

**LES RISQUES DE L'INNOVATION : essai d'analyse à partir d'un échantillon
d'entreprises algériennes****Dr. ARBAOUI Kheira**Maitre de conférences B
à l'université d'Oran 2**Résumé:**

La mondialisation exige de plus en plus de normes rigoureuses de compétitivité pour faire face à une concurrence intense et une inter-connectivité accrue. C'est une nouvelle ère économique fondée sur le savoir, le savoir faire et le savoir être, où l'innovation y a contribué massivement.

Donc, pour rester compétitive, l'entreprise a besoin d'innover pour maintenir et/ou améliorer ses avantages concurrentiels. Pour ce faire, elle doit s'organiser afin de mener à bien ses projets d'innovation et en maîtriser les risques.

Notre étude porte sur les risques spécifiques liés à la non-maitrise du processus d'innovation dans l'entreprise, tout en mettant en relief les facteurs clé de la réussite d'une innovation.

Mots clé :

Innovation, Risque, Economie Fondée sur la Connaissance, Compétitivité, Veille technico-stratégique.

INTRODUCTION:

Notre travail porte sur les risques de l'innovation qui peuvent être engendrés par la non-maitrise du processus d'innovation d'une part, et par le manque d'une veille technico-stratégique d'autre part.

Cependant, le terme « risque- innovation » se révèle vaste et complexe au point où plusieurs enjeux peuvent se confondre : freins à l'innovation, causes d'échec, facteurs de réussite, ...

Etant donné que « réussite » et « échec » sont deux notions opposées, nous avons tenu à ce que notre étude mette l'accent sur les facteurs qui conduisent l'innovation à l'échec dans l'entreprise et par conséquent, mette en relief les facteurs de succès.

Notre thème porte un double intérêt :

Intérêt scientifique : notre étude met l'accent sur une nouvelle approche basée sur l'esprit de l'entreprenariat innovant comme levier de croissance et de développement durable.

Intérêt analytique : nous adoptons à travers cette étude une démarche pluridisciplinaire et interdisciplinaire permettant une analyse globale et transversale de comportement des firmes.

Dans ce papier, nous tenterons de répondre à la préoccupation suivante :

L'entreprise algérienne est-elle en mesure d'abord d'anticiper ces risques, auquel cas, est-elle capable de les contenir et les manager ?

Pour guider cette réflexion, nous retenons deux principales idées ainsi formulées :

1- la gestion des risques est un enjeu stratégique important dans l'entreprise : autrement dit, la gestion des risques constitue la gestion de la performance dans l'entreprise (Grosjean, 2007).

Nous vérifions sur le plan empirique deux paradigmes :

- Création des richesses : comme souci majeur et en même temps comme contrainte de se transformer en véritable entreprise.
- Capacité de l'entreprise à maîtriser ses risques tant à l'échelle micro que macro-économique.

2- La veille techno-stratégique est à l'origine du succès des innovations : cela explique que le succès d'une innovation reflète le fruit d'une gestion des risques. Cette idée renvoie aux constats suivants :

- Le succès d'un projet d'innovation reflète le fruit d'une bonne gestion des risques.
- Une bonne gestion des risques commence par la première étape de son processus à savoir: Perception des risques.
- Mise en place d'un dispositif de veille permanent et structuré permet à l'entreprise de surveiller son environnement en captant le plus tôt possible les signaux faibles.

La présentation de notre travail s'articulera autour de trois points fondamentaux : premièrement, dans un cadre conceptuel, nous présenterons les différentes définitions inhérentes, nous essayerons également d'aborder les caractéristiques les plus importantes de l'innovation. En deuxième lieu, nous tenterons de souligner les risques liés à l'innovation et proposer quelques remèdes à ces derniers, et en dernier point, nous essayerons de valider cette étude sur le plan empirique et d'en tirer quelques conclusions sur le contexte national.

1- INNOVATION: CONCEPTION THEORIQUE:

Dans ce volet, nous essayerons de présenter toutes les généralités concernant notre concept de base "innovation" : les différentes définitions, les principales caractéristiques qui mettent en exergue le contexte comportant des facteurs exigeant l'innovation comme outil impératif et indispensable pour la survie et la croissance, ainsi que certains termes qui sont soit à la base ou en relation avec le mot « innovation ».

1.1- Définitions:

Il existe une certaine ambiguïté autour du concept de «l'innovation» qui est très souvent confondu à celui de «la créativité». La créativité c'est la production de nouvelles idées, l'invention d'approches innovatrices, tandis que l'innovation c'est la mise en pratique de ces nouvelles idées et approches en les faisant accepter, exploiter et donc les transformer en produits et en services. Selon J.A SCHUMPETER, le capitalisme s'est développé par l'apparition successive de grappes d'innovations majeures suscitant des innovations mineures qui amplifient l'influence des premières.

L'innovation se définit : « *comme l'ensemble des démarches scientifiques, technologiques, organisationnelles, financières et commerciales qui aboutissent, ou sont censées aboutir à la réalisation de produits ou procédés technologiquement nouveaux ou améliorés* »^{xxxvi}

Cependant, le mot « innovation » se révèle donc, complexe et renvoie à certains aspects importants : économique, social, psychoculturel et organisationnel.

Lorsqu'on parle d'innovation, on entend le plus souvent innovation technologique : « *La mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés* »^{xxxvii}

On parle également, d'innovation technologique de procédé : « *La mise au point/adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées* »^{xxxviii}

Bien qu'elle soit qualifiée de technologique, cette innovation qu'elle soit de produit ou de procédé, peut avoir des origines non technologiques : « *Elle peut faire intervenir des changements affectant, séparément ou simultanément, les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail* »^{xxxix}

L'innovation peut alors porter sur tout ou partie des éléments constitutifs de l'entreprise et de son environnement :

- Ses méthodes de travail, d'administration, de gouvernance et de vente (informatisation, vente en ligne, ...)
- Ses marchés (recherche et conquête de nouveaux marchés)
- Ses outils de production (automatisation, mise en place de la qualité, ...)
- Son organisation (adoption d'un nouveau type de gestion de production, ...)
- Ses services (création d'un SAV, formation des clients, ...)
- Ses ressources humaines (formation du personnel, embauche d'experts, ...)
- Ses produits et technologies (recherche, développement)

1.2- Caractéristiques de l'innovation:

Ces caractéristiques visent à situer le concept dans une continuité sans faille par rapport à l'évolution économique et organisationnelle de la firme à travers lesquelles, l'innovation est considérée comme indicateur de performance, pilier de l'économie fondée sur le savoir, levier de croissance, ...

1.2.1- Croissance intelligente par l'innovation et la connaissance:

Une croissance est dite intelligente lorsqu'elle contribue à la réalisation et l'amélioration du processus de développement à travers ses trois principaux piliers : l'environnemental, le social et l'économique. Autrement dit, une croissance intelligente implique un développement sociétal durable. Parvenir à une croissance intelligente c'est être performant dans trois domaines :

a- L'éducation : la croissance intelligente fondée sur l'innovation et la connaissance nécessite d'abord la formation des acteurs économiques bien éduqués, qualifiés et créatifs, ce qui remet en question le système éducatif d'un pays voulant s'insérer dans cette nouvelle logique économique fondée sur le savoir, l'innovation et le savoir faire. Autrement dit, encourager la formation et améliorer les compétences et pour y arriver, l'entreprise est tenue à gérer les risques relatifs à la formation (Arbaoui, 2012). Ces risques sont causés par la séparation entre la stratégie d'entreprise et les actions de formation professionnelle. Ces actions concernent le plan de formation, le bilan de compétences, la gestion de carrière, la mobilité, ...etc. En outre, les actions de formation en rapport avec la stratégie d'entreprise sont appelées non seulement à répondre à un

besoin bien précis dans l'espace et dans le temps, mais plutôt à entretenir une formation adaptée et permanente (continue).

b- La recherche et l'innovation : satisfaire la demande en plein évolution par la production de nouveaux produits et services ce qui favorisent la création de nouveaux emplois.

Cependant, cela ne peut se réaliser qu'avec l'adoption d'un régime institutionnel cohérent et incitatif (Djeflat, 2006), constituant ainsi la première condition de la mise en place d'une économie fondée sur le savoir par le renforcement de l'usage de la connaissance et l'épanouissement de la logique entrepreneuriale innovante.

Et pour arriver à maîtriser le processus d'innovation au niveau de l'entreprise, cette dernière est tenue à gérer les risques liés à l'innovation^{xl}

c- L'usage optimal des TIC : Les TIC ont participé massivement à la formation de la nouvelle économie à travers la dynamique du savoir, le knowledge management ainsi que l'intelligence collective. Afin de parvenir à une croissance intelligente et un développement sociétal et durable, l'entreprise doit être en mesure d'anticiper et de gérer les risques spécifiques des TIC (Arbaoui, 2013).

1.2.2- Levier de la nouvelle économie:

S'insérer dans la logique de l'économie fondée sur la connaissance (EFC) c'est répondre aux exigences de la nouvelle compétitivité fondée sur la compétence, le savoir, et le savoir-faire. En d'autres termes, c'est innover en continue, former en continue, utiliser les technologies de l'information et de la communication (TIC) comme élément de veille stratégique, orienter les volontés institutionnelles vers une nouvelle approche incitative. Et pour en arriver là, il faut être en possession d'une certaine culture du changement, du risque.

Cependant, considérer l'innovation de façon isolée et déconnectée des autres piliers peut conduire à l'apparition de certains nouveaux risques spécifiques à l'EFC (Arbaoui, 2012).

1.2.3- Elément important de transfert des connaissances:

L'acquisition des connaissances est un processus individuel qui se transforme par l'approche systémique en atouts cognitifs collectifs. Cela ne peut se réaliser simultanément que si l'entreprise adopte à cet égard une politique de motivations, apte à inciter les membres de l'organisation et les faire participer dans une perception d'un projet (EFC, innovation, changement, ...) dans lequel tout le monde gagne (Kotter, 2000). Plus spécifiquement, notre point de vue s'inspire de la psychologie cognitive^{xli} faisant distinguer deux types de connaissance :

- Connaissance tacite : elle regroupe les compétences innées ou acquises, le savoir faire et l'expérience (actif intangible). Elle est généralement difficile à formaliser par opposition à la connaissance explicite et elle peut s'assimiler au capital intellectuel.
- Connaissance explicite : à contrario, les connaissances explicites sont clairement articulées, facilement transférables et s'apparaissent sous une forme tangible (actif tangible)

L'approche de Nonaka et Takeuchi (1995) explique bien cette distinction prenant en considération tous les niveaux de la création et du transfert des connaissances : niveau individuel (autonomie de l'expérimentation) ; niveau collectif (mutualisation et partage) ; niveau de l'entreprise (individuel+collectif) : compétition pour accéder aux ressources. Le processus de création et capitalisation des connaissances est articulé par le passage d'une connaissance tacite (niveau individuel) à une connaissance explicite (niveau collectif) selon quatre modes de conversion ainsi souligné par le modèle (SECI) : socialisation, articulation, combinaison, intériorisation (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Dans la stratégie de l'innovation, le transfert des connaissances est considéré comme une nécessité stratégique où l'usage massif et optimal des TIC y contribue de façon considérable. Parmi les enjeux de transfert de connaissances est le transfert des compétences. C'est un des grands défis rencontrés par l'entreprise suite au départ des compétences à la retraite^{xlii}.

1.2.4- Moyen de créer de l'intelligence économique:

L'innovation permet de créer de l'intelligence économique par le knowledge management (KM) en reposant sur trois éléments fondamentaux : les outils d'aide à la diffusion des connaissances (TIC, Intranet, Internet, Banque de connaissances...) ; l'organisation qui définit la politique (les stratégies et les objectifs) et assure les moyens mis à sa disposition et la culture qui place la connaissance, l'innovation et le savoir faire au cœur des valeurs au sein de l'organisation.

Le KM regroupe l'ensemble des techniques permettant d'identifier, d'organiser, de stocker et de fournir des connaissances internes et externes aux membres des organisations (Besson & Possin, 1996). Le Knowledge Management permet donc, de créer de l'intelligence économique du fait qu'il permet de capitaliser les connaissances au sein des organisations.

1.2.5- Facteur déterminant de la compétence:

La production de la compétence par l'apprentissage organisationnel repose sur deux approches d'analyse (Edward, 1996) : la première porte sur la théorie des variations en matière de distinction entre les différentes situations de la gestion et faire reconnaître un système stable et instable afin de déterminer les besoins de l'organisation en compétences (compétence- métier, compétence stratégique, compétence opérationnelle), d'une part. D'autre part, cette approche nous aidera également à mesurer le degré de changement induit par l'innovation en distinguant deux états importants à savoir : faire mieux / faire différent. Un état sable : revient à faire ce qu'on fait déjà, mais mieux (Tidd & Bessant & Pavitt, 2006). Autrement dit, un état stable dans lequel l'innovation se produit dans un cadre bien défini autour duquel les routines de bonne pratique peuvent fonctionner. A contrario, l'état instable revient à l'innovation destinée à faire différent, c'est-à-dire une innovation caractérisée par le changement des règles du jeu dû aux changements technologiques, commerciaux, politiques, ... majeurs. La deuxième est d'inspiration psycho-cognitive et nous aide à comprendre que les individus sont différents et

apprennent de différentes façons, et à des vitesses diverses ; certains apprennent un savoir-faire par la lecture, d'autres sont auditifs, d'autres par le visuel.

2- RISQUE/INNOVATION:

L'innovation implique un changement qui nécessite une prise de risques liés essentiellement à l'incertitude technique, commerciale et financière. L'évaluation des risques liés à une innovation donnée est la phase la plus critique que l'évaluation de l'innovation elle-même (Seboud & Mazzoual, 2004). Quels sont les risques liés à l'innovation, donc? Et quels remèdes peut-on y apporter?

2.1- Risques liés à la stratégie:

Quelle que soit la stratégie d'innovation, le risque est présent de différente nature et de degré divers selon la nature des projets d'innovation. Pour que l'entreprise puisse innover efficacement, elle doit avoir d'abord une vision globale et être en mesure d'en évaluer l'impact technico-économique. Au-delà, il est vital pour l'entreprise d'évaluer quel degré de risque est compatible avec son organisation et ses moyens.

2.1.1- Risque lié au choix du projet d'innovation:

Dans la pratique, les décideurs ont souvent affaire à deux types de risques. Le premier est de premier degré et consiste à faire un mauvais choix et le second est de deuxième degré et consiste à rejeter un bon choix, ce type de risques est appelé : les erreurs stratégiques de gestion. Afin d'en éviter, le choix d'un projet d'innovation doit être orienté vers une réponse à une nécessité technologique, un besoin bien précis^{xliii} tout en respectant les contraintes suivantes : L'intensité de la concurrence ; Le niveau technologique ; Les ressources disponibles.

Par ailleurs, pour réduire ces risques, le recours aux compétences, à l'intuition, à l'expérience, à la vision stratégique prétentieuse..., est indispensable. Face à l'incertitude, la prise de risques met en relief deux facteurs déterminants de l'engagement au changement à savoir : la bonne gouvernance et l'orientation stratégique.

2.1.2- Risque lié à la mauvaise définition de l'objectif:

Les objectifs réalisables sont tout aussi importants que ceux bien définis. Pour que les attentes soient claires, les objectifs soulignés pour un projet d'innovation devraient être portés sur les aspects suivants : Qualité ; Coût ; Délai (les projets qui dépassent plus d'un an de réalisation sont automatiquement à haut risque).

2.1.3- Risque lié à l'entrepreneur (Beaudoin & Josée, 1999).

Le risque associé peut être lié à son attitude envers le risque, à sa volonté de s'associer ou non à des partenaires financiers. Contrairement au contexte d'une PME, le dirigeant d'une grande entreprise a des comportements qui diffèrent de ceux de l'entrepreneur qui jouit d'une grande liberté pour réaliser ses objectifs non monétaires. Une analyse renouvelée de risque lié à la rationalité de l'entrepreneur permet d'expliquer l'innovation par le risque.

2.2- Risques liés à la finance:

Si le coût de l'innovation s'avère trop élevé, les retombées financières espérées seront absentes. De même, une capacité d'autofinancement est faible et/ou un financement externe refusé mène sans nul doute à l'abondant de projet. Dans cette rubrique, nous

allons aborder trois types de risques qui influencent directement le portefeuille de l'entreprise :

2.2.1- Risque financier (Beaudoin & Josée, 1999).

Le degré d'incertitude qui caractérise tout projet innovant rend aléatoires les rendements escomptés des investissements. Cette incertitude est inhérente aux caractéristiques du projet, d'une part, et à l'imperfection de l'information provoquée par les interactions continues entre la firme et son environnement, d'autre part. Ces éléments sont à prendre en compte avant de tenter d'expliquer le comportement financier de l'ensemble des entreprises notamment celles de haute technologie (high-tech) et plus particulièrement des firmes assumant un risque élevé et faisant face à une limitation dans l'accès au financement externe. Le « capital-investissement », ou encore appelé « capital-risque », est l'un des modes particuliers de financement d'entreprises non cotées, en création, en phase de développement ou en phase de transmission. Certaines actions peuvent réduire l'ampleur de gravité de ce type de risques : Bien évaluer le coût de l'innovation ; Estimer le budget relatif et y affecter les fonds propres de l'entreprise ; Avoir recours aux aides financières et soigner le dossier de financement ; Prévoir éventuellement une protection dans le cas d'un nouveau produit par le biais d'un brevet.

1.2.2- Risque commercial (Beaudoin & Josée, 1999).

Le risque lié à la réaction de marché lors de son introduction, la difficulté d'atteindre un chiffre d'affaires suffisant, aux difficultés dans la distribution, aux fluctuations de la demande, aux difficultés de partenariat...etc. La réduction voire la maîtrise de ce type de risque nécessite l'adoption de la démarche marketing tout au long du processus innovation à travers les actions suivantes : Faire une étude sérieuse du marché ; Faire des sondages ; Bien évaluer la concurrence ; Elaborer une stratégie commerciale.

1.2.3- Risque juridique:

La non-protection de l'innovation par des contrats établis avec les clients représente un risque juridique, citons à titre d'exemple le marché de l'externalisation dans le secteur de maintenance, d'informatique, les contrats de partenariat technologique, les contrats de distribution,..., etc. Afin de réduire le risque moral lié à l'innovation, il serait indispensable de rédiger ou de faire rédiger un contrat précis en bonne et due forme.

2.3- Risques liés à l'organisation:

Cette catégorie de risques est liée aux interactions entre les membres de l'organisation et les parties prenantes externes et met en relief l'importance d'un paramètre assez négligé, dont la non-prise en considération implique des dysfonctionnements terribles dans l'organisation et conduit à l'échec de toute action non conforme aux règles. Ce paramètre est lié au niveau de professionnalisme de l'activité « innovation » et qui peut être défini comme un nouveau profil dans le contexte de l'EFC. Nous citons à ce niveau, trois types de risque :

1.3.1- Risque organisationnel (Beaudoin & Josée, 1999).

L'entreprise se voit déstabilisée par de la nouvelle organisation, les nouvelles méthodes de travail et par les nouveaux outils de gestion. Certains risques s'apparaissent comme des freins à la créativité ou l'innovation, nous citons à titre d'exemple : Manque de

souplesse dans l'organisation ; Réglementation peut constituer un obstacle à l'innovation ; Coopération ou partenariat mal négociée où les rôles sont mal définis peut vouer le projet à l'échec.

Pour y faire face et en maîtriser l'ampleur de la gravité, ces risques doivent être analysés puis certaines actions doivent être mises en place : Informer le personnel massivement et symétriquement ; Motiver au maximum le personnel ; Se conformer aux normes et aux réglementations, mais dans un dynamisme continu tenant compte des changements et des innovations jugés sociétaux^{xliv} ; Se développer dans une dynamique de la qualité totale, de perfectionnement et de cumul des savoirs et des savoirs faire^{xlv}.

1.3.2- Risque de gestion:

Ce type de risque se rejoint au précédent et se réfère au manque de connaissances en gestion de la part de la direction, à l'incompétence de personnel en comptabilité, finance, gestion du personnel, système d'information... ainsi qu'à l'absence d'outils appropriés à la gestion et surtout la faiblesse de contrôles financiers.

1.3.3- Risque technique (Beaudoin & Josée, 1999).

Le risque technique est de deux sortes : - Risque technique lié aux hommes et leurs savoir-faire : dans l'utilisation de la technologie proposée, l'expérience des personnes qui participent au projet est la caractéristique la plus importante. La faible expérience signifie le haut risque. Leur engagement, leurs compétences et leurs dispositions sont des facteurs pouvant facilement réduire ce risque (Stephen & Toney, 1998) - Risque technique lié à la technologie : plus la technologie est nouvelle plus le risque est élevé, ceci dit que les projets innovants faisant appel à de nouvelles technologies sont plus risqués à ceux qui utilisent des technologies connues et éprouvées. Ce type de risque peut conduire à l'impossibilité de produire à des coûts compétitifs, aux délais non prévus, aux difficultés d'approvisionnement.

La réduction voire la maîtrise de ce type risque met en relief les actions suivantes : Entretenir une formation permanente du personnel ; Embaucher des personnes qualifiées ; S'adjoindre une aide externe (bureau d'études, pôle d'innovation, conseillers); Faire des essais et tolérer les erreurs de bonne foi.

3- RISQUE/INNOVATION DANS LE CONTEXTE ALGERIEN:

Nous soulignons d'abord que ce travail s'inscrit dans la problématique centrale^{xlvii} portant sur l'EFC en Algérie, initiée par MAGHTECH- CREAD, et fait l'objet d'une recherche doctorale (Arbaoui, 2014).

3.1- Déroulement de l'enquête:

Cette étude a été prise de notre enquête menée dans le cadre de notre thèse de doctorat auprès de 39 entreprises secteur d'activité confondu. Dans ce travail, nous avons choisi d'étudier uniquement le secteur industriel afin d'essayer d'expliquer le comportement des entreprises face aux aléas de l'innovation, d'une part, et d'autre part, essayer de souligner quelques traits spécifiques concernant l'innovation dans l'entreprise nationale (publique ou privée).

3.1.1- Echantillonnage:

A souligner que le choix de notre échantillon a été tributaire de la bonne volonté et de la disponibilité des responsables des entreprises.

Le nombre d'entreprises étudiées est de 18, de secteur d'activité « industrie et commercialisation » et de secteur juridique presque équitable : 8 entreprises publiques et 10 entreprises privées.

3.1.2- Questionnaire et résultats de l'enquête:

Pour élaborer notre questionnaire, nous avons eu recours au rapport théorique lié à nos problématiques. Et pour mener l'enquête, nous nous sommes appuyés sur les questionnaires, les entrevues et les observations directes sur les états des lieux.

Notre questionnaire est composé de 40 questions : fermées, semi-fermées et ouvertes, articulées autour de deux parties essentielles :

a- Innovation dans l'entreprise : questions autour du concept de base « innovation et tous les termes qui sont à sa base : créativité, compétence, typologie, formation, TIC, KM, veille, ...

L'analyse de cette première partie de notre questionnaire nous a permis de répondre aux premières questions secondaires de notre recherche :

Q1- L'entreprise algérienne innove-t-elle ?

Q2- Quelles sont les caractéristiques de l'innovation dans l'entreprise algérienne ?

Les résultats auxquels nous sommes arrivés à ce niveau :

R1 : la première partie d'analyse met l'accent sur le degré d'interprétation et d'appropriation du concept de base « innovation ».

- L'innovation est un terme assez vulgarisé et bien défini par la majorité des entreprises enquêtées à plus de 61% : introduire une nouveauté. Par contre, la notion de l'innovation se confond à celle de la créativité avec un taux de près de 39% soit : 7 entreprises voient que l'innovation c'est l'invention de nouvelles conceptions.

- Toutes les entreprises innovent, mais à un degré différent en fonction du type ou du niveau autorisé pour l'innovation.

- Nous avons constaté que les arguments de l'innovation existent au sein de l'entreprise: Culture de changement ; Politique de motivation ; Apprentissage organisationnel ; Tolérance aux erreurs ; Formation volontariste ; Usage des TIC ; Conformité à la réglementation mais un dynamisme continu de changement ; ...etc.

R2 : nous avons pu également recenser les caractéristiques suivantes :

- Aucune entreprise ne se voit comme étant très innovante. La plus part des entreprises de notre échantillon (plus de 83%) se considèrent peu innovantes, par contre il n'existe que 17% qui se considèrent assez innovante.

- Les entreprises jugées assez innovantes sont : SONATRACH, SAIDAL et ABC Alger "Au bon caoutchouc"(entreprise privée).

- La fonction innovation n'est pas structurée au même titre que la fonction R&D que dans deux entreprises seulement : SONATRACH et SONALGAZ.

- L'innovation ne se résume pas à la fonction R&D, les origines de l'innovation peuvent être très diverses à savoir : la technologie, le marketing, les process, la stratégie.

- Il n'y a que 22% des entreprises qui ne possèdent pas un laboratoire de R&D. Ces entreprises sont de secteur privé.
- En ce qui concerne la nature de l'innovation adoptée, l'accent est plutôt mis sur l'innovation graduelle : les actions de modernisation et de mise à niveau ont permis l'amélioration des résultats.
- L'innovation adoptée est de type réactif et imitatif: l'innovation réactive est la plus fréquente (100%) ; L'innovation imitative (plus de 61%).
- Deux entreprises seulement ont mis l'accent sur l'innovation proactive comme le type le plus approprié à son activité car l'innovation est planifiée et structurée : SONATRACH et SONALGAZ.
- L'innovation peut revêtir plusieurs formes : innovation des produits et services, innovation de procédés, innovation organisationnelle, ... La définition de l'innovation donnée par le manuel d'OSLO explique clairement cette idée : « La mise en œuvre d'un produit (bien ou service), d'un processus nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. » Quelque soit le secteur juridique, nous remarquons que les entreprises enquêtées ont prioritairement procédé à des innovations organisationnelles et des innovations des procédés (100%). Cependant, la majorité des entreprises qui innovent déclarent en fait combiner plusieurs de ces quatre types d'innovation. A l'exception de l'innovation environnementale (écologique), qui est appliquée que par trois entreprises seulement (SONATRACH, SONELGAZ et NAFTAL). Ce type d'innovation constitue une réelle innovation de bonnes pratiques que toute entreprise industrielle est tenue de fonctionner conformément à ses normes.

b- Innovation/Risque : questions concernent la perception de risque tant sur le plan individuel qu'organisationnel, le comportement de l'entreprise face aux aléas de l'innovation, ...

L'analyse de la deuxième partie nous a permis de répondre au reste de nos questions de recherche :

Q3- A quel niveau se situent les risques de l'innovation ?

Q4- Quelles mesures à prendre pour faire réussir un projet innovant ?

R3 : nous soulignons que la séparation entre les trois aspects vitaux de l'entreprise est vraiment impossible.

Il peut arriver que les risques liés à l'organisation soient causés par ceux liés à la stratégie. De même pour les risques financiers qui peuvent apparaître par faute de mauvaise formulation de la stratégie d'innovation ou par manque de certains repères organisationnels.

R4 : les réponses sont données de façon combinée, à travers lesquelles nous avons recensé trois principales mesures entretenues aussi bien par l'entreprise que par son environnement institutionnel et réglementaire :

- La réglementation du suivi permanent et soutenu : la totalité des entreprises en question (100%) a mis l'accent sur cette mesure qui doit être exercée en vigueur par la direction. D'après notre conversation directe avec les responsables, nous avons pu avoir certains éclaircissements à ce propos : selon eux, certains projets n'ont pas vu le jour par défaut de manque de règles de contrôle et de suivi ou par l'excès de mesures réglementaires freinant par conséquent le processus d'amélioration projeté. Ils ajoutent à souligner que cette mesure permet de réviser certains paramètres du succès en faisant la synthèse de données et la comparaison des résultats opérationnels au niveau de l'entreprise dans son ensemble. Il s'agit donc de renforcer les pratiques de contrôle et de suivi de façon soutenant l'achèvement les projets d'innovation déjà lancés.
- Le financement par la création des fonds d'aide à l'innovation : cette mesure a été soulignée en deuxième ordre par plus de 83% de notre échantillon dont 100% sont de secteur privé. Ce qui explique que l'Etat doit adopter une nouvelle approche incitative en édictant aux banques nationales d'ouvrir leurs guichets aux différents dispositifs utilisés ailleurs (Capital-risque ou Capital-Investissement).
- La souplesse organisationnelle : plus de 44% de notre échantillon de secteur public mettent l'accent sur la souplesse organisationnelle comme une des mesures principales stimulant l'innovation dans l'entreprise. Assouplir le processus bureaucratique dans l'entreprise permet de mettre l'innovation sur les véritables rails de réalisation. De même, assouplir le processus bureaucratique dans le système administratif dans les institutions en général, aide à purifier l'environnement dans lequel baigne l'entreprise.

CONCLUSION:

Vu la nouveauté et complicité de ce thème, avons jugé indispensable d'aborder ce sujet sous l'angle de sensibilisation et interprétation du concept de base « Innovation ».

A travers cette investigation pratique, nous avons pu constater que la notion d'entreprise est présente, malgré quelques insuffisances en matière de l'appropriation du concept étudié : le souci de créer de la valeur, de se développer et de se différencier.

Certains paradigmes, valeurs et règles sont revalorisés : la prise de conscience de l'existence du risque et la nécessité de sa gestion ; la prise de décisions concernant certaines fonctions traditionnelles dans la GRH (recrutement, motivation, information, ...) s'est décentralisée et elle est devenue plus ou moins objective et transparente Ce qui indique que l'entreprise nationale fonctionne conformément aux critères d'une véritable entité économique.

Nous retenons à ce propos celui qui met en jeu l'existence de l'entreprise : la création des richesses. Or, créer de la valeur c'est gérer la performance dans l'entreprise et tout dépendrait fortement de la capacité de celle-ci à gérer ses risques (Grosjean, 2007).

Dans le monde de l'innovation, les risques liés à la non maîtrise du processus innovation peuvent être causés par la séparation des repères stratégiques, financiers et organisationnels.

Nous avons constaté que l'innovation est un terme assez popularisé, cependant, la fonction « innovation » reste encore mal structurée faute d'une culture de changement stimulant la créativité, d'une part et de la faiblesse des interconnections des paramètres

constituant le processus innovation dans l'entreprise, d'autre part. Ces paramètres peuvent se résumer dans : l'usage optimale des TIC ; l'apprentissage organisationnel et la formation stratégique ; le cadre institutionnel et réglementaire ; la recherche et l'innovation.

BIBLIOGRAPHIE:

Arbaoui Kh, (2012). "Les risques de l'EFC", Ouvrage collectif, OPU.

Arbaoui Kh, (2013). "Les risques liés aux TIC dans l'entreprise : essai d'analyse auprès d'un échantillon d'entreprises algériennes", Revue Economie & Gestion. Université d'Oran, faculté des Sciences Economiques. N°7 2012/2013.

Arbaoui Kh, (2014). "Les risques de l'innovation dans l'entreprise algérienne". Thèse de doctorat en Sciences Économiques, Université d'Oran.

Beaudoin R & Josée SP, (1999). "Financement de l'innovation dans les PME". Rapport de veille présenté à l'observatoire économique.

Besson B & Possin J-C, (1996). "L'audit d'intelligence économique". Ed. Dunod, Paris.

Djeflat A, (2006). "L'économie fondée sur la connaissance". Ed. Dar El Adib, Es-Senia Oran.

Edward D-W, (1996). "Du nouveau en économie", Ed. Economica, paris.

Grosjean P, (2007). "L'enjeu de la gestion des risques, c'est l'amélioration de la performance". Revue de banque, N°689.

Kotter J-P, (2000). "Conduire le changement : huit causes d'échec". Ed. Organisation, Havard Business Review, Paris.

Nonaka, I. & Takeuchi, H, (1995). "The knowledge creating company". Ed. Oxford University Press.

Seboud S & Mazzoual T.W, (2004). "Intérêt d'outil d'évaluation du risque lié à l'innovation pour les PME". Aims.

Stephen R-T, (1998). Président Systems Planning Las Vegas USA, "Facteurs de risques dans les projets technologiques".

Tidd J & Bessant j & Pavitt K, (2006). "Management de l'innovation", Ed: De Boeck.

¹Manuel d'Oslo, OCDE.

¹Ibid..

¹Ibid.

¹ Ibid.

¹ Voir les risques de l'innovation, page : 9.

¹ "Connaissance", Article de Wikipédia, l'encyclopédie libre.

¹ En Algérie, les entreprises publiques ont perdu un potentiel important de leurs compétences et d'expériences tacites entre 1994-1998, suite à la politique de restructuration du secteur public à travers : La retraite anticipée, départ volontaire, licenciement.

¹ L'accent est mis sur l'innovation réactive comme type d'innovation qui contient moins risque comparativement à celles imitative ou proactive.

¹L'innovation qui réalise une double performance financière/sociétale.

¹ Savoir produire (prix/qualité), savoir communiquer, savoir sécuriser (l'employeur, le consommateur, l'environnement).

¹ Equipe MAGHTECH-CREAD, 2012. "L'économie fondée sur la connaissance pour le développement : concepts, outils et application dans le contexte de l'Algérie". OPU. Tome 1.