

Actipole, 31, route de Wantzeneau
67800 HOENHEIM
Tél. 03 90 22 28 30
Fax. 03 88 18 82 10

LES RISQUES LIES AUX PROJETS INNOVANTS

Hung TRAN, **Compétis**, Consultant

Résumé Le succès des projets innovants reflète souvent le fruit d'une bonne gestion des risques. Les moyens mobilisés pour la maîtrise des risques doivent être à la hauteur de leurs enjeux. La gestion des risques est une activité permanente au même titre que le pilotage de projet. Les facteurs clés de succès et le check-list des risques de natures différentes permettent de donner quelques repères dans le management des aléas de l'innovation. Ce texte résulte de mes réflexions basées d'une part sur mon vécu professionnel et d'autre part sur les études des experts renommés en la matière (voir bibliographie).

TEXTE

L'Innovation, par la gestion de porte-feuille de projets innovants, constitue un des éléments stratégiques de la compétitivité de l'entreprise. Les projets innovants sont une partie intégrante de la mise en œuvre de la politique générale d'entreprise.

Par définition, un projet suppose une démarche construite vis-à-vis des risques. La conduite de projet et les techniques associées à celle-ci permettent d'assurer un pilotage rigoureux en gérant les aléas durant le projet : l'identification, la prévention et le traitement des risques.

Les caractéristiques des projets innovants :

L'Innovation est un processus relativement complexe qui, pour être mieux cerné et mieux évalué, doit être décomposé dans ses principales caractéristiques que sont le type, le cycle de vie et l'intensité.

Les activités d'innovation touchent différents éléments d'une entreprise et n'entraînent pas le même niveau de risques. Il y a 3 types d'innovation :

- Dans les procédés (production, vente, et management)
- Dans les équipements (rendement, modernisation)
- Dans les produits et/ou des services (amélioration, nouveaux produits, et nouveaux services). Les activités touchent directement le marché et la clientèle de l'entreprise.

Les projets innovants touchant les procédés et les produits sont considérés plus risqués parce qu'ils impliquent souvent des actifs immatériels (recherche d'information, achat de brevets ou de licences, etc...)

Le cycle de vie des projets innovants peut se décomposer en quatre phases majeures : la recherche et le développement (faisabilité, démonstration, réalisation), l'introduction (pré-commercialisation, industrialisation, mise en marché), la croissance, et la maturité (saturation, déclin).

Pendant la croissance, le risque technologique a presque disparu et le risque commercial est beaucoup plus faible. Par la suite, le projet entre dans la phase de maturité. Le risque commercial augmentera à nouveau quand la menace de réaction des concurrents se concrétisera. Cette phase arrive souvent rapidement puisque le cycle de vie des produits de haute technologie est de plus en plus court.

« L'intensité de l'activité, basé sur le degré de l'impact du changement provoqué sur son environnement, peut être différenciée en 3 catégories :

- Innovation radicale (naissance d'un produit radicalement nouveau)
- Innovation systématique (changement de conséquence importante)
- Innovation graduelle (changement souvent faible, peut être important mais difficilement perceptible par la concurrence)

Un ensemble de petites innovations plus ou moins graduelles dont la somme permet à une entreprise de se distinguer de ses concurrents est moins risqué qu'une innovation importante qui risque d'être rapidement imitée par la concurrence ». *Robert Beaudoin et Josée St-Pierre (1999)*

Les Facteurs Clés de Succès des projets innovants

Avant d'établir un check-list sur les risques de l'innovation, il est nécessaire, comme dans toute démarche rigoureuse de gestion de projet, de définir les facteurs clés du succès des projets innovants :

- La pertinence du projet dans la stratégie de différenciation : l'innovation doit être perçue par le client comme un apport nouveau et différent de celui des concurrents. Le projet doit être intégré dans la stratégie de l'entreprise (marché, concurrence, compétitivité, substitution, barrière d'entrée, perspectives d'avenir).
- Une réelle création de valeur pour le client : c'est à dire que le client pourra s'appuyer réellement sur cette innovation pour renforcer à son tour sa compétitivité (procédé, équipements, produits, services)
- Un bon diagnostic du projet est indispensable, Il existe de nombreux outils et méthodes : analyse SWOT, cinq forces concurrentielles de M. PORTER, chaîne de valeur (PORTER), cycle de vie du produit, ... ; Il est recommandé de faire ce diagnostic de façon fréquente durant le projet. Ceci permet de prendre en compte des éléments nouveaux liés au changement significatif de l'environnement, notamment son aspect externe : besoins de marché, concurrence, technologies, capital humain, ...
- La gestion du projet tient compte de la dynamique du cycle de vie de la technologie.
- La gestion astucieuse du paradoxe de la protection et de la communication.
- La qualité (fraîcheur, pertinence) de l'information de l'environnement du projet (interne et notamment externe). Ces informations sont primordiales pour la bonne maîtrise du management des aléas, et encore plus dans une arène concurrentielle dynamique.

Un effort de limitation du nombre de Facteurs Clés de Succès est nécessaire afin de pouvoir se concentrer sur les plus essentiels. La qualité de l'observation est primordiale pour la bonne maîtrise des risques.

La différence entre les risques liés à la gestion de l'innovation et ceux liés à la gestion de projet innovant

La gestion de l'innovation est celle de porte-feuille de projets innovants. Elle est intégrée complètement dans la mise en œuvre de la politique générale de l'entreprise. Le porte-feuille rassemble un ensemble de concrétisation d'idées nouvelles qui se situent de façon différentes et synergiques par rapport aux différentes phases du cycle de vie de l'innovation. Les conséquences

des risques liés à la gestion de l'innovation sont souvent très néfastes à la pérennité même du promoteur, alors que, les risques liés aux projets innovants ont un impact d'un degré moindre.

Les risques liés à l'innovation

On peut constater que l'évolution d'une entreprise passe par différents stades de développement, soit : la création, le démarrage, la croissance, l'expansion et le déclin.

Les différents risques que supporte une entreprise sont influencés par le stade de développement où elle se trouve.

Une fois l'innovation mieux cernée dans son contexte, il devient plus facile d'identifier les éléments de risques qu'elle engendre et qui auront une influence significative sur la probabilité de son succès.

- **Le risque lié au promoteur (entrepreneur.)**, *Robert Beaudoin et Josée St-Pierre (1999)* : « Lorsqu'elle est réalisée dans le contexte d'une PME, l'innovation peut afficher un degré de risques plus important parce que le promoteur lui-même peut être considéré comme une entité risquée. L'entrepreneur jouit d'une grande liberté pour réaliser ses objectifs non monétaires, contrairement au dirigeant d'une grande société dont la valeur du travail est jugée continuellement d'après les résultats de l'entreprise ». Dans ces conditions, on peut constater une multitude de comportements financiers de la part des entrepreneurs, qui se répercuteront de diverses façons sur les états financiers de l'entreprise. Les objectifs de conserver ou de partager le contrôle affecteront les autres résultats financiers de l'entreprise, notamment la rentabilité, les liquidités et le rendement des capitaux investis. Le risque lié à l'entrepreneur est associé à son attitude envers le risque, à sa volonté de croître et de s'associer à des partenaires financiers.
- **Le risque lié à la mauvaise définition de l'objectif** : Les objectifs réalisables sont tout aussi importants que ceux bien définis. Il devraient être aussi explicites et précis que possible sans être restrictifs. Pour que les attentes soient claires, les objectifs doivent être définis dans trois aspects : Qualité, coût et Délai. Les projets qui demandent plus d'un an pour être réalisés sont automatiquement à haut risque.
- **Le risque de gestion** : Le risque de gestion réfère au manque de connaissances en gestion de l'équipe de direction, à l'insuffisance des ressources consacrées à la fonction de gestion (comptabilité, finance, gestion des ressources humaines, système d'information) à l'absence d'outil de gestion approprié, à la faiblesse des contrôles financiers.
- **Le risque d'organisation** : Les projets les plus risqués sont ceux qui exigent des interactions étroites entre les unités de l'organisation et aussi entre les parties prenantes externes. « Les projets qui comportent le moins de risques sont ceux qui sont réalisés par une petite équipe de spécialistes indépendamment de l'organisation principale », *Stephen R. Toney (1998)*. La désignation d'un seul directeur de projet ayant à porter la responsabilité de sa réalisation est aussi un facteur.
- **Le risque commercial** : le risque commercial de l'innovation est lié à la réaction du marché au moment de son introduction. Pour les projets innovants au début de son cycle de vie du produit, l'incertitude est élevée découlant des interrogations sur l'accueil du marché ; elle ne décroît fortement qu'une fois l'expérience d'introduction faite; la possibilité sérieuse de réaction de la part des concurrents fait que le niveau d'incertitude reste non négligeable ;

elle augmente à nouveau en fin de cycle quand cette menace devient de plus en plus forte, qu'elle prenne la forme d'une guerre de prix ou du lancement de produit de substitution novateur.

Etant donné la réduction constante du cycle de vie, surtout pour les produits de haute technologie, et les technologies elles-mêmes, les entreprises se voient contraintes de réagir plus rapidement pour suivre l'évolution des marchés.

Le risque commercial est lié aussi à la difficulté d'atteindre un chiffre d'affaire suffisant, aux difficultés dans la distribution, aux fluctuations de la demande, aux difficultés de partenariat.

- **Le risque technique lié aux Hommes et leur savoir faire** : « La caractéristique la plus importante des personnes qui participent au projet est leur expérience dans l'utilisation de la technologie proposée. La faible expérience signifie le haut risque. Leur engagement dans le projet, leurs compétences et leurs dispositions sont des facteurs qui contribuent à réduire ce risque », *Stephen R. Toney (1998)*.
- **Le risque technique lié à la technologie** : Les projets innovants faisant appel à de nouvelles technologies comportent plus de risques que ceux qui utilisent des technologies connues et éprouvées. La difficulté de prédire les délais d'implantation de ces technologies, le transfert de celles-ci en produits commercialement acceptables présentent des défis très importants. Plus la technologie est nouvelle plus le risque est élevé. La réduction de risque peut être obtenue par le retard du projet jusqu'à ce que la technologie soit éprouvée. On pense aussi aux situations où une nouvelle technologie plus performante fait son apparition, à la présence non détectée d'un brevet, à l'enregistrement d'un brevet par compétiteur en cours de projet.
Le risque technologique peut conduire à l'impossibilité de produire à coût concurrentiel, aux délais non prévus dans le temps de développement, aux difficultés d'approvisionnement.
- **Le risque financier**, *Robert Beaudoin et Josée St-Pierre (1999)* : « Le risque financier est lié à la structure de financement de l'entreprise, aux contrats de financement (échéance et clauses restrictives), à la capacité d'endettement non utilisée, à la capacité de réinvestir des actionnaires. Plus les charges fixes sont importantes, plus le risque financier est élevé et moins l'entreprise est capable de résister à des événements imprévus, comme c'est souvent le cas pour les projets d'innovation, surtout s'ils se situent dans les phases de création et de lancement. D'autre part, plus la structure financière sera composée de fonds propres, plus le risque financier sera faible et plus la capacité d'emprunt sera élevée.
Le risque financier d'une entreprise est fortement influencé par la présence de certaines clauses restrictives dans les contrats de financement par endettement et par fonds propres. Ces clauses peuvent restreindre le financement futur, entraîner le rappel d'un prêt, empêcher l'expansion de l'entreprise etc. »
- **Le risque juridique** : La non protection de l'innovation peut représenter un risque juridique dans la mesure où l'entreprise est exposée sans protection face à la réaction de concurrence, elle risque même d'abandonner son projet innovant et de modifier sa stratégie. De plus, elle risque aussi d'être condamnée à déboursier une compensation financière à la concurrence. Lorsque l'innovation est située au niveau de services, les contrats établis avec les clients permettent d'éviter l'ambiguïté donc le risque juridique. Quelques exemples existent dans le marché de l'externalisation dans les secteurs de maintenance, de métrologie et d'informatique,... On peut citer aussi les facteurs de risques liés aux contrats de partenariat technologique, aux contrats de distribution. Le risque peut aussi provenir des contraintes environnementales que l'entreprise a l'obligation d'observer.

- **Le risque lié à la dimension temporelle du management des aléas** : Il est indispensable de bien prendre en compte la dimension temporelle du changement de l'environnement du projet autant que possible à chaque prise de décision. Cela implique de respecter les rythmes et les temps des diverses parties prenantes. La compréhension des divers temps organiques est indispensable comme l'est aussi la perception intelligente des signaux faibles des évolutions.

Il faut citer aussi, cela va de soi, les autres risques inhérents au contexte de gestion de projet dans sa définition habituelle, ils peuvent être provoqués par les causes suivantes : le manque de méthode, le manque de contrôle, la mauvaise estimation des charges, la mauvaise utilisation d'outils, les spécifications incomplètes, les spécifications changeantes, l'absence d'études de faisabilité, la mauvaise compréhension, le manque de communication dans l'équipe, le manque de documentation, ...

La maîtrise des risques dans la gestion de projet

Une fois les risques identifiés et analysés dans leur contexte, pour permettre la bonne maîtrise des risques, il est indispensable d'établir systématiquement un plan de prévention.

Un risque identifié doit donner lieu au moins à une décision. La prévention passe par l'élimination du risque « insupportable » dû à son enjeu financier, pouvant remettre en cause l'activité de l'entreprise. Prévenir les risques, c'est prévoir l'imprévu prévisible.

Le traitement du risque : c'est le rôle du Responsable de projet de réduire les risques, de les ramener dans une situation acceptable pour l'entreprise. Pour cela, il doit réduire ou fractionner l'enjeu, réduire la probabilité d'occurrence en faisant appel aux techniques statistiques, transférer les risques par la contractualisation, et procéder à l'assurance des risques ou auto assurance (provision, ...)

La gestion du risque, c'est connaître l'évolution du risque tout au long du projet. Enfin, il ne faut pas oublier l'interdépendance des risques.

Les facteurs de décisions majeurs des projets innovants proviennent d'un environnement rendu de plus en plus en mouvement. Cependant, il existe des outils pratiques à la disposition du responsable de projet, pour lui permettre de tenir compte de façon réaliste de ces risques.

CONCLUSION :

Il est admis de dire que l'innovation est un des éléments essentiels de la compétitivité de l'entreprise. Engager, dans un projet innovant, c'est prendre des risques qui peuvent impacter son activité de façon importante. La gestion des risques doit être une activité permanente au même titre que le pilotage du projet. La perception intelligente des signaux faibles d'évolution de l'environnement est un gage de réussite dans la gestion des risques liés à l'innovation. Ce qui permet de conduire les projets innovants à leur objectif.

Enfin, je suis convaincu que la pratique de la démarche d'**Intelligence Compétitive** permet de renforcer efficacement la qualité de décision dans le pilotage de l'innovation.

BIBLIOGRAPHIE :

Robert Beaudoin et Josée St-Pierre (1999), Financement de l'innovation dans les PME, Rapport de veille présenté à l'observatoire de développement économique Canada.

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

Jean Michel (2000), Président de l'AFAV, Réussir un projet innovant dans l'entreprise - Conduite de projet et Management par valeur, Conférence introductive à la journée d'étude AFAV-AFITEP du 1^{er} février 2000 (PARIS°)

Vincent BOLY, ENSGSI Nancy, L'incertitude dans le contexte des projets innovants en PME : définition, limite de la gestion de projets, première approche méthodologique.

L'AUTEUR :

L'Ancien PDG fondateur de la société @EBE Technologies, lauréat du concours national d'aide à la création d'entreprises innovantes (promotion 2000), de formation ingénieur ENSMMB et ICG Finances et diagnostics d'entreprise, M. Hung TRAN, dirige actuellement une société de conseils et de services pour la gestion des risques et le renforcement de la compétitivité des PME/PMI. Sa carrière d'informaticien a évolué dans l'environnement des projets innovants comme le centre de recherche SCHLUMBERGER (81-84), CLEMESSY INNOVATION (88-97), et des projets européens de la COMMISSION EUROPEENNE (5^e PCRD, CRAFT, ESPRIT), ...