et la discrétion stratégique.

Proximité avec la communauté. Les entreprises étudiées sont résolument impliquées et engagées, se substituant parfois à l'État et à ses institutions, pour contribuer à l'amélioration des conditions de vie dans leurs communautés. Marquées par l'histoire nationale qui a toujours valorisé l'ancrage territorial, ainsi que par les valeurs de l'Islam et les traditions, ces entreprises reproduisent le sens du collectif et de l'unité. La solidarité, l'entraide, la contribution au développement de la région et l'ancrage dans la communauté apparaissent comme une élaboration de valeurs nationales et une contribution des entreprises à leur expression concrète. En retour, les communautés locales leur témoignent une grande appréciation. Lorsque Benamor a subi un vol, les habitants ont identifié et livré les voleurs. La communauté locale a provoqué des mobilisations citoyennes pour le déblocage administratif et bureaucratique des projets de Cevital : « des milliers de personnes ont marché ce jeudi 25 mai 2017 à Bejaia pour dénoncer le blocage des projets de Cevital » (Chibane, 2019).

Plus précisément, Benamor s'est identifié aux besoins de la communauté qui a abrité ses premières usines de concentré de tomates. L'entreprise a œuvré et contribué à la réalisation de routes, la restauration d'édifices publics, le soutien de centres de formation professionnelle, l'assistance et l'encouragement d'entrepreneurs dans les métiers d'accompagnement de l'agroalimentaire

(transport, logistique, casiers en plastique, etc.), mais aussi des agriculteurs dans l'amélioration des techniques de plantation, d'irrigation et de récolte : « sans Benamor, mon fils n'aurait jamais pu imaginer faire de l'agriculture une profession. Nous lui sommes tous redevables ici. » (agriculteur local, 2015).

De manière similaire, lorsqu'une usine de Cevital à Sétif a pris feu, plus de 900 employés ont continué à être payés pendant plus d'un an, jusqu'à la reconstruction : « nos collaborateurs font notre succès et nous nous assurons qu'ils se sentent bien au quotidien » (PDG Cevital, 2014). De même, pour Hasnaoui : « il est facile pour nous d'investir ailleurs, mais nous tenons à rester proches de notre région d'origine et y contribuer positivement. » (PDG Hasnaoui, 2016). La Laiterie Soummam a mis en place une stratégie de valeur partagée, basée sur l'accompagnement et le financement de fermiers locaux, éleveurs, fournisseurs d'aliments de bétail ou collecteurs-livreurs : « ce que nous avons fait pour notre région, personne ne l'a fait, même pas les autorités publiques. Toutes nos actions visent à contribuer à ce beau pays et cette belle région » (PDG Hasnaoui, 2018).

L'interaction avec l'identité nationale. Notre analyse suggère que la proximité avec la communauté est un mécanisme de protection qui peut être associé à deux composantes de l'identité nationale, à savoir la solidarité et le partage, ainsi que l'aspiration à l'unité. D'une part, l'engagement communautaire des entreprises se réfère aux valeurs de partage et de solidarité au cœur de l'identité nationale. Cet engagement se renforce par les traditions et les valeurs musulmanes qui ont naturellement influencé le comportement des entreprises qui y opèrent. Les traditions, us et coutumes ainsi que les valeurs musulmanes dominantes dans la société encouragent les entreprises étudiées à faire de l'engagement communautaire une priorité. Les entreprises ont ainsi pris de nombreuses initiatives entrepreneuriales, contribuant à la création

d'emploi et à un plus grand dynamisme économique et social des communautés locales : « nous avons été élevés par des valeurs qui favorisent le partage et le don, surtout que nous avons réussi grâce à ces gens » (PDG Soummam, 2018). D'autre part, cette proximité est ainsi une stratégie permettant de se prémunir contre l'ostracisme à l'égard de l'entreprise privée et de la richesse personnelle. En réaction, les entreprises mettent l'accent sur la solidarité et le partage, ainsi que la promotion de l'unité pour développer des alliés locaux : « les populations locales nous apprécient pour ce que nous faisons et apportons au pays » (membre de la famille dirigeante, Benamor, 2015). D'ailleurs, ceci est illustré par une tendance récente de l'État à voir les actions en direction de la communauté avec méfiance : « certains hommes politiques ne comprennent pas pourquoi nous sommes si complices avec nos communautés locales. Je pense que certains y voient du négatif. » (actionnaire familial, Benamor, 2015).

Discrétion stratégique. La discrétion est une caractéristique fondamentale que nous appelons stratégique en raison de sa nature délibérée et raisonnée : « nous faisons de grandes choses, mais nous préférons rester modestes et ne pas nous afficher » (PDG Soummam, 2018). Les dirigeants de ces entreprises se font plutôt discrets et rares sur l'espace médiatique et social, et prolongent cette discrétion aux activités de leur organisation. La réussite de l'entreprise privée dans l'Algérie postcoloniale suscite deux types de réactions selon nos répondants. D'abord, une méfiance populaire vis-à-vis des sources et de la légitimité de la réussite et de l'enrichissement. Ensuite, un comportement inquisitoire des appareils de l'État, avec enquêtes et contrôles paralysants. Les dirigeants des entreprises préfèrent se fondre dans la communauté, pour se protéger et protéger leurs activités. Ils partagent la conviction qu'ils n'ont pas d'autres choix que de faire des affaires discrètement.

Certaines décisions stratégiques illustrent ce comportement. En effet, au lieu de s'installer dans une zone industrielle bien équipée, Benamor a choisi pour son extension opérée en 2000 une localité totalement déshéritée, mais à l'abri des regards : « opérer à l'extérieur d'Alger [centre décisionnel politique] est évidemment plus simple et mieux pour toutes les entreprises algériennes, incluant Benamor. » (PDG Benamor, 2017). Cevital a choisi de fragmenter ses affaires au lieu de concentrer ses investissements dans une branche donnée. Hasnaoui n'est pratiquement pas sorti de sa région. Enfin, Soummam concentre la quasi-totalité de ses investissements dans la wilaya de Béjaïa bien que ses produits soient présents dans tout le territoire national : « nous sommes bien où nous sommes, dans cette petite localité qui nous permet de rester nous-mêmes, loin des regards des uns et des autres. » (PDG Soummam, 2018). Il est toutefois intéressant de constater que rester discret n'est pas aisé pour toutes les entreprises. Cévital, par exemple, en raison de son importante taille, se trouve plus exposée et médiatisée que d'autres. Benamor, quant à elle, est devenue un peu plus visible à partir des années 2012 : « notre grand travail dans le développement agricole nous a le plus exposés depuis que je suis à la tête de l'entreprise. » (PDG Benamor, 2018).

L'interaction avec l'identité nationale. À l'instar de la proximité avec les communautés locales, la discrétion stratégique peut aussi être analysée comme une réponse défensive influencée par les tendances identitaires nationales qui ont pour effet rebond de générer une sorte de méfiance à l'égard des initiatives d'enrichissement personnel. D'abord, les valeurs de solidarité et de partage mettent de l'avant le collectif et encouragent la simplicité chez les entreprises et leurs dirigeants : « la réussite est collective et les échecs sont individuels, telle est notre devise, car l'entraide nous permet d'être à notre place aujourd'hui » (PDG Benamor, 2014). Le comportement ostentatoire est aussi rejeté par les traditions religieuses, dominantes dans l'identité nationale algérienne : « je dis à mes enfants de ne jamais oublier d'où nous sommes partis. Nos valeurs traditionnelles exigent

de nous une modestie irréprochable, car l'argent n'est que matériel. » (PDG Soummam, 2018). Ensuite, la peur de l'instabilité favorise la méfiance vis-à-vis de l'initiative privée, généralement perçue comme source de perturbation. La discrétion permet de rester caché : « il est évident que plus on est visible en Algérie, plus on devient vulnérable » (PDG Hasnaoui, 2015). En ce sens, la discrétion stratégique explique une focalisation sur le local, moins visible, et une attention à toute source de confrontation avec les autorités centrales : « les entrepreneurs n'ont pas vraiment le choix : soit ils se font petits et restent dans des localités loin des pouvoirs publics, ou bien ils se mélangent avec les autorités, avec ce qu'on connaît comme difficultés. » (PDG Benamor, 2017).

L'identité organisationnelle comme mécanisme de justification

Notre analyse suggère également que dans un contexte marqué par l'hostilité et la marginalisation de l'entreprise privée, les organisations étudiées ont développé au fil du temps des pratiques et activités leur permettant de justifier leurs existences et apports à la construction nationale. L'attitude de justification est une affirmation du rôle de l'entreprise dans la construction du pays et donc de sa légitimité économique et sociale.

Recherche d'une légitimité économique. Les entreprises étudiées mettent fréquemment de l'avant leur excellence et leurs réalisations économiques, comme vecteur important dans la construction du pays, démontrant ainsi leur « utilité économique » à la société et au pays. Par exemple, le PDG de Hasnaoui affirmait : « il faut que nous soyons bons dans notre travail sinon le reste ne sert à rien » (séminaire à Montréal en septembre 2016). Ces entreprises ressentent que leur rôle dans la prospérité du pays est peu compris par la population et par les autorités : « nous en faisons beaucoup pour le pays, mais la reconnaissance est très limitée. » (expert agronome, Benamor, 2015). Incompréhension et méfiance se traduisent par des blocages bureaucratiques, politiques et administratifs récurrents, voire par des agressions verbales et prises de position publiques, critiques

des entreprises privées et de la liberté d'entreprendre (Douici, 2019 ; Ouali, 2018). Les dirigeants de Cevital rappellent par exemple fréquemment : « nous sommes le deuxième exportateur national après Sonatrach [l'entreprise pétrolière d'État] et le premier groupe privé... nous pourrions faire plus... » (haut cadre 1, Cévital, 2016). L'entreprise privée est présentée comme porteuse de l'efficacité économique : « l'avenir du pays sera fait par les acteurs économiques comme Soummam, on ne comprend toujours pas pourquoi les autorités ne comprennent pas cela » (PDG Soummam, 2018). Aussi « l'entreprise privée est prise pour acquis en Europe et en Amérique, mais chez nous... il faudra continuer à illustrer nos réussites. » (PDG Benamor, 2016).

L'interaction avec l'identité nationale. Les contributions économiques replacent l'entreprise comme acteur important en matière de justice sociale. Les entreprises étudiées font la promotion de l'idée que la justice sociale nationale passe par l'acceptation sociale et institutionnelle d'une multitude d'initiatives individuelles, organisationnelles et sociales. Elles tentent de remettre en question les idées selon lesquelles l'entreprise privée serait antinomique avec l'intérêt collectif : « les gouvernements successifs veulent faire croire que notre réussite se fait au détriment des Algériens, alors que nous contribuons au bien-être des Algériens ! » (PDG Soummam, 2018). Ensuite, l'économie est promue comme une source d'équilibre de la nation en lien avec la valorisation de la stabilité : « Le privé et l'État peuvent devenir de bons partenaires » (PDG Hasnaoui, séminaire à Montréal en septembre 2016). En affirmant l'importance de leur rôle économique, les entreprises accroissent leur légitimité et se protègent. Elles affirment que leur savoir-faire organisationnel et technologique contribue à la stabilisation du pays : « si l'entreprise privée devenait acceptable aux yeux de tous et que l'État se concentrait sur les règles plutôt qu'à vouloir être un acteur économique, tout le pays y gagnerait : l'État ferait ce qu'il sait faire et nous n'aurions plus de problèmes d'acceptation. » (PDG Soummam, 2018).

Recherche d'une légitimité sociale. En plus de la légitimité économique, la légitimité sociale est aussi un enjeu vital pour ces entreprises : « l'entreprise algérienne doit toujours se justifier et montrer que ce qu'elle fait est positif. » (PDG Soummam, 2018). Une reconnaissance par les divers acteurs de la société de l'apport de l'entreprise privée au bien-être social et à la construction de la société est essentielle. La croyance populaire que les richesses créées par les entreprises privées se font nécessairement au détriment de l'intérêt collectif mène à une hostilité qui explique l'effort à faire pour rester légitime (Hafsi, 2012). En effet, le rôle des entreprises privées a souvent été l'objet de vifs débats idéologiques : « en Algérie, il faut comprendre que l'esprit du socialisme est encore présent aussi bien chez la population que chez les autorités publiques. Le privé est mal perçu et on doit faire face à cette réalité. » (directeur administratif et financier Benamor, 2015). Ainsi, « créer des emplois ne suffit pas, il faut montrer à la société que l'Algérie a besoin de ses entreprises pour se développer. » (PDG Benamor, 2014).

L'essor collectif plutôt que la réussite individuelle conduit les entreprises à intensifier leur contribution au bien-être social : « chaque fois que j'ai eu l'occasion de parler avec un ministre ou des responsables, je n'ai pas hésité à le faire, pour qu'ils nous considèrent comme un partenaire et non un ennemi » (PDG Soummam, 2018). Benamor a consacré des moyens financiers conséquents pour dynamiser les filières de tomate industrielle et des céréales. Cevital est le champion du « *yes we can* », encourageant étudiants et créateurs de startups dans leurs projets. Hasnaoui continue à promouvoir de jeunes entrepreneurs dans des activités de sous-traitance, leur attribuant crédits sans intérêts et contrats dans le cadre de la réalisation de divers projets : « j'invite tous les jeunes entrepreneurs locaux à visiter nos usines et je leur dis qu'ils peuvent copier nos activités et les répliquer. Je ne les considérerai jamais comme concurrents. » (PDG Hasnaoui, 2015). Soummam veille à ce que la chaîne de production soit assurée d'abord par des éleveurs, des agriculteurs et

des collecteurs aidés, soutenus financièrement et sur le plan logistique. Toutes ces actions accroissent la popularité locale des entreprises et contribuent à promouvoir leur acceptation par les divers acteurs de la société civile.

L'interaction avec l'identité nationale. La quête de légitimité sociale est au cœur de l'identité des entreprises étudiées et contribue à justifier leur existence. Elle peut être associée aux valeurs de justice sociale, d'aspiration à l'unité et de valorisation de la stabilité. Pour les organisations étudiées, l'acceptation sociale et institutionnelle contribue à la justice sociale : « ce qui arrive aux entreprises algériennes est une injustice et on ne peut malheureusement pas faire grand-chose mis à part persévérer et contribuer en espérant un changement » (haut cadre 2 Cévital, 2016). La légitimité sociale est une manière de se démarquer des dysfonctionnements institutionnels et se positionner comme un acteur social d'importance : « les pouvoirs publics nous perçoivent comme une menace alors qu'on peut être un allié pouvant aider l'État à mieux fonctionner » (PDG Soummam, 2018). En ce sens, les entreprises étudiées sont convaincues qu'une acceptation sociale plus large de l'entrepreneuriat privé leur permettra de poursuivre leur combat pour l'unité et la stabilité : « nous devons constamment montrer notre utilité sociale à la population et aux autorités... et cela nous aide à montrer qu'ensemble, on est plus fort. » (haut cadre Soummam, 2015). Ces entreprises tentent de réduire les antagonismes en tentant de rapprocher entrepreneurs privé et public, intérêts individuel et collectif, socialisme et capitalisme.

L'identité organisationnelle comme mécanisme d'adaptation

Ce troisième et dernier mécanisme expliquant l'interaction de l'identité nationale et organisationnelle est une forme d'adaptation et de projection positive qui se manifeste par l'expression de deux caractéristiques de l'identité organisationnelle, la volonté de construire la société et la résilience dynamique.

Construction de la société. Il ressort de notre analyse empirique que la situation du pays amène les entreprises étudiées à vouloir prendre des responsabilités dans le développement socio-économique du pays dans une posture plutôt active pour réaliser, non pas ce qui est potentiellement rentable, mais ce qui est utile à la société : « L'État est en difficulté et il faut pouvoir l'aider... ce n'est pas facile, mais je crois qu'il faut le faire. » (directeur administratif et financier Benamor, 2015). Pour sa part, Soummam manifeste clairement la même position : « tous les hauts cadres des pouvoirs publics savent que la Laiterie ne rate aucune occasion pour redonner à son pays. L'entreprise est au service du pays. » (PDG Soummam, 2018).

L'entreprise Hasnaoui soutient de jeunes entrepreneurs pour créer un écosystème bénéfique à tous, notamment dans des projets de grande envergure : « nos seuls concurrents sont les entreprises étrangères, sinon nos usines sont ouvertes à tous les jeunes Algériens qui veulent contribuer à l'industrie de la construction » (PDG Hasnaoui, 2016). Le fondateur de Cevital, Isaad Rebrab, rappelle souvent : « Nous n'avons jamais cessé d'investir en Algérie... parce que l'Algérie est un grand pays... et en tant que patriote c'est mon devoir de créer des emplois et de la richesse pour mon pays... » (PDG Cevital, télévision nationale algérienne, El Chourouk, 8 novembre 2018). Benamor est engagé dans le soutien du développement de l'agriculture locale alors que Soummam soutient tous les acteurs de la filière laitière : « nous sommes convaincus que nous avons aussi un rôle de développement à assumer... » (PDG Soummam, 2018)

Interaction avec l'identité nationale. Les quatre entreprises étudiées entendent difficilement leur raison d'être en dehors de leur contribution à la construction du pays et à son avenir. Comme on peut s'y attendre, cette valeur identitaire organisationnelle interagit avec tous les piliers de l'identité nationale. Le fondateur de Soummam raconte par exemple une anecdote pour marteler l'importance de contribuer au pays à la recherche d'une unité nationale et d'un État stable : « Ma

grand-mère me disait : ceux qui contribuent à la construction du pays sont la crème des hommes » (PDG Soummam, 2018). Puis, en mettant la construction de la société au cœur de leur mission et raison d'être, les entreprises algériennes bousculent l'État et l'amènent à adopter des approches et pratiques plus pragmatiques : « il est facile de tout abandonner et de partir, mais il faut construire et arranger les choses, même si c'est difficile. » (haut cadre membre de la famille dirigeante, Benamor, 2016) Également, comme décrit plus tôt, les entreprises algériennes donnent généreusement à la société. Elles considèrent leur rôle dans la société comme une pierre angulaire de leur identité : « il est ironique que ceux qui contribuent [secteur privé] aient des bâtons dans les roues à longueur d'année, alors que nous ne voulons que contribuer au pays... » (PDG Soummam, 2018). Pour ces entreprises, la justice sociale, l'unité nationale, la stabilité passent par la solidarité et le partage que permet la construction de la société.

Résilience dynamique. La résilience dynamique renvoie directement à la capacité des organisations étudiées de s'adapter, face à des institutions généralement hostiles à leur égard. Dans ce contexte, elles restent optimistes et confiantes, malgré les difficultés qu'elles rencontrent : « Il faut être persévérant et optimiste en Algérie sinon on se fait rapidement amoindrir psychologiquement » (PDG Benamor, 2015). Les dirigeants insistent que les blocages politiques et administratifs les empêchent de contribuer davantage sur les plans économique et social : « L'Algérie serait une puissance si on laissait les entreprises travailler » (haut cadre 2, Cevital, 2013). Au cœur de l'identité de ces organisations, la résilience dynamique évoque les réalisations possibles : « Nous croyons dans l'avenir de ce pays, c'est ce qui nous motive matin et soir. L'argent n'est plus un facteur motivant, croyez-moi. » (PDG de Soummam, 2018)

Pour s'adapter, la première stratégie est psychologique, acceptant les épreuves comme inévitables et ne craignant pas de perdre. Ainsi, Cevital a abandonné son développement dans la sidérurgie,

face au terrorisme et aux blocages bureaucratiques : « il faut savoir avancer en Algérie, sinon les obstacles vous mèneront à tout arrêter » (haut cadre 1, Cevital, 2016). Par ailleurs, la résilience suppose aussi des actions préventives. Benamor a développé des liens privilégiés avec les autorités locales, acceptant parfois des compromis difficiles : « il était très difficile de travailler avec le [secteur] Public, mais nous nous sommes dit que cela serait utile pour changer les choses » (PDG Benamor, 2018). Soummam a choisi de tout faire pour réduire la dépendance de l'entreprise aux importations et aux règles bureaucratiques qui les encadrent. Pour Hasnaoui « L'investissement n'est pas facile en Algérie, mais il faut toujours persister et y croire, sinon tous abandonneraient. » (DG Hasnaoui, 2015).

Interaction avec l'identité nationale. Notre analyse suggère clairement que ces entreprises ont au cœur de leur identité une forme de résilience leur permettant de survivre dans un environnement institutionnel difficile. Ainsi, il est clair que l'aspiration à l'unité et la valorisation de la stabilité institutionnelle, deux tendances fondamentales de l'identité nationale, favorisent la résilience dynamique des entreprises. Entreprendre dans un contexte marqué par un désordre économique, social et politique suppose une résistance à l'adversité, une résilience, à toute épreuve, orientée vers la recherche constante de solutions d'adaptation en toutes circonstances. Au niveau national, les entreprises choisissent la persévérance plutôt que l'abandon : « il serait facile pour nous d'investir ailleurs, mais c'est en Algérie que nous voulons créer de la richesse. » (PDG Cevital, 2018). À ce sujet, le PDG de Benamor affirmait : « si tout le monde abandonne, la philosophie bureaucratique de l'État aura gagné. Si on résiste, on pourra espérer un changement » (PDG Benamor, 2015). Ceci est cohérent avec l'histoire du pays, ses défis et ses aspirations : « ceux qui ont libéré l'Algérie auraient pu abandonner, mais ils ne l'ont pas fait. De quel droit peut-on expliquer notre abandon ? » (PDG Soummam, 2018) Profitant du processus de clarification

identitaire national en cours, les entreprises étudiées veulent assurer une place respectable à l'entreprise privée : « C'est par le sérieux et la persévérance qu'on pourra changer l'image des entreprises » (PDG Hasnaoui, 2017). La résilience dynamique devient alors une composante importante de cette contribution et permet de persévérer dans un processus de changement institutionnel cognitif, qui prend du temps.

CONTRIBUTIONS ET DISCUSSION

Cet article tente de comprendre *comment l'identité nationale influence-t-elle la formation de l'identité organisationnelle* ? Au cœur de l'identité des entreprises, nous retrouvons les valeurs et caractéristiques centrales de l'identité nationale, elle-même en construction. Notre étude a proposé six caractéristiques identitaires fondamentales des entreprises algériennes : la proximité avec la communauté, la recherche d'une légitimité économique, la recherche d'une légitimité sociale, la volonté de construire la société, la discrétion stratégique et la résilience dynamique. Sans prétendre à des relations de causalité, nous avons argumenté que ces caractéristiques sont influencées par des caractéristiques de l'identité nationale : la justice sociale, la solidarité et le partage, le rejet de la division et du désordre, et l'aspiration à l'unité et à la stabilité (notamment institutionnelle). Nous avons proposé les trois mécanismes, de protection, de justification et d'adaptation, pour expliquer cette interaction. Ces mécanismes répondent à la complexité institutionnelle qui résulte des tendances identitaires nationales. Ils sont représentés dans le modèle processuel de la Figure 2, que nous élaborons en discutant des trois contributions principales à la littérature sur l'identité organisationnelle que ce travail apporte.

Trois mécanismes d'influence de l'identité nationale sur l'identité organisationnelle

Glynn and Watkiss (2012, p. 79) suggèrent six mécanismes culturels pouvant être mobilisés par les organisations pour être reconnues et se faire accepter par certaines audiences. La convenance

culturelle et sociale serait une motivation importante menant les organisations à mobiliser ces mécanismes culturels, afin de favoriser « leur compréhensibilité et acceptation. ». Les auteurs suggèrent ainsi que les organisations augmentent leur acceptation et leur légitimité lorsqu'elles alignent leur identité avec les valeurs, normes et cultures de leurs audiences. Clegg et al. (2007, p. 509) proposent quant à eux que les organisations ajustent leur identité « afin de faciliter la formation de légitimité ». Gioia et al. (2010) ont proposé d'autres arguments pour expliquer pourquoi les organisations adaptaient leur identité, notamment la nécessité de développer des guides internes pour orienter l'action stratégique et les pratiques quotidiennes. Notre étude remet en question les postulats des deux premières études, et renforce celle de la troisième. En effet, nous montrons notamment comment l'identité organisationnelle adopte des caractéristiques et valeurs de l'identité nationale pour des motivations qui dépassent les intérêts stratégiques des organisations (Fox-Wolfgramm, Boal, & Hunt, 1998 ; Glynn & Watkiss, 2012).

Dans notre cas, les entreprises s'imprègnent des caractéristiques de l'identité nationale à travers trois mécanismes qui pourraient être spécifiques à la nature turbulente et complexe du champ institutionnel dans lequel elles opèrent. Notre recherche enrichit notamment les travaux de Glynn and Watkiss (2012) en montrant que les organisations étudiées ne font pas que subir l'identité nationale, mais cherchent également à l'influencer à travers un mécanisme d'adaptation. L'interaction entre les deux niveaux identitaires est plus dynamique que ce que les rares études à ce sujet évoquent (Ailon-Souday & Kunda, 2003 ; Glynn & Watkiss, 2012 ; Jack & Lorbiecki, 2007).

D'abord, l'organisation développe des caractéristiques identitaires conformes à l'identité nationale pour se protéger. Ce mécanisme défensif est un « travail identitaire » dont l'objet est la pérennité de l'organisation (Leung, Zietsma, & Peredo, 2014 ; Snow & McAdam, 2000). Il est notamment

illustré par la proximité avec la communauté locale qui n'est pas seulement une activité de responsabilité sociale, mais surtout un moyen pour les organisations de développer des alliés à l'échelle locale afin de se prémunir contre les pressions des pouvoirs publics. Par ailleurs, le mécanisme défensif repose aussi sur des choix stratégiques qui visent à protéger ces organisations de leur environnement institutionnel imprévisible.

Le mécanisme de justification tente de réconcilier des piliers identitaires organisationnels avec l'identité nationale. Les acteurs cherchent à rendre légitimes les valeurs fondamentales de leur identité en démontrant qu'elles sont cohérentes avec les caractéristiques saillantes de l'identité nationale. Ainsi, le mécanisme de justification se décline en recherche d'une double légitimité économique et sociale dans un contexte institutionnel historiquement craintif à l'égard de la liberté d'entreprise et de l'enrichissement personnel. Enfin, le mécanisme d'adaptation amène les organisations à vouloir réduire l'écart entre leurs valeurs et celles de l'identité nationale, notamment en proposant le prolongement de certaines valeurs organisationnelles au niveau national. Nous avons montré que les organisations veillent à faire de la liberté d'entreprise et de l'entrepreneuriat des éléments clés de l'identité nationale algérienne. Construire la société, tout en développant leur capacité à s'adapter (résilience dynamique) leur permet aussi d'influencer l'identité nationale en faveur des valeurs organisationnelles. On pourrait alors dire que le mécanisme d'adaptation cherche à réduire les antagonismes et pressions institutionnelles sur les entreprises, en réduisant la complexité institutionnelle et les logiques conflictuelles (McPherson & Sauder, 2013 ; Ramus, Vaccaro, & Brusoni, 2017). La complexité institutionnelle se manifeste par des demandes et exigences institutionnelles incompatibles provenant d'acteurs ayant des logiques différentes (Greenwood et al., 2011 ; Micelotta, Lounsbury, & Greenwood, 2017). L'identité des entreprises devient alors un vecteur d'interprétation des logiques institutionnelles.

Elle est influencée par ces logiques et, en retour, le répertoire des réponses peut influencer cette complexité institutionnelle. L'identité organisationnelle apparaît ainsi comme un compromis stratégique entre ce que l'organisation souhaite représenter et les demandes et exigences institutionnelles émanant de son environnement (Greenwood et al., 2011). Ce dernier mécanisme suggère que l'identité organisationnelle n'est pas seulement réceptrice des pressions de l'environnement, mais qu'elle peut l'influencer aussi, prolongeant ce que suggèrent Glynn and Watkiss (2012).

L'identité organisationnelle en tant qu'affirmation sociale face à l'identité nationale

Notre étude montre comment l'identité organisationnelle peut être une réponse d'affirmation sociale des entreprises, pour démarquer leur statut social. Elle propose ainsi de remettre en question le postulat de Glynn and Watkiss (2012, p. 79) selon lequel la « convenance culturelle », est un choix stratégique pour augmenter la légitimité et l'acceptation sociale. Cette vision déterministe et instrumentale de l'interaction entre l'identité nationale et organisationnelle est partielle. Nous ne remettons pas en question l'importance de la cohérence entre les valeurs organisationnelles et celles de la société. En revanche, nous arguons que l'effet miroir des caractéristiques identitaires nationales sur l'identité organisationnelle n'est pas le résultat d'une adaptation sélective pour des motivations de légitimation seules, mais plutôt une affirmation de l'identité organisationnelle.

Dans son ouvrage pionnier sur le processus d'institutionnalisation, Selznick (1957, p. 17) argue que les organisations sont infusées « de valeurs au-delà des exigences techniques de la tâche à accomplir ». Pour Selznick, une organisation se transforme en institution et perdure dans le temps à travers sa capacité d'intégration de valeurs, normes et idéaux qui sont alignés avec les besoins et les attentes sociétales. Nous avons justement adopté cette vision processuelle et de construction

sociale de l'identité organisationnelle qui illustre une relation dynamique entre l'identité nationale et l'identité organisationnelle. En contraste avec Glynn and Watkiss (2012), les organisations étudiées s'imprègnent de valeurs identitaires au niveau national, afin de surmonter leur fragilité, par une dynamique d'ancrage au sein de la société, en partageant ses aspirations et en contribuant activement à leur réalisation.

Dans cette perspective, les organisations innovent pour proposer des solutions qui réunissent tous les acteurs autour d'un but commun. Le faisant, elles amènent les institutions vers une logique de construction partagée, ce qui place les organisations comme des contributeurs au renforcement de l'identité nationale. La turbulence institutionnelle devient ainsi un moteur qui fédère les énergies et mutualise les efforts des acteurs de la société pour la construction du pays. Consciente de sa fragilité dans un environnement dynamique, mais turbulent, l'entreprise se doit d'être à la fois soumise (mécanisme de protection), conciliante (mécanisme de justification) et innovatrice (mécanisme d'adaptation) pour survivre. Notre étude rejoint néanmoins celle de Glynn et Watkiss (2012) pour dire que la recherche de légitimité peut être aussi un mécanisme d'influence entre les deux niveaux d'identité, bien que cette influence ne serait se limiter à cela.

L'importance du contexte dans la formation de l'identité organisationnelle

Dans une revue systématique de l'identité, Gioia et al. (2013, p. 183) suggèrent qu'il serait important « d'élargir et d'approfondir la compréhension du rôle joué par différents contextes dans la formation de l'identité organisationnelle. » Dans cette étude, nous avons justement contribué à une meilleure compréhension de l'influence du contexte national – de ses valeurs et son identité – sur le développement de l'identité organisationnelle. Dans une approche exploratoire, nous avons montré comment la religion, les traditions, us et coutumes, les effets de la guerre d'indépendance

et de la guerre civile, et les résidus du processus socialisant, sont autant de variables qui interagissent dans le fonctionnement de la société et des organisations qui y activent. Ce faisant, nous proposons une compréhension multi-niveau de l'identité organisationnelle, plutôt sous-explorée en dépit du travail pionnier de Ashforth, Rogers, and Corley (2011). Cette approche multiniveau montre comment la manière dont les acteurs définissent 'qui sont-ils en tant qu'Algériens' influence leur manière d'interpréter les valeurs au cœur de leur identité organisationnelle. Cette idée est également cohérente avec le rôle de la mémoire collective dans le maintien de l'identité organisationnelle (Anteby & Molnár, 2012 ; Ravasi, Rindova, & Stigliani, 2019).

De plus, les recherches sur l'identité ont surtout été menées dans des champs institutionnels matures et stables, principalement en Occident (Gioia et al., 2013 ; Kroezen & Heugens, 2012 ; Ravasi & Phillips, 2011). Notre étude de l'identité organisationnelle dans des champs émergents relativement changeants et dynamiques enrichit la littérature. Nous pouvons affirmer que, dans ces contextes, l'identité organisationnelle est plus susceptible d'être influencée par l'identité nationale et d'interagir avec elle. De manière générale, les « situations dans lesquelles les identités héritées et imbriquées occupent une place importante, ainsi que dans les environnements institutionnels complexes [avec pluralisme institutionnel et conflits de logiques] » ont reçu une attention limitée dans la littérature (Gioia et al., 2013, p. 183).

Les champs matures sont définis comme des configurations bien structurées d'acteurs conscients de leur implication sur le terrain et s'engageant dans des schémas reconnaissables d'interaction avec d'autres membres du champ (DiMaggio & Powell, 1983). Par contre, les champs émergents sont moins structurés et plus instables, avec relativement peu d'actions coordonnées entre les membres (Hardy, 1994). Les champs émergents – souvent turbulents – ne fournissent pas de

normes claires concernant le comportement légitime et les « perceptions de la légitimité entre les parties prenantes peuvent diverger et entrer en conflit » (Maguire, Hardy, & Lawrence, 2004, p. 673). Si les normes et les pratiques tendent à être largement diffusées et approuvées par les acteurs des champs matures, elles sont « étroitement diffusées et faiblement enracinées dans les champs émergents » (Maguire et al., 2004, p. 659, citant Lawrence, Hardy, & Phillips, 2002). Ces considérations laissent penser que l'interaction des identités nationale et organisationnelle pourrait être plus rapprochée et intime dans un contexte émergent où les firmes peuvent vouloir avoir un rôle plus actif dans l'établissement de normes communes. Notre étude empirique va dans ce sens. Elle montre comment l'identité organisationnelle s'adapte et s'ajuste à l'évolution de l'identité nationale. Elle contribue ainsi à une meilleure compréhension de la nature évolutive de l'identité organisationnelle en réponse aux changements contextuels (Plowman, Baker, Beck, Kulkarni, Solansky, & Travis, 2007).

D'ailleurs, notre étude souligne tout l'intérêt de confronter, voire renouveler, les théories existantes grâce à des contextes empiriques révélateurs, notamment peu explorés jusqu'ici (Yin, 2003). Comme le soulignent George et al. (2016), l'Afrique en tant que contexte empirique présente quelques caractéristiques qui la distinguent clairement de l'Occident : importance des vides institutionnels, démocraties en construction, complexité et instabilité institutionnelle, et gouvernance défaillante pour ne nommer que ces éléments. Ces caractéristiques influencent naturellement le comportement des acteurs et, combiné aux passifs historiques liés aux mouvements de décolonisation, donnent l'occasion aux universitaires d'étudier des phénomènes rares. Dans les pays occidentaux par exemple, en raison de leur construction identitaire à tout le moins centenaire, les traits de l'identité nationale sont moins visibles. Au contraire, dans les nations jeunes, comme la plupart des pays africains, les tendances identitaires ont tendance à être

beaucoup plus marquées, ce qui est propice à certaines études comme les nôtres. Nous faisons nôtre l'appel de George et al. (2016, p. 379) : « alors que les universitaires en management étendent leur intérêt géographique des économies développées occidentales au reste du monde, il est temps d'amener l'Afrique dans nos recherches et théories. »

CONCLUSION

La formation de l'identité est un phénomène social à la fois intéressant et important. Il affecte les individus, les organisations et les sociétés. Nous avons proposé ici une étude qualitative exploratoire de quatre cas – la première étude de ce genre à notre connaissance – pour montrer que l'identité organisationnelle et l'identité nationale sont intimement imbriquées. Notre postulat principal est que les organisations intériorisent certaines valeurs de l'identité nationale qui marquent ainsi leur identité organisationnelle et donc la manière dont elles se définissent.

Notre recherche a toutefois quelques limites. En effet, nous avons étudié des cas spécifiques dans un contexte particulier. Les organisations étudiées sont relativement jeunes, familiales et principalement ancrées dans le marché algérien. La nature familiale de ces organisations les prédispose potentiellement à être davantage engagées dans la société, caractéristique transversale à nos quatre cas (Hafsi & Turgut, 2013 ; Nason, Bacq, & Gras, 2018 ; Zellweger et al., 2013). Aussi, la caractéristique « locale » de ces organisations les rend plus susceptibles d'adhérer à un système de valeurs unique, et minimise donc les sources d'influence potentielles. Le choix du contexte est également particulier dans la mesure où l'identité nationale algérienne – du fait de l'histoire récente du pays – est elle-même en reconstruction dynamique (Djilali, 2017). Nous pouvons en dire autant pour toute identité, en réalité, puisqu'il s'agit d'un processus de construction sociale permanent (David & Mackey, 2002 ; Gioia & Thomas, 1996). Néanmoins, la

turbulence institutionnelle, sociale et politique de l'Algérie accentue ce phénomène (décolonisation, langue nationale, religion nationale, orientation idéologique économique) (voir par exemple Martinez & Boserup, 2016 ; McDougall, 2017). Or, dans des sociétés en émergence, il peut y avoir une interaction plus étroite entre l'évolution de l'identité nationale et de l'identité des entreprises, contrairement aux sociétés plus matures et stables. Le facteur d'influence de l'identité nationale est donc particulièrement marqué dans nos choix méthodologiques.

Deux pistes de recherche intéressantes à l'intersection de l'identité nationale et de l'identité organisationnelle émergent de notre étude. D'abord, il serait utile d'étudier en profondeur l'influence de l'identité nationale sur l'identité organisationnelle en comparant des cas à travers au moins trois variables : a) des organisations à divers niveaux de maturité, b) des sociétés à diverses étapes de développement institutionnel, c) des organisations aussi bien locales que plurinationales, soumises à plusieurs systèmes de valeurs. Ensuite, bien que nous ayons considéré l'identité comme une construction sociale dynamique, nous nous sommes surtout intéressés à l'influence de l'identité nationale sur le processus de formation de l'identité organisationnelle. Il va sans dire que cela sous-estime l'influence inverse, c'est-à-dire de l'identité organisationnelle sur l'identité nationale. Pourtant, les grands travaux historiques de Chandler (1962, 1977) montrent comment les entreprises américaines ont contribué à façonner la construction institutionnelle du pays et de ce fait, comment elles ont influencé l'identité nationale américaine et donné forme au modèle managérial. Dans notre contexte, le rôle changeant et important du secteur privé est en train d'influencer la manière dont l'identité algérienne évolue. Ce ne sont là que des prémisses qu'il serait intéressant d'étudier plus en profondeur, que ce soit avec des approches de variance ou processuelles (Langley, 2007 ; Langley et al., 2013).

Bibliographie

- Acquaah, M., Zoogah, D. B. & Kwesiga, E. N. (2013). Advancing Africa through management knowledge and practice: The way forward. *African Journal of Economic and Management Studies*, 4(2), 164–176. doi: 10.1108/AJEMS-04-2013-0036
- Ailon-Souday, G. & Kunda, G. (2003). The local selves of global workers: The social construction of national identity in the face of organizational globalization. *Organization Studies*, 24(7), 1073–1096. doi: 10.1177/01708406030247004
- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & M. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 263–295). JAI Press.
- Anteby, M. & Molnár, V. (2012). Collective memory meets organizational identity: Remembering to forget in a firm's rhetorical history. *Academy of Management Journal*, 55(3), 515–540. doi: 10.5465/amj.2010.0245
- Anthony, C. & Tripsas, M. (2016). Organizational identity, culture, and image. Organizational identity and innovation. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford handbook of organizational identity* (pp. 417–435). Oxford University Press.
- Ashforth, B. E., Rogers, K. M. & Corley, K. G. (2011). Identity in organizations: Exploring cross-level dynamics. *Organization Science*, 22(5), 1144–1156. doi: 10.1287/orsc.1100.0591
- Barinaga, E. (2007). 'Cultural diversity' at work: 'National culture' as a discourse organizing an international project group. *Human Relations*, 60(2), 315–340. doi: 10.1177/0018726707075883
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executives*. Harvard University Press.
- Boilley, P. (2011). Géopolitique africaine et rébellions touarègues. Approches locales, approches globales (1960–2011). *L'Année du Maghreb*, VII, 151–162. doi: 10.4000/anneemaghreb.1182
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106–126. doi: 10.2307/2393432
- Bourdieu, P. (1977a). *Algérie 60: Structures économiques et structures temporelles*. Éditions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1977b). *Outline of a theory of practice*. Cambridge University Press.
- Brickson, S. L. (2005). Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 576–609. doi: 10.2189/asqu.50.4.576
- Brown, A. D. & Starkey, K. (2000). Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, 25(1), 102–120. doi: 10.2307/259265

- Canato, A., Ravasi, D. & Phillips, N. (2013). Coerced practice implementation in cases of low cultural fit: Cultural change and practice adaptation during the implementation of six sigma at 3M. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1724–1753. doi: 10.5465/amj.2011.0093
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.
- Chandler, A. D. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Harvard University Press.
- Chatterjee, S. R. & Pearson, C. A. L. (2000). Indian managers in transition: Orientation, work goals, values and ethics. *Management International Review*, 40, 81–95.
- Chibane, A. (2019). Bejaia: Imposante marche en soutien à Cevital. *TSA-Algérie*. Retrieved from <https://www.tsa-algerie.com/bejaia-imposante-marche-en-soutien-a-cevital/>
- Clegg, S. R., Rhodes, C. & Kornberger, M. (2007). Desperately seeking legitimacy: Organizational identity and emerging industries. *Organization Studies*, 28(4), 495–513. doi: 10.1177/0170840606067995
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. University of Chicago Press.
- d'Iribarne, P., Henry, A., Segal, J.-P., Chevrier, S. et al. (1998). *Culture et mondialisation*. Editions du Seuil.
- David, W. & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41, 393–414. doi: 10.1177/0007650302238775
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. doi: 10.2307/2095101
- Djellali, A. (1992). Le caïdat en Algérie au XIXe siècle. *Cahiers de la Méditerranée*, 45(1), 37–49. doi: 10.3406/camed.1992.1075
- Djilali, S. (2017). *La société algérienne: Choix de la modernité, crise des valeurs et des croyances*. Jil Jadid Éditions.
- Douici, N. (2019). Marche de soutien à Issad Rebrab à Béjaïa : ‘Nous sommes sortis pour soutenir un homme innocent’. *El Watan*. Retrieved from <https://www.elwatan.com/edition/actualite/marche-de-soutien-a-issad-rebrab-a-bejaia-nous-sommes-sortis-pour-soutenir-un-homme-innocent-04-05-2019>
- Dramé, P. (2013). Une construction identitaire dans l’Afrique postcoloniale: Le projet d’Etats-Unis d’Afrique chez Diop et Nkrumah. *Revue Outre-Mers*, 378–379, 295–315. doi: 10.3406/outre.2013.5017
- Dwyer, S. C. & Buckle, J. L. (2009). The space between: On being an insider-outsider in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(1), 54–63. doi: 10.1177/160940690900800105

- Dyer, G. W. & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3), 613–619. doi: 10.2307/2095101
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. doi: 10.2307/258557
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620–627. doi: 10.2307/258921
- Étienne, B. (1977). *Algérie: Culture et révolution*. Le Seuil.
- Fiol, C. M. (2002). Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6), 653–666. doi: 10.1287/orsc.13.6.653.502
- Fox-Wolfgramm, S. J., Boal, K. B. & Hunt, J. G. (1998). Organizational adaptation to institutional change: A comparative study of first-order change in prospector and defender banks. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 87–126. doi: 10.2307/2393592
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D. et al. (2018). Finding theory–method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284–300. doi: 10.1177/1056492617706029
- Geletkanycz, M. A. (1997). The salience of ‘culture’s consequences’: The effects of cultural values on top executive commitment to the status quo. *Strategic Management Journal*, 18(8), 615–634. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199709)18:8<615::AID-SMJ889>3.0.CO;2-I
- George, G., Corbishley, C., Khayesi, J. N., Haas, M. R. et al. (2016). Bringing Africa in: Promising directions for management research. *Academy of Management Journal*, 59(2), 377–393. doi: 10.5465/amj.2016.4002
- Gerhart, B. (2009). How much does national culture constrain organizational culture? *Management and Organization*, 5(2), 241–259. doi: 10.1111/j.1740-8784.2008.00117.x
- Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identity. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Foundations for organizational science. Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 17–31). Sage.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. doi: 10.1177/1094428112452151
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L. & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123–192. doi: 10.1080/19416520.2013.762225

- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L. & Thomas, J. B. (2010). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly* 55(1), 1–46. doi: 10.2189/asqu.2010.55.1.1
- Gioia, D. A., Schultz, M. & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Journal*, 25(1), 63–81. doi: 10.2307/259263
- Gioia, D. A. & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370–403. doi: 10.2307/2393936
- Glynn, M. A. & Watkiss, L. (2012). Exploring cultural mechanisms of organizational identity construction. In M. Schultz, S. Maguire, A. Langley & H. Tsoukas (Eds.), *Constructing identity in and around organizations* (pp. 63–88). Oxford University Press.
- Golden-Biddle, K. (2020). Discovery as abductive mechanism for reorienting habits within organizational change. *Academy of Management Journal*, 63(6), 1951–1975. doi: 10.5465/amj.2017.1411
- Graebner, M. E. & Eisenhardt, K. M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. doi: 10.5465/amj.2007.24160888
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R. et al. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371. doi: 10.5465/19416520.2011.590299
- Grima, F. & Beaujolin, R. (2014). Reconstructing identity after a labor dispute against the closure of a site: Case study on union leaders. *M@n@gement*, 17(5), 371–403. doi: 10.3917/mana.175.0371
- Gupte, P. B. (1982). Algeria liberalizes its socialist system. *The New York Times*, 7 May, p. 11.
- Hafsi, T. (2012). *Issad Rebrab: Commencer petit, voir grand et aller vite*. Éditions Casbah.
- Hafsi, T. & Cherchem, N. (2017). *Les Hasnaoui, une entreprise citoyenne*. Casbah Éditions.
- Hafsi, T. & Turgut, G. (2013). Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 463–479. doi: 10.1007/s10551-012-1272-z
- Hällgren, M., Rouleau, L. & Rond, M. D. (2018). A matter of life or death: How extreme context research matters for management and organization studies. *Academy of Management Annals*, 12(1), 111–153. doi: 10.5465/annals.2016.0017
- Hampden-Turner, C. & Trompenars, A. (1993). *The seven cultures of capitalism*. Currency-Doubleday.

- Hannan, M. T., Baron, J. N., Hsu, G. & Koçak, O. (2006). Organizational identities and the hazard of change. *Industrial and Corporate Change*, 15(5), 755–784. doi: 10.1093/icc/dtl020
- Harbi, M. & Stora, B. (2004). *La guerre d'Algérie*. Robert Laffont.
- Hardy, C. (1994). Under-organized interorganizational domains: The case of refugee systems. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 30, 278–296. doi: 10.1177/0021886394303002
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356–365. doi: 10.1108/eb060636
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2000). Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations. In M. J. Hatch, M. Schultz & M. H. Larsen (Eds.), *The expressive organization* (pp. 11–36). Oxford University Press.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018. doi: 10.1177/0018726702055008181
- Hatch, M. J., Schultz, M. & Skov, A.-M. (2015). Organizational identity and culture in the context of managed change: Transformation in the Carlsberg Group, 2009–2013. *Academy of Management Discoveries*, 1(1), 56–88. doi: 10.5465/amd.2013.0020
- Havard, J.-F. (2007). Histoire(s), mémoire(s) collective(s) et construction des identités nationales dans l'Afrique subsaharienne postcoloniale *Cités*, 1(29), 71–79. doi: 10.3917/cite.029.0071
- He, H. & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3–35. doi: 10.1177/1059601112473815
- Hemissi, O. & Hafsi, T. (2017). *Amor Benamor, une réussite algérienne*. Éditions Casbah.
- Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. H. (2007). Asian management in the 21st century. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(4), 411–420. doi: 10.1007/s10490-007-9049-0
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. et al. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 cultures*. Sage.
- Humphreys, M. & Brown, A. D. (2002). Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. *Organization Studies*, 23(3), 421–447. doi: 10.1177/0170840602233005
- Jack, G. & Lorbiecki, A. (2007). National identity, globalization and the discursive construction of organizational identity. *British Journal of Management*, 18(1), 79–95. doi: 10.1111/j.1467-8551.2007.00527.x
- Kitissou, M. & Ginsberg, P. E. (2014). *The Sahel: Focus of hope, focus of fear*. Adonis & Abbey Publishers.

- Kjærgaard, A. (2009). Organizational identity and strategy: An empirical study of organizational identity's influence on the strategy-making process. *International Studies of Management & Organization*, 39(1), 50–69. doi: 10.2753/IMO0020-8825390103
- Kjærgaard, A., Morsing, M. & Ravasi, D. (2011). Mediating identity: A study of media influence on organizational identity construction in a celebrity firm. *Journal of Management Studies*, 48(3), 514–543. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00954.x
- Kolk, A. & Rivera-Santos, M. (2018). The state of research on Africa in business and management: Insights from a systematic review of key international journals. *Business & Society*, 57(3), 415–436. doi: 10.1177/0007650316629129
- Kroezen, J. J. & Heugens, P. P. (2012). Organizational identity formation: Processes of identity imprinting and enactment in the Dutch microbrewing landscape. In M. Schultz, S. Maguire, A. Langley & H. Tsoukas (Eds.), *Constructing identity in and around organizations* (pp. 89–127). Oxford University Press.
- Labianca, G., Fairbank, J. F., Thomas, J. B., Gioia, D. A. et al. (2001). Emulation in academia: Balancing structure and identity. *Organization Science*, 12(3), 312–330. doi: 10.1287/orsc.12.3.312.10101
- Lacheraf, M. (1965). *L'Algérie, nation et société*. François Maspéro.
- Langley, A. (2007). Process thinking in strategic organization. *Strategic Organization*, 5(3), 271–282. doi: 10.1177/1476127007079965
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H. & Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1–13. doi: 10.5465/amj.2013.4001
- Lawrence, T. B., Hardy, C. & Phillips, N. (2002). Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions. *Academy of Management Journal*, 45(1), 281–290. doi: 10.2307/3069297
- Lejeune, C. & Vas, A. (2011). Identité, changement et proximité organisationnelle. *Revue Française de Gestion*, 213(4), 171–187. doi: 10.3166/rfg.213.171-187
- Leung, A., Zietsma, C. & Peredo, A. M. (2014). Emergent identity work and institutional change: The 'quiet' revolution of Japanese middle-class housewives. *Organization Studies*, 35(3), 423–450. doi: 10.1177/0170840613498529
- Lévi-Strauss, C. (1967). *The savage mind*. University of Chicago Press.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. Lincoln (Ed.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage.
- Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. Sage.
- Maguire, S., Hardy, C. & Lawrence, T. B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(5), 657–679. doi: 10.5465/20159610

- Martínez, P., Pérez, A. & del Bosque, I. R. (2014). Exploring the role of CSR in the organizational identity of hospitality companies: A case from the Spanish tourism industry. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 47–66. doi: 10.1007/s10551-013-1857-1
- Martinez, L. & Boserup, R. A. (2016). *Algeria Modern: From Opacity to Complexity*. Oxford University Press.
- McDougall, J. (2017). *A history of Algeria*. Cambridge University Press.
- McPherson, C. M. & Sauder, M. (2013). Logics in action: Managing institutional complexity in a drug court. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 165–196. doi: 10.1177/0001839213486447
- Micelotta, E., Lounsbury, M. & Greenwood, R. (2017). Pathways of institutional change: An integrative review and research agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1885–1910. doi: 10.1177/0149206317699522
- Nag, R., Corley, & Gioia, D. A. (2007). The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Journal*, 50(4), 821–847. doi: 10.2307/20159892
- Nason, R. S., Bacq, S. & Gras, D. (2018). A behavioral theory of social performance: Social identity and stakeholder expectations. *Academy of Management Review*, 43(2), 259–283. doi: 10.5465/amr.2015.0081
- Neelankavil, J. P., Matur, A. & Zhang, Y. (2000). Determinants of managerial performance: A cross cultural comparison of the perceptions of middle-level managers in four countries. *Journal of International Business Studies*, 31, 121–140. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490892
- Nellis, J. R. (1980). Algerian socialism and its critics. *Canadian Journal of Political Science*, 13(3), 481–507. doi: 10.1017/S0008423900033540
- Nelson, R. E. & Gopalan, S. (2003). Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. *Organization Studies*, 24(7), 1115–1151. doi: 10.1177/01708406030247006
- Oliver, D. & Roos, J. (2006). Créativité et identité organisationnelle. *Revue Française de Gestion*, 161(2), 139–153. doi: 10.3166/rfg.161.139-154
- Ouali, H. (2018). Projets bloqués de Cevital: Qui cherche à affaiblir Rebrab? *El Watan*. Retrieved from <https://www.elwatan.com/edition/actualite/projets-bloques-de-cevital-qui-cherche-a-affaiblir-rebrab-07-08-2018>
- Ozcan, P. & Eisenhardt, K. M. (2009). Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 52(2), 246–279. doi: 10.5465/amj.2009.37308021
- Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M. et al. (2007). Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change. *Academy of Management Journal*, 50(3), 515–543. doi: 10.5465/amj.2007.25525647

- Ramus, T., Vaccaro, A. & Brusoni, S. (2017). Institutional complexity in turbulent times: Formalization, collaboration, and the emergence of blended logics. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1253–1284. doi: 10.5465/amj.2015.0394
- Ravasi, D. (2016). Organizational identity, culture, and image. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford handbook of organizational identity* (pp. 65–78). Oxford University Press.
- Ravasi, D. & Phillips, N. (2011). Organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen. *Strategic Organization*, 9(2), 103–135. doi: 10.1177/1476127011403453
- Ravasi, D., Rindova, V. & Stigliani, I. (2019). The stuff of legend: History, memory and the temporality of organizational identity construction. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1523–1555. doi: 10.5465/amj.2016.0505
- Ravasi, D. & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458. doi: 10.5465/AMJ.2006.21794663
- Scarborough, J. (1998). *The origins of cultural differences and their impact on management*. Quorum Books.
- Schneider, S. C. & Meyer, A. D. (1991). Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture. *Strategic Management Journal*, 12(4), 307–320. doi: 10.1002/smj.4250120406
- Scott, R. W. (2005). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great minds in management* (pp. 460–484). Oxford University Press.
- Scott, S. G. & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43–62. doi: 10.2307/259262
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. University of California Press.
- Singh, K. R. (1966). The Algerian experiment in socialism. *International Studies*, 8(4), 444–456. doi: 10.1177/002088176600800403
- Snow, D. A. & McAdam, D. (2000). Identity work processes in the context of social movements: Clarifying the identity/movement nexus. In T. J. O. Stryker & R. W. White (Eds.), *Self, identity, and social movements: Social movements, protest, and contention* (Vol. 13, pp. 41–67). University of Minnesota Press.
- Steenkamp, J.-B. E. M. (2001). The role of national culture in international marketing research. *International Marketing Review*, 18(1), 30–44. doi: 10.1108/02651330110381970
- Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Sage.
- Toualbi-Thaâlibi, N. (2000). *L'identité au Maghreb, l'errance*. Casbah.

- Toubiana, M. (2020). Once in orange always in orange? Identity paralysis and the enduring influence of institutions on identity. *Academy of Management Journal*, 63(6), 1739–1774. doi: 10.5465/amj.2017.0826
- Wallerstein, E. (1960). La recherche d'une identité nationale en Afrique Occidentale. *Présence Africaine*, 34/35, 79–91. doi: 10.3917/presa.034.0079
- Walsh, I. J. & Bartunek, J. M. (2011). Cheating the fates: Organizational foundings in the wake of demise. *Academy of Management Journal*, 54(5), 1017–1044. doi: 10.5465/amj.2008.0658
- Werbner, R. P. & Ranger, T. O. (1996). *Postcolonial identities in Africa*. Zed Books.
- Wertsch, J. V. (2012). Narrative tools and the construction of identity. In M. Schultz, S. Maguire, A. Langley & H. Tsoukas (Eds.), *Constructing identity in and around organizations* (pp. 128–146). Oxford University Press.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219–234. doi: 10.1177/1056492606291200
- Yeo, R. & Dopson, S. (2018). Getting lost to be found: The insider–outsider paradoxes in relational ethnography. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 13(4), 333–355. doi: 10.1108/QROM-06-2017-1533
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (Vol. 3). Sage.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M. & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229–248. doi: 10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x
- Zietsma, C., Groenewegen, P., Logue, D. M. & Hinings, C. R. B. (2017). Field or fields? Building the scaffolding for cumulation of research on institutional fields. *Academy of Management Annals*, 11(1), 391–450. doi: 10.5465/annals.2014.0052
- Zimmerman, J.-B. (2008). Le territoire dans l'analyse économique : Proximité géographique et proximité organisée. *Revue Française de Gestion*, 184(4), 105–118. doi: 10.3166/rfg.184.105-118

Tableau 2. Détails sur le matériel empirique

	Sources et informations	Utilisation dans l'analyse
Entrevues	148 entrevues réalisées entre 2007 et 2018 avec 97 participants • Cevital : 42 • Benamor : 46 • Hasnaoui : 18 • Soummam : 10 • Autorités publiques : 12 • Milieu des affaires (partenaires, concurrents et acteurs) : 12 • Communautés locales : 8	• Les entrevues ont servi à comprendre les organisations étudiées, leurs valeurs, histoire, domaine d'activités et la manière dont elles se définissent. • Les entrevues ont également servi à identifier les caractéristiques identitaires des quatre organisations. • Les entrevues nous ont également permis de mieux comprendre le contexte social et institutionnel dans lequel les organisations étudiées opèrent.
Observation	Environ 455 heures d'observations et de collaboration avec les quatre organisations • Cévitall : environ 180 heures d'implication et d'observation entre 2007 et 2019. Du <i>shadowing</i> a également été fait avec le PDG de cette organisation lors de visites dans des usines entre 2008 et 2012. Participation à tous les conseils d'administration entre 2007 et 2016 de la part de l'un des auteurs. Ces observations et le <i>shadowing</i> ont été effectués dans trois pays (Algérie, France et Canada). • Benamor : environ 220 heures d'observations réparties entre 2012 et 2019. Parmi ces observations, des visites d'usines, du <i>shadowing</i> du PDG et des implications sur des projets spécifiques de l'un des auteurs (différent du précédent). Les observations et le <i>shadowing</i> ont eu lieu dans quatre pays (Algérie, France, Iran et Tunisie). • Hasnaoui : environ 50 heures d'observations liées à des visites d'usines et de quartiers construits par l'entreprise. Ces observations se sont déroulées en Algérie. • Soummam : environ 10 heures d'observations réparties entre 2017 et 2020 ont été effectuées avec Soummam en Kabylie, Algérie. Cette faible activité d'observation a été renforcée par une importante recherche documentaire sur Soummam. Celles-ci ont été complétées avec environ huit heures de vidéos sur l'entreprise et ses dirigeants.	• Les activités d'observation ont d'abord et avant tout été utiles pour assoir une confiance avec ces acteurs organisationnels. • Par ailleurs, l'observation a été cruciale pour « vivre » la réalité de ces organisations et percevoir l'incarnation des valeurs prônées par les dirigeants de ces organisations au quotidien. • Grâce à notre participation dans certaines activités stratégiques des organisations étudiées, nous avons eu un accès privilégié au comportement des cadres dirigeants avec les pouvoirs publics, leurs partenaires, leurs employés et diverses parties prenantes. Ceci a notamment contribué à une fine compréhension du contexte et des dynamiques organisationnelles. • Observation et <i>shadowing</i> ont été cruciales pour comprendre de l'intérieur (1) les valeurs qui animent les organisations étudiées et (2) comment celles-ci se définissent.
Documents et archives	La presse nationale (95 articles de presse) • Une recherche systématique a été menée dans les principaux médias algériens : <i>TSA-Algérie</i>, <i>El Watan</i>, <i>Liberté d'Algérie</i>, <i>Le Soir d'Algérie</i>, <i>Le Quotidien et Algérie Éco</i>. Des médias français ont également été utilisés : <i>Le Point</i>, <i>Le Monde</i>, <i>Le Jeune Afrique</i> et <i>Libération</i>. Au total, 95 articles de presse ont été lus et considérés. • Les recherches menées dans ces médias ont utilisé de simples mots-clés inspirés des noms des entreprises : « Cevital », « Benamor », « Soummam », « Laiterie Soummam », « Hasnaoui », « Groupe Hasnaoui » et « Groupe des sociétés Hasnaoui ». Les recherches sur Cevital et Benamor ont donné la quasi-totalité des résultats. Les deux autres entreprises sont rarement médiatisées. • Des recherches spécifiques ont également été menées pour identifier des articles sur des événements spécifiques comme la controverse médiatique entre les dirigeants de Cevital et les autorités algériennes (« controverse Cevital »), les blocages de certains projets (« Cevital El Khabar ») ou encore des projets collaboratifs entre Benamor et le Ministère de l'Agriculture (« Benamor Tomato Day »). • Dans le cas de Soummam, de nombreux articles ont été publiés durant les deux dernières décennies pour documenter leur stratégie de renforcement des capacités des producteurs laitiers. Ces articles de presse ont été utiles pour mieux comprendre la manière dont les dirigeants de Soummam présentaient leur organisation, leurs valeurs et leur mission.	• Les articles de presse nous ont permis de retracer la chronologie de certains événements spécifiques à chaque organisation. • Les articles de presse ont également nourri notre analyse en ce qui a trait aux manifestations des pressions institutionnelles et blocages institutionnels vécus par les organisations étudiées. • Enfin, la presse écrite a aussi été utilisée pour retracer la manière dont les organisations se définissaient en public, ce qui nous permettait ainsi de contraster l'image projetée avec les piliers identitaires à travers nos entrevues et observations.

	Archives des organisations et rapports gouvernementaux (environ 3 000 pages) ▪ Nous avons eu accès à des archives des quatre organisations étudiées, notamment des documents de planification stratégique et des rapports d'études. ▪ Dans certains cas, nous avons pu obtenir des correspondances qu'ont eues les organisations avec les autorités publiques, ainsi que des décisions de justice liées à des cas juridiques. ▪ Plusieurs rapports et documents gouvernementaux ont été analysés : les stratégies nationales sectorielles (agriculture, ruralité, logement et agro-alimentaire). ▪ Des communiqués et prises de parole officielle des hauts dirigeants du pays ont également été analysés, notamment en matière de partenariats Autres documents pertinents (environ 3 000 pages) ▪ Une vingtaine d'ouvrages académiques écrits par des sociologues, historiens et politologues sur l'histoire de l'Algérie et les développements contemporains sur le plan social, historique, économique et institutionnel. ▪ Certains documentaires vidéos ont également été utilisés pour découvrir certaines dimensions du processus étudié, notamment l'histoire indépendante de l'Algérie, ses défis sociohistoriques, économiques et politiques.	▪ Les documents internes des organisations ont été utilisés pour comprendre leur fonctionnement et évolution au fil des années. ▪ Ils ont également été utilisés pour mieux comprendre leurs relations avec les autorités publiques. ▪ Les archives des organisations étudiées ont également servi à assoir notre compréhension des enjeux stratégiques vécus par ces organisations. ▪ Les archives gouvernementales ont été utiles pour retracer le contexte et l'évolution de chacun des secteurs d'activités des organisations étudiées ▪ Ces données ont également nourri notre compréhension du contexte institutionnel dans lequel opèrent les organisations ▪ Les sources universitaires nous ont permis d'identifier les caractéristiques générales de l'identité nationale algérienne ▪ C'est également grâce à ces sources universitaires que nous avons été en mesure de retracer la formation de l'identité nationale algérienne depuis l'indépendance du pays ▪ Enfin, ces données ont également nourri notre réflexion sur l'influence de l'identité nationale sur le comportement des organisations
--	--	--

Tableau 3. Analyse comparative des quatre cas selon les trois mécanismes identitaires

Mécanisme	Caractéristique identitaire	Analyse empirique
Projection	Proximité avec la communauté	<i>Cevital</i> : fort ancrage local dans la grande région de Kabylie et sentiment d'appartenance particulier qui se manifeste par des investissements importants dans cette région. <i>Benamor</i> : fort ancrage local et relation privilégiée avec les communautés locales. Développement local et aide aux agriculteurs pour les accompagner dans le développement agricole. Malgré diverses opportunités, Benamor tient à ses projets de développement local. <i>Hasnaoui</i> : fort ancrage local et relation privilégiée avec les communautés locales. Importantes activités de philanthropie locale et aide aux jeunes entrepreneurs dans la région d'origine. L'entreprise maintient délibérément ses activités en Oranie, la région d'origine de la famille. <i>Soummam</i> : fort ancrage local et relation privilégiée avec les communautés. Stratégie de renforcement de compétences entrepreneuriales locales. Le président fondateur évite des investissements à l'extérieur de sa région d'origine.
	Discrétion stratégique	<i>Cevital</i>: En raison de sa grande taille, son fondateur est de facto médiatisé. Néanmoins, l'entreprise a historiquement été très discrète et ses principaux dirigeants sont peu connus et font preuve d'une grande discrétion et modestie. <i>Benamor</i>: Discrétion au cœur de l'identité de l'entreprise avec une ouverture récente. L'entreprise est historiquement connue pour sa discrétion médiatique. Un tournant en 2014 a amené le DG à occuper une place importante dans les médias, ce qui a suscité des débats au sein de la famille dirigeante. Localise principaux investissements dans une région éloignée d'Alger. <i>Hasnaoui</i>: Discrétion au cœur de l'identité de l'entreprise. Hasnaoui est absente des médias. La famille dirigeante adopte un comportement discret et loin des regards. Le président fondateur impose à ses enfants un comportement simple. <i>Soummam</i>: Discrétion au cœur de l'identité de l'entreprise. Soummam assure une présence minimale dans les médias, occupée uniquement par le président fondateur. Les enfants du président fondateur lui demandent de réduire davantage la médiatisation.
Justification	Recherche de légitimité économique	<i>Cevital</i>: Valorisation du potentiel des entreprises algériennes à concurrencer les meilleures. À travers ses grands projets d'investissement et sa capacité à concurrencer des multinationales, Cevital promeut continuellement le grand potentiel du privé national. <i>Benamor</i>: Valorisation des contributions économiques pour légitimer l'entreprise privée. Nombreuses reconnaissances pour la qualité des produits à l'international. Benamor soutient que le secteur privé est « essentiel au pays ». <i>Hasnaoui</i>: L'excellence comme moteur de légitimité économique. À travers sa grande expérience dans la construction et l'immobilier, Fondateur insiste régulièrement sur les réalisations de son entreprise, ce qui devrait « inciter l'État à appuyer davantage le privé. » <i>Soummam</i>: L'efficacité économique comme argument de légitimité économique. L'entreprise est fière d'être le seul producteur national d'un pays africain en mesure d'être leader devant des concurrents internationaux. Le PDG affirme le génie des entrepreneurs algériens.
	Recherche de légitimité sociale	<i>Cevital</i>: L'entreprise privée moteur du développement social du pays. Cevital est résolument investie dans une forme de travail institutionnel visant à promouvoir l'importance du privé pour le développement social et institutionnel du pays. <i>Benamor</i>: l'entreprise privée alliée de l'État et de la société civile pour le développement des régions éloignées et l'édification d'un pays moderne. Engagé dans la sécurité alimentaire du pays, Benamor promeut le potentiel de l'entreprise privée comme vecteur de développement social et institutionnel. <i>Hasnaoui</i>: Une implication importante dans les communautés locales d'origine; construction de mosquée et lieux de culte; engagement pour la réalisation d'immeubles d'habitation à des prix relativement bas qui surprennent les différentes clientèles desservies ; suggestions aux autorités sur les modalités de financement des logements populaires qui ont influencé la loi. <i>Soummam</i>: Soummam voit son rôle comme celui d'un allié de l'État et de la société civile pour le développement des régions éloignées et l'édification d'un pays moderne. Engagement dans l'amont de la chaîne de valeur laitière et le développement local d'une zone déshéritée, affirmation de la pertinence sociale des entrepreneurs privés.
Adaptation	Construction de la société	<i>Cevital</i>: rôle symbolique d'archétype du modèle capitaliste algérien. Cevital s'engage non seulement dans la création d'emplois, mais surtout dans la promotion de la production nationale et de l'indépendance économique.

		▪ <i>Benamor</i>: Rôle essentiel dans la sécurité alimentaire, notamment dans la tomate et le blé. Transformer l'agriculture et la moderniser pour atteindre la sécurité alimentaire du pays, notamment en matière de tomates et de blé. ▪ <i>Hasnaoui</i>: Rôle essentiel dans les logements sociaux et les quartiers visant la cohésion. Améliorer la qualité de vie des citoyens à travers l'immobilier et renforcer tissu entrepreneurial dans la construction. ▪ <i>Soummam</i>: Rôle essentiel dans la sécurité alimentaire, notamment dans le lait. Aide aux jeunes entrepreneurs et producteurs laitiers pour réduire la dépendance nationale vis-à-vis des importations laitières.
	Résilience dynamique	▪ <i>Cevital</i>: l'entreprise démontre sa résilience à travers une approche de confrontation avec les pouvoirs publics, mobilisant par le fait même la société civile. ▪ <i>Benamor</i>: résilience par collaboration avec milieu local et pouvoirs publics. ▪ <i>Hasnaoui</i>: nombreux partenariats avec sociétés spécialisées étrangères, pour réduire les importations et survivre à une compétition des grandes sociétés de construction étrangères. Maintien de rapports proches avec les autorités locales. ▪ <i>Soummam</i>: résilience démontrée à travers une forte synergie avec le milieu local, et poursuite des investissements malgré les difficultés.

Tableau 4. Illustrations empiriques des mécanismes d'influence et des caractéristiques de l'identité des quatre organisations

Mécanisme d'influence	Caractéristique de l'identité organisationnelle	Illustration empirique
Protection	Proximité avec la communauté locale	« Nous avons beaucoup investi dans le développement de la filière de la tomate en Algérie, et principalement dans les villes et villages qui nous entourent. Le résultat est très positif 15 ans après le lancement de notre initiative, nous sommes très proches de l'autosuffisance par rapport au marché local. » (PDG Benamor, 2015) « Nos investissements stratégiques sont souvent orientés vers le milieu local que nous connaissons, qui nous connaît et nous soutient. Notre relation avec la Kabylie est une relation de solidarité et de proximité. » (PDG Cevital, 2010) - C'est probablement ma mission [contribuer au développement local] à l'endroit de mon pays. Et je compte l'accomplir pleinement. Je ne voudrais pas revivre les années de la misère et je ne veux pas que mes enfants et ceux de mon pays vivent cela non plus. Après mon devoir envers Dieu, mon devoir envers ma communauté et mon pays est indiscutable. » (PDG Soummam, 2018) « Il n'est pas évident de se lancer en affaires dans une région qui manque d'infrastructures et de ressources. Mais nous le faisons continuellement pour contribuer. Qui le fera si nous ne le faisons pas ? » (PDG Hasnaoui, 2014)
	Discrétion stratégique	« Mon frère a préféré construire sa première maison à l'intérieur même de l'usine de Bouati. La famille y a habité pendant de longues années, notamment Laïd (l'actuel PDG du Groupe Benamor) qui y a élu domicile après son mariage. C'était à la fois un signe de proximité avec la population et une manière de se mettre à l'abri des regards ». (Membre du CA Benamor, 2013) « Alors que je travaillais d'arrache-pied, je n'avais même pas le droit de me faire conduire par un chauffeur. Je devais sortir très tôt le matin et je n'avais droit qu'à une petite somme en guise d'argent de poche. » (DG du secteur automobile Cevital, 2010) « La vie est difficile pour beaucoup de concitoyens. Avec tous les efforts que nous faisons pour aider le pays, le chemin reste long. Il n'y a pas besoin d'étaler notre réussite ou nos richesses. Ce qui compte, ce sont nos actions et contributions. C'est tout ce que nous prenons avec nous dans notre tombeau. » (PDG Soummam, 2018) « Parfois, je lui [père] en voulais. Il partageait tout, même avec ceux qui étaient dans des situations plus aisées que lui. Alors qu'il était très strict et rigoureux avec nous, surtout en matière d'argent. De ma perspective de jeune homme, cela me paraissait peu raisonnable et me mettait en boule, mais c'était sa nature... Avec le temps, j'ai compris son attitude et j'en fais autant. » (PDG Hasnaoui, 2014)
Justification	Recherche de légitimité économique	« Mon frère (Amor Benamor) était présent dans les cafés, les fêtes et les funérailles du village. Même ceux qui l'ont attaqué lors de son installation à cause de l'arrachage des dizaines d'oliviers, pourtant replantés dans une plaine mitoyenne, sont revenus vers lui pour lui demander soit des postes de travail pour leurs enfants soit pour proposer leur contribution dans la chaîne logistique. » (Membre du CA Benamor, 2014) « La richesse, c'est d'abord de créer le plus de valeur pour notre chère patrie qu'est l'Algérie, et pour le groupe Cevital. Parce qu'en ayant beaucoup plus de richesses, on lui donne les moyens de pouvoir investir davantage et d'aller conquérir le monde. » (PDG Cevital sur France 24, septembre 2018) « Je suis convaincu que si nous laissons les entreprises fonctionner normalement, l'Algérie deviendra rapidement plus équilibrée socialement et économiquement parce que les entreprises sont source d'équilibre pour les communautés. » (PDG Hasnaoui, 2015) « Les concurrents étrangers ont du mal à nous faire face. Pourquoi notre gouvernement ne fait pas confiance aux entreprises algériennes ? » (PDG Soummam, 2018)
	Recherche de légitimité sociale	« Être entrepreneur en Algérie, c'est aussi travailler à faire comprendre que notre rôle dans la société est important et dépasse la création de richesses. » (PDG Hasnaoui, conférence à HEC Montréal, 2015) « Notre rôle est de montrer à tous les Algériens que nous apportons des contributions sociales et économiques. Nous avons en toute humilité suffisamment d'argent pour des générations. Nous travaillons pour le pays. Les gens et les autorités commencent à le comprendre. » (PDG Soummam, 2018)

		« Il est vrai qu'il est parfois difficile d'entreprendre en Algérie vu l'image que le secteur privé a. C'est en train de changer. Je dirais que beaucoup de choses ont changé depuis 10 ans. Notre rôle est justement d'accompagner ce processus d'acceptation du privé et de montrer que nous contribuons tous les jours à la société. D'abord par la création de richesses, mais aussi par des initiatives sociales. » (PDG Benamor, 2018) « Le pays appartient à ceux qui le travaillent et le font prospérer. Ce que nous nous attelons à réaliser ne constitue que le fondement même des principes et idéaux qui sont les miens depuis ma naissance. » (PDG Cevital, 2014)
Adaptation	Construction de la société	« Lorsque nous avons commencé notre activité dans la tomate industrielle, la filière était désorganisée, le pays dépendant à 90% des importations et les pouvoirs publics ne savaient plus quoi faire. Nous avons alors dit que notre rôle était d'aider l'État. Nous l'avons fait et cela a été une réussite. » (Directeur administratif et financier Benamor, 2017) « Cevital est un acteur économique qui veut contribuer au développement économique de notre pays. Nous n'avons pas de patrie de rechange. » (PDG Cevital sur France 24, 2018) « Je fais ceci pour la nation, pas pour moi. » (PDG Soummam, 2018) « Ce n'est plus l'argent qui le [PDG de Hasnaoui] motive. Il est poussé par le défi et le désir de bien faire, de construire son pays... Même dans la période noire du terrorisme, il a continué à travailler. Il cherchait des solutions à la crise du logement, parce qu'il pensait que c'était un problème à résoudre pour éviter l'extension de la violence. » (Entrevue avec un proche de la famille Hasnaoui, 2013)
	Résilience dynamique	« La foi dans le futur, la résilience, le courage de continuer à construire. » (DG Hasnaoui, 2015) « On ne peut pas réussir dans un environnement comme le nôtre si on ne s'adapte pas tout le temps et partout. » (PDG Soummam, 2017) « Si je m'amusais à compter les attaques que je reçois, je passerais mon temps à les observer et les subir. Non ! Je préfère avancer et les vaincre par le travail. » (PDG Cevital, 2012) « Plus tu grandis, plus tu as des difficultés. L'entrepreneur doit disposer d'une grande aptitude d'adaptation.... Chaque pays a ses spécificités ; chacun doit affronter les murs de son système. » (PDG Benamor, 2018)

Figure 1. Structure d'analyse des données

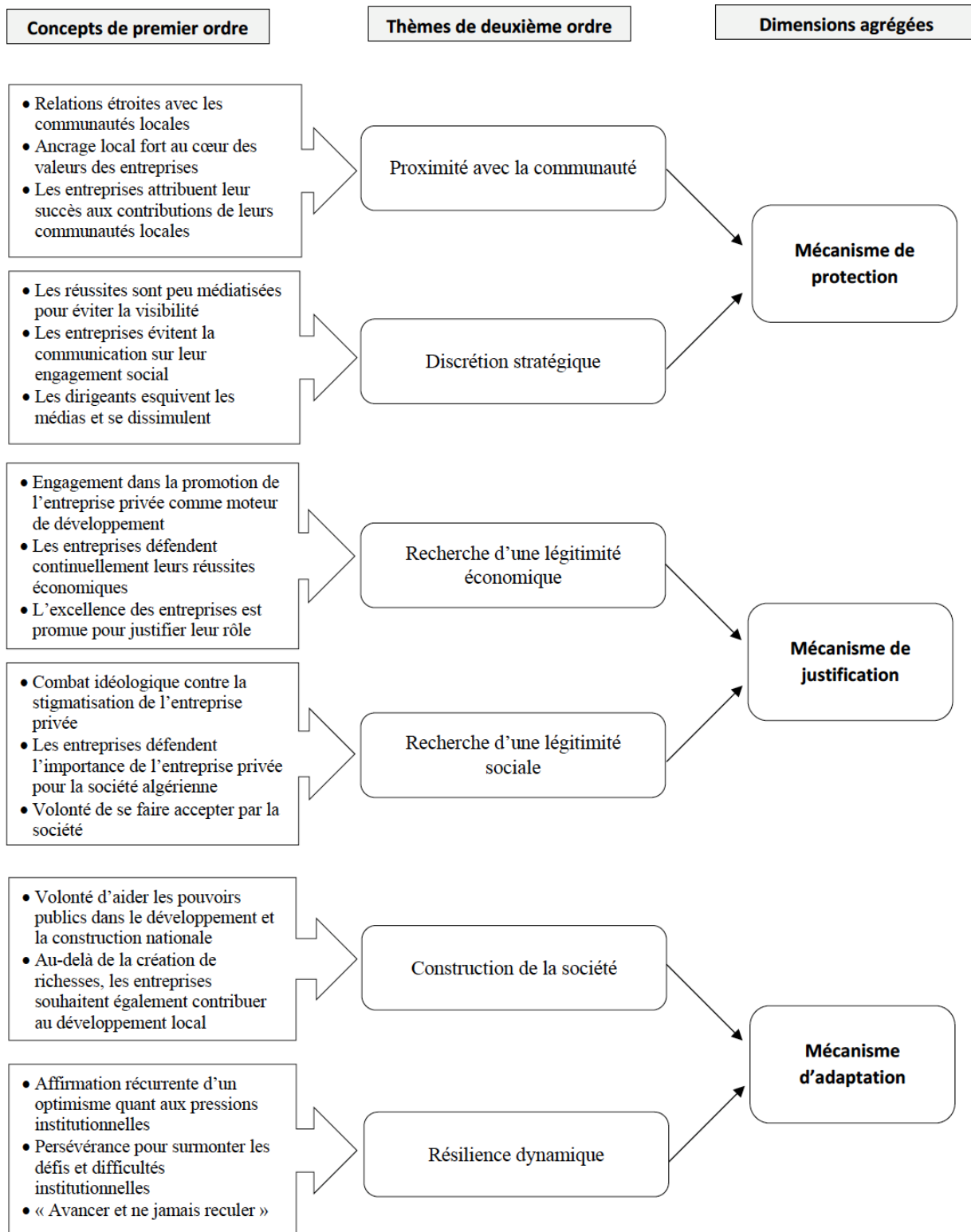
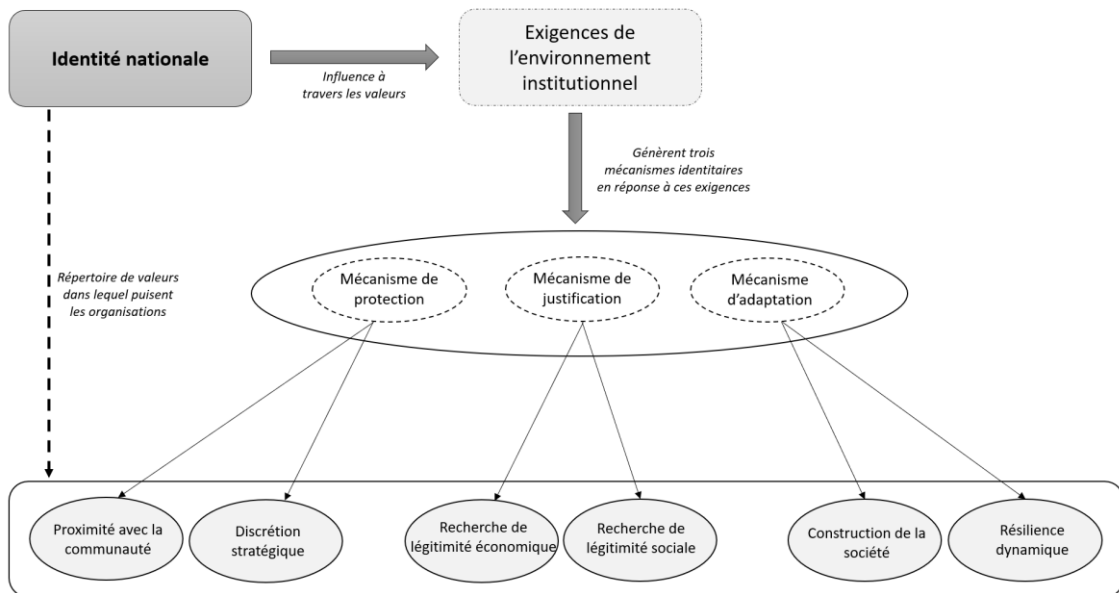


Figure 2. Modèle processuel des trois mécanismes identitaires



Annexe 1 - Construction historique et tendances identitaires nationales en Algérie

Notre analyse des écrits historiques et sociologiques de la société algérienne met de l'avant un processus marqué par cinq épisodes clés que sont la période coloniale, la lutte de libération, l'adoption du modèle socialiste, l'ouverture sur l'économie de marché puis la remise en question du consensus national. L'Algérie a été occupée pendant 132 ans par la France (Harbi & Stora, 2004). Le pays est indépendant depuis 1962 et les institutions y sont dynamiques et relativement instables (McDougall, 2017). En ce sens, on peut dire que l'identité nationale algérienne est elle-même en construction (Martinez & Boserup, 2016).

La période coloniale. La longue période de colonisation a été marquée par des confrontations constantes qui ont marqué le développement d'une identité autochtone unitaire. Celle-ci a mis de l'avant le désir de sortir la population de la misère et de la pauvreté. L'entraide, la solidarité et la contribution active à la réédification de l'unité nationale (Addi, 1999), qui ont marqué la contestation anticoloniale, reposaient sur des valeurs ancestrales d'égalité et d'honneur mises en évidence par Bourdieu (2006). Deux événements majeurs de cette période ont marqué l'évolution de l'identité nationale. D'abord, le 8 mai 1945 dans la région de Sétif, une manifestation de protestation a mené au massacre de 45,000 algériens. Harbi and Stora (2004) suggèrent que ce fut l'émergence de la nécessité d'une guerre révolutionnaire de libération. Ensuite, en 1954, un groupe de révolutionnaires soutenu par la population autochtone déclencha la lutte armée qui a mené à l'indépendance. Ces événements sont célébrés comme des moments sacrés dans l'histoire du pays.

La période de la lutte de libération. Sous l'égide du Front de Libération Nationale, la guerre de libération, déclenchée le 1^{er} novembre 1954, a duré plus de sept ans (McDougall, 2017). Elle a été marquée par trois événements importants ; le congrès de Tripoli ayant réuni les leaders de la révolution autour de l'affirmation de la nation algérienne en lutte contre le colonialisme ; le congrès de la Soummam qui voulait instaurer un mouvement politique civil, démocratique et autocentré ; et le coup de force de l'armée des frontières qui mettait en cause les principes du congrès précédent. Ces événements traduisent les contradictions et les luttes politiques qui ont affecté l'identité unitaire émergente (Addi, 1999 ; Djellali, 1992 ; Lacheraf, 1965).

L'orientation socialiste du jeune État indépendant. À l'indépendance en 1962, le socialisme a été adopté comme choix économique naturel, insistant sur des valeurs d'unité, de justice sociale, de solidarité et de partage (Martinez & Boserup, 2016). Dans ce modèle, la richesse était souvent appréhendée comme le fruit d'une acquisition illégale et un signe de collaboration avec l'administration coloniale (Djellali, 1992). Le socialisme était cependant en conflit avec les aspirations de liberté et fut partiellement remis en cause au début des années 1980.

L'ouverture sur le modèle capitaliste. Les échecs économiques de la période socialiste jusqu'à la fin des années 1970, les rigidités de l'Étatisme économique et la revendication

populaire pour plus de libertés ont amené plus d'ouverture aux plans politique, avec l'adoption du multipartisme, et économique, en facilitant le développement du secteur privé (Hemissi & Hafsi, 2017 ; Martinez & Boserup, 2016). Ces changements ont amené des maux nouveaux : une corruption institutionnalisée qui a gangréné les institutions étatiques, des tensions sociales exacerbées par les inégalités et une confusion idéologique quant à l'orientation à donner au pays (Hafsi, 2012 ; Martinez & Boserup, 2016 ; McDougall, 2017). Ils ont aussi facilité la violence à caractère religieux des années 1990.

Remise en question du consensus national. L'affaiblissement des appareils de l'État, associé à une crise économique sévère a conduit l'Algérie vers une situation de faillite et facilité l'émergence du fondamentalisme religieux, qui a provoqué au cours de la décennie 1990 une guerre civile d'une rare violence (McDougall, 2017). La violence intégriste, militaire, légale et institutionnelle a mené au chaos institutionnel et social (multiplication des centres de pouvoir), au désordre politique et à la remise en cause des fondamentaux de la nation (Martinez & Boserup, 2016). Le consensus national sur le mode de gestion de l'économie et de la nation a ainsi été remis en cause.

Ce cheminement historique a eu un effet important sur l'identité nationale algérienne, qui est discutée dans le contexte de la recherche empirique de la section Méthodologie.

Biographies

Sofiane Baba est professeur adjoint de management stratégique à l'Université de Sherbrooke au Québec, Canada. Ses recherches portent sur l'interface organisation-société à partir d'une variété de perspectives théoriques et d'intérêts de recherche, principalement liés au changement institutionnel, au développement durable et au management stratégique. Il détient une maîtrise ès sciences en stratégie et un doctorat en théorie des organisations et stratégie de HEC Montréal.

Omar Hemissi est Maître de conférences à l'École Supérieure de Commerce d'Alger. Il est diplômé de l'Ecole Nationale d'Administration (Algérie), titulaire d'une maîtrise en finance et d'un doctorat en sciences de gestion. Ses recherches portent principalement sur les enjeux liés à la gestion du changement, à la gouvernance et aux stratégies de croissance. Ses publications concernent à la fois le secteur public et les entreprises familiales, principalement dans les pays en développement. Il agit également à titre d'expert-formateur et consultant auprès de divers organismes.

Taïeb Hafsi est professeur titulaire de la chaire Stratégie et Société à HEC Montréal. Il a écrit de nombreux articles et livres traitant de la gestion stratégique et du changement dans les organisations. Ses travaux ont été publiés dans la plupart des grandes revues, notamment *Administrative Science Quarterly*, *l'Academy of Management Review*, *le British Journal of Management* et *le Journal of Management Studies*. Il est titulaire d'une maîtrise ès sciences en gestion de la Sloan School of Management du Massachusetts

Institute of Technology de Boston et d'un doctorat en administration des affaires de la Harvard Business School.

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier l'éditeur, Thomas Roulet, ainsi que les trois évaluateurs anonymes pour leurs commentaires constructifs. C'est en grande partie grâce à eux que cet article a pu s'améliorer au fil du processus d'évaluation. Nous souhaitons également remercier les dirigeants des quatre organisations étudiées qui, malgré les difficultés du contexte institutionnel dans lequel elles opèrent, ont accepté de nous relater leur histoire avec transparence, ouverture et confiance.