

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT**

**ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE**

Master en Entrepreneuriat et management de projets.

**La gestion des risques d'un projet d'innovation**

**Cas : Département partenariats de Qacima Technologies**

**Algérie**

**Elaboré par :**

Hana AMIRAT

**Encadré par :**

Dr. Mehdi BOUCHETARA

**Année universitaire 2019/2020**

## RÉSUMÉ

L'objectif de notre étude est de mettre en place une démarche gestion des risques au niveau du département partenariats au sein de Qacima Technologies. La réalisation de cet objectif, ne pouvait être qu'à travers un processus qui demande l'identification et l'évaluation de dysfonctionnements, ainsi, la proposition des solutions et d'actions correctives. En se basant sur une étude qualitative qui s'appuie sur les entretiens, la recherche documentaire et l'observation, les résultats décrivent comment une démarche gestion des risques peut améliorer le fonctionnement du département partenariats de Qacima Technologies.

**Mots clés : Gestion, risques, innovation, projets**

### Abstract

The purpose of this study is to set up a risk management approach at the partnerships department of Qacima Technologies and that can only be through a process that requires the identification and evaluation of malfunctions, as well as the proposal of solutions and corrective actions. By using a qualitative research based on interviews, literature research, and observation, the results describe the different stages of risk management process, and how it can improve the way Qacima Technologies partnerships department functions.

**Keywords: management, risks, Innovation, projects.**

### ملخص

تهدف دراستنا الى وضع منهج لإدارة المخاطر بمصلحة الشراكات للمؤسسة محل الدراسة " قسيمة "، وهذا لا يتم إلا من خلال عملية تتطلب تحديد و تقييم الخلل وكذا اقتراح الحلول الإرشادية و الإجراءات التصحيحية.

بناءً على دراسة نوعية تعتمد على كل من المقابلات الشخصية، المسح المكتبي للبحوث والوثائق وكذا الملاحظة، اظهرت لنا النتائج كيف يمكن للعمليات المختلفة لإدارة المخاطر أن تحسّن من أداء مصلحة الشراكات لدى مؤسسة قسيمة.

**الكلمات المفتاحية : تسيير، مخاطر، ابتكار، مشاريع.**

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma gratitude à l'encadreur de ce mémoire, monsieur **Mehdi BOUCHETARA**, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses conseils précieux, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

J'adresse mes sincères remerciements au corps professoral ainsi le personnel administratif de l'**ENSM** qui m'ont accompagné tout au long de ces deux années de master.

Un grand merci à mon tuteur **Mr. Oussama BELKHIRI** pour sa contribution et son apport à cette recherche, ainsi que toute l'équipe de Qacima Technologies spécialement les membres de département partenariat.

Je remercie mes très chers parents, **MAMAN** pour son soutien constant, son encouragement et toutes les valeurs qu'elle m'a transmis.

**PAPA**, mon idole « que Dieu ait son âme et l'accueille dans son vaste paradis ».

Je remercie mon frère **Mourad**, et mes sœur **Meriama** et **Amel** pour leur encouragement.

Je remercie très spécialement **Brahim** qui a su me soutenir et m'accompagner tout au long de cette période stressante et prenante.

Je tiens aussi à remercier **Lotfi**, **Aicha** et **Ines** pour leur amitié et leur soutien inconditionnel.

“ Mille merci à vous “

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS .....	II
TABLE DES MATIÈRES .....	III
LISTE DES TABLEAUX .....	V
LISTE DES FIGURES .....	VI
LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	VII
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I :.....	5
CADRE THEORIQUE .....	5
Section 01 : Revue de littérature .....	6
Section 02 : Cadre conceptuel.....	12
1 Les projets d’innovations .....	12
1.1 L’innovation.....	12
1.1.1 Typologie et intensité d’innovation .....	14
1.1.2 Processus d’innovation .....	17
Les caractéristiques et les piliers fondateurs de l’innovation.....	20
1.2 Concepts de projet.....	21
1.2.1 Définition de projet.....	21
1.2.2 Caractéristiques d’un projet d’innovation .....	22
1.2.3 Processus d’innovation en mode projet .....	22
1.2.4 Le cycle de vie d’un projet d’innovation .....	23
2 La gestion des risques dans les projets d’innovation.....	25
2.1 Notions autours de « risque » .....	25
2.1.1 Les zones de risque .....	26
2.1.2 Définition de la notion « risque d’un projet ».....	27
2.1.3 La classification des risques d’un projet d’innovation .....	27
2.2 La gestion des risques .....	28
2.2.1 Formes et évolutions au cours du temps.....	28
2.2.2 Définitions de la notion de la gestion des risques .....	30
2.2.3 Processus de gestions des risques d’un projet d’innovation .....	31
Conclusion du chapitre.....	35

Le rôle de l'innovation est devenu indispensable à la réussite et la pérennité des projets. Néanmoins, innover reste une action risquée, coûteuse et chronophage (Jobber D, 1998). C'est pourquoi, gérer les projets d'innovation est devenu un enjeu majeur à ne pas négliger.....		35
CHAPITRE II : .....		36
METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....		36
1	Positionnement épistémologique de la recherche .....	37
2	Démarche méthodologique de la recherche .....	38
3	Instruments de collecte de données .....	38
3.1	Le principal outil de collecte de données .....	39
3.2	Les techniques et les méthodes .....	40
4	Population et échantillonnage .....	41
5	Analyse de données .....	41
CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS .....		43
1	Contexte Organisationnel .....	44
1.1	Présentation de l'entreprise d'accueil Qacima SARL Technologies – Algérie .....	44
1.2	Le projet Qacima .....	45
1.3	Les services proposés par ce projet .....	45
1.4	Présentation du département partenariat .....	46
2	Discussion des résultats .....	48
2.1	Analyse SWOT .....	48
2.2	Le processus partenarial.....	51
2.3	L'application du processus gestion des risques .....	59
3	Propositions.....	62
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....		67
LES ANNEXES .....		72
ANNEXE A- GUIDE D'ENTRETIEN .....		73
ANNEXE B- CONTRAT DE PARTENARIAT .....		75
ANNEXE C- TABLEAU D'IDENTIFICATION ET D'ÉVALUATION DES RISQUES AU SEIN DE DÉPARTEMENT PARTENARIAT .....		80
ANNEXE D - IDENTIFICATION ET ÉVALUATION DES PARTENAIRES « PROCESSUS PARTENARIAL » .....		84

## LISTE DES TABLEAUX

NUMÉRO	PAGE
<b>Tableau 1:</b> Les idées de chaque article	<b>11</b>
<b>Tableau 2:</b> Avantages et inconvénients du modèle linéaire et non linéaire	<b>19</b>
<b>Tableau 3:</b> Différentes définitions du concept de risque	<b>25</b>
<b>Tableau 4:</b> Définitions de gestion des risques	<b>30</b>
<b>Tableau 5:</b> Paradigmes épistémologiques	<b>37</b>
<b>Tableau 6:</b> Informations par rapport aux interviewés	<b>39</b>
<b>Tableau 7:</b> Clauses d'un contrat	<b>55</b>
<b>Tableau 8:</b> Évaluation et suivi partenaire / client	<b>56</b>
<b>Tableau 9:</b> Cartographie des parties prenantes	<b>57</b>
<b>Tableau 10:</b> Niveau de criticité du risque et sa description	<b>60</b>

## LISTE DES FIGURES

<b>FIGURE</b>	<b>PAGE</b>
<b>Figure 1:</b> Intensités d'innovation	<b>16</b>
<b>Figure 2:</b> Le modèle d'innovation linéaire et hiérarchique	<b>17</b>
<b>Figure 3:</b> Le modèle de la chaîne interconnectée	<b>19</b>
<b>Figure 4:</b> Processus d'innovation en mode projet	<b>23</b>
<b>Figure 5:</b> Les zones de risques	<b>26</b>
<b>Figure 6:</b> Évolution de la gestion des risques	<b>30</b>
<b>Figure 7:</b> Processus de gestion des risques	<b>31</b>
<b>Figure 8:</b> Matrice du risque	<b>33</b>
<b>Figure 9:</b> Prévention et protection – Matrice des risques	<b>34</b>
<b>Figure 10:</b> Le processus itératif de la recherche qualitative	<b>38</b>
<b>Figure 11:</b> Les étapes à suivre lors de l'analyse des données collectées	<b>42</b>
<b>Figure 12:</b> Organigramme de Qacima Technologies	<b>44</b>
<b>Figure 13:</b> Schéma représente les nombres et catégories d'avantages	<b>46</b>
<b>Figure 14:</b> Les étapes de génération d'un coupon	<b>47</b>
<b>Figure 15:</b> Analyse SWOT	<b>49</b>
<b>Figure 16:</b> Les étapes pour un partenariat efficace	<b>53</b>
<b>Figure 17:</b> Échelle d'évaluation	<b>57</b>
<b>Figure 18:</b> Matrice pouvoir/intérêt des parties prenantes	<b>58</b>
<b>Figure 19:</b> Cartographie des risques « Processus partenarial »	<b>60</b>

**LISTE DES ABRÉVIATIONS**

<b>AFNOR</b>	Association Française de Normalisation
<b>B2B</b>	Business to Business
<b>B2C</b>	Business to Client
<b>COSO</b>	Committee of sponsoring organisations of the treadway commission
<b>ISO</b>	Organisation internationale de standardisation
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économique
<b>PME</b>	Petite et moyenne entreprise
<b>PP</b>	Partie prenante
<b>R &amp; D</b>	Recherche et développement
<b>SWOT</b>	Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces

# **INTRODUCTION**

Dans le nouvel entourage dominé par l'accélération des changements technologiques, les exigences accrues des clients, la réduction de la durée de vie des produits et les offres de prestations et de biens de plus en plus étendue, l'innovation est un moyen clé pour assurer le maintien de la compétitivité et le développement de l'économie d'un pays (Frédéric TOMALA, 2001). Les projets d'innovation sont considérés comme un processus complexe mais une fois ils sont mieux définis, il devient plus facile de cerner les différents éléments de risque qu'ils engendrent et qui auront une influence significative sur la probabilité d'être complétés (ASSIELOU, 2008). Il semble donc indispensable de tenir en compte des risques liés à ces incertitudes (technologiques, techniques, commerciales, environnementales, financières...etc.).

Tous ces changements font naître un sentiment d'instabilité au sein des entreprises car ils vont directement impacter les objectifs stratégiques de ces dernières. C'est pour en limiter ces impacts que les entreprises doivent aujourd'hui être dans la capacité de lister l'ensemble des risques dont elles font l'objet et d'évaluer leur probabilité. Cette analyse est le fondement de toute stratégie de gestion de risque. (BENTAHAR & EL HSSINI, 2016). Il s'agira ensuite d'établir un plan d'action sur chaque risque identifié pour en limiter la probabilité et les impacts. La mise en place d'une politique de gestion des risques permet d'apporter à l'entreprise une vision plus réaliste de son environnement et donc d'accompagner ses dirigeants dans leurs prises de décisions (Guide de gestion intégrée du risque, 2012).

Dans ce contexte, notre recherche s'insère dans l'application d'un processus de gestion des risques, en commençant par un diagnostic du processus actuel au sein de département partenariat pour objectif de détecter les dysfonctionnements et proposer une approche de gestion des risques comme solution pour multiplier les chances de réussite du projet.

Les objectifs de ce travail s'articulent sur les quatre points ci-dessous :

- Faire un diagnostic du processus partenarial de Qacima Technologies
- Identifier et évaluer les dysfonctionnements et les risques ;
- Proposer des actions correctives et de bonnes pratiques qui permettent de minimiser les échecs et maximiser les succès ;
- Apporter au département partenariat une vision plus réaliste de son environnement et donc accompagner les dirigeants dans leur prise de décisions.

Dans le but d'atteindre ces objectifs, nous commençons par la formulation de la problématique suivante :

**- Comment peut-on appliquer une démarche gestion des risques dans le département partenariat du projet innovant Qacima Technologies ?**

Des questions secondaires se déclinent de cette question principale qui servira comme un guide durant notre étude :

- A quel niveau se situe les risques dans le département partenariat au sein de l'entreprise Qacima Technologies ?
- Comment atténuer les risques dans le département partenariats de l'entreprise Qacima Technologies ?
- Quel intérêt d'adopter cette démarche pour le département partenariats en particulier et Qacima Technologies en général ?

Afin de répondre à notre problématique, nous avons élaboré une étude qualitative basée sur des entretiens adressés à l'équipe de département partenariat de Qacima Technologies Algérie, ainsi que les dirigeants. Nous avons donc structuré notre réflexion en suivant trois principales phases, la première phase, est une phase d'observation au sein du département partenariat durant ses activités et ses échanges avec ses partenaires et clients. La deuxième, est celle de l'examen des différentes problématiques rencontrées relatives au processus partenarial à travers des entretiens réalisés auprès de l'équipe de département partenariat et une troisième et dernière phase, est d'assurer la nécessité de mettre en place une démarche pour la gestion des risques.

La valeur apportée par notre projet d'étude à un impact important pour les porteurs de projets. La gestion des risques est un aspect clé pour assurer l'exécution, le développement et enfin la pérennité de projets d'innovation, bien exploiter les ressources mises à la disposition de l'équipe projet, de plus, éviter ou minimiser les risques (FERMA, 2003). Cette étude apporte donc une contribution importante surtout pour un projet nouveau qui fait face à plusieurs risques en démarquant.

C'est pour cette raison que nous nous sommes vivement intéressés par l'implantation d'une démarche de gestion des risques dans l'un des départements d'une entreprise comme Qacima Technologies, nous voulons aussi montrer aux porteurs de projets innovants algériens la nécessité d'adopter cette démarche.

Le présent travail se répartit en trois chapitres, un cadre théorique divisé en deux parties, la première représente une revue de littérature qui résume quelques études antérieures qui portent sur des thématiques similaires à notre recherche. Ensuite, un cadre conceptuel qui comporte un bref passage théorique sur les principaux concepts de notre thématique avec les éléments-clés qui les entourent. Le deuxième chapitre met l'accent sur le cadre méthodologique adopté, tel que l'approche méthodologique retenue ainsi que les outils de collecte de données. Le dernier chapitre intitulé résultats et discussions, traite les résultats des entretiens, les observations effectuées et leur interprétation ainsi que la démarche et les recommandations proposées.

**CHAPITRE I :**  
**CADRE THEORIQUE**

Ce chapitre a pour objet de présenter la revue de littérature et le cadre conceptuel relative à la gestion des risques d'un projet d'innovation. Il est scindé en deux parties. Dans la première partie, nous allons aborder les études antérieures portant principalement sur trois principaux sujets, à savoir : l'innovation, la gestion des risques et la combinaison entre les deux en présentant le résumé, les objectifs et les résultats de chacun. Dans la deuxième partie, nous exposerons le cadre conceptuel qui contient l'ensemble des concepts clés liés à notre thématique, et qui vont nous aider à déterminer le modèle de recherche de notre présent mémoire.

## **Section 01 : Revue de littérature**

Appelé aussi la recension des écrits ou de la documentation, la revue de littérature est une étape importante du processus de recherche qui consiste à faire l'inventaire des publications, principalement des ouvrages et des articles qui portent sur le sujet à l'étude (Fortin, 2010). Elle permet de bien circonscrire le problème de recherche et l'ensemble du processus, et de connaître l'état actuel des connaissances sur un sujet donné, de leurs lacunes et de la contribution éventuelle du chercheur à leur avancement (Hervè, 2011).

Dans le but de préparer notre revue de littérature, nous avons fait le tour des différents écrits traitant les éléments de notre sujet qui s'intitule : « la gestion des risques d'un projet d'innovation, au profit de Qacima SARL Technologies ». Nous avons eu recours à plusieurs ouvrages, portant principalement sur trois fondamentaux sujets, à savoir : l'innovation, la gestion des risques et la relation entre les deux. Afin de bien cerner les notions de ces derniers, nous nous sommes basés sur une panoplie d'articles.

De nos jours, la globalisation économique et l'accentuation de la concurrence sont des phénomènes interdépendants qui présentent de nouveaux enjeux et défis pour les entreprises en général, et les porteurs de projets en particulier.

L'innovation donc est l'un de leurs champs d'action privilégiés pour assurer le développement et en même temps faire face à cette ère de mondialisation et de mutations économiques profondes et surtout pour répondre efficacement aux besoins changeants de l'économie (YIMIAO, 2013).

L'innovation est de plus en plus reconnue comme un facteur déterminant de la croissance économique. En effet, c'est en innovant que les entreprises contribuent largement à la création d'emplois et l'augmentation du niveau de vie (OCDE).

Les territoires et les nations sont incités à être sans cesse plus innovants pour se développer et se démarquer dans un contexte de globalisation, de différenciation, et d'interdépendance croissante entre régions (Shearmur, 2014).

Face à ces nouveaux défis, des initiatives se sont multipliées de la part des auteurs et chercheurs, ils tentent de comprendre ces phénomènes, de développer des réponses, de mettre en place des politiques et des stratégies pour tenter de remédier à ces défis.

Selon le penseur des sciences sociales, (SCHUMPETER, 1934), l'innovation et le progrès technique sont les fondements de l'économie. Il en distingue cinq (05) types :

- Fabrication d'un nouveau produit (ex: apparition de l'automobile) ;
- Nouvelle méthode de production (ex: passage d'une fabrication artisanale à industrielle) ;
- Nouveaux débouchés (ex: nouveaux marchés, nouveaux besoins de consommation) ;
- Nouvelle source de matières premières (ex: utilisation du pétrole au lieu du charbon) ;
- Nouvelle organisation du travail.

Schumpeter estime que l'entrepreneur est donc l'acteur fondamental de la croissance économique. L'entrepreneur aime le risque, il est à la recherche du profit maximal et c'est l'innovation qui lui permettra d'obtenir un monopole temporaire sur le marché. Il sera donc le seul pendant un certain temps, à pouvoir produire cet objet qui lui rapportera donc gros.

Aussi, il a expliqué que l'économie est gouvernée par un phénomène particulier : « *la destruction créatrice* », qui veut dire l'ancien est remplacé par le nouveau, mais aussi les plus faibles sont éliminés par les plus forts, qu'est au bout du compte, bénéfique à la croissance. Le dernier point évoqué dans cet ouvrage souligne le processus de la croissance qui est un processus permanent de création, de destruction et de restructuration des activités économiques. En effet, le nouveau ne sort pas de l'ancien, mais à côté de l'ancien, lui fait concurrence jusqu'à le nuire.

Aussi, parmi les travaux qui ont donné un aperçu sur le processus de l'innovation, nous citons les travaux de (M&BD, 2016) qui visent à augmenter la connaissance du fonctionnement des PME en matière de mécanisme d'innovation et permettent de faire le lien entre les théories de l'innovation et la réalité du terrain, et éditer les bonnes pratiques.

Cette étude se fonde sur une enquête réalisée auprès de propriétaires, membres de conseil d'administration, membres de la direction, managers et collaborateurs de plus de 300 PME & ETI en Suisse romande. Les données quantitatives ont été récoltées entre Mai et Juillet 2016 à travers des entretiens face à face structurée auprès de dirigeants d'entreprises.

Comme résultats, l'innovation est un processus complexe rempli de paradoxes, elle peut être pratiquée de manière sporadique ou continue, son intégration au sein de la stratégie d'entreprise est nécessaire et c'est la créativité qui assure un flux d'idées nouvelles pour alimenter le processus d'innovation.

Compte tenu que l'innovation est un processus complexe, la gestion des risques se présente comme l'un des moyens pour gérer ce complexe et cela a été identifié dans l'article publié par (BENTAHAR & EL HSSINI, 2016) qui vise par la suite à bien cerner la relation entre la gestion des risques et les projets d'innovation.

Ils ont mis en lumière que les projets d'innovation sont un processus complexe difficile à maîtriser et que le contrôle de ces derniers facilite l'obtention de financement.

Ces deux auteurs ont évalué le lien qui existe entre les différentes applications empiriques, et cela en basant sur une approche mixte permettant de tirer le maximum des analyses qualitatives et quantitatives.

Selon leur évaluation, il est possible d'améliorer les conditions de financement des PME innovantes grâce à une meilleure connaissance de leurs besoins, de leurs défis et leurs risques. Cependant, le risque est considéré comme une opportunité et non plus comme un danger.

Dans son article, (Chemlal & Merabet, 2017) s'intéressent aux pratiques en matière de gestion des risques. Selon eux, la gestion des risques est une discipline qui s'attache à identifier, analyser, évaluer et prioriser les risques relatifs aux activités d'un organisme, quelle que soit la nature et l'origine de ces risques, pour les traiter méthodiquement de manière coordonnée et économique.

D'une part, pour une gestion efficace des risques, il est recommandé de la hisser en une fonction centrale au niveau de l'organigramme, directement rattachée à la direction générale. Par ailleurs, il est tout aussi nécessaire d'instituer un comité de pilotage chargé notamment du suivi de l'implémentation de cette fonction et de l'atteinte des objectifs inscrits dans un plan d'action, annuel ou pluriannuel, bien déterminé.

D'autre part, il semble important également d'intégrer la fonction de gestion du risque aux processus existant de gestion stratégique et d'exploitation (comité de pilotage, processus d'audit et de contrôle) afin d'assurer que la gestion du risque fasse partie intégrante de la prise de décision, de la planification des activités, de l'affectation des ressources et de la gestion des activités.

La conclusion des résultats démontre que la gestion des risques offre la capacité à réduire les incertitudes et apporte ce supplément de rationnel nécessaire à la prise de décision éclairée. Elle devient un outil de bonnes gouvernances et un instrument efficace à la conduite raisonnée du métier de manager et doit faire partie intégrante de la culture organisationnelle des PME.

Dans sa recherche intitulé «*Impact of risk management of the Entrepreneurial projects owners in achieving the competitive advantage for their projects* ». (El nadjjar, 2017) vise à identifier les concepts du risque, de la gestion des risques et les types de risques qui peuvent impacter les projets entrepreneuriaux dans la bande de Gaza. Il a pris un panel de 46 projets entrepreneuriaux incubés par l'incubateur des Sciences et Technologies à Gaza, en utilisant une méthode descriptive analytique avec l'aide d'un questionnaire destiné aux porteurs de ces projets. Les résultats de cette recherche montrent que les porteurs de projets possèdent des compétences significatives dans la gestion des risques qui a contribué à la création de l'avantage concurrentiel. Ainsi, cet avantage concurrentiel est affecté par deux constants qui sont, l'identification des risques et le contrôle de ces risques.

(Sonda & Masmoudi, 2015) ont réalisé un article qui a pour objectif de recenser les principaux risques relevés par ces entreprises et d'avoir une vue d'ensemble du dispositif de management des risques dans le contexte tunisien post-révolution. Les résultats relatifs à l'enquête menée auprès de 30 entreprises Tunisiennes révèlent que les principaux risques internes concernent les problèmes psychosociaux du personnel, le risque d'insolvabilité des clients ainsi que la baisse de la demande. D'autres risques sont externes à l'entreprise et sont relatifs à l'augmentation des coûts et à l'existence des marchés parallèles.

Les résultats montrent, également, que le dispositif de management des risques est plutôt informel et concentré sur l'analyse des risques spécifiques.

Dans leur article, ( LEDRU & MARANZANA, 2016) s'intéressent à comment manager les risques liés à la conception d'un produit innovant et de procédé de fabrication associée.

L'article s'appuie sur des expérimentations effectuées au sein d'un centre R&D d'un grand groupe spécialisé dans la conception de produits pour le bâtiment. Le projet porte sur la conception d'un procédé de fabrication innovant pour un produit d'innovation de rupture. Les conceptions du produit et de procédé sont deux projets distincts, mais les risques sont intrinsèquement liés; les étudier indépendamment semble donc être une source de risque supplémentaire quant à la non-détection de certains risques. Le but d'auteurs consiste à savoir si le management des risques projet doit être effectué sur le produit dans sa globalité, sur chacune des étapes de son cycle de vie (plus particulièrement sur la conception de procédé de fabrication et la conception du produit) ou encore sur les relations entre ces différentes étapes de conception. Les résultats ont permis de comprendre comment synthétiser les résultats des différentes étapes d'identification des risques afin d'avoir une vision globale et complète des risques. Par ailleurs, vérifier l'intérêt de combiner des méthodes différentes d'identification des risques afin de rendre plus exhaustive cette étape.

La recherche de (GIRARD, 2011) mit l'accent sur les approches d'évaluations des risques associés aux projets d'innovation. Ce travail comprend cinq études de cas permettant de valider le modèle de gestion des risques pour des projets d'envergure en innovation. Les résultats affirment qu'une méthode d'évaluation de risque dans le processus global de la gestion du risque se veut un outil nécessaire aux professionnels impliqués dans la technologie nouvelle. Cette recherche visée à fournir un tel outil aux gestionnaires de projets, aux gestionnaires de risque ou aux gestionnaires de projets d'innovation technologique.

Bien qu'il existe de nombreux modèles distincts pour l'innovation et la gestion des risques de projet décrite dans la littérature, il y a très peu de discussions sur la combinaison explicite de ces théories donc comme une valeur ajoutée de ce mémoire, il vise à combler cette lacune dans les connaissances. Ainsi notre recherche vise à proposer une démarche de gestion des risques dans le cadre du bon fonctionnement du processus partenarial au sein du département partenariat de l'entreprise Qacima Technologies Algérie.

Tableau 1: Les idées de chaque article

<b>Objectif de la revue :</b> est de présenter un résumé des articles et des publications qui traitent la gouvernance dans la gestion des projets en générale et le portefeuille de projet IT ou e-gouvernement en particulier	
Article	Principaux Idées
SCHUMPETER, « <i>The theory of Economic devlopement</i> »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les types fondamentaux de l'innovation</li> <li>- L'innovation et le progrès technique sont les fondements de l'économie</li> </ul>
M&BD Consulting, « <i>Etude sur la capacité à innover des entreprises romandes</i> »	- L'innovation est un processus complexe rempli de paradoxes.
BENTAHAR & EL HOUSSEINI, « <i>Management des risques d'un projet d'innovation : un moyen pour améliorer le financement et faciliter le développement des PME</i> »	- La relation entre la gestion des risques et les projets d'innovation.
CHEMLAL & MERABET, « <i>La gestion des risques dans les PME Marocaines: Un Etat des lieux</i> »	- Les pratiques en matière de gestion des risques.
EL NADJAR, « <i>Impact of risk management of the Entrepreneurial projects owners in achieving the competitive advantage for their proects</i> »	- Les concepts du risque et la gestion des risques et leur impact.
SONDA & MASMOUDI, « <i>Le Management des risques dans les entreprises Tunisiennes Un état des lieux après la révolution</i> »	- Dispositifs de gestion des risques
LEDRU & MARANZANA, « <i>Management des risques projet : un moyen pour gérer</i> »	-Le management des risques lié à la conception d'un produit innovant.
GIRARD, « <i>Modèle de méthodologie de gestion des risques d'un projet d'innovation technologique</i> »	- Les approches d'évaluations des risques

Source: élaboré par nos soins

## **Section 02 : Cadre conceptuel**

Ce cadre conceptuel est divisé en deux parties, dans la première partie nous évoquerons en premier lieu les origines et les différentes définitions de l'innovation ainsi que son processus, et dans un second lieu, nous présenterons qu'est-ce qu'un projet d'innovation, et donner un aperçu général sur ses concepts. Par la suite, une deuxième partie qui consiste des notions autour du risque ensuite, la gestion des risque et son processus.

### **1 Les projets d'innovations**

Un projet est toujours unique et nouveau, néanmoins il y a toute une différence en matière de complexité à apporter avec un projet d'innovation. À la différence, les projets d'innovation sont démarrés afin de concrétiser et de mettre en marché des produits ou des services spécifiques à une diversité (Blindenbach-D 2010).

#### **1.1 L'innovation**

Un des facteurs clés favorisant la compétitivité, le développement ou encore l'adaptation à un environnement changeant est sans nul doute l'innovation (Bellon B, 1998). Cette dernière permet d'acquérir un avantage sur les concurrents en proposant des produits moins chers et en apportant une meilleure réponse aux besoins clients. Certes, pour maintenir le niveau de compétitivité d'une entreprise il faut que l'innovation ait lieu, mais encore faut-il qu'elle s'effectue de manière efficace. Maîtriser le pilotage de l'innovation et savoir prendre les décisions qui en découlent sont des éléments cruciaux pour la pérennité d'une société. C'est pourquoi, gérer les projets d'innovation est devenu un enjeu majeur à ne pas négliger (Lenfle S, 2004).

Avant de définir le mot innovation, il faut d'abord comprendre son origine, notamment en observant l'évolution de ce concept et cela pour mieux comprendre sa richesse.

Selon (GROFF, 2009) « *Innovation vient du mot latin « innovare » qui signifie revenir à, renouveler, « innovare » quand à lui est composé du verbe « novare » qui veut dire changer, nouveau, et aussi du préfixe 'in', qui indique un mouvement vers l'intérieur* ». De ce fait, on comprend que l'innovation est un « mouvement », donc un processus.

L'innovation est toujours une histoire (ALTER, L'innovation ordinaire, 2000), Il existe bel et bien plusieurs définitions de l'innovation qui varient en fonction du contexte.

Les diverses significations de l'innovation et ses concepts sont largement débattus, mais la majorité des auteurs sont d'accord qu'elle s'agit d'un passage d'une nouvelle technique (idée) à un nouveau produit, c'est l'action du développement qui conduit l'initiative au marché.

La première définition que nous proposons est celle de l'économiste (SCHUMPETER, 1934) « *l'innovation est l'introduction sur le marché d'un nouveau produit et d'une nouvelle méthode de production, la conquête d'un nouveau marché, l'utilisation de nouvelles matières premières ou la mise en place d'une nouvelle forme d'organisation* ».

Pour Philippe Schoen, innover « *c'est le fait de rentrer dans quelque chose de « nouveau » alors qu'on dirait aujourd'hui qu'innover, c'est sortir du cadre, l'étymologie nous indique qu'on pénètre dans quelque chose* ».

À l'échelle internationale, le manuel actualisé d'Oslo de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) reprend les termes proposés par Schumpeter et définit l'innovation comme « *L'innovation consiste à gérer le savoir de manière créative en réponse aux demandes formulées par le marché et à d'autres besoins sociaux* ».

Aussi d'après (LACHMANN, 1993), l'innovation est définie comme « *Transformation d'une idée en un produit vendable nouveau ou amélioré, ou processus opérationnel dans l'industrie* ».

Nous pouvons retenir de ces définitions que l'innovation se base sur deux axes : le premier considère l'innovation comme une nouveauté (un résultat) aussi diverse (produit, procédé, organisation, service...) et le second la regarde comme un processus.

### ➤ **L'invention et l'innovation**

(ALTER, L'innovation ordinaire, 2000) Considère que l'innovation diffère de l'invention, car elle représente la mise en œuvre de cette invention dans un milieu social.

Allen (2003) affirme que l'innovation est le processus qui, à partir de l'invention, la transforme en quelque chose d'utilisable. En d'autres termes, l'innovation est l'application de l'invention. L'innovation se distingue de l'invention ou de la découverte en ce sens qu'elle suppose un processus de mise en pratique aboutissant à une utilisation effective.

### ➤ **La créativité et l'innovation**

La créativité est définie comme « *un processus de production d'idées nouvelles et appropriées aux problèmes et aux occasions qui se présentent* » (Amabile, 2002).

La créativité représente le processus de génération d'idées. C'est l'inspiration qui nous permet de créer de nouvelles solutions. L'innovation est la capacité de convertir ces idées en quelque chose d'applicable, de leur donner du sens et de la valeur dans un contexte.

### ➤ **La technologie et l'innovation**

La technologie peut être définie comme l'ensemble des savoirs et des techniques qui déterminent les limites de la production et des moyens de production possibles (Florice, 2000 ; Abernathy et Utterback, 1978).

L'innovation technologique est une amélioration ou une nouveauté qui vient repousser les frontières du connu (Carrier et Garand, 1996). À cause du rôle important que jouent et continuera de jouer les ressources technologiques dans le développement économique des entreprises, on pense en général à l'innovation en termes de technologies permettant la création de nouveaux produits ou l'amélioration de produits existants et la mise au point de nouveaux procédés.

#### **1.1.1 Typologie et intensité d'innovation**

Les typologies de l'innovation peuvent être principalement divisées en différentes catégories, nous retenons les types suivants :

##### ➤ **Innovation de produit**

L'innovation de produit est la forme la plus connue de l'innovation. Elle comprend non seulement les nouveaux produits mais aussi tous les produits modifiés dans le fond ou dans la forme (CROTEAU, 2003). Il existe une infinité de manières de proposer un produit nouveau ou de modifier ses caractéristiques. La modification peut intervenir dans la forme, la texture, les matériaux, le goût, la couleur, l'odeur, l'apparence, l'esthétique, la durabilité, la résistance etc.

##### ➤ **Innovation de procédé**

Selon le manuel d'Oslo<sup>1</sup>, l'innovation de procédé est la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel.

Aussi, ce manuel précise qu'il n'y a l'innovation technologique de procédé que dans le cas de l'adoption de méthodes de production technologiquement nouvelles ou sensiblement améliorées, y compris les méthodes de livraison de produits.

---

<sup>1</sup> Manuel d'Oslo, « Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation », OCDE, 3ème édition, 2005.

➤ **Innovation Organisationnel**

Elle est définie par Julien et Marchesnay (1996) comme étant « *la mise en œuvre de nouvelles méthodes d'organisation de travail ou des relations extérieures de la firme* ». Cette innovation demande des modifications dans la structure hiérarchique de l'entreprise dans la formation des employés, dans les relations de travail, qui veut dire dans l'ensemble de l'organisation (CROTEAU, 2003).

➤ **Innovation de commercialisation**

Elle s'agit de la mise en œuvre de nouvelles méthodes visant à mettre en marché un produit. Il peut s'agir d'un changement dans la conception et le conditionnement, dans la promotion et le placement d'un produit, ou bien dans les méthodes de tarification de biens et de services (REMON, 2012). L'objectif visé par une entreprise dans la mise en place de ce type est de mieux satisfaire sa clientèle, d'entrer sur un nouveau marché géographique, ou encore de positionner de manière nouvelle ses produits et services pour accroître sa part du marché ou des ventes.

➤ **Innovation sociale**

L'innovation sociale est une « *réponse nouvelle* » à une situation sociale qui est jugée insatisfaisante et susceptible de se manifester dans tous les secteurs de la société. Elle est une nouvelle solution, efficace, efficiente, durable à un problème social, ou plus simple que les solutions actuelles et pour laquelle la valeur créée revient principalement à la société dans son ensemble plutôt qu'à des individus privés (CROTEAU, 2003).

D'autre part, les différents auteurs ont distingué quatre types d'intensité :

➤ **Intensité de rupture :**

Appelée aussi innovation radicale, est la modification profonde de l'état de la technique et/ou des conditions d'usage par le marché ou d'une nouveauté sociale majeure. Elle permet un changement majeur de l'état de l'art par rapport à la concurrence pour créer de nouveaux marchés et/ou modifier les comportements de consommation. Elle peut avoir un caractère radical voire révolutionnaire. Le niveau de risque et d'incertitude est très élevé voire parfois total. Le marché est souvent à créer (GUIDE Noov'LR, 2014).

➤ **Intensité incrémentale :**

Appelée aussi amélioration produit, elle s'agit de produits qui apportent de nouvelles caractéristiques et des améliorations à une technologie qui existe déjà sur le même marché.

En général, cette innovation n'engendre ni de vraie perturbation technologique, ni de perturbation marketing (AIESSILOU, 2008). Le niveau de risque et d'incertitude est élevé à modéré. Le marché est souvent concurrentiel (concurrence directe ou indirecte).

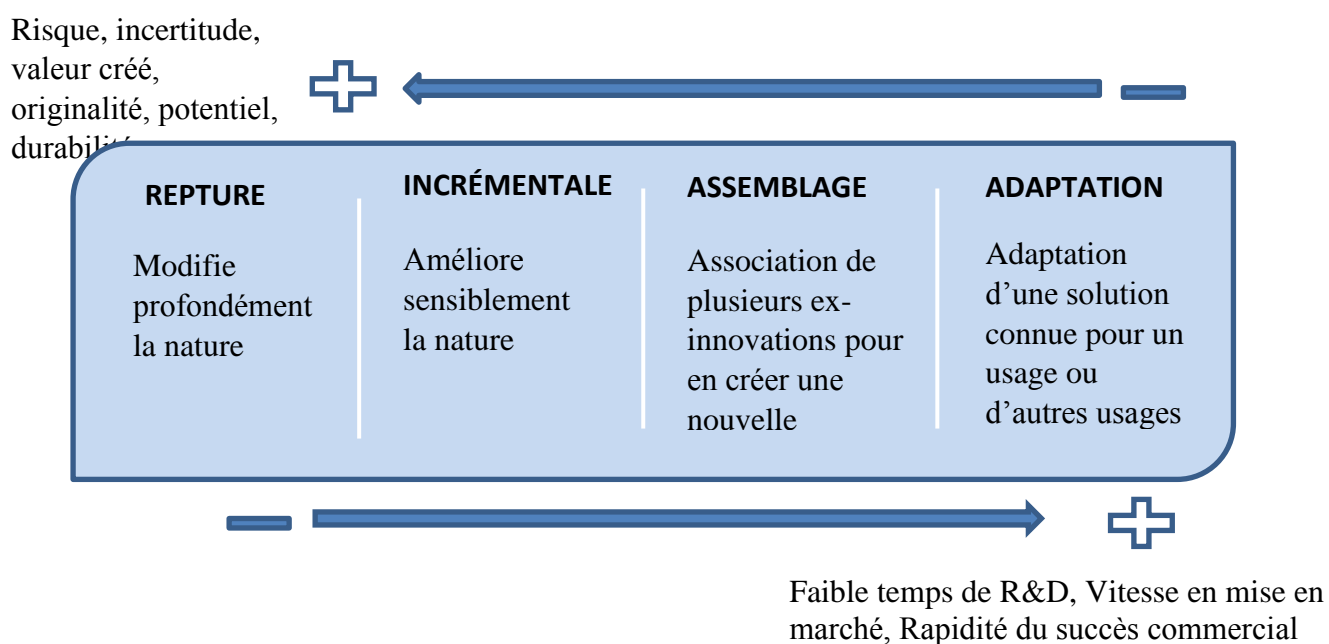
➤ **Intensité d'assemblage :**

L'innovation d'assemblage associe plusieurs offres ou innovations existants pour en créer une nouvelle. L'association de deux ou plusieurs composants d'un produit ou service peut amener à une innovation caractérisée d'assemblage. C'est la combinaison des composants qui permet une amélioration du produit ou service et/ou de nouvelles performances. Le niveau de risque et d'incertitude est modéré, le marché peut être à créer (P.J, Bernard, et David J.P ,1992).

➤ **Intensité d'adaptation**

Consiste à dupliquer ou à adapter une innovation d'un secteur vers un autre secteur, ou d'un usage vers un autre usage. C'est l'adaptation d'une solution précédemment connue sur un secteur mais comportant les modifications nécessaires pour son application dans d'autres conditions, notamment son adaptation aux conditions locales. Le niveau de risque et d'incertitude est relativement faible. Le marché est souvent concurrentiel (GUIDE Noov'LR, 2014).

Figure 1: Intensités d'innovation



### 1.1.2 Processus d'innovation

Comme chaque activité de l'entreprise, l'innovation doit répondre à un processus concret et planifié. Ce dernier est influencé par plusieurs facteurs tels que les compétences accessibles en interne ou en externe, le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise. De nombreux travaux de recherche ont été menés afin de modéliser le processus d'innovation.

#### ➤ Processus dit linéaire

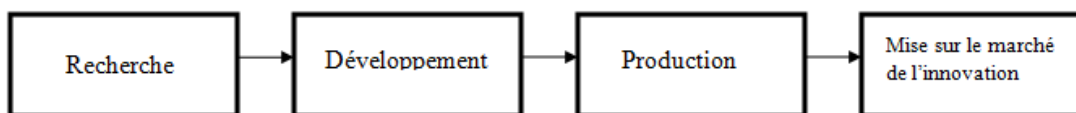
Dès le début des années 1950, la recherche et développement furent introduits dans le modèle linéaire et hiérarchique du processus d'innovation, ce modèle est dit linéaire dans la mesure où le processus d'innovation est représenté comme une succession d'étapes, qui constituent autant de points de passage obligés. À l'origine du processus d'innovation se situe l'activité de recherche, à laquelle fait suite le développement, la production puis la mise sur le marché d'un produit nouveau (TSOULI Mounir, 2014).

Ce modèle est dit hiérarchique car on suppose que les sorties d'une étape considérée constituent les entrées de l'étape suivante, ce qui revient à dire qu'il faut nécessairement attendre que l'étape considérée soit terminée pour que l'étape suivante puisse être activée.

Dans cette optique, les tâches sont effectuées de façon séquentielle et ne peuvent être menées en parallèle (contrainte d'antériorité). Un tel mode de fonctionnement s'accommode d'une organisation cloisonnée et d'une spécialisation des individus ou des activités.

Le modèle d'innovation linéaire et hiérarchique peut-être représenté par la suivante figure.

Figure 2: Le modèle d'innovation linéaire et hiérarchique (adapté de Kline et Rosenberg, 1986)



Source : Kline et Rosenberg, 1986.

Décrit à l'aide d'un modèle linéaire et hiérarchique, le processus d'innovation apparaît donc comme un processus séquentiel, à l'enchaînement parfaitement prévisible.

Kline et Rosenberg ont effectué une profonde critique du modèle linéaire et ont proposé un modèle interactif qui est le suivant :

### ➤ **Processus non linéaire**

Aussi appelé le modèle de « *liaison en chaîne* » (KLINE & ROSENBERG, 1986), comme montre la figure (03), ce modèle détaille les interactions et les itérations qui mènent vers l'objectif final qui est 'innover' (KLINE & ROSENBERG, 1986). Dans leur modèle, ils établissent les liens entre les domaines de l'innovation d'une part, des connaissances et de la recherche d'autre part.

Le processus d'innovation non linéaire ainsi décrit est structuré autour de cinq « chemins » particuliers:

L'axe central, le processus de conception au cœur du modèle «*le processus central de L'innovation n'est pas la science mais la conception*» (KLINE & ROSENBERG, 1986).

Ce processus de conception se divise lui-même en diverses étapes :

- La conception détaillée et les essais,
- La conception finale,
- La production,
- La mise sur le marché de l'innovation.

Sur ce premier axe se superpose un deuxième qui représente un ensemble des rétroactions qui peuvent :

- Avoir lieu entre deux étapes successives de la chaîne centrale ;
- Remonter plusieurs étapes en arrière ;
- Rétroagir sur le processus d'innovation dans sa globalité, par la création d'un nouveau besoin par exemple.

Ces rétroactions constituent le lot commun de tout le processus d'innovation. Elles sont signalées, selon leurs effets, par les lettres (f) et (F).

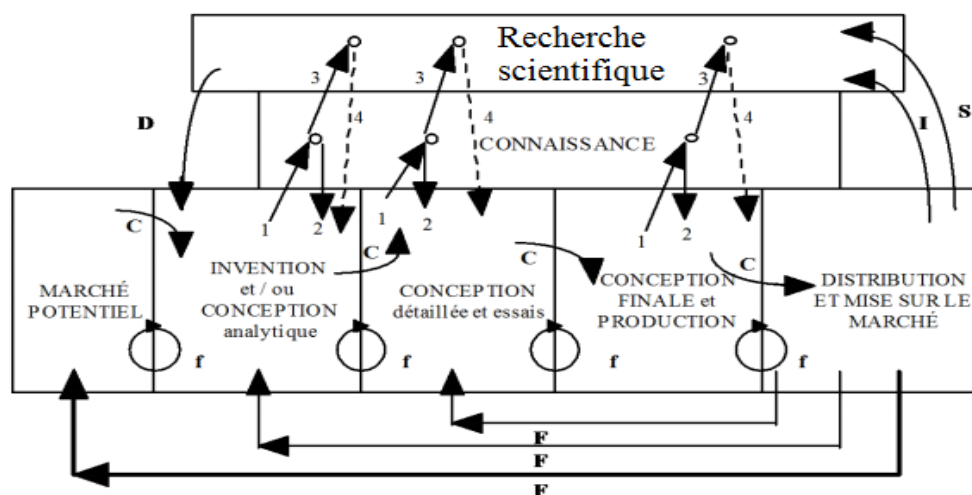
La Science n'est plus l'élément central, mais elle intervient selon, deux modalités. Il est possible de puiser des connaissances dans le stock existant (liaison K) afin d'alimenter le processus d'innovation ou si ce stock n'est pas suffisant ; de solliciter de nouvelles connaissances (liaison R) pour satisfaire le processus d'innovation engagée.

- La nature des connaissances puisées varie en fonction de chaque étape du processus d'innovation.

Il peut exister des innovations radicales directement issues du développement de sciences nouvelles, mais elles sont très rares.

Certaines rétroactions peuvent émaner de l'innovation pour agir sur la recherche scientifique et sa dynamique : les relations ne sont pas unilatérales (AMMAR, 2010).

Figure 3: Le modèle de la chaîne interconnectée



Source : Kline, Rosenberg, 1986, P7.

Les avantages et les inconvénients de deux modèles se présentent dans le tableau suivant :

Tableau 2: Avantages et inconvénients du modèle linéaire et non linéaire

	Modèle linéaire	Modèle non linéaire
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplicité de mise en œuvre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration des différentes fonctions ;</li> <li>• Rationalité ;</li> <li>• Souple et flexible ;</li> <li>• La remise en cause n'affecte que l'étape elle-même (pas le projet dans son ensemble) ;</li> <li>• Réduction régulière du risque ;</li> <li>• Efficacité et réduction des délais.</li> </ul>
Inconvénient	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cloisonnement ;</li> <li>• Les décisions ne se font qu'en fin de chaque étape ;</li> <li>• L'évaluation globale uniquement en fin de processus ;</li> <li>• Retour en arrière difficile ;</li> <li>• Lenteur excessive.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenteur relative.</li> </ul>

Source : Avantages et inconvénients sociaux liés à l'innovation (JOUENNE, Noel 2011).

### Les caractéristiques et les piliers fondateurs de l'innovation

Rogers identifie cinq caractéristiques de l'innovation qui sont :

L'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la possibilité d'essai et le caractère d'observabilité. À ces cinq traits viennent s'ajouter d'autres attributs qui diffèrent d'une recherche à une autre (ROGER, E ,1995).

- **L'avantage relatif** : il correspond à la différence de valeur perçue par les individus entre la nouvelle innovation et l'ancienne, qu'elle remplace, ou entre la situation nouvelle découlant de l'innovation et l'ancienne. Cet avantage peut être exprimé en termes de rentabilité, de prestige social
- **La compatibilité** : elle désigne le degré perçue de compatibilité de l'innovation avec les valeurs, les expériences passées et les besoins de l'adoptant potentiel.

Plus l'idée n'est incompatible avec les valeurs et les normes d'un système social, plus son adoption par les membres est moins reproduite.

- **La complexité** : elle fait référence à la difficulté perçue de comprendre les principes, le fonctionnement et l'utilisation de l'innovation.
- **La possibilité d'essai d'une innovation** : elle représente la facilité avec laquelle l'innovation peut être utilisée à faible échelle ou sur un petit périmètre avant de devoir être adoptée complètement.
- **L'observabilité** : elle correspond à la possibilité pour les adoptants potentiels d'observer les effets de l'innovation. Plus les effets d'une innovation sont visibles et communicables d'un individu à l'autre, plus l'innovation se diffuse de manière rapide.

Selon (GROFF, 2009) un processus d'innovation doit s'appuyer sur trois piliers :

- La créativité.
- La valeur.
- La conduite du changement.

**La créativité** est la capacité à générer quelque chose de nouveau face à une situation donnée. Être créatif, c'est trouver une solution nouvelle face au problème que l'on vous pose.

**La valeur** est le cœur de l'innovation, la création de la valeur est la raison d'être de toute démarche d'innovation. Elle correspond à ce qu'on apporte par rapport à ce que cela coûte. On peut la définir comme étant le rapport entre la satisfaction et les ressources (SHUMPETER, 1947).

Enfin, la maîtrise de **la conduite du changement** est une condition nécessaire de l'innovation. L'innovation ne sera possible que si la cible (les clients) accepte la nouveauté et se l'approprie ; cela veut dire la socialisation, qui correspond au fait que les clients l'achètent et soient satisfaits est une condition nécessaire mais non suffisante de l'innovation.

## **1.2 Concepts de projet**

De nos jours, le projet est devenu un élément clé de toute organisation. Certes, ce n'est pas le seul moyen de gérer et d'administrer une organisation ou une entreprise, il n'est en fait qu'un outil permettant d'organiser des tâches et d'atteindre des objectifs concrets.

### **1.2.1 Définition de projet**

De nombreux auteurs ont tenté de définir la notion de projet selon leurs points de vue, parmi les définitions données à ce concept :

De manière générale, un projet est défini par la norme (ISO10006, 2017) comme étant *«un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources »*.

Aussi Selon (AFNOR, 2003): *« un projet est un système complexe d'intervenants, de moyens et d'actions constitué pour apporter une réponse à une demande élaborée pour satisfaire au besoin d'un maître d'ouvrage ; le projet implique un objet physique ou intellectuel, des actions à entreprendre avec des ressources données »*.

La particularité d'un projet innovant est basée sur la nécessité de fournir aux marchés nouveaux ou existants des produits ou services modifiés, améliorés ou complètement nouvelles. Les projets d'innovation visent à combler le vide existant dans l'environnement (ROGER, 2011).

Par conséquent, en s'appuyant sur les définitions de projets et d'innovations proposées par (ISO 10006, 2017) et (OCDE, 2019), nous pouvons définir un projet d'innovation comme : *« un ensemble unique coordonné et maîtrisé d'activités réalisées dans un délai imparti dans la limite d'un nombre de ressources fixé et d'un budget alloué pour aboutir à un produit ou service vendable nouveau ou amélioré, ou en une nouvelle façon de faire »*.

### 1.2.2 Caractéristiques d'un projet d'innovation

Afin de mieux comprendre ce que l'on entend par projet d'innovation, il est important d'identifier leurs attributs les plus distinctifs (KHALIKH & MYLINKOV, 2014) :

- Tout projet d'innovation passe par chacune des étapes qui sont : la science, la production et la consommation.
- L'idée de projet d'innovation est issue de trois choses : la démarche scientifique, le marketing de soutien utile lors du lancement et la conception liée au marché adapté à l'acquéreur et ceci dépend de la technologie moderne. Il est difficile de prévoir les résultats et les risques de tels projets.
- La concrétisation d'un concept nouveau est toujours accompagnée d'une multitude de risques (que nous allons identifier dans la deuxième partie de cette section).
- L'élaboration et l'implantation des projets innovants restent un véritable défi pour les entrepreneurs ou les entreprises, à cause de leurs unicités et de leurs instincts créatifs.
- Les acteurs de projets sont les principaux initiateurs, et cela dépend de la motivation qu'ils engagent dans un projet et de leurs compétences individuelles. Par conséquent, il est nécessaire de choisir avec soin un gestionnaire, en prenant en considération son style de gestion pour encadrer et superviser efficacement les troupes et ainsi favoriser le succès du projet innovant.

Il n'y a pas forcément de modèle prédéfini ou même de normes établies pour ce type de projet. Tout projet n'est pas à l'abri de changements majeurs lors de son exécution.

### 1.2.3 Processus d'innovation en mode projet

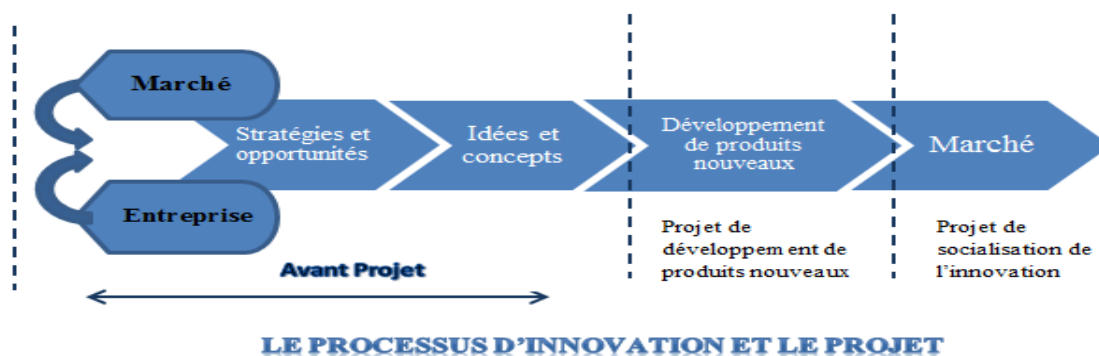
Après la présentation du processus d'innovation dans la section précédente, un processus aussi complexe n'est pas facile à contrôler, même encore plus difficile de l'optimiser et assurer son amélioration continue. D'où la nécessité de travailler en mode projet.

Selon (REMON, 2012), à partir du moment où on a pensé le lancement d'un nouveau produit comme un projet, un phasage, un découpage en tâches, une affectation des ressources à chaque tâche : ainsi le temps de mise sur le marché et les coûts de développement sont nécessaires pour atteindre un meilleur niveau de qualité du produit.

Le processus d'innovation en mode projet est divisé en trois phases : L'avant-projet, le projet innovant (développement) et la mise sur le marché.

Le schéma ci-dessous montre l'exemple d'un processus d'innovation en mode projet.

Figure 4: Processus d'innovation en mode projet



Source: TSOULI, Mounir (2014). *Développement d'une approche Lean Agile pour améliorer les processus d'innovation en mode projet*, p. 20.

En mode projet, le processus d'innovation est plus clair et les difficultés sont remontées en surface ce qui facilite leurs traitements.

Selon (MULLER, 2009) tout projet est un processus qui se déroule en deux grandes phases:

- Une phase d'analyse du besoin et de recherche des solutions possibles compte tenu des contraintes. Elle est généralement appelée « avant-projet ».
- Une phase de mise en œuvre des actions nécessaires pour que la solution définie soit réalisée. C'est le projet proprement dit.

#### 1.2.4 Le cycle de vie d'un projet d'innovation

Selon (ROMON & WALCH, 2010) le projet innovant se déroule sur trois grandes phases :

- Phase 01 : émergences des projets innovants ;
- Phase 02 : lancement et déroulement des projets innovants ;
- Phase 03 : réalisation et clôture des projets innovants.

##### ➤ Dans la première phase

Nous citons trois approches essentielles :

1. Approche Market pull ;
2. Approche Technology push ;
3. Approche innovation participative.

Cette phase consiste à analyser les besoins, ou des solutions pour des problèmes. Les trois approches ci-dessus sont les origines de la naissance de projets innovants (issus des premiers processus d'innovation des années 50 et 60).

La première venant de l'expression « market pull » suite à la demande exprimée du marché qui tire le nouveau produit. Dans la deuxième approche, dite « technologie push ».

- Le « reporting » : le suivie de l'état d'avancement du projet auprès du maître d'ouvrage du projet.
- le retour d'expérience : à la clôture du projet, la capitalisation de l'expérience acquise sur le projet et le produit.

Il faut noter que le chef de projet a un rôle très important à ce stade car à la fin du projet il doit formaliser le retour d'expérience sur le nouveau produit ou service.

#### ➤ **Dans la deuxième phase**

Il s'agit de sélectionner les idées de projets d'innovation à lancer.

Le projet innovant est un investissement, avant de le développer, on doit vérifier que le projet est rentable, faisable et qu'il ne comporte pas de risques majeurs.

Pour donner naissance à ce dernier il faut que l'idée réponde à un besoin (répondre à une demande existante), puis il faut analyser si on est capable techniquement de le réaliser. La gestion d'un projet innovant a besoin des ressources humaines et matérielles, il faut donc évaluer la rentabilité et les risques du projet.

Comme dans tous les types de projet, les critères de succès du projet sont sur le cahier des charges. Il ne faut pas négliger l'aspect communication et motivation de l'équipe projet car elles déterminent souvent la réussite des projets surtout les innovants.

#### ➤ **Dans la troisième phase**

La dernière phase, qui consiste à réaliser et à clôturer le projet, est essentiellement effectuée par le chef de projet. Dans l'ouvrage de (ROMON & WALCH, 2010), ces derniers ont décrit ces phases vis-à-vis des missions de chef de projet qui sont les suivantes:

- La vérification de l'avancement du projet, le contrôle des délais, des coûts et de la qualité ;
- Face aux écarts constatés ou aux aléas subis, il prend les mesures adéquates ;
- Manager le groupe de projet ;
- Le « reporting » : le suivie de l'état d'avancement du projet auprès du maître d'ouvrage du projet ;
- Le retour d'expérience : à la clôture du projet, la capitalisation de l'expérience acquise sur le projet et le produit.

Il faut noter que le chef de projet a un rôle très important à ce stade car à la fin du projet il doit formaliser le retour d'expérience sur le nouveau produit ou service.

## 2 La gestion des risques dans les projets d'innovation

Les projets d'innovation sont des activités à risque puisque les objectifs, les contraintes et les stratégies à mettre en œuvre sont difficilement définissables (Choffray and Dorey, 1983 ; Louyot, 1997 ; Gidel, 1999 ; Midler, 2004). Dans le cadre de cette partie, nous nous intéresserons aux catégories de risque prépondérantes dans les projets d'innovation ainsi que les pratiques de gestion des risques (Giard, 1991 ; Desroches et al. 2007).

### 2.1 Notions autour de « risque »

Le risque est devenu le maître mot des managers que ce soit dans la sphère commerciale (risque d'inventu, risque concurrentiel...), financière (risque client, risque de change...), sociale (risque de conflits, risque d'absentéisme...), ce terme est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot, nous jugeons utile d'exposer les différentes définitions du mot risque :

Tableau 3: Différentes définitions du concept de risque

(LE ROBERT, 1997)	<i>Un danger éventuel plus au moins prévisible.</i>
(International organisation for standardisation ISO-Guide 73, 2009)	<i>Le risque est l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs.</i>
(DESROCHES, LEROY, & VALLÉE, 2015)	<i>Le risque est une incertitude, menace ou opportunité que l'activité doit anticiper, comprendre et gérer pour protéger ses actifs et sa valeur, et atteindre les objectifs définis dans le cadre de sa stratégie.</i>
(BARTHELEMY & COURREGES , 2004)	<i>Un risque est une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entité (individu, famille, entreprise, collectivité) qui le subit.</i>

Source : élaboré par nos soins

En termes plus simples, on peut dire que le risque est la possibilité que se produise un événement ayant un impact sur la réalisation des objectifs.

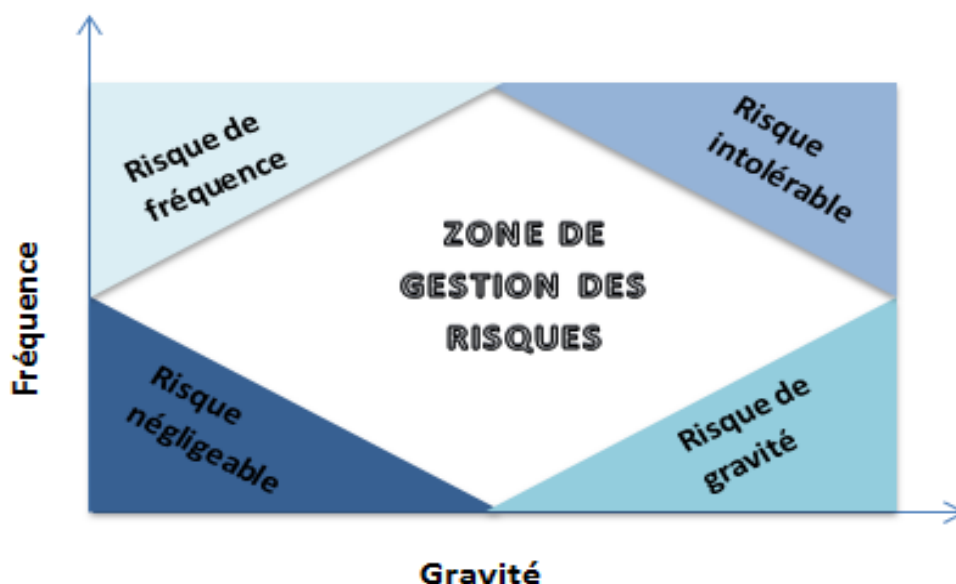
Certains risques peuvent avoir des effets positifs et d'autres négatifs, on peut donc mesurer un risque par deux indicateurs essentiels: la probabilité qui mesure l'incertitude de l'occurrence de l'événement en question et la gravité mesurant les conséquences de cet événement.

### 2.1.1 Les zones de risque

Selon (BARTHELEMY & COURREGES , 2004), le produit de ces deux indicateurs indique l'acuité du risque et permet de distinguer la zone du risque par la classification de la criticité du risque et selon la même source on peut distinguer cinq types de risques :

- Des risques « de fréquences », qui sont très fréquents et qui ont une gravité assez faible ;
- Des risques « de gravité », qui ont une gravité forte et une probabilité faible ;
- Des risques « négligeables » qui ont à la fois une probabilité et gravité faibles.
- Des risques « intolérables » qui ont à la fois une probabilité et gravité élevées;
- Et enfin des risques de gravité et fréquence moyennes qui constitueront le vaste champ d'application de la gestion des risques que nous allons traiter vers la fin de cette section.

Figure 5: Les zones de risques



Source: Bernard Barthélemy et Philippe Courrèges, GESTION DES RISQUES, Méthode d'optimisation globale, P33.

### 2.1.2 Définition de la notion « risque d'un projet »

Selon (AFNOR, 2003) le risque d'un projet est « un événement dont l'apparition n'est pas certaine et dont la manifestation est susceptible d'affecter les objectifs du projet ».

### 2.1.3 La classification des risques d'un projet d'innovation

Nous allons identifier les cinq grandes familles des risques associés à cette activité (l'innovation), parmi ces catégories on trouve selon la littérature, de nombreux auteurs (ST.PIERRE, 2004); (DESROCHES, LEROY, & VALLÉE, 2015):

#### ➤ Les risques techniques/technologiques :

Ces risques reflètent le potentiel d'échec dans la réalisation technique du produit.

Les exemples d'échec sont : le produit ne fonctionne pas, il n'atteint pas le niveau de performance préconisé ni la fiabilité et la durabilité souhaitées ; le produit coûte trop cher à développer, à fabriquer ou à opérer, il n'est pas prêt à temps, etc.

#### ➤ Les risques commerciaux :

Les risques commerciaux reflètent le potentiel d'échec dans l'atteinte des objectifs de ventes ou de revenus du projet. Les exemples d'échec sont: les clients ne sont pas satisfaits ; l'entrée sur le marché est tardive ; les concurrents offrent une alternative plus intéressante, etc.

#### ➤ Les risques managériaux :

Les risques managériaux reflètent le potentiel d'échec dans la gestion de l'innovation et de l'entreprise. Les exemples d'échecs sont : le départ de certains employés clés en cours de projet ; des relations complexes et incertaines avec des clients importants ; un accès au financement externe difficile et coûteux ; un approvisionnement en matières premières non fiables et irréguliers ; des ressources insuffisantes pour compléter les projets d'innovation ; une collaboration difficile avec un partenaire qui ne respecte pas ses engagements, etc.

#### ➤ Les risques environnementaux :

Les risques environnementaux reflètent le potentiel d'échec de l'innovation dû à des situations particulières qui ne sont pas sous le contrôle de l'entreprise (environnement externe) ou à des relations avec certains collaborateurs de l'entreprise. Les exemples de situations risquées sont : l'opposition d'un groupe de pression à l'innovation de l'entreprise ; l'entrée en vigueur d'une réglementation particulière touchant le secteur d'activités de l'entreprise ; une poursuite entamée contre l'entreprise par un détenteur de brevet ; des pénalités bancaires pour des raisons de rejets de déchets ou de problèmes environnementaux.

➤ **Les risques financiers :**

Le risque financier est lié à la structure de financement que l'entreprise subite ou qu'elle a choisi, à l'identité et à l'origine des partenaires financiers, aux contrats de financement (échéances et clauses restrictives), à la capacité d'endettement inutilisée, à la capacité de réinvestir des propriétaires actuels.

## **2.2 La gestion des risques**

La gestion des risques fait partie intégrante de la mise en œuvre de la stratégie de toute organisation. C'est le processus par lequel les organisations traitent méthodiquement les risques qui s'attachent à leurs activités et recherche ainsi des bénéfices durables dans le cadre de ces activités, considérées individuellement ou bien dans leur ensemble. La gestion des risques est centrée sur l'identification et le traitement des risques. Elle a pour objectif d'ajouter le maximum de valeur durable à chaque activité de l'organisation. Elle mobilise la compréhension des aléas positifs ou négatifs qui dérivent de tous les facteurs qui peuvent affecter l'organisation (FERMA, 2003).

### **2.2.1 Formes et évolutions au cours du temps**

Le concept de gestion des risques n'est pas nouveau mais il est devenu aujourd'hui l'acte quotidien de l'homme. La meilleure manière, nous semble-t-il, de présenter la gestion des risques est avec son histoire et ses multitudes de définitions :

➤ **Première forme de gestion des risques : l'assurance**

L'assurance, comme première forme de gestion des risques, se présente comme un mécanisme de transfert contractuel des risques. La logique qui préside à un tel contrat, consiste en la cession par l'assuré d'un risque par le paiement d'une prime ou d'une cotisation en vertu de laquelle l'assureur s'engage à indemniser l'assuré des dommages causés par la réalisation du risque et afin qu'un risque peut-être assurable, il doit satisfaire un certain nombre de critères. Cependant, avec l'aggravation croissante des processus et des technologies d'industrialisation, les risques purs sont devenus de plus en plus lourds, et les compagnies d'assurances sont évidemment réticentes à supporter ces risques. En fait, cela se reflète dans la demande de primes plus élevées et de garanties plus faibles. Par conséquent, il était nécessaire d'envisager de réduire ces coûts.

Parallèlement à cette contrainte et l'apparition des risques financiers, Il était impératif d'introduire un nouveau niveau de maturité dans cette pratique de gestion des risques (LOUATI Hend, 2016).

➤ **De l'assurance à la gestion parcellaire des risques**

Snider (1956) proposait de changer l'appellation de « responsable d'assurance » fonction déjà présente dans les entreprises par « *risk manager* ».

Ainsi, Mehr et Hedges (1963) ont identifié essentiellement cinq étapes du processus de gestion des risques : identification des risques, mesure des risques, l'évaluation des différentes méthodes de gestion des risques, sélection d'une méthode, et le contrôle des résultats. Cependant, depuis les années 70, un nouveau risque, était en train de naître : le risque financier.

En 1973, les auteurs ont construit tout un cadre théorique pour l'évaluation et la couverture par l'arbitrage. Ils ont pu démontrer que pour couvrir un risque généré par un flux financier dans le futur, il était possible de le décomposer en une somme de petits risques « infinitésimaux », cette décomposition inter temporelle des risques permettait alors, grâce à un suivi quotidien rigoureux et à une politique d'investissement ingénieuse de réduire sensiblement ces risques journaliers.

Le côté négatif de cette approche parcellaire réside dans le manque de coordination entre les différents départements de gestion des risques.

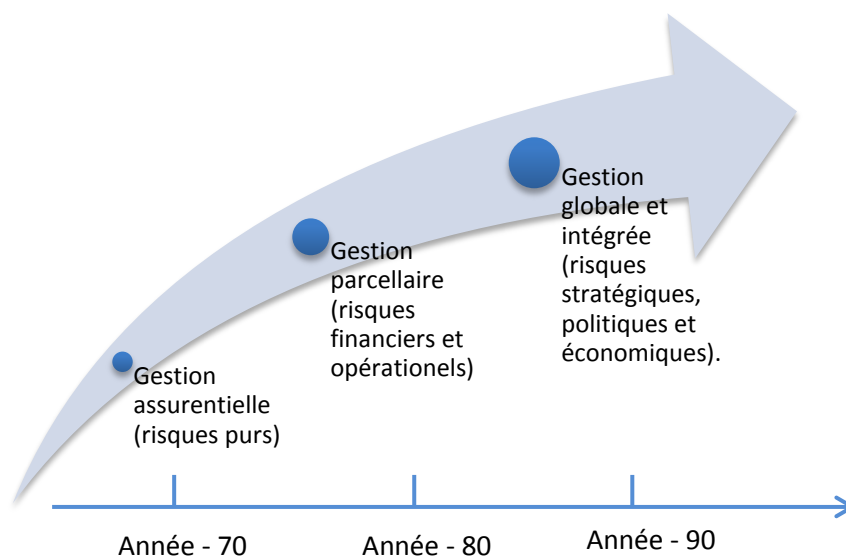
L'approche parcellaire a été alors supplée par une approche plus globale et intégrative. C'est dans ce cadre qu'une série de motivations et d'incitations ont conduit au développement d'une gestion intégrée des risques. Certes, cette transformation ne s'est pas faite de manière cruelle et de courte durée, mais a suivi une tendance lente et importante, qui est aujourd'hui un sujet à part entière.

➤ **De la gestion parcellaire des risques à la gestion intégrée des risques d'entreprise**

Le développement des activités des entreprises a obligé ces dernières à repenser leurs méthodes de gérer et d'appréhender les risques. Il ne suffit plus de gérer le risque dans des silos fonctionnels de manière complètement parcellaire, cloisonnée et dispersée car cette approche s'avère insuffisante et insatisfaisante, Il fallait une approche plus globale, plus cohérente et plus intégrée de gestion des risques.

C'est dans ce sens que la discipline de la gestion intégrée des risques a émergé comme un prolongement naturel du processus traditionnel de gestion des risques rendant compte que ces démarches parcellaires n'étaient pas totalement dépourvues d'intérêt mais qu'une vision plus holistique était la mieux appropriée. Le schéma suivant retrace l'évolution de la gestion des risques d'une gestion simplement assurantielle à une logique globale et intégrée.

Figure 6: Évolution de la gestion des risques



Source: Thèse de doctorat, Hend LOUATI, p59.

### 2.2.2 Définitions de la notion de la gestion des risques

Nous allons présenter les différentes définitions de la gestion des risques dans le tableau suivant :

Tableau 4: Définitions de gestion des risques

(COMMITTEE OF SPONSORING ORGANISATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, COSO , 2004)	La gestion des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.
---	--

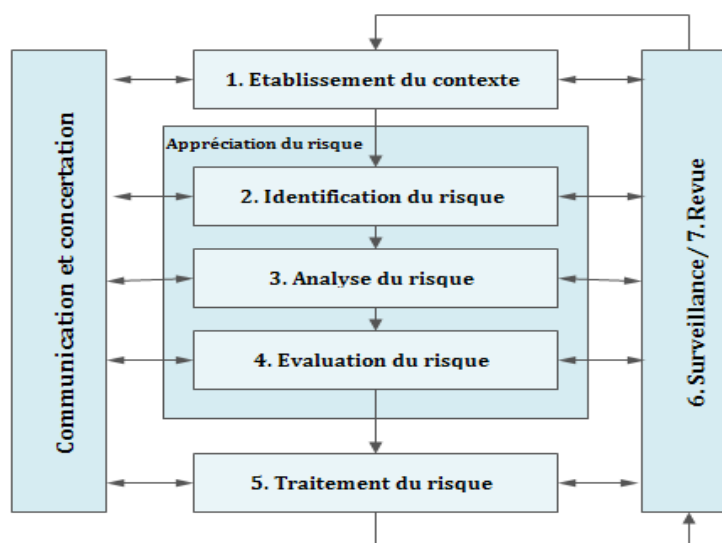
(ISO guide 73, 2009)	« Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque ».
(TREASURY BOARD OF CANADA, 2003)	« Risk management is a systematic approach to setting the best course of action under uncertainty by identifying, assessing, understanding, acting on and communicating risk issues ».
(FERMA, 2003)	« <i>La gestion des risques est le processus par lequel une organisation traite méthodiquement les risques qui s'attachent à ses activités et recherche ainsi des bénéfices durables dans le cadre de ses activités, considérées individuellement ou bien dans leur ensemble</i> ».

Source : élaboré par nos soins

### 2.2.3 Processus de gestions des risques d'un projet d'innovation

La gestion des risques est l'utilisation de processus, méthodes et outils pour gérer et faire face à des risques qui pourraient représenter des menaces pour la réussite d'une entreprise. La nouvelle version de ISO 31000 (2018) définit un nombre de principes dans le but de le rendre efficace, cette norme s'applique aux diverses activités des entreprises. Et selon cette même norme, le processus de gestion des risques comprend six activités principales comme démontre la figure suivante :

Figure 7: Processus de gestion des risques



Source: ISO 31000 (2018, p.9).

### ➤ **Etablissement du contexte**

Cette étape définit les paramètres fondamentaux dans lesquels l'activité de management du risque s'intègre notamment issus des objectifs, des orientations de la direction générale, de la culture, de la réglementation, etc. Elle précise également les responsabilités des acteurs de l'organisation et prévoit le développement d'un système d'information adapté qui permet la communication de l'information concernant les risques de manière transversale en interne (ISO 31000).

### ➤ **Appréciation du risque**

L'appréciation du risque est le processus global d'identification, d'analyse et d'évaluation du risque qui s'appuient sur les connaissances et les opinions des parties prenantes. Ce processus compte trois étapes (FERMA, 2003) :

- **Identification du risque** : L'identification du risque consiste à reconnaître et décrire les risques qui peuvent empêcher un organisme d'atteindre ses objectifs. identifier les sources et les événements potentiels internes et externes qui influencent l'atteinte des objectifs de l'organisation ce qui implique l'analyse de manière précise de l'activité de l'entité pour identifier les risques qu'elle encourt, évaluer leur impact, leur fréquence (dans la mesure du possible) et leur degré de couverture actuel.
- **Analyse du risque** : suite à l'identification des risques, on procède à leur analyse en fournissant des données et essayant de comprendre comment le risque se développe. Cette analyse sert à évaluer le risque en analysant les sources, les conséquences et les scénarios qu'un risque peut engendrer.

### ➤ **Évaluation du risque**

Elle consiste à comparer le niveau des risques en utilisant des critères d'acceptation prédéfinis lors de l'établissement du contexte, et ceci afin d'envisager les options de traitement de ces derniers. La formule ainsi utilisée pour cette dite évaluation est la suivante:

$$\text{Criticité (Risque)} = \text{Vraisemblance (probabilité)} \times \text{Gravité (impact)}$$

Selon (BENHADJI, 2014) la vraisemblance et la gravité sont évaluées sur une échelle allant de faible à majeur.

La valeur du risque est ainsi représentée dans une matrice du risque à deux dimensions : probabilité et impact

Figure 8: Matrice du risque

↑ Probabilité	Faible	Moyen	Elevé
	Faible	Moyen	Moyen
	Faible	Faible	Faible
	→ Impact		

Source: Benhadji Serradj Walid, (2014, p.24).

Les zones en couleur dans la matrice (Figure N°8) permettent de hiérarchiser les risques, et de choisir la décision adéquate face à ce risque, par exemple :

**Zone rouge** : Éviter le risque.

**Zone jaune** : Réduire ou Transférer le risque.

**Zone verte** : Accepter le risque.

#### ➤ Traitement du risque

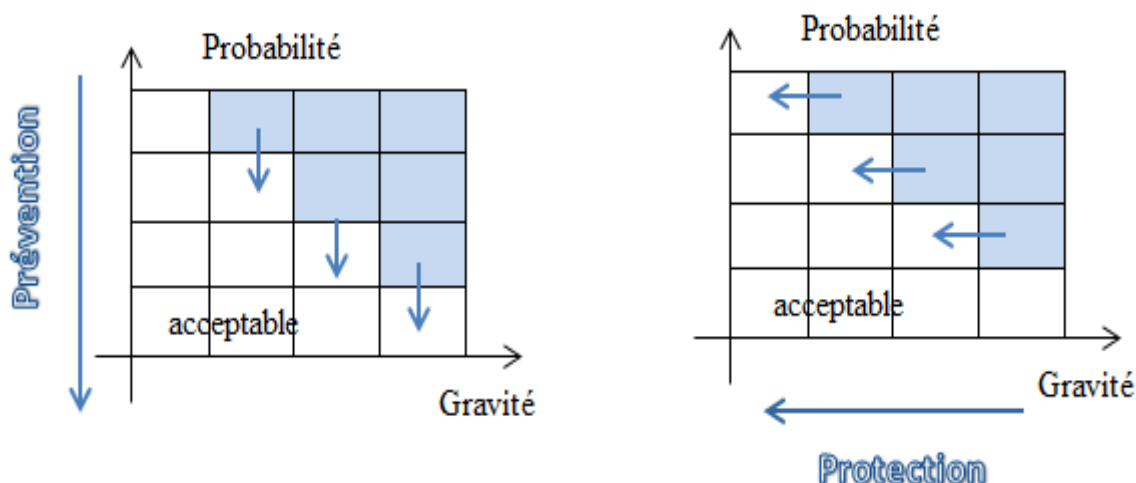
Après avoir identifié et analysé les risques, le traitement consiste à la planification des actions correctives et préventives. Les actions de maîtrise du risque ont pour but de ramener le risque à un degré de menace acceptable. On peut envisager différentes solutions pour procéder au traitement, pour cela plusieurs possibilités sont envisageables comme suit :

La sélection des options de traitement du risque : C'est le choix de la ou des options de traitement du risque les plus appropriées en termes d'atteinte des objectifs, ces options de traitement sont comme suit :

- Accepter le risque.
- Réduire le risque, parmi les solutions de réduction du risque:
  - Mettre le risque sous surveillance pour réduire la vraisemblance, exemple : gardiennage.
  - Réduire la gravité par la protection (Figure N° 9).
  - Réduire la probabilité par la prévention (Figure N° 9).
  - Éliminer la source de ce risque.
  - Partager le risque avec une autre partie, exemple : couvertures d'assurance.

- Transférer la gestion du risque à une autre partie, exemple : assurance.
- Éviter le risque, exemple : abandonner l'activité...

Figure 9: Prévention et protection – Matrice des risques



Source : Benhadji Serradj Walid, (2014, p.35)

#### ➤ Communication

C'est un processus itératif et continu à mettre en œuvre afin de fournir, partager ou obtenir des informations et d'engager un dialogue avec les parties prenantes et autres parties concernant le management du risque. Le couplage communication – consultation avec toutes les autres activités de la structure est primordial. Cette communication est aussi destinée à l'extérieur et la consultation peut se faire sur des risques à la fois interne et externe en élargissant la dite consultation aux experts.

#### ➤ Surveillance et revue

Il s'agit de la réévaluation permanente des activités de gestion des risques, de la détection des changements du contexte interne et externe, de l'évaluation de l'efficacité des moyens de traitement utilisés, et du suivi de l'amélioration continue des traitements. Modifier la vraisemblance et réévaluer l'impact du risque, identifier les risques émergents et analyser les résultats du processus (expériences, succès, échecs).

## **Conclusion du chapitre**

Le rôle de l'innovation est devenu indispensable à la réussite et la pérennité des projets. Néanmoins, innover reste une action risquée, coûteuse et chronophage (Jobber D, 1998). C'est pourquoi, gérer les projets d'innovation est devenu un enjeu majeur à ne pas négliger.

Après avoir présenté le processus d'innovation en mode projet, l'accent est mis sur la nécessité de penser à organiser et gérer l'innovation, nous nous intéressons donc au concept de risques ainsi que le processus de gestion des risques qui semble être un moyen pour atteindre les objectifs.

**CHAPITRE II :**  
**METHODOLOGIE DE**  
**RECHERCHE**

Au cours de ce chapitre, nous allons présenter l'approche méthodologique que nous avons adoptée en indiquant la posture épistémologique choisie pour bien mener notre étude, ainsi que la méthode de collecte de données afin d'atteindre les objectifs de cette étude. Par la suite nous verrons une présentation de l'organisme d'accueil « Qacima Technologies ».

## 1 Positionnement épistémologique de la recherche

D'après Florence Allard-Poesie « *Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, et propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer* », d'où l'importance d'adopter une épistémologie pour l'action de recherche.

Avant de positionner épistémologiquement notre recherche, il est important de rappeler l'objet de l'épistémologie. Selon (ZARDET & Savall, 1996) elle est définie comme « *la théorie de la connaissance et de sa validité, il s'agit donc de l'étude critique des sciences, destinée à déterminer leur origine, leur valeur et leur portée* ». Elle pousse donc le chercheur à expliciter et à présenter les paradigmes associés à sa recherche scientifique.

Il existe, selon certains auteurs, plusieurs paradigmes épistémologiques, les plus connus et les plus rencontrés dans les recherches en science de l'organisation et qui constitue un cadre de référence des chercheurs, sont le positiviste et le constructiviste.

Puisque notre recherche s'inscrit dans le cadre des sciences de gestion, nous nous sommes donc orientés vers une posture épistémologique constructiviste, le tableau ci-dessous présente les fondements de notre paradigme suivi.

Tableau 5: Paradigmes épistémologiques

<b>Approche constructiviste</b>	
<b>Objectif de la recherche</b>	Construire une représentation instrumentale et / ou un outil de gestion
<b>Validité de la connaissance</b>	Utilité ou pertinence par rapport à un projet
<b>Nature de l'objet de recherche</b>	Développement d'un projet de connaissances
<b>Origine de l'objet de recherche</b>	Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses.

Source : Ababacar Mbengue, 1999, p 03.

## 2 Démarche méthodologique de la recherche

Il convient de préciser à quoi se réfère cette méthode avant de justifier notre choix comme guide méthodologique de notre recherche.

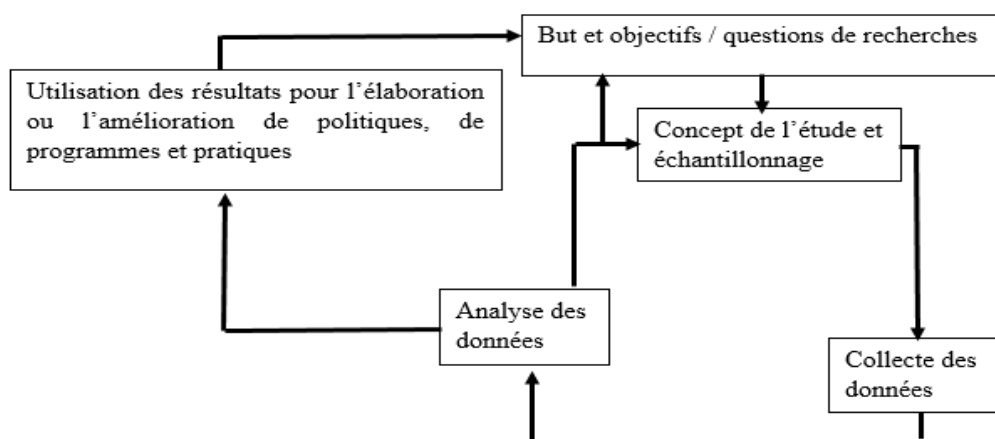
La recherche qualitative se caractérise par une approche qui vise à décrire et à analyser la culture et le comportement des humains et de leurs groupes du point de vue de ceux qui sont étudiés. Par conséquent, elle insiste sur la connaissance complète ou holistique du contexte social dans lequel est réalisée la recherche (DUMEZ, 2015).

Notre démarche d'investigation sur le terrain a débuté donc par une première phase dite «exploratoire» de recueil de données, suivant une méthode **qualitative** où s'alternent des observations et entretiens avec les différents interviewés.

Notre démarche qualitative suit une logique **inductive**, à savoir démarrer des faits particuliers, ensuite les généraliser dans les domaines du même contexte afin qu'on puisse atteindre l'objectif principal de notre recherche.

Le contenu de cette méthode s'adapte avec l'objet de notre étude et afin de mieux étudier ce travail de recherche, nous avons utilisé les outils et techniques de collecte de données nécessaires.

Figure 10: Le processus itératif de la recherche qualitative



Source: Crabtree, B. F., & Miller, W. L. (1992). p25.

## 3 Instruments de collecte de données

S'agissant de la collecte de données, nous avons utilisé les outils nécessaires en suivant les techniques et méthodes adéquates.

### 3.1 Le principal outil de collecte de données

#### ➤ Le guide d'entretien

Le guide d'entretien est un document qui regroupe l'ensemble des questions à poser ou les thèmes à aborder lors d'une entrevue. Il existe plusieurs types d'entretiens selon les démarches adoptées (Paul N'DA, 2015, p.144). Dans notre cas nous avons opté pour **l'entretien semi-directif** qui est certainement l'entretien le plus utilisé en gestion (Gavard-Perret, Goutteland, Haon & Jolibert, 2012, p.112). Ce type d'entretien est défini comme le suit : « *Il est semi-directif en ce sens qu'il n'est pas entièrement libre, ni entièrement dirigé par un grand nombre de questions précises structurées. Habituellement, le chercheur dispose d'un guide d'entretien (questions-guides), relativement ouvert qui permet de recueillir les informations nécessaires. Mais il ne posera pas forcément toutes les questions dans la formulation et l'ordre prévus.* » (Paul N'DA, 2015, p.144).

L'entretien semi directif est une technique qualitative fréquemment utilisée, il nous a permis de centrer le discours des personnes interrogées autour de différentes questions définies et consignées dans notre guide d'entretien (voir Annexe A). Cela nous a apporté une richesse et une précision plus vaste dans les informations recueillies grâce à la puissance d'interaction dans la communication qu'on a eu avec les interviewés qui sont : les représentants du chef de département partenariats de l'entreprise Qacima ainsi que tout le personnel de ce département.

Nous indiquons les informations concernant les acteurs interrogés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6: Informations par rapport aux interviewés

N°	Wilaya	Fonction	La date d'entretien	La durée d'entretien (h : min : sec)	Outil	Raisons de choix
01	Alger	Fondateur de projet	27/07/2020	01 :15 :33	Zoom	Choisis en fonction de leur poste et pouvoir de décision au sein du département.
02	Alger	Co-fondateur	28/07/2020	00 :45 :00	Zoom	
03	Alger	Chef de département partenariat	27/07/2020	03 :09 :01	Zoom	Choisi par rapport à ces différentes expériences et la gestion de son département.

04	Alger	Chargée de suivi et évaluation partenariats	01/09/2020	02 :05 :02	Zoom	Choisi par rapport à ses engagements envers les évaluations et le suivi.
05	Alger	Chargé partenariat	29/07/2020	00 :45 :15	Téléphone	Choisi par rapport à ses différentes expériences et prospections avec les partenaires d'Alger.
06	Oran	Chargé partenariat	03/08/2020	00 :30 :30	Téléphone	Choisi par rapport à ses différentes expériences et prospections avec les partenaires d'Oran.

Source : Elaboré par nos soins

Notre entretien s'articule autour de trois principaux axes, chaque axe contient plusieurs questions. Les thèmes principaux de ce guide d'entretien (Annexe A) sont présentés comme le suit :

Thème 01 : approche sur le processus partenarial

Thème 02 : présentation des principaux risques

Thème 03 : les mécanismes de gestion des risques

### 3.2 Les techniques et les méthodes

#### ➤ L'observation directe

L'observation est une technique d'investigation qui sert à apprécier un groupe de façon significative, en vue de faire un prélèvement qualitatif pour comprendre les attitudes et les comportements. Selon Gilles LAPORTE, *l'observation peut prendre plusieurs formes*. Elle peut être participante, désengagée ou ouverte, dissimulée (LAPORTE, 2002).

Nous avons opté pour l'observation participante car elle partage le quotidien, les activités et certains sentiments dans une relation de proximité. Elle permet de vivre la réalité des sujets observés et de pouvoir comprendre certains mécanismes de fonctionnement. Cette méthode nous a permis de comprendre et analyser le comportement des acteurs (employés) au sein du département partenariat ainsi qu'enregistrer activement les informations qu'elles soient visuelles et auditives.

### ➤ **L'exploitation documentaire**

Dans le cadre de ce travail nous avons consulté des ouvrages spécialisés et généraux sur la Gestion des risques et l'innovation comme cela apparaît dans la bibliographie du présent mémoire. Nous avons également consulté des articles sur internet, des revues, des thèses et plusieurs travaux de recherche portant sur la gestion des risques d'un projet d'innovation. Nous avons en outre consulté des documents internes de l'entreprise Qacima.

Nous avons principalement fait nos recherches documentaires en utilisant les livres de la Bibliothèque de l'école nationale supérieure de management, *scholar vox et Scribd*, *Sur internet nous avons beaucoup travaillé avec Google scholar*.

### ➤ **Le logiciel ERP (entreprise ressource planning)**

Une base de données partagée pour gérer et suivre l'ensemble des informations d'une entreprise. L'accès à cet outil central de Qacima nous a permis de consulter les types de contrats, les dates de fin et début des contrats, le nombre de partenaires et leurs coordonnées, ainsi que les listes des avantages.<sup>2</sup>

## **4 Population et échantillonnage**

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons mené un entretien semi-directif comme nous l'avons déjà cité. L'entretien s'est fait auprès de six personnes dont les dirigeants et les employés du département partenariats sur Alger ainsi qu'une chargée de partenariats dans la wilaya d'Oran en utilisant la plateforme Zoom et les appels téléphoniques à cause de la suspension de stage due au covid-19.

Le choix de cet échantillon a été dicté par la prédisposition de ces personnes à interagir avec notre enquête, ainsi de leur contribution dans le département partenariats et le succès du projet Qacima, dans le but d'acquérir des réponses pertinentes qui nous permettent d'identifier les risques qui touchent l'exécution du projet d'innovation plus précisément le processus partenarial, afin de résoudre notre problématique.

## **5 Analyse de données**

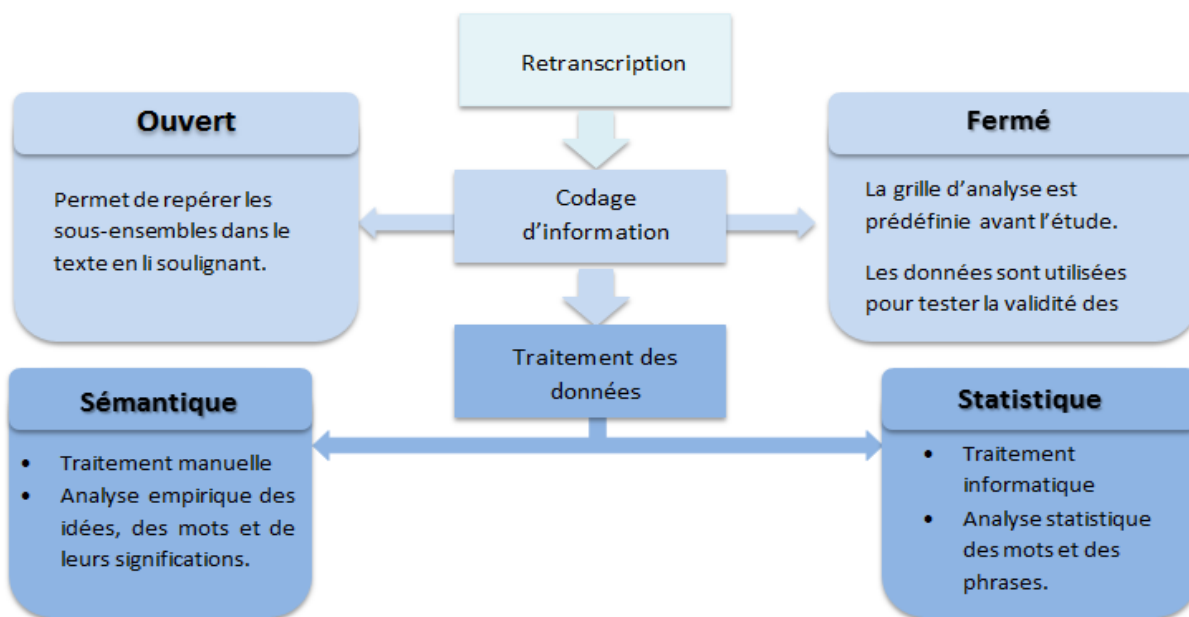
Après avoir finalisé les entretiens auprès de l'équipe du département partenariats de Qacima technologies, nous avons procédé à l'analyse des résultats obtenus.

---

<sup>2</sup> ChoisirmonERP. (Page consultée le 01/07/2020). <https://www.choisirmonerp.com/erp/definition-d-un-erp>

Pour réaliser cet objectif, nous avons opté pour la méthode d'analyse de contenu qui consiste à rendre compte les réponses des interviewés de manière fiable et objective. Cette méthode comprend les étapes suivantes :

Figure 11: Les étapes à suivre lors de l'analyse des données collectées



Source : Jean-Claude Andreani, (2015, P.3, 5,8)

La retranscription des données nous a permis d'établir des conclusions et de les illustrer grâce aux données récoltées (les réponses) afin de bâtir nos analyses et cela en dirigeant vers la retranscription mot à mot en reprenant l'intégralité des mots utilisés par la personne interrogée (Anne Revillard).

Nous avons choisi le codage ouvert car les catégories d'analyse sont issues de la retranscription des entretiens. Nous avons lu toute la retranscription des entretiens et puis étiqueter (coder) des fragments de texte afin d'indiquer le thème principal à l'aide d'une grille de codification. Par la suite nous avons traité les données obtenues d'un point de vue sémantique en étudiant le sens des idées émises (Jean-Claude Andreani).

# **CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS**

L'objet de ce 3<sup>ème</sup> et dernier chapitre est de présenter en premier temps l'organisme d'accueil « Qacima Technologies » ainsi que le département objet de l'étude « le département partenariat », ensuite nous allons analyser et discuter les résultats obtenus, par la fin de ce chapitre nous allons proposer des recommandations.

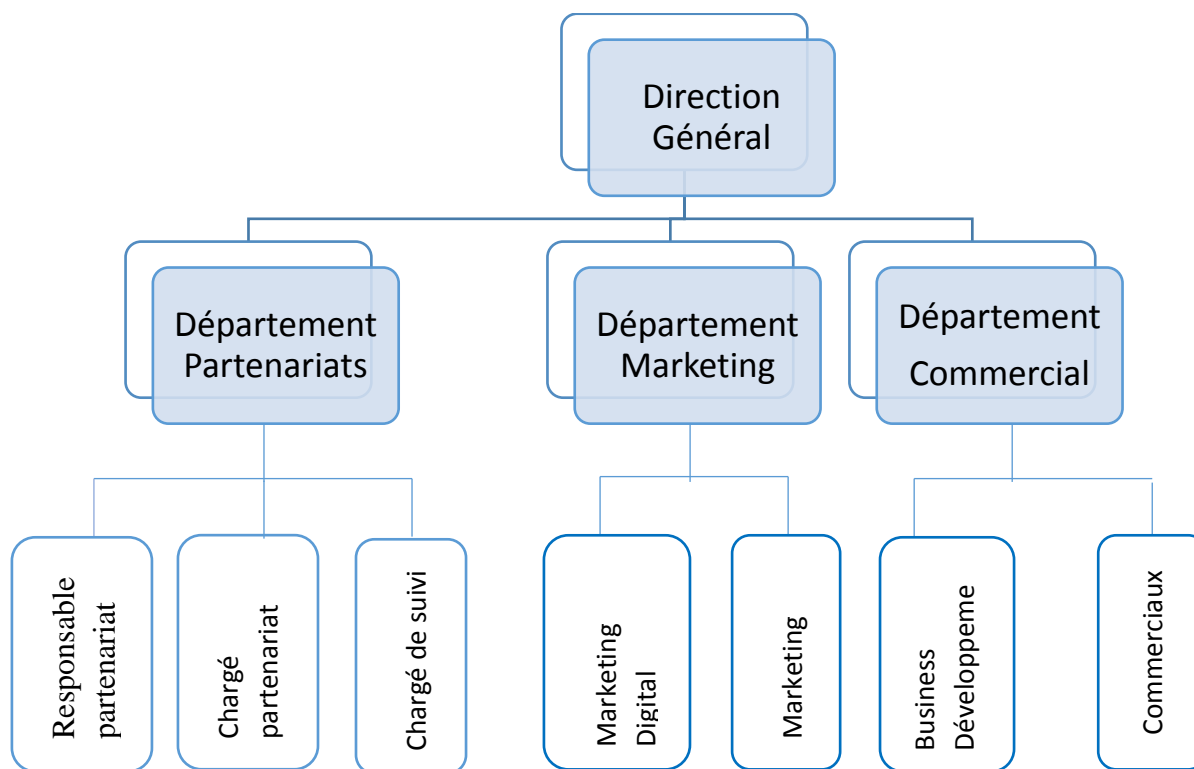
## 1 Contexte Organisationnel

Dans cette partie nous allons présenter dans un premier lieu l'entreprise d'accueil et le projet Qacima Technologies. Ensuite nous allons présenter le département partenariats dans lequel nous avons effectué notre stage et adapté la partie pratique de notre recherche.

### 1.1 Présentation de l'entreprise d'accueil Qacima SARL Technologies – Algérie

Qacima Technologies est une société de service et le premier fournisseur d'avantages en Algérie créée en 2018 sous la forme juridique de SARL avec un capital social de 100 000 DZD Située au Val business, Alger.

Figure 12: Organigramme de Qacima Technologies



Source: document fournit par l'entreprise

## **1.2 Le projet Qacima**

C'est un projet inscrit dans la catégorie des projets innovants et sociétaux en Algérie, comme une initiative 100% Algérienne à valeurs ajoutées humaines et économiques pour but d'améliorer le pouvoir d'achats des citoyens Algériens principalement les salariés des entreprises.

Il permet aux dirigeants, employeurs et représentants du personnel d'offrir du pouvoir d'achat à leurs collaborateurs et salariés en les faisant accéder à un large réseau d'avantages (tarifaires, gratuités et remises) proposé par un réseau de partenaires conventionnés durant toute l'année.

En parallèle, Qacima propose de mettre à la disposition de ses partenaires son large parc clients - un réseau de près de 8 000 adhérents clients (B2B et/ou particuliers, grand publique) au niveau d'Alger et Oran qui ne cesse de croître afin de :

- Accroître le champ d'action commerciale des partenaires et fidéliser leurs clients en leur proposant un contenu attractif et compétitif ;
- Permettre aux partenaires de conquérir une nouvelle clientèle, cette opportunité leur sera d'autant plus utile puisqu'ils interviennent à un moment décisif ou ils proposent une nouvelle prestation ;
- Bénéficier de leviers de vente à valeur ajoutée ;
- Avoir accès à une visibilité sur la popularité de leurs propositions grâce à l'application mobile ;
- Autonomisation de l'octroi d'avantages aux citoyens algériens ;
- Accès par la plateforme digitale et génération de coupons d'avantages après d'une simple authentification.

## **1.3 Les services proposés par ce projet**

- Industrialisation des relations conventionnelles avec les fournisseurs de produits ou services au profit des salariés et clients.
- Fournir un service totalement clé en main et des avantages dans plusieurs catégories de besoins récurrents pour satisfaire l'ensemble des consommateurs.
- Image Employeur : aider à construire une politique RH d'attractivité et fidélisation des talents (comité participatif).

➤ **Pour les salariés**

- Participation à l'amélioration du pouvoir d'achat des salariés en les faisant accéder à un réseau d'avantages négociés.
- Satisfaire l'ensemble des besoins annuels des salariés, directement ou au profit de leurs familles au sein d'un réseau de partenaires identifiées dans différentes catégories de consommation, proposant des avantages exclusifs à Qacima.
- Autonomisation de l'octroi d'avantages aux salariés.

➤ **Pour les clients :**

- Participation à la politique de segmentation partenaires.
- Apporter des solutions digitales, nouvelles, à valeur sociétale et économique.

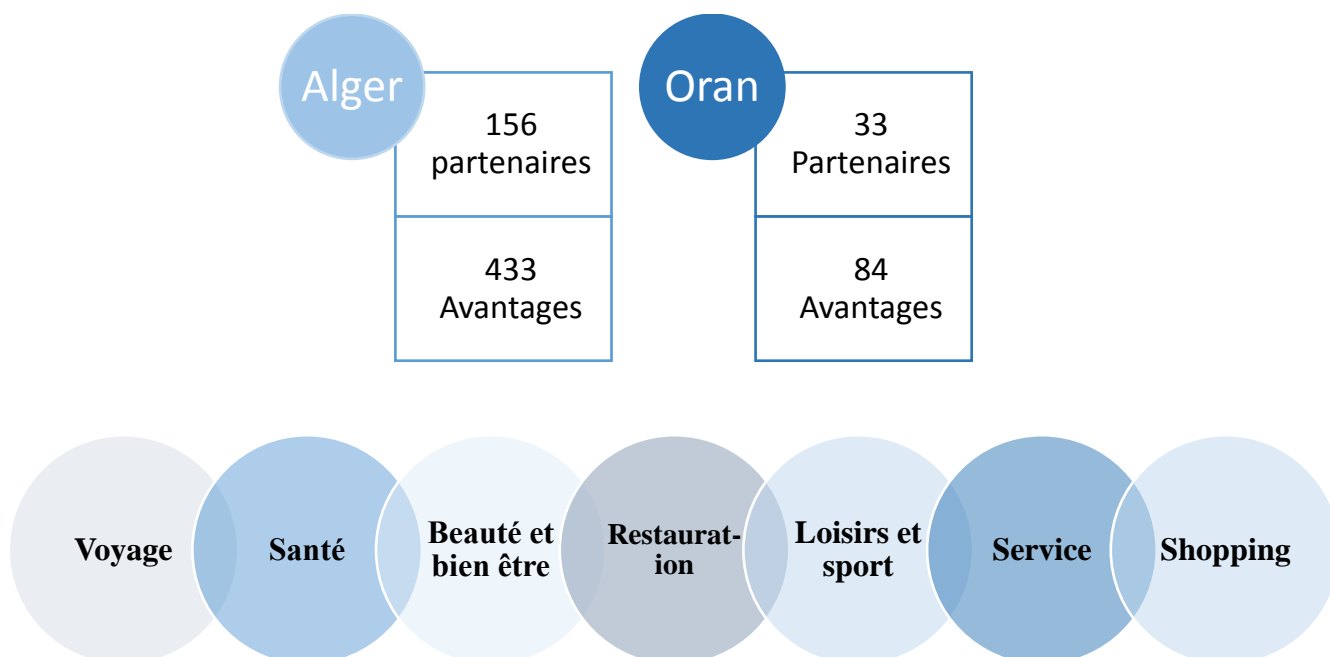
#### 1.4 Présentation du département partenariat

Il s'agit d'un service qui regroupe des employés travaillant sous la direction d'un responsable partenariats et qui s'occupe du processus de partenariat et le suivi.

➤ **Les Partenaires :**

Un réseau près de 200 partenaires qui offrent plus de 500 avantages tarifaires ou autres, segmenté en sept catégories, chacune offre des prestations diverses.

Figure 13: Schéma représente les nombres et catégories d'avantages



Source: élaborée par nos soins

## ➤ Processus interne de fonctionnement

### 1. Recherche et sélection de partenaires

Cette phase réside en la compréhension des besoins des adhérents salariés, le recensement des potentiels partenaires et la sélection qualitative de ces derniers.

### 2. Négociation d'avantages et d'offres exclusives

Discussions bilatérales entre le potentiel partenaire et l'équipe Qacima. L'objectif de cette étape réside en la contractualisation d'avantages exclusifs aux adhérents Qacima.

### 3. Traitement et consolidation des avantages

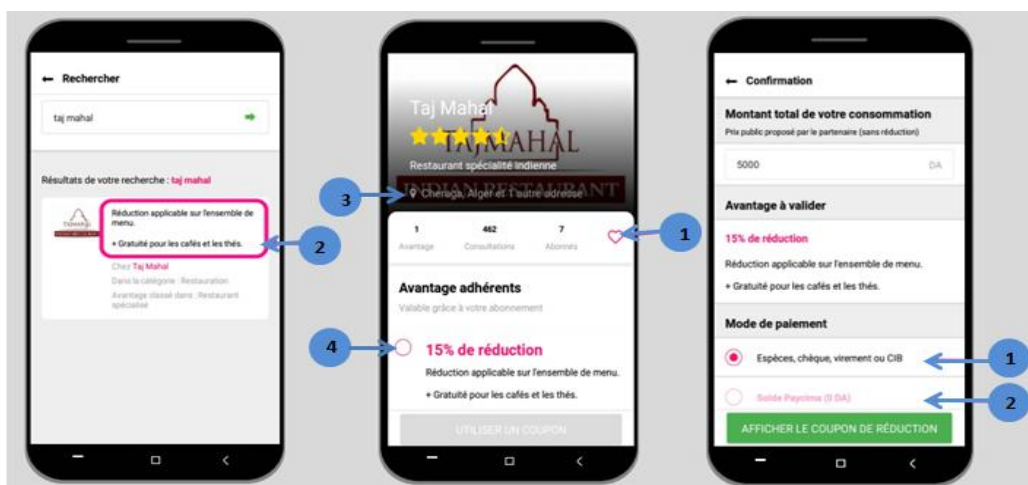
Signatures administratives, consolidation de toutes les conventions, groupage par catégories, dans le but de présenter ces dernières aux adhérents de façon ergonomique et intelligente.

### 4. Mise à disposition de l'ensemble des avantages

Alimentation automatique de la plateforme Qacima, accès instantané des membres aux avantages contractuels, génération de coupon facile et sécurisé (comme expliqué ci-dessous).

1. Connexion sur l'espace personnel de l'utilisateur ;
2. Parcours le catalogue évolutif d'avantages proposés ;
3. Générer un coupon.
4. Se présenter en point de vente.

Figure 14: Les étapes de génération d'un coupon



Source: Document interne de l'entreprise

➤ **Le site web Qacima :**

Une plateforme qui permet aux utilisateurs à accéder à **www.9acima.com** depuis les navigateurs, de bénéficier de tous les avantages proposés par l'ensemble des partenaires avec toutes les informations et détails (localisation, wilaya, l'enseigne et le taux de réduction). Il s'agit de la première plateforme de bons plans et réductions Algériennes avec plusieurs offres.

➤ **L'application mobile :**

Application de réduction et de ventes privées en Algérie est disponible gratuitement sur IOS et ANDROID, ce qui facilite l'utilisation et la génération des coupons.

## **2 Discussion des résultats**

Après avoir traité les données récoltées lors des entretiens avec les différents profils interviewés, nous allons discuter les résultats obtenus selon les trois points essentiels de notre étude qui nous permettent de répondre à notre problématique.

Nous citons que sur le plan empirique, nous avons structuré notre étude s'appuyant, en plus de certains outils, sur la norme ISO 31000 car elle fournit des principes, un cadre et des lignes directrices pour gérer toute forme de risque. Elle a été conçue pour être utilisée par tout type d'organisme sans distinction de taille, d'activité ou de secteur. Elle peut être appliquée tout au long de la vie d'un organisme et à une large gamme d'activités, dont les stratégies et les prises de décisions, les activités opérationnelles, les processus, les fonctions, les projets, les produits, les services et les actifs. Elle peut s'appliquer à tout type de risque, quelle que soit sa nature, que ses conséquences soient positives ou négatives.

### **2.1 Analyse SWOT**

La partie suivante introduit une analyse SWOT<sup>3</sup> que nous avons effectuée dans le but de procéder à une analyse interne (forces et faiblesses) puis externe (opportunités et menaces) du département partenariat de Qacima Technologies.

---

<sup>3</sup> SWOT : signifie Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats ce qui correspond en français aux termes : Forces, faiblesses, opportunités, menaces.

Figure 15: Analyse SWOT

<b>Interne</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La diversification des avantages.</li> <li>- Accès facile au site web et application mobile</li> <li>- Utilisation facile grâce au QR code.</li> <li>- Equipe compétente et Proactive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque d'organisation (il n'existe pas un processus référentiel à suivre).</li> <li>- Manque d'effectif</li> <li>- Manque d'expérience (par rapport aux employés)</li> <li>- Absence d'outils et systèmes relatifs à la gestion clients techniques</li> </ul>
<b>Externe</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un large réseau de partenaires.</li> <li>- Consommateurs Algériens sont attirés par les promotions (code promos, gratuités...)</li> <li>- Marché vierge</li> <li>- Établissement de relations avec des partenaires pour des affaires à long terme</li> <li>- Meilleur ciblage des offres, pour attirer de nouveaux clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Force majeurs par exemple crise sanitaire</li> <li>- Possibilité d'apparition de nouveaux systèmes de gestion de coupon</li> <li>- Possibilité d'arriver de nouveaux concurrents</li> <li>- Comportement de consommateurs difficile à maîtriser.</li> </ul>

Source : élaboré par nos soins

### ➤ Analyse des résultats de l'analyse SWOT

#### • L'analyse des forces

L'examen des forces permet de faire les remarques suivantes :

- Le département partenariat possède un site web et application mobile qui permet aux utilisateurs une utilisation facile pour bénéficier des bons plans.
- Il propose à ses clients un large choix d'avantages dans plusieurs catégories selon leur désir.

- Si ce département a de tels résultats c'est notamment grâce à la productivité de ses employés et leurs efforts ainsi que leur volonté de mener le projet dans d'autres wilayas.
- Ce département procure un site web et application mobile dédiés aux utilisateurs qui constituent un atout dans le domaine TIC et la véritable force se trouve précisément dans la souplesse d'utilisation des coupons grâce au QR code.

- **L'analyse des faiblesses**

Ce département fait partie d'un projet qui est encore trop peu connu du grand public et nouveau sur le marché pour véritablement s'imposer. Le risque ici est qu'il peut y avoir un blocage voire même un refus de la part des clients mais aussi une réticence de la part des partenaires, l'évaluation des risques liés à l'opération commerciale et à la période de prospection est primordiale, cela se fait par divers outils tels que l'étude de marché en amont.

Le projet Qacima est considéré comme le 1<sup>er</sup> fournisseur davantage en Algérie, l'équipe partenariat fait face à un manque de procédures par rapport au processus qui définit le bon déroulement des activités de ce département.

Le manque d'effectifs vu que c'est un nouveau projet en phase de croissance qui cause une surcharge sur le personnel de ce département.

Le manque d'une stratégie pour garder les meilleurs partenaires peut s'avérer un handicap et un risque pour l'évolution du projet et la pérennité de l'entreprise, mettre en place une stratégie de déploiement étudiée et adéquate au projet est nécessaire pour attirer et fidéliser les partenaires.

Absence d'outils et système relatif à la gestion des clients et partenaires.

- **L'analyse des opportunités**

Le département partenariat possède un réseau près de 200 partenaires sur Alger et Oran qui l'aide à proposer sur le marché des différents avantages dans plusieurs catégories (santé, beauté et bien-être, restauration, voyage, loisirs, shopping et services) proposés par ce derniers pour faire bénéficier le grand public et les adhérents (B2B) d'un côté et de créer un avantage concurrentiel d'un autre côté. Cela peut se révéler être une opportunité pour le département partenariat afin d'accroître ses partenaires dans d'autres wilayas sur le territoire national.

- **L'analyse des menaces**

La principale menace pour le département partenariat vient des facilitations de gouvernement (à titre d'exemple le fonds de financement des startups) qui encourage les nouveaux porteurs de projet ce qui engendre le risque de l'apparition de nouveaux concurrents, par conséquent, le projet Qacima en général pourrait être fortement impacté ainsi que le département partenariat qui est le cœur de ce projet. Ce type de risque est et sera toujours présent, ainsi connaître ses forces et ses faiblesses sont indispensables pour y faire face. Les développements technologiques quotidiens représentent une menace directe pour le système d'utilisation du QR code, l'apparition d'un nouveau système peut causer un problème pour Qacima.

## 2.2 Le processus partenarial

Nous nous intéressons sur ce point au processus de partenariat au sein du projet Qacima Technologies ainsi que ses activités, les objectifs, les critères de choix des partenaires et les obstacles qui peuvent empêcher le bon déroulement de ce dernier en particulier et le projet Qacima Technologies en général.

- **Les activités du département partenariat et ses objectifs**

« Le processus partenariat est le cœur du projet Qacima » déclare l'interviewé n° 01, vu que le concept du projet se déroulera autour des partenaires, leurs services et les avantages proposés.

« Le succès d'un projet d'innovation n'est pas le fruit du hasard mais la collaboration de tous les départements et leurs équipes » affirme l'un des interviewés (n° 04).

- **Objectifs par rapport au projet Qacima Technologies**

Les objectifs du processus partenariat sont symétriques à ceux d'un partenaire, nous citons :

- **Impliquer ses ressources humaines** : L'implication dans la prospection est un levier efficace de gestion des ressources humaines : motivation, fierté d'appartenance, cohésion d'équipe, amélioration des compétences, créativité.
- **Dialoguer avec les parties prenantes externes** : L'entreprise est amenée à dialoguer différemment avec son écosystème (clients, fournisseurs, prestataires de services...).

Elle renforce ainsi son ancrage territorial, sa compréhension de l'évolution des besoins, voire elle anticipe des situations de crise ou de désamorcer des points de blocage. Ce dialogue revêt toute son importance pour faciliter l'implantation des futurs projets.

- **Répondre aux besoins des consommateurs Algériens** : en étant à l'écoute de leurs attentes et en fournissant un service adapté à ces dernières.
  - **Orienter une masse clientèle** : salariés des grandes entreprises et le grand public
  - **Renforcer sa performance économique** : un partenariat avec des prestataires de services peut avoir plusieurs facteurs d'influence sur la dimension économique d'une entreprise : optimiser ses coûts (sur la consommation d'énergie par exemple), accéder à de nouveaux marchés ou à de nouveaux types de clients, élargir son réseau et puis augmenter sa clientèle.
  - **Innovater** : Forts de leurs connaissances de terrain et de leur capacité à capter les « signaux faibles », les partenaires sont une source de créativité pour les entreprises, que ce soit sur son système managérial (management, gestion des ressources humaines, gouvernance), sur sa chaîne de valeurs (produits et services, évolution des pratiques), mais aussi sur sa capacité à développer de nouveaux marchés.
- **Objectifs pour le partenaire**
    - Diversifier les moyens de communication
    - Gagner de la visibilité : la promotion des services / produits des partenaires sur les différents canaux de communication de Qacima
    - Bénéficier d'une masse clientèle diverse

#### ➤ **Comment réussir un partenariat Qacima - partenaire**

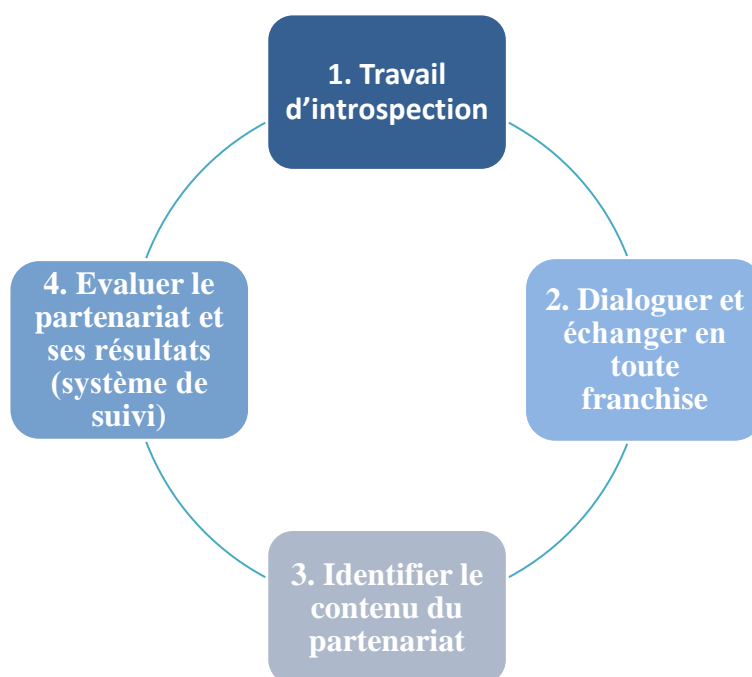
Cette 2ème partie a comme objectif d'inspecter les différentes difficultés que le département partenariat de Qacima rencontre durant les différentes étapes du processus partenariat, connaître les risques et les problèmes qui peuvent survenir tout au long du processus et analyser les actions de l'équipe en matière de gestion et maîtrise de ces derniers, afin de conclure si ce département possède vraiment une démarche à suivre, ou bien il est nécessaire d'instaurer une démarche efficace pour garantir le bon déroulement du processus et s'assurer l'atteinte des objectifs ainsi que la continuité et le développement du projet Qacima.

Un interviewé (n° 01) a déclaré que le bon suivi des différentes étapes du processus partenariat va permettre à l'entreprise et aux partenaires d'appréhender et de s'investir rigoureusement dans la démarche partenariale et assurer la réussite et la viabilité à long terme du projet.

Nous allons donc détailler chacune des étapes nécessaires à la mise en place d'un partenariat « Qacima – partenaire » et analyser les risques engendrés par chacune d'elles et comment elles sont gérées par le département partenariat.

Le schéma ci-après est réalisé selon les réponses qui nous ont été communiquées durant les entretiens. Il introduit les différentes étapes que le partenaire et Qacima devront suivre afin de mettre en place un partenariat efficace.

Figure 16: Les étapes pour un partenariat efficace



Source: élaboré par nos soins

### 1. Travail d'introspection

Le travail d'introspection doit permettre de faire ressortir les défis et les besoins auxquels le projet doit faire face. Le responsable partenariat avec le soutien de son équipe doit continuer ce travail d'introspection en se posant les questions suivantes :

- Quels sont les objectifs et les attentes de ces futures relations ? Quels types de partenariats privilégier sur Alger et Oran ?

- Quelles actions va-t-on entreprendre ensemble ?
- Comment articuler le travail avec ces tiers et les activités internes du projet Qacima ?
- Quelles sont les compétences du département partenariat et comment va-t-elle les mettre à profit lors ce partenariat ?

## **2. Dialoguer et échanger en toute franchise**

Le dialogue entre les partenaires n'est pas une étape en soi mais tout un processus qu'il convient de maintenir. « Entretenir un dialogue permanent entre le partenaire et Qacima assure l'engagement du partenaire ». (Interviewé n° 03).

### **- Dialoguer permet de bâtir la confiance**

La confiance entre les deux partenaires est le premier élément-clé et elle ne peut se construire que progressivement. Le dialogue et la communication en toute franchise vont permettre de créer un climat de confiance et là, c'est les chargés partenariats qui sont responsables du bon déroulement de cette phase de reconnaissance mutuelle.

Le dialogue doit être maintenu tout au long du partenariat mais on peut néanmoins distinguer une différence dans le contenu du dialogue en fonction de l'avancement du partenariat.

### **- Dialoguer avant la mise en place du partenariat**

Cette première phase de dialogue a lieu avant le choix définitif du partenaire, il doit permettre aux partenaires de se rencontrer, de se connaître et d'établir un climat de confiance. Cette discussion permet également de vérifier que les attentes respectives de chacun des partenaires potentiels sont comprises et acceptées et va ainsi permettre d'arrêter le choix sur le partenaire « idéal ».

### **- Dialoguer pendant la mise en place du partenariat**

Pendant la mise en place du partenariat, le dialogue doit s'orienter sur la définition des termes du partenariat. Les deux partenaires doivent se mettre d'accord sur divers enjeux, par exemple les objectifs du partenariat, le niveau d'engagement des partenaires, les ressources nécessaires, la durée, la communication, le suivi du partenariat, etc.

Tableau 7: Clauses d'un contrat

Article 01	Objet du contrat
Article 02	Engagement de Qacima Technologies
Article 03	Engagement du partenaire
Article 04	Durée du contrat
Article 05	Confidentialité et secret professionnel
Article 06	Résiliation- Révision
Article 07	Droit applicable- attribution de compétence

Source: Document interne de l'entreprise

#### ➤ **Commentaire**

Les entretiens ont confirmé que les étapes concernant la communication entre Qacima Technologies et les partenaires sont très importantes car le dialogue entre les deux parties doit être présent sur toute la durée du partenariat.

### **3. Identifier le contenu du partenariat**

Pour l'un de nos interviewés (n° 01) ; « pour chaque clause, un ensemble de points doit être pris en compte ».

Cette étape insiste sur une définition précise du contenu du partenariat, c'est-à-dire sur une description détaillée de tous les points qui doivent être débattus et apparaître dans le contrat de partenariat. Il est important de procéder à cette étape avant de formaliser le partenariat. Cela permet aux deux partenaires de savoir concrètement ce pourquoi ils s'engagent.

### **4. Évaluer le partenariat et ses résultats (système de suivi)**

Après avoir effectué un entretien auprès du chargé de suivi, les résultats ont montré que ce dernier effectue un suivi qui permet d'évaluer les partenariats afin de décider le choix de renouvellement ou l'annulation de ces derniers, cette évaluation se fait avec l'outil Excel.

Nous allons présenter cette démarche d'évaluation utilisée au sein du département partenariat par le chargé de suivi (Voir annexe – D- exemple d'un tableau Excel).

Il s'agit d'évaluer deux éléments (le partenaire et le client) en se basant sur 4 critères et en donnant 5 points pour chacun.

Tableau 8: Évaluation et suivi partenaire / client

Partenaire	Client
Ses engagements par rapport à Qacima /5	Service Qacima / 5
Son comportement par rapport au client /5	L'utilisation du site et application mobile / 5
Visibilité / 5	Avis par rapport au partenaire / 5
Vision / 5	Vision / 5
20 Points	20 points

Source: élaboré par nos soins

### ➤ Commentaires

Une fois le partenariat lancé, il est important que le département partenariat et le partenaire maintiennent une communication dans le cadre d'un programme de suivi et d'échange. Les projets évoluent avec le temps et il est parfois nécessaire de recentrer le champ d'action ou de réévaluer les objectifs à atteindre.

Ce suivi permet de mettre l'accent sur l'évaluation du partenariat qui va permettre d'obtenir des résultats concrets et de conclure si le partenariat peut être reconduit, modifié ou annulé.

Il est vrai que la méthode utilisée par le chargé partenariat aide à faire une évaluation mais on peut la décrire comme insuffisante et demande beaucoup de temps et d'effort.

La présente partie vise à présenter les approches de gestion des risques que le département partenariat de Qacima technologies doit adopter pour rester compétent, conscient des menaces et des opportunités, et capable d'y répondre de manière adéquate.

## 2.2. Identification de parties prenantes liées au département partenariats

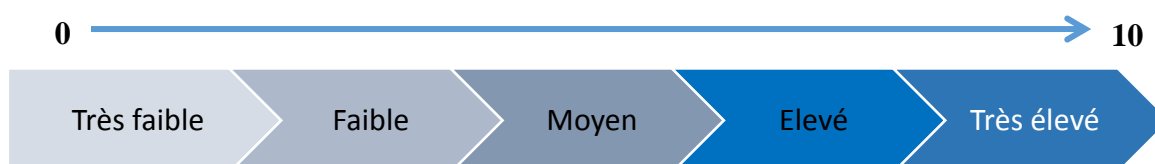
La première étape est d'identifier la liste de toutes les parties prenantes en relation avec le département partenariat en interne et en externe.

Pour chaque partie prenante, nous allons mesurer son niveau d'intérêt et de pouvoir sur le processus partenarial (The S takeholders Engageet Manual, 2005).

L'intérêt désigne le degré auquel cette partie prenante accorde de l'importance à la réussite du processus partenarial (dans un but professionnel, personnel ou autre) et le pouvoir est quant à lui le degré auquel une partie prenante peut influencer positivement ou négativement l'accomplissement des objectifs du processus partenarial en particulier et le projet Qacima en général.

Ces degrés sont généralement évalués en utilisant l'échelle suivante :

Figure 17: Échelle d'évaluation



Source: élaboré par nos soins

Tableau 9: Cartographie des parties prenantes

	Parties prenantes	Rôle	Intérêt	Pouvoir
<b>Internes</b>	Fondateurs	Financer le projet	7	9
	Co-fondateurs	Aide le fondateur	7	9
	Managers	Manager les départements	9	9
	Salariés	Effectuer les tâches quotidiennes	8	8
<b>Externes</b>	Partenaires	Proposer des avantages	7	3
	Clients	Profiter des avantages	3	8
	Les adhérents (B2B)	Faire profiter leurs salariés des avantages	3	8
	Ministère de commerce	Imposer des lois / facilitation	2	4

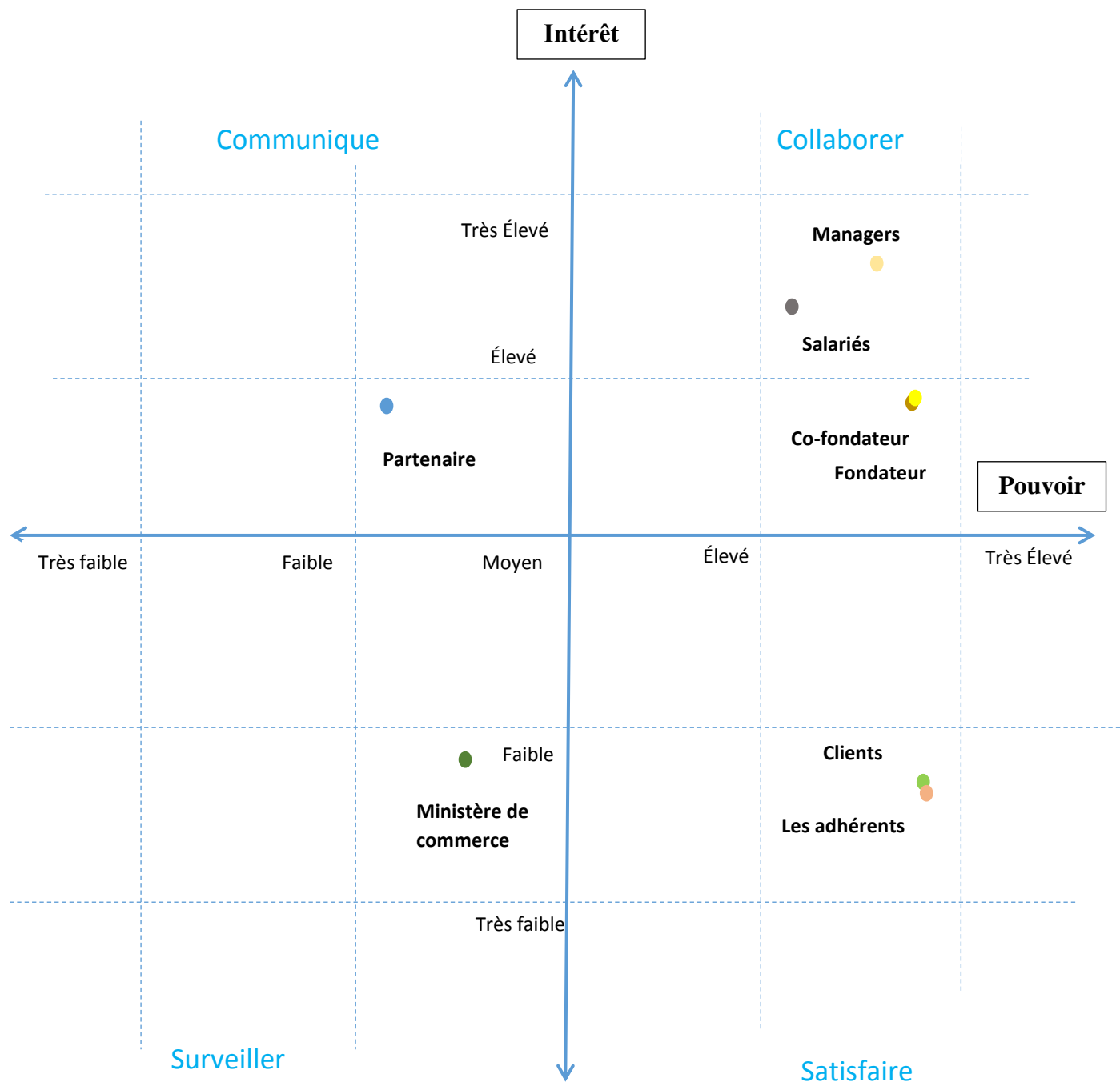
Source: élaboré par nos soins

L'analyse des parties prenantes, aussi appelée analyse des intervenants ou la matrice intérêt-pouvoir, est une méthode efficace pour garantir le succès d'un projet.

Elle prend en compte l'intérêt et le pouvoir de toute personne liée au projet pour déterminer les stratégies à mettre en place pour répondre à leurs attentes (OLINDER & LANDLIN, 2005).

Nous avons élaboré la matrice suivante en utilisant les données de la cartographie des PP (tableau 09).

Figure 18: Matrice pouvoir/intérêt des parties prenantes



Source: élaboré par nos soins

➤ **Analyse de la matrice pouvoir/ intérêt**

**Collaborer** → le fondateurs, Co-fondateur, managers et salariés sont considérés comme étant des "parties prenantes naturelles" de par leur fort niveau d'intérêt et de pouvoir. La collaboration avec ces personnes est donc essentielle pour assurer leur soutien tout au long du processus partenarial.

**Satisfaire** → les clients et les adhérents n'ont pas d'intérêt particulier pour le projet, mais leur fort niveau de pouvoir peut les amener à intervenir et s'opposer à celui-ci. Identifier et satisfaire leurs besoins spécifiques est une manière de développer leur niveau d'intérêt tout en évitant les conflits futurs.

**Communiquer** → le partenaire accorde une grande importance à la réussite du processus partenarial et souhaitent par conséquent être tenu informer de son avancement. En même temps, surveiller ces parties prenantes peut se révéler bénéfique dans le cas où l'une de ces entités obtiendrait plus de pouvoir.

**Surveiller** → le ministère du commerce est lié de loin au département partenariat : ils n'accordent que peu d'importance à sa réussite et n'ont pas spécialement d'influence sur l'atteinte des objectifs. La stratégie à mettre en place consiste alors à surveiller ces parties prenantes au cas où leur niveau de pouvoir et/ou d'intérêt augmenteraient.

### 2.3 L'application du processus gestion des risques

Pour l'application du processus gestion des risques nous avons basé sur la norme ISO 31000 en passant par les étapes suivantes :

➤ **Identification et évaluation des risques**

Nous avons conclus les risques d'après l'analyse précédente dans le tableau présenté en (Annexe B). Les degrés de gravité et fréquence nous ont été transmis par le responsable de département partenariat.

Figure 19: Cartographie des risques « Processus partenarial »

		Gravité		
		Mineur (1)	Important (2)	Majeur (3)
Fréquence	Probable (3)	Acceptable (3)	Élevé (6)	Éxtremement élevé (9)
	Possible (2)	Résiduel (2)	Acceptable (4)	Élevé (6)
	Improbable (1)	Insignifiant (1)	Résiduel (2)	Acceptable (3)

Source: élaboré par nos soins

Cette cartographie est un outil qui permet de calculer le niveau de criticité d'un risque. Le risque s'appréciera sur une grille allant de 1 à 9, la figure ci-jointe indique le niveau de criticité de chaque risque identifié et sa description:

Tableau 10: Niveau de criticité du risque et sa description au sein de « Département partenariat »

Cotation	Description
Éxtremement élevé	Risque ne peut pas être toléré.
Élevé	Les risques doivent être réduits grâce à des mesures de réduction des risques.
Résiduel	Des efforts devraient être faits pour réduire le risque.
Acceptable	Risque considéré comme tolérable.
Insignifiant	Tellement bas que la réduction supplémentaire des risques ou l'amélioration de l'opportunité ne doit pas être considérée.

Source: document fournit par l'entreprise

### Commentaire

Dans le tableau (Annexe - C) nous avons identifié quelques risques qui surviennent dans le département partenariat (ceci peut être plus nombreux) et qui peuvent empêcher le bon déroulement du processus partenariat et l'atteinte des objectifs de cet organisme. Suite à l'identification des risques, nous procédons à leur évaluation en utilisant deux critères :

gravité et fréquence, cette évaluation nous a permis de classer ces risques selon leur criticité (gravité × fréquence) afin d'établir des priorités quant aux mesures correctives à mettre en place.

### ➤ **Communication des risques**

On distingue deux types :

#### • **Communication interne**

- Mettre une concertation en interne des informations (entre départements) sur les activités de gestion des risques.
- Organiser à temps opportun des réunions de restitutions et d'explications
- Éviter le travail journalier en identifiant les objectifs et mettant un plan d'action à long terme.

#### • **Communication externe**

Pour la concertation en externe des informations sur les activités de gestion des risques, nous proposons :

- Plan d'urgence : en prenant le cas de la crise sanitaire actuelle, le projet Qacima ainsi que ses partenaires ont été touchés, de ce fait nous proposons de rajouter une clause dans le contrat qui prédéfinit les actions à mener en cas d'une force majeure.  
**Par exemple** : le renouvellement automatique du contrat avec la même période de l'arrêt de l'activité.
- Retour d'information
- Consultation
- Collaborer avec les autres départements en partageant un plan d'action pour éviter la surcharge et les projets de dernière minute.

Donc en matière de communication sur les risques, il faut être pragmatique et de ne pas se limiter aux promesses. Il faut surtout établir formellement sa crédibilité en agissant.

Démontrée par des actions tangibles et visibles, cette communication doit être pertinente et détaillée pour la direction, afin que cette dernière puisse fournir les ressources nécessaires à la maîtrise des risques, et d'impliquer les employés à tous les niveaux de l'entreprise dans une stratégie de gestion des risques et d'exiger des résultats sur les attentes des parties prenantes et les objectifs qu'elle a fixés.

### ➤ **Surveillance et revue**

Structure de compte-rendu et de revue pour assurer que les risques sont efficacement identifiés et évalués et que les dispositifs de maîtrise et les réponses appropriées sont en place. Il convient de vérifier régulièrement la conformité à la politique et aux normes, et de passer régulièrement les performances en revue pour identifier les opportunités d'amélioration.

Le département partenariat pour assurer la bonne surveillance et revue doit également déterminer si:

- Les mesures adoptées ont produit les résultats escomptés ;
- Les procédures adoptées et les informations recueillies pour entreprendre l'évaluation étaient appropriées.

### ➤ **Synthèses**

Pour le département partenariat, nous allons appliquer un processus de gestion des risques que nous jugeons important pour gérer et bien mener le processus partenarial au sein de ce dernier ainsi qu'assurer une bonne stratégie pour l'atteinte des objectifs.

La gestion des risques aide le département partenariat à prendre les bonnes décisions concernant les partenaires, le fonctionnement de processus partenarial et le déroulement des activités quotidiennes.

Une gestion adéquate des risques fait partie intégrante de la gouvernance et de bonnes pratiques de gestion d'un projet d'innovation.

Ce processus s'applique en identifiant les risques par typologies et en évaluant ces derniers selon leur gravité et leur fréquence pour identifier leur criticité. Entre-temps, nous avons proposé des actions correctives et les moyens de maîtrise qui peuvent être pris en considération afin de prendre les mesures correctives adéquates, ces actions correctives sont mises en œuvre directement dans des plans d'actions.

## **3 Propositions**

Pour combler les lacunes qui ont été constatées au sein du département partenariats de Qacima Technologies, nous avons proposé, après notre implémentation d'un processus gestion des risques, quelques propositions qui nous semblaient pertinentes pour améliorer leur activité à l'aide de gestion des risques :

- Intégrer la gestion des risque au niveau stratégique ;

- Collaborer avec les autres départements en partageant un plan d'action pour éviter la surcharge et les actions de dernière minute.
- Revoir les clauses de contrat avec les partenaires en rajoutant une clause spéciale pour les forces majeure par exemple: la crise sanitaire.
- Utiliser un outil informatique adapté afin de constituer une base de données qui aide les équipes à faire émerger les informations pertinentes, y compris lors des réunions de travail.
- Mettre en place une solution technologique de gestion des risques qui continuera à accompagner le département à travers ses transformations;
- Diffuser un tableau de bord contenant des indicateurs pour la prévention des différents risques afin d'assurer le bon pilotage des risques.
- Tenir les informations à jour afin de permettre des décisions pertinentes.

## **CONCLUSION**

L'innovation est devenue une dimension centrale dans l'ère des technologies de l'information et de la communication, l'intensité de la concurrence oblige les porteurs de projets à développer des produits et des services innovants afin de satisfaire les attentes des clients ou de les stimuler.

De même, l'amélioration continue des modes de fonctionnement interne et de gestion des risques sont des moyens de maintenir et d'élever la compétitivité ainsi que la pérennité.

Notre mémoire de fin d'études avait pour principal objectif de prouver que l'adoption d'une démarche gestion des risques dans un département d'un projet innovant est faisable. Pour cela, notre réflexion était orientée plutôt vers l'opérationnel dans l'optique de démontrer qu'une démarche gestion des risques peut être d'une grande aide pour le bon fonctionnement des activités ainsi que l'atteinte des objectifs.

Du chapitre cadre théorique nous avons vu en quoi consiste les projets d'innovation et le processus de gestion des risques qui permet d'analyser et évaluer les risques, ainsi de les traiter.

A partir de notre cas pratique au sein de Qacima Technologies Algérie, le cas du département partenariats, nous avons voulu trouver une réponse à notre problématique qu'est comme suit : **Comment peut-on appliquer une démarche gestion des risques au sein de département partenariat du projet innovant Qacime Technologies » ?**

En suivant une démarche qualitative qui consistait à décrire et expliquer les résultats obtenus, appuyée par une recherche documentaire, de l'observation, nous avons réalisé un entretien semi-directif auprès d'un échantillon constitué de six personnes composé de (le fondateur et le co-fondateur de «Qacima Technologies» et les membres du département partenariats. A travers cet entretien, nous avons pour but de collecter toutes les informations liées au processus partenarial ainsi que de détecter les dysfonctionnements qui rentrent dans le cadre de sa gestion.

A la lumière des résultats obtenus dans notre travail de recherche, ça nous a permis de comprendre que le processus d'innovation d'un projet est un processus complexe .

Par ailleurs, nous avons abordé en second lieu le processus de la gestion des risques qui permet de détecter les risques, proposer et coordonner la mise en place d'un plan d'action pour réduire ou éviter ces risques.

Durant notre stage chez le département partenariat de Qacima Technologies, et grâce aux résultats obtenus à travers nos entretiens, nous avons pu démontrer que ce dernier ne possède pas une structure ou une démarche bien défini pour détecter les risques et les contrôler afin que les activités de soient bien déterminées afin qu'elle assure le bon fonctionnement de son Fonds de manière convenable.

Pour ce faire, nous avons proposé une démarche qui représente un avantage très important qui permet de bien mener les activités de département partenariat ainsi que d'assurer la réalisation des objectifs.

Suite à la crise sanitaire due au Corona virus (COVID-19), la réalisation de ce présent mémoire a rencontré certaines difficultés. Nous nous sommes trouvé dans l'incapacité de rejoindre notre lieu de stage, car celui-ci a mis des mesures d'interdire tous les stagiaires d'effectuer leurs stages. Aussi le fait qu'il n'y est pas de données antérieures sur la pratique de gestion des risques vu qu'elle n'était pas adopter auparavant ni dans le département partenariat ni dans la stratégie général du projet. Mais cela ne nous a pas mis dans l'impossibilité de réaliser ce travail de recherche.

Pour terminer, et afin d'assurer une continuité pour ce domaine et pour d'éventuelles recherches futures nous suggérons comme thématique de travailler sur les outils de la gestion des risques de projets d'innovation.

# **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

### ❖ Articles scientifiques

- ALTER, N. (2000). L'innovation ordinaire. Paris: *Press universitaire de France*.
- ANDREANI, Jean-Claude, Françoise, *CONCHON*.(2015). Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : Etat de l'art en marketing. *Reasearch Gate*.
- BENTAHAR, M., & EL HSSINI, S. (2016). Management des risques d'un projet d'innovation : un moyen pour améliorer le financement et faciliter le développement des PME. *Management des risques d'un projet d'innovation*, 4(1), p. 76.
- Bowers, J., & Khorakian, A. (2014). Integrating risk management in the innovation project. *European journal of innovation management*.
- CHEMLAL, M., & MRABET, A. (2017, Janvier-Juin). La gestion des risques dans les PME Marocaines : un etat des lieux. *Revue Marocaine de recherche en en management et marketing*.
- CLOUTIER, J. (2003). Qu'est ce que l'innovation sociale. *Cahier du CRISES, Collection working papers* (0314).
- Frédéric TOMALA, O. S. (2001). Modèle de processus d'innovation. Conception, analyse et gestion des systèmes industriels. Troyes, France: Le Mont Houy.
- Hervè, D. (2011). Faire une revue de littérature: pourquoi et comment. pp. 15-27.
- Johanna, H. (2010). La dynamique de création de connaissance dans les processus d'innovation: Analyse comparée de quatre étude de cas dans le secteur de la santé électronique. *Système d'information et management*, 15(4).
- KHALIKH, A., & MYLINKOV, L. (2014). Formalization of the problems of marketing in managing the implementation of industrial innovation projects. *European reaserch Review*.
- KLINE, S., & ROSENBERG, N. (1986). An overview of innovation. pp. 289-293.
- LAPORTE, G. (2002). Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines.
- LEDRU, K., & MARANZANA, N. (2016). Management des risques projet : un moyen pour gérer.
- M&BD, c. (2016). Etude sur la capacité à innover des entreprises romandes 2016. cabinet de conseil stratégique, Lausanne, Suisse.
- REMON, D. (2012). Innovation ouverte et capacités dynamiques: préparation à la collabortion internationale des PME. (D. B. Supérieur, Éd.) (39), pp. 71-98.
- SCHUMPETER, J. (1934). The theory of Economic development. *Harvard University Press*.

- Shearmur, R. (2014, Août). Quel rôle réel pour les réseaux de firmes dans l'innovation locale: une analyse des bassins d'emplois canadiens durant la période 1997-2005. *Revue d'économie régionale et urbaine*(1), pp. 121-154.
- Sonda, D., & Masmoudi, S. (2015). Le Management des risques dans les entreprises Tunisiennes Un état des lieux après la révolution. *La Revue Gestion et Organisation*, 7.
- ST.PIERRE, J. (2004). La gestion du risque comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement. *Presses de l'université du Québec*, 257.
- Tixier. (2002). Review of 62 risks analysis methodologies of industrial plants. *15*(4), 291-303.
- YIMIAO, W. (2013). Étude d'un projet innovant au sein de la supply chain : le cas de Schneider Electric . Université de Grenoble.
- ZARDET, & Savall, H. (1996). La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive. *Revue Internationale de Systémique*, 10(1-2), pp. 175-189.

#### ❖ Documents institutionnels

- COSO . (2004). *Entreprise risk management, Integrated Framework*. New York.
- FERMA. (2003). *Cadre de référence de la gestion des risques*.
- ISO-Guide 73. (2009). *Management du risque vocabulaire*. Bureau de gestion technique.
- ISO 10006. (2017). *Management de la qualité: Ligne directrice pour le management de la qualité dans les projets* .
- ISO10006. (2017). *Management de la quaité, lignes direcrices pour le management de la qualité dans les projets*.
- GUIDE Noov'LR. (2014). *Lexique de catégorisation de l'innovation élargie*.
- MANUEL d'Oslo, *Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*.
- OCDE. (2019). *Organisation de coopération et de développement économique*. Paris, France : 3<sup>ème</sup> édition
- TREASURY BOARD OF CANADA. (2003). *Guide to Integrated Risk Management*. Canada: report of the auditor general of Canada.

### ❖ **Ouvrage**

- BARTHELEMY, B., & COURREGES, P. (2004). *Gestion des risques : Méthodes d'optimisation globale*. Edition d'organisation, 480. France.
- DESROCHES, A., LEROY, & VALLÉE, F. (2015). *Dictionnaire d'analyse de gestion des risques*. 3<sup>ème</sup>. Paris: Hèrmes science.
- DUMEZ, H. (2015). *Méthodologie de recherche : les questions clés de la démarche compréhensive* (éd. 2e). Vuibert.
- Fortin, M.-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche* (éd. 2e). (C. Education, Éd.) France.
- GROFF, A. (2009). *Manager l'innovation: 100 question pour comprendre et agir*. France: Afnor.
- LE ROBERT. (1997). *Dictionnaire Francais, France loisirs*, 1247. Paris, France.
- LACHMANN, J. (1993). *Le finanacement des stratégies d'innovation*. édition économiia.
- MULLER, J.-L. (2009). *Management de projet*. Saint denis la plaine AFNOR.
- ROGER, A. (2011). *Les fondamentaux de la gestion de projet*. AFNOR.
- ROMON, F., & WALCH, S. (2010). *Management de l'innovation*. 2<sup>ème</sup> édition.
- Schumpeter, J. (1911). *Théorie de l'évolution économique*.

### ❖ **Site web**

<https://www.choisirmonerp.com/erp/definition-d-un-erp> (Page consultée le 01/07/2020).

### ❖ **Thèses doctorales**

- AMMAR, A. (2010). *Adaptation et mise en place d'un processus d'innovation et de concept-ion au sein d'une PME*. Paris: École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers.
- ASSIELOU, G. (2008). *Évaluation des processus d'innovation*. France: Institut National Poly-technique de Lorraine.

- AKANGBE, Deen (2002). *Conception d'un outil pour le diagnostic du risque d'innovation dans les PME, La maîtrise en gestion des PME et de leur environnement*, Université du Québec à Trois Rivières.
- ASSIELOU, Guillaume (2008). *Evaluation des processus d'innovation, génie des systèmes industriels*, thèse présentée en vue de l'obtention du titre de docteur de L'INPL, Nancy université.
- ARBAOUI, Kheira (2013). *Les risques d'innovation dans l'entreprise : essai d'analyse à partir d'un échantillon d'entreprises algériennes*, Thèse pour le doctorat en Sciences Commerciales, option management, université d'Oran.
- AMMAR, Amine (2010). *Adaptation et mise en place d'un processus d'innovation et de conception au sein d'une PME*, Thèse pour le doctorat en Sciences des Métiers de l'Ingénieur, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers.
- BERRACHED, Wafaa (2015). *Analyse des déterminants clés qui stimulent l'innovation dans la PME, Cas des entreprises Algériennes*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université Abou Bakr Belkaid Tlemcen, Faculté des Sciences Economiques Gestion et Sciences Commerciales.
- GIRARD, D. (2011). *Modèle de méthodologie de gestion des risques d'un projet d'innovation technologique*. Montréal: École de Technologie Supérieure.
- CABOT, Davy (2017). *La gestion des projets d'innovation au sein de PME manufacturières*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université du Québec à Rimouski.
- CROTEAU, J (2003). *Innovation de produit dans les PME manufacturières : relations entre le fonctionnement, les ressources et le taux d'innovation*, mémoire de maîtrise de gestion des PME et de leur environnement, Université du Québec à Trois Rivières.
- El najjar, G. (2017). *Impact of risk management of the Entrepreneurial projects owners in achieving the competitive advantage for their proects*. Gaza, Palastine: The Islamic university of Gaza.
- GIRARD, Daniel (2011). *Modèle de méthodologie de gestion des risques d'un projet d'innovation technologique en technologie de l'information*, Thèse pour le doctorat en Génie, Ecole de technologie supérieure, Université du Québec.
- NORDQVIST, Mattias (2005). *Understanding the role of ownership in strategizing: a study of family firms, Ph.D. Dissertation*, Jönköping International Business School, Jönköping University, JIBS Dissertation Series No. 029.

# **LES ANNEXES**

# **ANNEXE A- GUIDE D'ENTRETIEN**

## **Présentation du guide**

Bonjour Mr. /Mme... Je suis Hana Amirat, étudiante en 2<sup>ème</sup> année master, spécialité : Entrepreneuriat et management de projet à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM). L'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche universitaire pour élaborer un mémoire de fin d'étude, portant sur « la gestion des risques d'un projet d'innovation ».

En particulier, cette recherche a pour but de savoir les pratiques de gestion des risques au sein de département partenariat.

Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel.

### **• Informations générales**

Pouvez-vous nous présenter votre fonction ?

#### **I. Le processus partenariat**

- Pouvez-vous nous présenter le département partenariat ainsi que ses activités ?  
À quel type de partenaires faites-vous appel ?
- Sur quels critères vous basez vous le plus pour le choix des partenaires ?
- Quels sont les potentiels d'échec d'une collaboration avec un partenaire qui ne respecte pas ses engagements ?
- Pouvez-vous nous décrire le processus partenarial au sein de votre département ?

#### **II. Présentation des principaux risques**

- Quels sont les potentiels d'échec d'une collaboration avec un partenaire qui ne respecte pas ses engagements ?

#### **III. Mécanismes de la gestion des risques**

- Comment vous pouvez nous définir la culture de gestion des risques managériaux au sein de votre entreprise ?
- Comment effectuez-vous le suivi du processus de gestion des risques par rapport à vos partenaires actuelles?
- Comment effectuez-vous le suivi du processus de gestion des risques par rapport à vos futures partenaires ?
- Quels sont les avantages de la formalisation d'une démarche gestion des risques ? Quel intérêt pour le département en particulier et l'entreprise Qacima en général ?

**Remarque :** .....

**ANNEXE B- CONTRAT DE  
PARTENARIAT**



Réf : CT 00

Date :

**Convention de partenariat**  
*Avantages sur la plateforme 9acima.com*

Entre

Qacima technologies

Représentée par Monsieur Belkhir Oussama en sa qualité de Directeur des partenariats et, ayant tous les pouvoirs à l'effet de signer la présente convention.

Ci-après désignée Qacima Technologies

D'une part ;

Et

.....  
Représentée par ..... et,  
ayant tous les pouvoirs à l'effet de signer la présente convention

Ci-après désignée Partenaire

D'autre part ;

**IL A ÉTÉ CONVENU CE QUI SUIT :**

## **Conditions générales de convention**

### **IL A ÉTÉ PRÉALABLEMENT EXPOSÉ CE QUI SUIT**

- 1) Raisons sociales des deux partenaires.
- 2) Conditions particulières du partenariat, détail des avantages octroyés au réseau de bénéficiaires de l'entreprise Qacima Technologies.

### **CECI EXPOSÉ, IL A ÉTÉ CONVENU CE QUI SUIT :**

#### **ARTICLE 1 : Objet de la convention**

La présente convention a pour objet de définir, et pour les durées mentionnées des avantages qu'elle comporte, la nature et les spécificités de ces derniers accordés par le partenaire à Qacima Technologies. Les avantages promotionnels (ou autres) présentés dans les conditions particulières de ce document seront présentés et communiqués au réseau de bénéficiaires (particuliers et corporates) clients de Qacima Technologies dans le but de les orienter vers le partenaire pour finalisation de l'acte de vente/achat.

#### **ARTICLE 2 : Engagement de Qacima Technologies**

- Communication et animation du réseau client(s) par les avantages relatifs aux produits et services offerts par le réseau partenaire.

#### **ARTICLE 3 : Engagement du partenaire**

- Respect des avantages octroyés dans le cadre de cette convention. La nature et les spécificités de l'avantage doit être exclusif à Qacima Technologies.
- Communication interne des modalités de cette convention, le signataire s'engage à diffuser ce partenariat auprès de l'équipe partenaire.

#### **ARTICLE 4 : Durée de la Convention**

La présente convention est conclue selon la(les) période(s) mentionnée(s) dans chaque ligne d'avantages sur la page des conditions particulières, et cela à compter de la date de signature, pour cela cette convention est pour une durée d'une année.

Les avantages sont renouvelés par tacite reconduction à date anniversaire pour la même durée, sauf dénonciation par email ou téléphone au plus tard trente (30) jours avant la date d'anniversaire de l'avantage.

#### **ARTICLE 5 : Confidentialité et secret professionnel**

Hormis dans le cadre des actions de communication réalisées dans le cadre du partenariat, les parties s'engagent à conserver confidentielles, tant pendant l'exécution de la Convention qu'après la fin de celle-ci, les informations de toute nature auxquelles elles pourraient avoir accès dans le cadre de l'exécution des présentes. Elles s'engagent également à faire respecter strictement cette obligation par leurs personnels et sous-traitants éventuels.

#### **ARTICLE 6 : Résiliation - Révision**

6.1 En cas d'inexécution ou de violation, par l'une des parties, de l'une des dispositions de cette convention, celle-ci pourra être résiliée unilatéralement et de plein droit par l'autre partie, 30 (trente) jours après l'envoi d'une mise en demeure par lettre recommandée avec accusé de réception, restée sans effet et ceci, sans préjudice de tous dommages et intérêts qui pourraient être réclamés à la partie défaillante.

6.2 La présente Convention pourra être révisée à tout moment, à la demande de l'une des parties.

#### **ARTICLE 7 : Droit applicable – Attribution de compétence**

La présente Convention est régie par le droit Algérien. Tout litige concernant la validité, l'interprétation ou l'exécution de la convention sera, à défaut d'accord amiable, porté devant les tribunaux compétents de Bir Mourad Rais.

ARTICLE 8 : Avantages octroyés du / / au / /

Avantage 01 : Réduction applicable sur.....

Avantage 02 :

Fait à Alger, le / / en deux (2) exemplaires originaux

Pour Qacima Technologies, Nom, cachet et signature

Pour Partenaire, Nom, Cachet et signature

**ANNEXE C- TABLEAU  
D'IDENTIFICATION ET D'ÉVALUATION  
DES RISQUES AU SEIN DE  
DÉPARTEMENT PARTENARIAT**

Identification des Risques	Conséquence	Fréquence	Gravité	Note de risque (Criticité)	Traitement du risque	Action corrective
Perte de bases des données	Perte d'activité	1	3	3	Réduire ou transférer le risque	Héberger les données sur deux plateformes détachées en interne pour avoir accès aux données sur la deuxième plateforme même en cas de perte.
Compétence (nouvel recrue, non maîtrise du système, etc.)	Rater des marchés	2	2	4	Réduire ou transférer le risque	-Respect de la procédure de recrutement et les exigences du poste. -Former les nouveaux employés.
Perte ou altération de l'image de marque de l'entreprise	Impact sur les résultats financiers et les collaborations	2	3	6	Éviter le risque	-Prise en charge des réclamations. -Assurer la bonne image sur l'ensemble des plateformes social média.
Manque d'implication du personnel	Négativisme, mauvaise qualité de travail, turnover	2	2	4	Réduire ou transférer le risque	-Lead safe Act safe -Communication et affichage de KPI
Conflit entre équipe	Climat de travail perturbé	1	2	2	Réduire ou transférer le risque	Adopter le management collaboratif.
Baisse de productivité	Travail mal fait	2	2	4	Réduire ou transférer le risque	-Chercher et corriger la faille, et mettre en avant les différentes sources de motivation.

Manque de coordination entre les départements	Manque d'information	2	3	<b>6</b>	Éviter le risque	-Instaurer une démarche participative
Crise sanitaire	Suspension d'activité		3	<b>3</b>	Réduire ou transférer le risque	-Reformulation des clauses de contrat
Défaillance au niveau des plateformes numériques de Qacima	Réclamation de clients	1	3	<b>3</b>	Réduire ou transférer le risque	-Communiquer avec les clients sur les autres canaux tels que les réseaux sociaux le temps de gérer les défaillances. -Maintenance.
Apparition d'un concurrent direct		1	2	<b>2</b>	Accepter le risque	-Innover en permanence et être à l'écoute des clients pour personnaliser l'offre selon leurs besoins
Un partenaire qui ne respecte pas ses engagements	Annulation de partenariat	1	3	<b>3</b>	Réduire ou transférer le risque	-Avertir selon les clauses contractuelles qui régissent le cas de non-respect des engagements, sinon rompre le contrat
Turnover	La perte de personnes compétentes	2	2	<b>4</b>	Réduire ou transférer le risque	-Surveiller les causes qui poussent les employés à quitter leur poste. -Motivation et bonne ambiance de travail. -Respect de la procédure de recrutement.
Non maîtrise de l'art de négociation par les chargés partenariat	La perte de partenaires importants	2	2	<b>4</b>	Réduire ou transférer le risque	- Recruter des personnes compétentes. -Former les chargés partenariats.

Accès difficile à certains partenaires	La non satisfaction des attentes de clients	1	1	<b>1</b>	Accepter le risque	-Créer de nouveaux canaux de communication entre les partenaires
Manque d'organisation	Difficulté d'attendre des objectifs	3	3	<b>9</b>	Éviter le risque	-Réunion de consultation -Plan d'action à long terme

Source: élaboré par nos soins

**ANNEXE D - IDENTIFICATION  
ET ÉVALUATION DES  
PARTENAIRES « PROCESSUS  
PARTENARIAL »**

Satisfaction Clients Updated **XLSX** ☆ 🔒

Fichier Édition Affichage Insertion Format Données Outils Aide Dernière modification il y a quelques secondes

100% 14

	A	B	C	D	E	F	G	H	Satisfaction				M	N	O	P	Q	R
									Service	Utilisation	Partenaire	Vision						
1	Date de contact	Nom/Prénom client	Partenaire	Store	Num tél	Date génération de coupon	Montant	Num tél					Note	Suggestion	Remarques	Autre	Entreprise	
2																		
3	09-01		La Cabane Café & Pizzeria			Réduction applicable sur l'ensemble du menu	06/01/2020 16:55			5	5	5	5	20	/	utilisation impeccable ! son premier test s'est très bien passé		
4	09-01-2020		View Optic	STORE-31		Réduction applicable sur tous les articles du magasin	05/01/2020 19:19	16 500,00		5	5	2	5	17	/	satisfait de son utilisation, trouve la nville plateforme excellente mais trop lente		AGB
5	09-01 injoignable		Taf Taf Grill	STORE-180		Réduction applicable sur l'ensemble du menu	05/01/2020 16:54											
6	09-01-2020		Sergent Major			Remise applicable sur tous les articles de la marque "Sergent major"	05/01/2020 12:28			5	5	1	5	16	/	pas utilisé, trouve que les réduction sont peu attrayante		
7	09-01-2020		Centre Laser Esthétique	STORE-28		Réduction applicable pour la prestation Épilaton au laser	04/01/2020 17:17	10 000,00		5	3	5	5	18	/	première utilisation, satisfaite de son utilisation, voudrait qu'on rajoute l'option imprimer sur le site +		KPMG
8	24-12		La Cabane Café & Pizzeria	STORE-220		Réduction applicable sur l'ensemble du menu	04/01/2020 14:15											
	09-01		Centre Laser Esthétique			Réduction applicable sur l'ensemble du menu	04/01/2020 12:20	10 000,00										

ur activer Windows