

La gestion des risques d'un projet : un moyen pour faciliter le développement des petites entreprises innovantes au Maroc

De :

Soufiane EL HSSINI

Chercheur à la Faculté Polydisciplinaire de Tétouan, Université Abdelmalek Essaadi.

Sous la Direction de:

Mohammed BENTAHAR

Professeur à la Faculté Polydisciplinaire de Tétouan, Spécialité : Economie, Gestion et Développement durable.

Résumé :

Les projets d'innovation et plus particulièrement la conception des produits innovants peuvent être considérés comme un processus complexe que l'on n'arrive pas à maîtriser dans sa totalité. Il semble donc indispensable de tenir en compte des risques liés à ces incertitudes (technologiques, financières, commerciales, environnementales, juridiques, etc.). La gestion des risques se présente donc comme l'un des moyens pour gérer ces projets d'innovation. Il est donc dans l'intérêt de tout promoteur du projet de voir à la réduction ou au contrôle du risque de son activité afin d'obtenir les meilleures conditions de financement possibles. Le risque à rémunérer devient donc le risque total du projet d'innovation dans la PME moins les éléments de couverture ou de mitigation.

Mots clés :

La gestion des risques, Projet d'innovation, petite entreprise, Maroc, moyen de mitigation, Etude empirique, Analyse quantitative.

Abstract:

Innovation projects and especially the design of innovative products can be seen as a complex process that we cannot master in its entirety. It therefore seems essential to take into account the risks associated with these uncertainties (technological, financial, commercial, environmental, legal, etc.). Risk management presents itself as one of the ways to manage these innovation projects. It is therefore in the interest of any project promoter to see the reduction or control of risk of its activity to obtain the best possible financing conditions. The risk to reward becomes the total risk of the innovation project in the SME least the hedges or mitigation.

Keywords:

Risk management, Innovation Project, small business, Morocco, means of mitigation, empirical Study, Quantitative analysis.

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 une offre des prestations et des biens de plus en plus étendue, l'innovation est un moyen clé pour assurer le maintien de la compétitivité et la continuité des entreprises d'une part et de l'économie d'un pays d'autre part.

L'innovation est un phénomène relativement complexe qui doit être décomposé dans ses principaux éléments que sont le type, la phase et l'intensité. Une fois l'innovation mieux définie, il devient plus facile de cerner les différents éléments de risque qu'elle engendre et qui auront une influence significative sur sa probabilité d'être complétée. Les projets d'innovation chez une PME et notamment la conception des produits innovants peuvent être considérés comme un processus complexe que l'on n'arrive pas à maîtriser dans sa totalité. Il semble donc indispensable de tenir en compte des risques liés à ces incertitudes (technologiques, techniques, commerciales, environnementales, financières, juridiques, etc.). La gestion des risques se présente donc comme l'un des outils et des moyens pour gérer ces projets d'innovation.

L'incertitude et les asymétries d'information qui caractérisent les PME sont amplifiées pour les PME innovantes, ce qui rend plus difficile leur accès au financement. D'abord la rentabilité des activités innovantes est souvent fluctuante et très incertaine. Ensuite, les entrepreneurs peuvent posséder davantage des informations sur la nature et les caractéristiques de leurs produits et procédures que leurs bailleurs de fonds potentiels. Puis, les activités innovantes sont généralement immatérielles, ce qui rend l'évaluation de leurs valeurs monétaires difficile avant qu'elles ne portent leurs fruits sur le plan commercial. Le financement des PME innovantes est donc très risqué et incertain, ce qui ne facilite guère l'élaboration de contrats de financement mutuellement satisfaisants. Enfin, avant de passer à l'étape du financement de l'innovation, il faut voir si on ne peut pas réduire le risque de celle-

ci en utilisant certains outils et/ou moyens pour le réduire. Tous les contrats de financement sont définis en fonction du risque de l'activité financée. Il est donc dans l'intérêt de tout promoteur de projet de voir à la réduction ou au contrôle du risque de son activité afin d'obtenir les meilleures conditions de financement possibles.

Cet article se veut une réponse à la question « comment la gestion du risque peut améliorer le financement des projets d'innovation dans les PME marocaines et facilite leur développement ? ». Pour y répondre, on part d'une hypothèse simple : que soit démontrée l'efficacité du modèle du management des risques des projets d'innovation à la fois pour répondre aux besoins des petites entreprises et de leur apporter un soutien financier et managériel.

Après consultation des principaux modèles du management du risque d'un projet d'innovation, nous justifierons l'adoption de celui de ST-Pierre, 2004 et Desroches et al. 2007 composés de cinq classes de risques et qui sont :

- Les risques techniques et technologiques
- Les risques commerciaux
- Les risques managériaux
- Les risques environnementaux
- Les risques financiers

En partant de ces classes et des thématiques qu'elle porte, nous avons mené un diagnostic auprès de presque 7 PME. Le choix de cet échantillon a été dicté par la prédisposition des responsables à interagir avec notre enquête. On a fait recours à la technique qualitative d'entretien face à face avec les responsables afin de collecter l'information exacte et identifier les risques qui touchent l'exécution du projet d'innovation.

Le présent papier s'articule autour de trois principaux axes :

- Approche sur les caractéristiques de l'innovation et ses facteurs du risque à retenir
- Présentation des principaux modèles du management du risque et justification du modèle retenu
- Le management du risque des PME innovantes : analyser et contrôler.

I. L'innovation et le risque :

1.1) La définition :

Dans les économies développées, l'innovation est désormais une source reconnue de richesse, de croissance et d'emplois. Les PME se positionnent au cœur du processus

d'innovation compte tenu de leur capacité à faire émerger des innovations radicales, notamment sous forme de nouveaux produits. Mais l'innovation reste un processus coûteux et risqué. [LORENZI, VILLEMEUR, 2007].

L'innovation peut être définie selon [OCDE, 1997, P.9] :

« On entend par innovation technologique de produit la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux et améliorés. Par innovation technologique de procédé, on entend la mise au point/adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles notablement améliorées. Elle peut faire intervenir des changements affectant –séparément ou simultanément – les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail. »

D'après cette définition nous pouvons constater que l'innovation est un phénomène qui ne dépend plus uniquement de l'utilisation de facteurs tangibles comme les ressources financières et technologies avancées, mais elle dépend de plus en plus de la façon dont les entreprises utilisent les facteurs intangible comme la façon mobiliser des connaissances associées tant à des facteurs internes qu'à des facteurs externes aux entreprises [Landry et Amara, 2002, P.4].

L'étude d'un projet d'innovation exige de tenir compte des trois éléments le type, la phase du projet faisant l'objet du financement et l'intensité de l'activité d'innovation [ST-Pierre, 2004, P.76].

1.2) Le type d'innovation

Dans chaque activité d'innovation dans une entreprise, il existe 3 types différents [St-Pierre, Beaudoin et Bourgeois, 1999] :

- **Innovation dans les produits** : Ces activités touchent directement le marché et la clientèle de l'entreprise. On invoque alors les améliorations continues sur les produits existants, ainsi que les activités de recherche et développement de nouveaux produits pour lesquels il existe ou non un marché. Ces activités impliquent donc les stocks de l'entreprise.
- **Innovation dans les procédés** : Ces activités touchent les façons de faire de l'entreprise. Dans le cas d'une entreprise manufacturière par exemple, l'innovation dans ses procédés devrait lui permettre de produire à plus faibles coûts et de manière plus efficiente. On suggère entre autre que l'introduction de nouveaux procédés de

gestion de la production devrait améliorer l'efficacité en réduisant les temps et le gaspillage. L'implantation d'un système en juste-à-temps est un exemple. Il s'agit donc essentiellement d'activités sur des actifs intangibles.

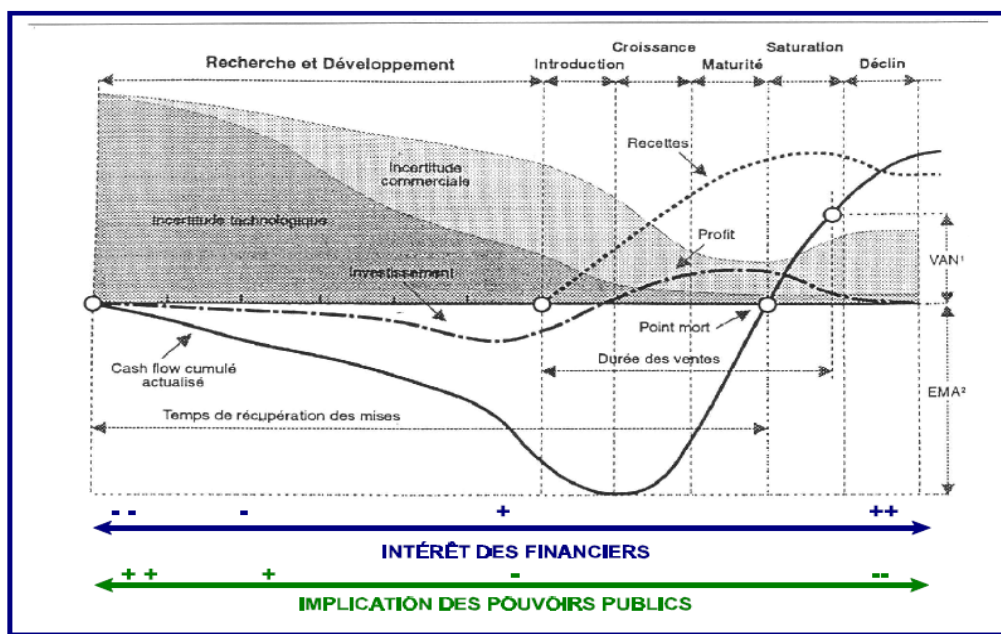
- **Innovation dans les équipements** : Ces activités visent à améliorer le rendement des équipements en place (pouvant impliquer des actifs intangibles) ou à remplacer les équipements existants par de nouveaux, plus modernes et plus efficaces (impliquant des actifs tangibles).

L'innovation dans les produits et procédés se sont les activités les plus risquées car elles introduisent souvent des actifs intangible ou bien immatériels (recherche d'information et d'évaluation, achat de brevets ou de licences, etc.).

1.3) La phase du projet d'innovation :

Les projets d'innovation passent par quatre phases majeures de développement : la recherche et développement, l'introduction, (pré-commercialisation, industrialisation, mise en marché), la croissance, la maturité (saturation, déclin) comme il montre la figure ci-dessous :

Figure 1.1 : l'influence de la phase de développement sur le risque et les flux monétaires de l'innovation



Adapté de Guinet (1995) et de Lachman (1996)

D'après la figure nous avons constaté que Les deux premières phases de développement du projet sont cruciales pour la PME. Tout d'abord, lors la conception du produit, les PME font face à des incertitudes technologiques importantes face au succès de leurs activités de R-D. Pendant cette phase, le taux d'échec peut atteindre 70 % [Lachman,

1996]. La phase d'introduction doit assurer la production et la commercialisation du produit. À ce niveau, le taux d'échec est compris entre 30 et 50% [Lachman, 1996]. Pour les deux dernières phases que l'entreprise doit rentabiliser le projet. 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 le danger 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.

1.4) L'intensité l'activité d'innovation :

Il y a 3 indicateurs de l'intensité de l'activité d'innovation dans une PME :

- ✓ Innovation radicale entraîne la naissance d'un produit radicalement nouveau.
- ✓ Innovation systématique amène un changement important dans les produits ou les procédés de l'entreprise.
- ✓ Innovation graduelle ne change pas de façon importante les produits ou les procédés.

Un projet d'innovation semble donc être conditionné par de nombreuses contraintes et obstacles et posséder de nombreuses spécificités comme être stratégiquement ambigu ou nécessiter l'exploration de nouvelles poches de connaissances [Lenfle, 2001].

II. Le management des risques d'un projet 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 cet article, nous nous intéresserons aux trois catégories de risque prépondérantes dans les projets qui sont celles liées aux performances ou qualités, aux coûts et aux délais du projet [Giard, 1991 ; Desroches et al. 2007].

2.1) la définition du risque :

Le risque peut être défini selon [Bernard Barthélemy, 2011] :

« Un risque est un événement aléatoire, trouvant son origine dans l'entreprise ou hors de celle-ci, et qui affecte une ou plusieurs ressources – matérielles ou immatérielles, humaines, possédées ou non – et a un impact négatif sur la performance ou les obligations sociétales de l'entreprise. »

D'après cette définition nous devons faire la différence entre deux éléments : un danger « c'est un état » et le risque « c'est l'évaluation de danger ».

2.2) la définition du risque d'un projet :

Un risque projet est défini de plusieurs façons selon des auteurs, il consiste :

- 1- « en la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de date d'achèvement, de coût et de spécifications, ces écarts par rapport aux prévisions étant considérés comme difficilement acceptables, voire inacceptables » [Giard, 1991],
- 2- « en des implications de l'existence d'une incertitude significative en regard du niveau de performance atteignable dans le cadre du projet. Une source de risque est définie par tout facteur pouvant affecter la performance du projet et le risque survient lorsque ses effets sur la performance du projet sont incertains et significatifs » [Chapman and Ward, 2003],
- 3- « en un événement dont l'apparition n'est pas certaine et dont la manifestation est susceptible d'affecter les objectifs du projet » [AFNOR, 2003].

L'intégration du management des risques dans le management de projet semble nécessaire pour les projets d'innovation. Pour intégrer ce processus dans le travail du chef de projet, il est utile de maîtriser la notion de risque mais il faut aussi et surtout maîtriser les méthodes à utiliser. C'est pourquoi, dans la suite de cet article, nous aborderons les méthodes existantes d'identification des risques et les outils associés pour les gérer.

L'objectif global du management des risques projet est de « conduire les responsables de projet à des actions qui, prenant en compte les risques potentiels, viseront soit à les éviter en trouvant, par exemple des solutions alternatives, soit à les réduire, soit à en réduire les conséquences pour les rendre acceptable » [WEKA, 1999].

2.3) la classification des risques d'un projet d'innovation :

Dans ce paragraphe nous allons déterminer les éléments du risque d'un projet d'innovation dans une PME. Le risque d'un projet est aussi un phénomène complexe qui influence directement tant la disponibilité du financement que les coûts inhérents.

Nous avons vu dans le paragraphe précédent les caractéristiques d'un projet d'innovation dans une PME, ce dernier nous permet d'identifier les cinq grandes familles des risques associés à cette activité, parmi ces catégories on trouve selon la littérature, de nombreux auteurs [ST-Pierre, 2004 ; Desroches et al. 2007] :

➤ Les risques techniques et technologiques :

Les risques techniques/technologiques 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 fiable et irrégulier ; 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, etc.

➤ Les risques financiers

Le risque financier est lié à la structure de financement que l'entreprise subit ou qu'elle a choisie, 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.

2.4) le processus du management des risques d'un projet d'innovation :

L'ensemble des auteurs de ces méthodes semblent être plus ou moins d'accord sur le fait que le management des risques projet peut être séparé en deux macro-phases. Tout d'abord, l'analyse des risques formée des phases d'identification, d'estimation et d'évaluation des risques. Puis la gestion des risques formée des phases de traitement, de suivi et de capitalisation des risques. La figure 2 ci-dessous montre ce processus :

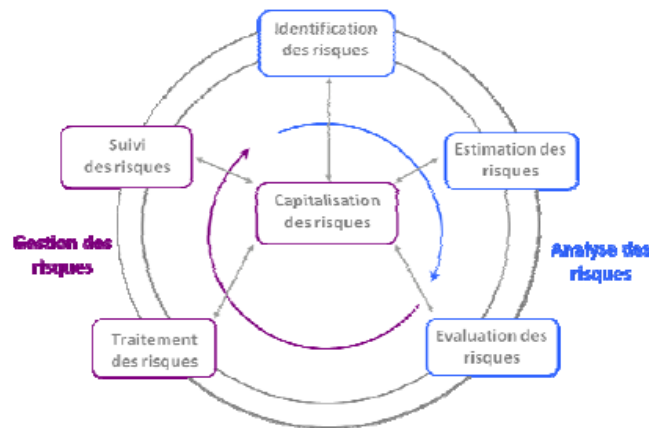


Figure 2 : Processus de management des risques projet issu de [AFNOR, 2003 ; AFNOR, 2009]

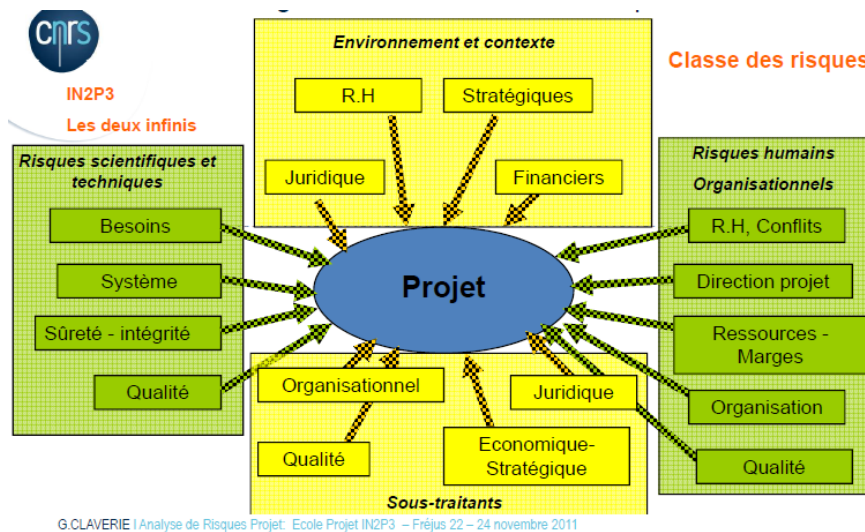
Le processus d'analyse des risques consiste à identifier, estimer et évaluer les risques. Concernant la 1ère phase d'identification des risques visent à repérer les problèmes et les dangers potentiels avant qu'ils ne se transforment en dangers réels et à inclure cette information dans le processus de gestion du projet. Cette phase permet de formuler les énoncés de risques et d'identifier leur information contextuelle.

2.4.1) Identification des risques

Pour identifier les risques on se base sur 4 éléments [Desroches et al. 2007] :

- ✓ Se souvenir du passé et imaginer les risques potentiels (ce qu'on appelle REX)
- ✓ Se demander, pour chaque typologie du risque, quel risque pourrait survenir
- ✓ Formuler le risque de façons précise (qualification du risque par rapport à l'activité ou à l'objectif sur lesquels il porte)
- ✓ Faire abstraction des actions de maîtrise existantes

La figure 3 ci-dessous montre l'identification des grandes classes des risques qui peuvent être liées à un projet.

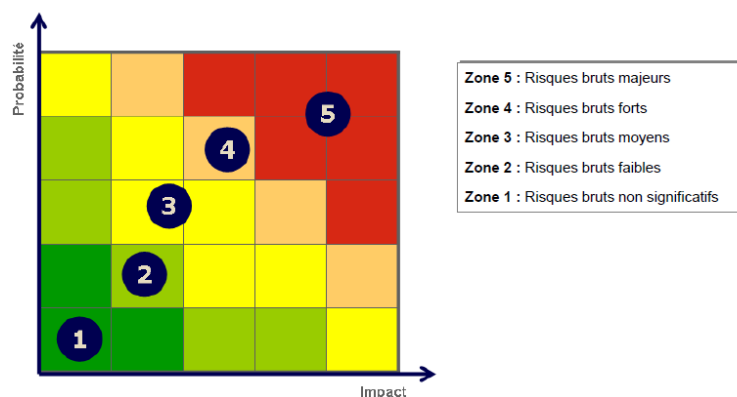


2.4.2) Evaluation des risques :

Pour la deuxième phase du processus d'analyse de risque, l'évaluation prend en compte 2 critères :

- La probabilité d'occurrence : c'est la probabilité qu'un événement non souhaité survienne.
- La gravité ou l'impact : Ensemble des conséquences engendrées par la survenance d'un événement nous souhaité.

Donc le produit des deux critères (probabilité et gravité) permet d'évaluer la criticité du risque.



D'après ce tableau de criticité nous avons constaté que la zone 1 et 2 se sont des risques acceptables ce qui signifie l'absence du danger, et la zone 3 se sont des risques tolérables ou bien à contrôler et pour la zone 4 et 5 se sont des risques inacceptables et majeurs et que nous demandons un traitement pour les maîtriser.

2.4.3) Traitement des risques :

La phase de traitement des risques vise à mettre en place un plan d'action et planifier les mesures de mitigation qui permettront de diminuer les risques identifiés et notamment les risques inacceptables et majeurs. Ultimement, les mesures de mitigation viseront à réduire la probabilité de survenance du risque dans ce cas-là on parle du système de précaution d'une part, d'une part de réduire la gravité du risque on parle du système de protection. On parle du transfert du risque à un intervenant externe (par ex Assureur) lorsqu'on augmente le domaine d'acceptation du risque.

2.4.4) le suivi des risques :

La phase de suivi vise à recueillir l'information pertinente permettant de mettre à jour les fiches de risque et de présenter cette information de façon claire et intelligible aux personnes et aux groupes à qui elle est destinée. L'objectif ultime de l'information résultant de la phase de suivi est de pouvoir prendre une décision à l'égard de chaque risque faisant l'objet d'un suivi.

La phase de suivi doit inclure les activités suivantes :

- ✓ La collecte de l'information requise afin de mettre à jour les fiches de risque
- ✓ La compilation de cette information
- ✓ La communication du résultat de cette compilation par l'entremise des fiches de risque mises à jour et de tout autre véhicule approprié

III- Etude empirique du management du risque d'un projet d'innovation au sein des PME

3.1) Présentation du modèle :

L'intensification de la mondialisation des marchés demande aux PME manufacturières et technologiques de s'adapter à un environnement plus concurrentiel pour survivre et prospérer. Dans ce contexte, le développement d'innovation et notamment de nouveaux

produits/Prestations apparaît comme une stratégie reconnue pour assurer cette adaptation (Cooper, 2000, 2003, 2007 ;Gotteland et Haon, 2005). Mais engager son entreprise dans un projet d'innovation comporte de nombreux risques et beaucoup d'incertitude, de sorte qu'il est fréquent de voir ces projets aboutir à des résultats peu convaincants quand ils ne sont pas simplement abandonnés (Bourdeau, Rivard et Barki, 2003 ; Crawford et Di Benedetto, 2006). Après avoir constaté un manque de connaissances et le peu d'attention accordé jusqu'ici au type d'innovation dans les PME, il nous a semblé pertinent d'étudier plus en profondeur la relation entre ce type de projet et les risques environnants qui apparaissent et disparaissent tout au long de ce processus d'innovation. Plus spécifiquement, cette étude vise à déterminer si un modèle d'évaluation des risques peut contribuer au renforcement du processus de développement de nouveaux produits dans les PME afin d'accroître le taux de succès.

Cette étude couvre des champs de connaissances diversifiés comme ceux du management par l'inclusion des concepts d'équipe de travail, d'autorité, de leadership et de collaboration, de psychologie cognitive comme les mécanismes de représentation et de perception des risques, d'innovation à travers le développement de produits mais aussi du marketing et de la gestion de projet. Pour sa réalisation, des entrevues en profondeur furent conduites auprès des principaux membres des équipes de développement de produits de six PME innovantes du différent secteur, plus spécifiquement de la technologie au Maroc. La méthode de l'échantillonnage raisonné fut retenue afin d'assurer la sélection d'entreprises qui développent fréquemment de nouveaux produits et des procédés, mais aussi pour mieux prendre en compte «l'hétérogénéité des PME» qui aurait pu conduire à des données trop étendues et à une validité limitée des résultats.

Il est difficile de concevoir qu'encore aujourd'hui une entreprise s'engage dans un projet d'innovation en acceptant avec un certain fatalisme que les résultats de l'innovation soient purement aléatoires, pratiquement imprédictibles et qu'il est donc inévitable que des événements imprévus perturbent son déroulement. Les conclusions de notre étude démontrent toutefois que cette représentation est inexacte. En effet, nos résultats montrent qu'un processus efficient d'identification et d'évaluation des risques pourrait permettre de réduire les possibilités d'occurrence d'un événement et/ou limiter ses impacts négatifs sur le projet.

Sur le plan scientifique, cet article entend apporter une vision nouvelle sur un sujet jusqu'ici peu exploré et qui contribue à enrichir le corpus de connaissances sur les PME. Comme contribution managériale, elle pourrait aider les acteurs chargés de conduire des projets d'innovation à mieux comprendre et à s'interroger sur la manière d'anticiper et d'analyser les

événements potentiellement dommageables dans le but de réduire leur impact négatif sur les objectifs attendus d'un projet.

3.2) Présentation des résultats et analyse des résultats de l'étude empirique

3.2.1) Identification des risques

Dans une question ouverte de notre guide d'entrevue, nous demandions aux répondants de nous donner en ordre d'importance des cinq catégories de risques, ceux qui sont les plus susceptibles de causer l'échec d'un projet d'innovation. Les risques commerciaux et les risques financiers font le consensus chez les chefs des PME et figurent en tête de liste. Pour la suite, les répondants sont partagés entre les risques techniques/technologiques et les risques managériaux. Finalement, les risques environnementaux, ceux qui sont exogènes à l'entreprise, plus difficiles à détecter et souvent impossibles à contrôler, sont ceux qui leur apparaissent les moins importants. Mentionnons que nous avons donné la cote "5" pour les risques non mentionnés par les répondants, considérant qu'ils étaient probablement jugés trop peu importants pour l'être. Comme il montre le tableau ci-dessous :

Tableau : Identification des risques d'un projet d'innovation chez PME au Maroc

	A (Technologique)	B (Industrie)	C (Commerce)	D (Service)	E (Technologique)	F (Agriculture)
Les Risques Techniques et technologiques	3	4	3	3	3	4
Les risques Commerciaux	1	1	1	2	2	2
Les Risques managériaux	4	3	4	4	4	3
Les risques environnementaux	5	5	5	5	5	5
Les risques financiers	2	2	2	1	1	1

Rang 1 : plus important ; 5 : moins important

NB : nous avons codifié les noms des PME pour des raisons de confidentialité tout en respectant la loi 09-08 relative à la protection des données à caractère personnel.

3.2.2) *Les possibilités de mitigation des divers risques présents dans le processus d'innovation des PME.*

Une fois les sources de risque identifiées, on peut procéder à ce que l'on pourrait appeler la gestion du risque dont le principal objectif est de développer des stratégies ayant pour effet soit de le réduire, soit de l'éliminer.

Classe des risques	Moyens de couverture ou de mitigation
Les risques technologiques et techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Embauche de ressources spécialisées, alliance avec des centres de recherche et des universités. • Mettre en place un fond suffisant pour investir dans des équipements adéquats. • Disposer des sources d'approvisionnement efficaces
Les risques financiers	<ul style="list-style-type: none"> • Surveillance des liquidités et des frais fixes de financement, mesure du degré de couverture du fardeau de la dette. • Réputation des institutions intéressantes, magasinage pour obtenir la meilleure offre de financement compte tenu des caractéristiques de l'entreprise. • Négociation attentive des clauses restrictives et des garanties.
Les risques commerciaux	<ul style="list-style-type: none"> • Alliance avec d'autres partenaires. • Contrats stipulant des ententes à long terme avec les clients clés. • Connaître le besoin du marché. • Anticipation des réactions des concurrents. • Formation de la force de vente adéquate.

	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir un réseau de distribution efficace.
Les risques managériaux	<ul style="list-style-type: none"> • Formation du personnel. • Embauche de ressources spécialisées et qualifiées. • Augmentation du degré d'expertise de l'entreprise
Les risques environnementaux	<ul style="list-style-type: none"> • Obtention d'un brevet. • Chercher l'information sur les réglementations ou lois pouvant toucher l'entreprise

À cette étape-ci, une fois les risques du projet d'innovation identifiés et une fois que ceux-ci sont couverts ou mitigés, lorsque c'est possible, les bailleurs de fonds devraient être aptes à mesurer le risque résiduel qui sera à la base de la détermination de l'offre de financement et des conditions qui l'accompagnent.

Conclusion :

Pour conclure, nous voudrions rappeler certains éléments clés mentionnés dans cet article, la problématique étudiée s'intéresse à comment le management du risque peut améliorer le financement des projets d'innovation dans les PME marocaines et facilite leur développement ?

Nous avons voulu montrer, dans cet article que l'innovation est un phénomène complexe dont les incertitudes plus ou moins grand selon le type, la phase et l'intensité du projet d'innovation dans une PME. 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. Le processus du management que nous avons traité, qui consiste d'abord à analyser et gérer les risques inacceptables et majeurs susceptibles de nuire au développement des projets d'innovation ou des entreprises. Ces risques associés à l'innovation peuvent être réduits ou contrôlés par des outils de mitigation et de couverture qui devrait se refléter dans les conditions de financement offertes.

Changeons notre perception du risque et voyons-le maintenant comme une opportunité et non plus comme un danger. Dans un environnement économique actuel, une entreprise qui

ne prend aucun risque est vouée à la disparition. Les entrepreneurs ont besoin des bailleurs de fonds pour financer leurs projet et les bailleurs de fonds ont besoin des projets des entrepreneurs pour réaliser un rendement intéressant et remplir leur mission.

Les institutions financières ou bailleurs de fonds sont peu informés de la complexité du phénomène de l'innovation et ont tendance à camoufler cette méconnaissance dans des conditions de financement qui ne reflètent pas toujours le degré de risque réel des projets. L'offre de financement n'est pas développée de façon égale pour l'ensemble des projets d'innovation, compte tenu de leurs caractéristiques : le type, la phase et l'intensité.

Finalement, il faut contribuer à accroître le succès d'un projet d'innovation, le management des risques permettra aussi à la PME de connaître une performance supérieure grâce à une meilleure gestion de ses ressources.

Les références bibliographiques

AFNOR (2003). FD ISO 10006 : Système de management de la qualité, lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets, AFNOR : 34.

AFNOR (2003). FD X50-117 : Management de projet, gestion du risque, AFNOR.

AFNOR (2009). FD ISO GUIDE 73 : Management du risque, Vocabulaire, AFNOR.

Alain DESROCHES, Alain LEROY, Frédérique VALLEE. La gestion des risques – Principes et pratiques, Ed. Hermes Science- Lavoisier, Paris, 2003, Edition revue et augmentée, 2007, P. 66-100.

Alain DESROCHES, Alain LEROY, Jean- Francois QUARANTA. Le dictionnaire d'analyse et gestion des risques, Ed. Hermes Science- Lavoisier, Paris, 2006, 380 P.

Alain DESROCHES. La gestion des risques Projet, les techniques de l'ingénieur, 2008.

Bernad BARTHELEMY, Philippe COURREGES. Gestion des Risques méthode d'optimisation globale. 2e Ed, France : Edition d'organisation, 2004, P.87-120.

Cherif MONDHER. Asymétrie d'information et financement des PME innovantes par le capital-risque. In : Revue d'économie financière. 1999,54-4, P.164-178.

Gaston TRAUFFLER. L'innovation : une aux risques du marché méthodes de gestion de l'innovation. 2011, 23 P.

Guinet J. les systèmes nationaux de financement de l'innovation. Direction de la science et de la technologie, OCDE, Paris, 1995, 135 P.

GUINET, J. (1995); Financing innovation; The OECD Observer; 194, p. 10-16.

GUINET, J. (1995), Les systèmes nationaux de financement de l'innovation, Direction de la science et de la technologie, OCDE, Paris.

Jean-Pierre LEBROUX. Les particularités du marché du Capital de risque. Gestion, Vol. 26, numéro 4, hiver 2002, P. 23-33

Josée ST.PIERRE. La gestion du risque comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement. Québec : Presses de l'université du Québec, 2004, 257 P.

Josée ST.PIERRE. Innovation chez PME : nécessité, diversité et facteurs de succès. 2009, 8 P.