



HAL
open science

Gestion des dispositifs innovants en mode projet : quels risques pour une université d'entreprise ?

Lénaïg Barreau, Corinne Baujard

► **To cite this version:**

Lénaïg Barreau, Corinne Baujard. Gestion des dispositifs innovants en mode projet : quels risques pour une université d'entreprise ?. *Management & sciences sociales*, 2012, Risque : éthique et Gouvernance, 13, pp.66-79. <hal-01870829>

HAL Id: hal-01870829

<https://hal.science/hal-01870829v1>

Submitted on 9 Sep 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Copyright - All rights reserved

Gestion des dispositifs innovants en mode projet : quels risques pour une université d'entreprise ?

Lénaïg Barreau

Doctorante en Sciences de Gestion
Contrat Cifre Alcatel Lucent
Telecom École de Management
lenaig.barreau@it-sudparis.eu

Corinne Baujard

Maître de Conférences HDR
Université d'Évry Val d'Essonne
UFR SHS département Gestion/AES
corinne.baujard@univ-evry.fr

Si le développement de l'innovation constitue un enjeu majeur pour les entreprises, rares sont celles qui anticipent les risques propres à un dispositif de gestion de l'innovation. De son côté, la littérature abondante et variée de la démarche en mode projet envisage rarement à la fois les aspects stratégiques et opérationnels qui traversent la gestion de l'innovation. En quoi la gestion de dispositifs innovants en mode projet présente-t-elle des risques pour une université d'entreprise ? A partir d'une recherche doctorale conduite en contrat Cifre à Alcatel-Lucent, nous avons identifié une diversité de risques basée sur l'expérience et le retour des deux précédentes structures mises en place.

Mots clés : Conduite de l'innovation, mode projet, gestion des risques, structure innovante, université d'entreprise.

Introduction

Traditionnellement, l'activité d'innovation dans les entreprises fait régulièrement l'objet de nombreuses études. En effet, de la démarche descriptive à l'analyse des théories portant sur des techniques, les préoccupations de la mesure de l'innovation dominant. Les entreprises réalisent l'intérêt d'en assurer sa gestion

pour la contrôler, la susciter et l'accompagner. La majorité des auteurs s'accorde à reconnaître son importance tout en s'interrogeant sur les risques de l'intégration de la démarche gestion de projet (à travers le mode projet) dans la gestion de dispositifs innovants. Dans cet article, nous étudierons en quoi la gestion des dispositifs innovants en mode projet présente des risques dans le contexte d'une université d'entreprise.

Pour répondre à cette question, nous examinerons la littérature portant sur les dispositifs innovants en mode projet. Nous exposerons ensuite notre champ de recherche puis notre problématique. Par ailleurs, nous présenterons notre terrain et la méthodologie utilisée pour cette recherche. Par la suite, nous analyserons les risques d'une gestion de dispositifs innovants en mode projet au contexte de l'université d'entreprise d'Alcatel-Lucent et discuterons les résultats avant de conclure.

Revue de la littérature

L'intégration du mode projet dans la gestion de dispositifs innovants implique deux champs de recherche : la gestion de l'innovation et la gestion de projet. Nous ne cherchons pas à synthétiser tous les travaux sur la gestion de l'innovation et la gestion de projet, mais bien à introduire les notions principales de ces littératures très fournies qui vont enrichir notre recherche.

Gestion de l'innovation

La question du management de l'innovation existe depuis longtemps et a déjà inspiré de nombreux auteurs (Burns et Stalker, 1961). Malheureusement, cette littérature exhaustive souffre d'un manque d'unité compte tenu de toutes les questions soulevées (créativité, stratégies, transfert de l'innovation, organisation, etc.) et de tous les domaines de recherches qui peuvent être impliqués dans le management de l'innovation. Cependant, nous avons identifié deux courants concernant la gestion de l'innovation.

Le premier courant se caractérise par la gestion opérationnelle de l'innovation. Il correspond à des modèles de processus de développement de projets d'innovation, de développement ou de conception de produits, de l'émergence de l'idée à la fin du projet.

Le second courant représente la gestion stratégique de l'innovation. Il s'agit des modèles destinés aux dirigeants ou créateurs d'entreprise qui proposent des étapes de gestion globale, stratégique de l'innovation. Ces modèles vont souvent jusqu'à expliquer quel type d'organisation mettre en place pour créer une organisation innovante. Le courant opérationnel se réfère aux innovations de produits ou services qui seront commercialisés dans le but de générer des bénéfices (Hauptly, 2008).

Par ailleurs, la littérature du management de projet revêt un caractère stratégique. L'implémentation de l'innovation est gérée par la direction. Les principaux travaux du management de l'innovation portent sur les outils et modèles d'analyse majoritairement à destination du top management (Lenfle, 2008). Par ailleurs, la gestion opérationnelle propose un management de l'innovation en plusieurs étapes. On peut retenir le modèle en cinq étapes de Le Loarne et Blanco (2009) à savoir choisir un positionnement dans l'innovation, générer des idées (processus d'innovation, stimulation de la créativité individuelle et organisationnelle), passer les idées en concepts, mettre en place une sélection des projets d'innovation et enfin assurer la diffusion de l'innovation. Ce modèle assez représentatif de l'ensemble des modèles professionnels présente surtout des « Best Practices » (les bonnes pratiques des projets ou innovations réussies), et les outils qui les accompagnent comme la planification, la créativité, l'audit technique, la prévision, voire l'aide à la décision, etc. (Romon, 2003). Par ailleurs, on peut citer l'OSEO (ancien ANVAR, www.oseo.fr) qui propose une démarche en cinq étapes : formuler l'idée, manager le projet (étudier sa faisabilité, le développer, et le lancer) et positionner le projet. Nous pouvons aussi à partir d'idées innovantes proposer des modèles « IM Station » (Deloué et al., 2004) qui présentent l'inconvénient d'être prescriptifs dans la conduite de l'innovation.

Gestion stratégique de l'innovation

L'approche stratégique du management est d'identifier le processus afin d'implémenter la démarche identifiée. La direction générale (top management) assure tout au long du processus d'innovation le rôle de « *sponsor, critic, institutional leader, and mentor* » (Angle & Van de Ven, 1989 cité dans Van de Ven et al. 1999, p.681). A ce titre, elle gère les conflits et le processus de décision qui peuvent apparaître lors d'un processus d'innovation. Enfin, les auteurs préconisent l'importance de répartir ces rôles dans les différents niveaux de l'entreprise afin de construire un pilotage collectif de l'innovation. Toutefois, le management de l'innovation doit se gérer dans trois espaces : stratégie, compétences et projets (Ben Mahmoud-Jouini, 1998). Enfin, Romon (2003) explique que le management de l'innovation concernant les projets d'innovation doit posséder deux niveaux de responsabilité : un niveau global et un niveau local qui doivent faire partie d'une procédure générique de gestion des portefeuilles de projets d'innovation. Ces approches stratégiques sont devenues des objets pour l'activité en mode projet.

Activité en mode projet

Malgré les nombreuses sources sur la gestion de projet, nous avons pu relever plusieurs caractères de la gestion de projet qui concernent la délimitation d'une période par une date de début et de fin établies au préalable. Des contraintes de performance mesurées par des critères définis préalablement (Project Management Institute, 2006, 2008). Ces contraintes sont liées à la qualité, aux coûts et au temps de réalisation, voire à la satisfaction des clients et même des membres de l'équipe (Wateridge, 1998).

Par ailleurs, la multitude de caractéristiques avancées par les auteurs est également représentative du nombre impressionnant de

définitions existantes, qu'elles soient spécifiques ou globales. En outre, certains auteurs tels que Lewis (1993), Meredith et Mentel (2003) définissent la notion de gestion de projet jusqu'à préciser les activités produites par le projet. En effet, la gestion de projet est « une organisation et un processus transversal temporaire défini pour atteindre un objectif sous les contraintes de temps, de budget et d'autres ressources » (Ben Mlouka et al., 2009, p. 105), 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 » (norme Afnor X50-115, 2001). Par ailleurs, Turner (1993) donne une définition très complète en caractérisant le projet comme « un ensemble d'actions pour lequel des ressources humaines, matérielles et financières sont organisées de manière nouvelle pour entreprendre un ensemble unique d'activités, bien spécifiées, à l'intérieur de contraintes de coût, de délai et de performance, en vue de réaliser un changement bénéfique défini par des objectifs d'ordre quantitatif et qualitatif » (p.8). C'est cette définition que nous retenons pour aborder nos champs de recherche.

La gestion du risque

Étant donné que nous cherchons à répondre à la question : en quoi la gestion de dispositifs innovants en mode projet présente-t-elle des risques pour une université d'entreprise, il nous paraît important d'aborder, outre l'aspect gestion de dispositifs innovants et gestion de projet, la gestion du risque. Certes, les risques que nous avons identifiés sont propres à la nature de la structure et à notre contexte, nous n'avons donc pas d'études dans la littérature permettant de comparer les risques identifiés, toutefois, nous pouvons expliquer à travers la littérature l'intérêt d'une analyse des risques. Dans cette recherche Il n'y a pas de définition universellement reconnue du risque (Green

& Serbein, 1983). D'après Edwards et Bowen (2005), peu importe la définition du risque, le risque est défini par quatre aspects majeurs : la probabilité d'un événement à se produire, l'évènement et sa nature, les conséquences de cet évènement et la période d'exposition à l'évènement. Nous rejoignons les auteurs dans leur affirmation que le risque est contextuel, il est issu du contexte d'une situation. Kaplan et Mikes (2012) proposent trois catégories de risques : les risques évitables, les risques de stratégie et les risques externes. Pour notre recherche, nous envisageons notre étude des risques liés à l'implémentation de la démarche gestion de projet dans la gestion de dispositifs innovants dans la catégorie des risques évitables. En effet, cette catégorie de risques concerne les risques internes à l'organisation, cette catégorie de risques étant la plus contrôlable. « Rares sont les organisations qui utilisent la gestion des risques comme un outil de management, passant d'une gestion des risques à une maîtrise des risques, d'un management des risques à un management par les risques » (Le Ray, 2006, p. XXV).

Champs de recherche

Notre problématique envisage un aspect peu étudié de la littérature. Si la relation entre la gestion de projet et la gestion de l'innovation a été abordée par quelques auteurs, nous étudierons les dispositifs innovants en mode projet afin de montrer en quoi notre recherche doctorale pourrait compléter cette littérature.

La gestion de projet est une discipline qui constitue un pôle de recherche dans le domaine de la gestion depuis quelques années (Navarre, 1993). Dans la littérature, on retrouve quelques parallèles entre la gestion de projet et l'innovation.

Bien que le terme « projet » ne soit pas utilisé spécifiquement dans la littérature, certaines études abordent tout de même ce sujet. Par exemple, suite à leur étude portant sur

l'industrie électronique britannique, Burns & Stalker (1961) ont démontré que les organisations dites « organiques » sont les plus adaptées pour créer de l'innovation dans un environnement turbulent. En effet, ce type d'organisation permet une meilleure transversalité, une meilleure communication (bien souvent informelle) et une plus grande autonomie qui confèrent une plus grande flexibilité à l'équipe. Toutefois, ils complètent ce statut en affirmant que les organisations matures, qui ont des structures et des processus déjà bien définis et implantés, auraient effectivement intérêt à adopter une organisation plus organique et flexible dans le but de s'adapter plus facilement à leur environnement (Sine et al. 2006). Cependant, pour le cas d'une nouvelle organisation, les auteurs pensent que celle-ci est déjà très flexible et possède une bonne capacité d'adaptation à son environnement, aussi cette jeune organisation aurait, au contraire, besoin d'une structure un peu plus formelle et mécanique.

Par ailleurs, un management de projet efficace était une des conditions de la réussite des innovations (Maidique & Zirger, 1985). L'innovation est de plus en plus considérée comme une stratégie de compétition effective. Des changements organisationnels dans l'entreprise se traduisent majoritairement par le recours à des équipes pluridisciplinaires (Child, 2005). Il est important pour une entreprise de considérer les avantages procurés par les équipes projet si elles veulent rester compétitives (Lurey & Raisinghani, 2001 ; Ancona, 1990, Thamhain, 2004). Par exemple, un management de la gestion par projets peut s'inscrire dans une théorie discursive des organisations (Chanal, 2000) pour s'adapter aux changements de son environnement. La création d'un nouveau produit bénéficie des principes de la gestion de projet selon un découpage en objectifs, résultats, phasages, selon des tâches et des affectations. L'innovation dans les entreprises alimente la compétition entre les organisations dont la phase de conception

assure un flux régulier de produits innovants (Midler & Lenfle, 2003).

Problématique

La gestion de l'innovation à plusieurs niveaux s'impose dans les organisations. Le fait de gérer les dispositifs innovants dans une organisation organique (projets) peut se faire localement, de façon à la fois stratégique et opérationnelle. Il ne faut pas confondre projet d'innovation, projet de développement, projet innovant (Lenfle, 2004). Or, nous ne souhaitons pas gérer des projets innovants. Notre positionnement est d'envisager les dispositifs innovants en utilisant les principes de la gestion de projet. En quoi la gestion de dispositifs innovants en mode projet présente-t-elle des risques pour une université d'entreprise ? Cette démarche se base sur le cadre théorique de référence en se distinguant sur deux points de la littérature.

La première différence se situe dans le management de l'innovation. Souvent, un modèle propose que l'innovation doit être gérée stratégiquement, implémentée et diffusée au niveau global, par la direction. Il aborde la gestion de projets innovants ou bien la gestion opérationnelle (de la création à la commercialisation) d'un nouveau produit ou service. Notre recherche s'intéresse à un management local de l'innovation opérationnelle et gérée à tous niveaux de hiérarchie, le management par projet (ou mode projet).

La deuxième différence concerne la nature et la finalité des dispositifs innovants. En effet, la gestion des projets innovants concerne le processus de la création à la distribution d'un nouveau produit (d'un produit innovant) dans le but de commercialiser et d'obtenir un bénéfice. Dans notre recherche, nous nous intéresserons à la gestion des dispositifs innovants (pas uniquement la création d'un produit ou d'un service) dans une université d'entreprise.

Terrain et méthodologie

L'étude se déroule à Alcatel-Lucent University France, l'université d'entreprise d'Alcatel-Lucent, spécifiquement sur le site français. Alcatel-Lucent est une société de droit français qui propose des solutions de télécommunications. C'est un équipementier télécoms et réseaux présent dans 130 pays qui emploie 78 000 employés dans le monde dont environ 10 000 en France. Alcatel Lucent University (ALUniv) est un service formation qui possède un réseau de 18 centres accrédités de formation dans le monde entier, majoritairement présents en Europe. Son but est d'améliorer la qualité et l'homogénéité de la formation pour ses salariés et ses clients, et d'optimiser les ressources en facilitant l'acquisition de connaissances, l'expertise et les qualités personnelles des salariés ainsi que le personnel de ses clients. L'essentiel de ses missions repose sur la gestion, le développement, et la livraison de solutions de formation et de qualification.

Le concept d'université d'entreprise a débuté aux États-Unis dans les années 50 chez General Electrics (Philippe, 2010) bien que n'étant pas nommée ainsi à l'époque. Selon une recherche menée par Meister (1998), le nombre d'universités d'entreprise a été multiplié par 4 dans les années 90. Les universités d'entreprise sont des entités peu étudiées en sciences de gestion. Pourtant, si elles constituent des acteurs importants dans la formation, elles se distinguent de par leur caractère stratégique des centres de formations internes classiques. Par ailleurs, elles ont également pour but de renforcer et unifier la culture d'entreprise (Drummond-Guitel, 2009). Il existe plusieurs définitions des universités d'entreprise. L'université d'entreprise est « *une structure de formation constituant un outil stratégique élaboré pour assister son 'organisation-mère' en poursuivant sa mission par la conduite d'activités qui cultive l'apprentissage individuel et organisationnel, la connaissance*

Table 1

Comparaison entre un département traditionnel de formation, une université d'entreprise et une université traditionnelle (adapté de Veldsman, 2004)

<i>Département de formation traditionnel</i>	<i>Université d'entreprise</i>	<i>Université traditionnelle</i>
Besoins opérationnels	Besoins commerciaux	Besoins d'enseignement généraux
Réactif : présent, orienté « réparez-le »	Proactif : futur, orienté amélioration, renouveau	Réactif/Proactif : orienté vers le passé, présent, et futur
Fragmenté, événements d'apprentissage (le cours/programme)	Intégré, apprentissage continu / processus d'enseignement (meilleure performance)	Mené par professeur/processus de médiation (certificat, diplôme, niveau)
Focus sur des programmes court terme (moins de 2 ans)	Focus sur des programmes moyen terme (2 à 5 ans)	Focus sur des programmes long terme (5 à 10 ans)
Gamme de moyens limités de modalités d'apprentissage et de dispense de formation	Apprentissage mixte, virtuel : n'importe où, n'importe quand, n'importe comment, n'importe qui	Principalement en présentiel : cours prescrits offerts à plusieurs reprises dans des délais fixés
L'impact est en général connu	L'impact peut être développé avec un peu d'effet	L'impact peut ne jamais être connu
Individuel, employés internes	Équipes intactes, communautés de pratique, ensemble des parties-prenantes	Élèves individuels
Compétences techniques individuelles	Compétences organisationnelles majeures	Connaissance / expertise / compétences génériques
Ressources humaines en tant que propriétaire de l'apprentissage et du développement	Le business en tant que propriétaire de l'apprentissage/enseignement	L'institution académique possède l'éducation

et la sagesse » (Allen, 2002, p. 9). L'auteur insiste particulièrement sur le caractère stratégique.

La principale différence entre une université d'entreprise et un centre de formation interne est l'écart entre la vision tactique et stratégique. L'université d'entreprise est une « fonction alignée stratégiquement vers l'intégration du développement du personnel dans une organisation spécifique » (Grenzer, 2006, p.1). Ainsi, nous envisageons de privilégier les récits d'expériences pour s'approcher au plus près du raisonnement des acteurs et les projets en cours (exploitation des connaissances) qui combinent les connaissances établies en différents espaces organisationnels afin de les développer selon un processus d'exploration.

En termes de méthodologie, notre travail de recherche s'inscrit dans une démarche inductive. Par ailleurs, nous opterons pour la

méthode de la recherche-action. Les chercheurs du colloque de l'Institut National de Recherche Pédagogique en 1986 ont défini la recherche-action ainsi : « Il s'agit de recherches dans lesquelles il y a une action délibérée de transformation de la réalité ; recherches ayant un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations » (Hugon et Seibel, 1988, p. 13). C'est une méthode de recherche scientifique fondée par Kurt Lewin (1951). Whyte (1991) propose trois types de recherches-action selon le degré de participation :

- préparation par les acteurs de rapports et d'analyses théoriques en général axés vers la résolution de problèmes ;
- changement dans une organisation : les acteurs gèrent la prise de décision pour l'adoption de solutions proposées par le chercheur ;

- implication des acteurs : toutes les phases du projet de recherche. Il parle de Recherche Action Participative.

Compte tenu du contexte, notre recherche s'inscrit dans la Recherche Action Participative aussi appelée la Recherche Action Intégrale.

Cette recherche se base sur l'expérience de deux précédentes structures de gestion de l'innovation à Alcatel-Lucent University France. Elles ont constituées les étapes préparatoires à l'implémentation de notre structure de gestion de l'innovation en utilisant le mode projet. La première structure s'apparente à une gestion de l'innovation selon le modèle des Systèmes Complexes Adaptifs. Puis, les membres de la première structure ont eux-mêmes demandé à changer d'organisation de gestion de l'innovation, estimant que l'organisation ne fonctionnait pas. Cela a donné lieu à la deuxième structure qui était constituée d'un seul projet de dispositif innovant et qui devait donner naissance à d'autres projets parallèles de dispositifs innovants. Notre identification des risques liés à la troisième structure de gestion de l'innovation constitue le résultat de cet article. En effet, avant d'implémenter cette troisième structure basée sur les résultats des deux précédentes et sur les retours d'expérience des membres des deux structures, il nous paraissait important de mesurer en amont les risques d'une telle démarche. Nous nous basons pour cette recherche sur les entretiens des membres des deux premières structures, soit 10 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure et demie.

Analyse des risques et discussion des résultats

Souvent, dans les grandes entreprises, les pratiques de gestion aboutissent à favoriser le partage local d'expériences plutôt que la constitution de réseaux internationaux de diffusion. On retrouve les principes

d'épistémologie organisationnelle définis par Nonaka, Von Krogh et Voelpel (2006). Pour ces théoriciens, il faut insister sur les apprentissages des salariés et leur capacité à coopérer ensemble. « Toutes ces actions permettront l'innovation » (Alter, 2012). Ainsi, l'innovation se réalise sur une base relationnelle locale qui favorise l'identification des pratiques managériales en respectant les différentes expertises mobilisées. La gestion en mode projet est un construit cognitif, un système d'action qui s'organise pour capitaliser ses compétences afin d'atteindre les objectifs en fonction des évolutions de l'environnement, des ressources, de la culture et des représentations des groupes d'acteurs. Dès lors, l'entreprise doit accompagner les salariés afin de maintenir des savoirs organisationnels qui privilégient leur apprentissage, et de tirer les conséquences des dysfonctionnements. Des relations se développent à travers des apprentissages collectifs qui constituent une réponse à la flexibilité.

Dans cette recherche, nous cherchons à analyser les risques inhérents à la mise en place d'une structure de gestion de l'innovation basée sur le mode projet. Pour cela, nous avons analysé la littérature de la gestion de l'innovation en lien avec la gestion de projet tout en écartant l'étude de projet de formation ou de plan de formation. Il s'agit de se demander comment innover dans une université d'entreprise qui est une structure non marchande dont les innovations sont de type incrémentales, de services ou de procédés.

En général, les changements dépendent autant du déploiement des projets que d'actions qui varient en fonction d'une pluralité de risques. A ce titre, nous avons identifié six risques liés à la démarche de mise en place de la structure et à la gestion de l'innovation. Il s'agit de risques spécifiques à cette démarche et non aux projets en général. En effet, dans la gestion de projet, les risques sont bien spécifiques à des données liées au projet en lui-même.

Table 2

Project Management Institute (2008), A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 4th ed. Newtown Square, p.225

INPUTS	TOOLS & TECHNIQUES	OUTPUTS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Risk management plan 2. Activity cost estimates 3. Activity duration estimates 4. Scope baseline 5. Stakeholder register 6. Cost management plan 7. Schedule management Plan 8. Quality management plan 9. Other project documents 10. Enterprise environmental factors 11. Organizational process assets 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentation reviews 2. Information gathering techniques 3. Checklist analysis 4. Assumptions analysis 5. Diagramming techniques 6. SWOT 7. Expert judgment 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Risk register

Le premier risque que nous allons développer est lié à l'utilisation de la gestion de projet en tant que modèle de gestion de l'innovation, il s'agit du risque structurel. Le risque organisationnel concerne la gestion des connaissances qui sont des ressources intangibles. Le risque technologique implique la gestion du système d'information. Le risque culturel porte sur l'identité des acteurs qui travaillent sur les projets innovants. Le risque environnemental concerne l'environnement dans lequel est situé le dispositif. Enfin, le risque stratégique englobe l'ensemble des risques du management de projet dans l'université d'entreprise orientée sur des savoirs et des méthodes.

Les verbatims issus des 10 entretiens semi-directifs sont basés sur les deux précédentes structures qui ont constitué pour nous une base de l'analyse des risques potentiels liés à notre démarche.

Risque structurel

Le risque structurel est lié à l'utilisation de la démarche gestion de projet pour gérer l'innovation. En effet, traditionnellement la gestion de projet n'est pas considérée comme une démarche créative, permettant de laisser de la place à la nouveauté, à l'adaptation. Comme nous l'avons étudié

dans la littérature, la gestion de projet pose un cadre bien précis et délimité sur une action avec des objectifs à valider dans un certain laps de temps. Comment concilier l'aspect créatif et ouvert de l'innovation avec le cadre cloisonné de la gestion de projet ? « Normalement c'est un mode de fonctionnement (ndlr : le mode projet) qui avait, qui a peut-être plus fait avancer les choses même si on pourrait dire dans certains cas moins créatif mais, bon... ». C'est ici un risque que nous avons identifié dès la lecture de la littérature. Le risque que l'intégration de la gestion de projet dans la gestion de l'innovation ne devienne qu'un ensemble de projets innovants sans lien entre eux. Il a fallu pour cela établir notre structure de gestion de l'innovation avec un rappel permanent que l'innovation c'est avant tout un aller-retour entre l'imagination et la réalité. Il faut donc se dégager un temps de créativité et un temps beaucoup plus pragmatique d'analyse, de mise en place, de projets. Outre le risque d'un manque de flexibilité et de créativité dans une démarche aussi cadrée que la gestion de projet, il existe également un risque lié à toute action mise en place dans une organisation, le risque que l'idée, l'action, le projet n'aboutisse pas : « ...en premier abord je dirais, par expérience, que le risque qu'il n'y ait rien qui sorte, ou très peu qui sorte, est très élevé ». C'est toujours un

enrichissement d'avoir des idées, mais si celles-ci ne sont pas mises en place, il ne se passe rien. Le plus difficile dans la gestion de l'innovation est clairement la mise en œuvre de l'innovation. Ce risque a été très rapidement identifié car dans une des précédentes structures, il y a eu des idées, des discussions, des analyses, mais peu d'actions concrètes ont été réalisées.

Risque organisationnel

Le risque organisationnel concerne la gestion des connaissances qui sont des ressources intangibles. Ce risque était connu dès le commencement car c'était un des reproches adressés aux précédentes organisations. Tout le monde s'accorde à dire que la connaissance est très importante (Baujard, 2008). Toutefois dans le milieu de l'entreprise, quelque chose d'intangible et de non mesurable n'a que peu d'utilité lorsque l'on a réalisé un investissement, que l'on est dans une situation très rationnelle en attente de résultats tangibles. Comment obtenir des résultats mesurables et chiffrables sur des ressources intangibles ? « *On n'a pas valorisé ce qui est valorisable. Et c'est de ça qu'il faudrait prendre conscience, c'est-à-dire que même s'il y a pas de livrable à la fin, il y en a eu en plus* ». Ce risque, connu dès le départ, est toujours très difficile à gérer. Outre l'amour de la créativité et du partage, il faut en permanence s'assurer de l'intérêt du sujet, de son importance et de ce qu'il va apporter à l'entreprise. Sur des projets de dispositifs innovants, il faut aller jusqu'au bout du projet : « *on n'a pas transformé l'essai quoi ! [...] on a été jusqu'à un certain stade d'aboutissement [...]* ». L'objectif poursuivi est majoritairement d'aboutir à l'industrialisation d'une pratique : « *L'industrialisation d'idées est à mon sens indispensable* ». Par exemple, un dispositif innovant a été développé, il s'agit de la création d'un tableau blanc interactif à très bas coût. Le concept a été développé et testé, mais si on s'arrête là, on n'a finalement aucun résultat. Le résultat sera de communiquer sur

ce savoir-faire, de l'industrialiser pour s'assurer du retour sur investissement du temps dépensé sur le concept.

Risque technologique

Ce risque implique la gestion du système d'information. Il est essentiel dans notre contexte comme ailleurs de bien maîtriser les outils d'information qui sont utilisés dans l'environnement de travail. Dans le cas contraire, la perte de temps et l'inefficacité sont très importantes. L'information n'est pas dispensée à tout le monde, tout le monde ne participe pas et cela peut créer bon nombre de situations problématiques. Il est donc important si l'on utilise un nouvel outil d'information de former tout le monde à cet outil. Dans les grandes entreprises, souvent, on n'a pas le choix des outils d'information, mais l'on peut disposer d'un grand nombre au choix. Cela est particulièrement le cas lorsque l'on travaille en mode projet dans une équipe virtuelle, dont les membres ne sont pas sur le même lieu de travail. « *Le problème avec ce mode de travail en groupe virtuel, vous faites comme vous voulez. Cela aboutit à un vrai bazar. On ne savait pas vers où aller, où était le début, où était la fin, vers quelle piste on allait s'orienter, ça partait un peu partout, n'importe comment [...]. Bon moi personnellement j'ai trouvé que c'était un petit peu beaucoup la pagaille* ». « *La virtualité c'est difficile, Alors ça c'est pour ce projet pour tous, mais à force de travailler à distance, par téléphone cela nécessite de se voir des moments, de se revoir, de se remotiver. Le mode projet virtuel, c'est difficile* ». Pour un seul projet, de nombreux outils peuvent être utilisés en parallèle. Il est important de comprendre le risque que représente un outil d'information mal utilisé. Par exemple, lors d'un projet, l'équipe utilisait un outil de stockage de document qui venait d'être mis en place. Toutefois, une grande majorité des membres de l'équipe n'avaient jamais appris à s'en servir et n'avaient jamais été formés. Par ailleurs, l'outil en lui-même n'était pas très intuitif. On

se retrouvait donc dans des situations où tout le monde n'avait pas le même niveau d'information car certains n'avaient pas pris connaissance des données stockées sur l'outil : « ...il y avait un outil [nom d'un outil] mais qui n'a peut-être pas été très utilisé ». Parfois, des réunions entières n'ont pas pu aborder l'ordre du jour et ont servi uniquement à remettre tout le monde au même niveau d'information. Les risques liés à la gestion du système d'information sont multiples, mais sont en plus très difficiles à gérer. Dans une grande entreprise on dépend souvent du support en cas de problème, on n'a pas toujours le choix de l'outil, etc. Le risque que l'on peut gérer correspond à ce que tout le monde connaisse les utilisations basiques des outils que l'on va utiliser pour l'activité et pour le projet. « Je pense que l'idée d'avoir un [nom de l'outil], des discussions dans lequel les gens peuvent s'exprimer, je trouve que l'idée est bonne, je trouve qu'elle est toujours bonne. Le problème c'est qu'on s'aperçoit avec l'usage, le problème c'est que [nom de l'outil] c'était vraiment tout nouveau, c'était vraiment un truc que les gens n'avaient pas encore leur compte [...] on fait un travail énorme pour essayer d'apprendre aux gens comment fonctionne un web 2.0 à cette période-là ».

Risque culturel

Les acteurs qui travaillent sur des projets de dispositifs innovants en mode projet ont en général une autre fonction dans l'entreprise. Il faut prendre en compte cette réalité pour éviter certains risques. Hormis le risque des autres fonctions des membres de l'équipe projet que nous aborderons plus précisément dans la partie risque stratégique, il y a également le risque que les autres fonctions et intérêts orientent le projet ou les sujets abordés uniquement dans leur sens. « Il y a eu des gens qui se sont dit : « si on a un [nom de la structure] ça veut dire que je ne suis pas capable d'innover dans mes équipes et donc je vais démontrer que moi aussi je suis capable d'innover dans mes équipes », ce qui a donné naissance au projet x, complètement

parallèle au [nom de la structure]. Donc à la fois du ... comment dire, du désintéret et à la fois la compétition, ce qui à mon avis était débile mais c'était comme ça ». Un autre aspect à considérer est la double fonction, mais du côté du projet. Il est nécessaire de s'assurer que les personnes impliquées sont motivées et croient au projet, c'est encore plus important pour le chef de projet. Le fait que des membres remettent en question en permanence le but, le contexte ou le déroulement du projet peut poser de nombreux problèmes en termes d'ambiance de travail (possibles tensions dans l'équipe), de perte de temps en discussions stériles, etc. Par exemple, un projet doit avoir une portée définie.

Risque environnemental

L'environnement de travail est essentiel pour mener une gestion de l'innovation. Si le contexte est favorable, il y a peu de risques. Les salariés sont en général tous d'accord sur l'importance d'innover, de partager, de communiquer, etc. Par contre, il est bien plus difficile de susciter l'envie de travailler sur l'innovation et sur des dispositifs innovants lorsque l'environnement de travail devient tendu. « [...] alors il y a d'autres choses liées au contexte aussi, il y a quand même un contexte, ça aussi on avait bien identifié comme étant un facteur de risque, il y a quand même un contexte délicat, limite décroissance avec une difficulté entre le personnel propre et les prestataires ». Par exemple, quelques mois après la mise en place du dispositif, une transformation organisationnelle majeure a été annoncée. Or, cette annonce a par la suite laissé de nombreuses zones d'ombre et bien des salariés étaient dans l'attente de réponse et demeuraient préoccupés en attendant de connaître la situation définitive. « Je pense qu'ici c'était assez nouveau. Je pense qu'il y a un contexte qui fait que peut-être ce mode de fonctionnement faisait prendre un risque supplémentaire même dans des projets assez cadrés ». Lorsque l'environnement de travail est tendu, l'innovation a souvent tendance à

être reléguée au dernier plan. Les dispositifs étant au cœur de l'activité deviennent alors des activités de « survie » et sont ainsi propulsés au premier plan. « *C'est un blocage du [nom de la structure] vis-à-vis de l'innovation, à mon sens au final. Et c'est dû, très certainement oui, à la transformation, comme on n'entendait pas ça avant* ». Toutefois, bien que l'environnement soit parfois hostile à l'innovation, il est possible de gérer ce risque en le tournant partiellement en avantage. Par exemple, suite à cette annonce, nous avons organisé un évènement en rupture avec les codes classiques de l'environnement de travail. Il est apparu qu'un grand nombre de salariés qui ont participé à cet évènement ont apprécié le nouveau climat de travail comparé à l'environnement tendu dans lequel ils avaient évolué dernièrement. « *Et il semblerait par rapport à ce que j'ai entendu que ça avait eu un succès énorme, enfin un bon succès* ». Bien entendu, certains salariés qui n'ont pas souhaité participer étaient toujours très réticents à travailler sur l'innovation, la considérant comme une activité non prioritaire. Sur l'article web relatant l'évènement innovation en question, il y a eu un commentaire expliquant que la personne n'a pas pu venir à l'évènement car elle était trop occupée à retravailler une formation qui a été « *tronquée pour cause de restriction de budget* ». En définitive, il faut être tout à fait conscient qu'une entreprise qui évolue dans un environnement turbulent et complexe risque de passer par énormément de transformations, petites ou très grandes. L'adaptation au climat social demeure primordiale pour motiver les salariés.

Risque stratégique

Le risque stratégique n'était pas critique pour la mise en place de ce dispositif car Alcatel-Lucent University a déjà l'expérience de travailler à certains niveaux avec le mode projet. Cela nous a justement aidé à voir à quels risques les autres expériences avaient

dû faire face. En outre, les premiers risques du mode projet déjà identifiés auparavant sont liés à l'organisation de l'équipe. Il est en effet très important d'avoir un chef de projet très impliqué pour pouvoir motiver et organiser le travail de son équipe. « *[nom] ne pouvait plus être dynamique pour prendre en charge les idées, il était devenu un chef de projet qui n'avait pas le temps de gérer son projet* ». Cette personne doit être très présente tout en laissant de l'indépendance à ses membres d'équipe. « *[...] si on veut que les choses se fassent, si c'est quelque chose de... pour un service d'innover, il faut mettre quelqu'un à plein temps, ou quelqu'un qui ait du temps, à plein temps ce n'est pas toujours possible mais quelqu'un qui a réellement du temps pour le faire, parce que mettre ça en plus, rajouter des casquettes sur les gens si c'est réellement stratégique...* ». Par ailleurs, il faut être très conscient de ne pas perdre de vue les objectifs fixés pour l'aboutissement d'un projet. De plus, les membres du projet ont souvent une autre fonction, ou d'autres projets à gérer, les membres de l'équipe doivent donc faire la part des choses entre cette activité et les autres activités. « *[...] les gens ce n'était pas leur activité première, ça passait toujours en bas de priorité, donc tout le monde était pas disponible...* ». C'est également le rôle du chef de projet de prendre en compte la charge de travail des membres de l'équipe. On peut donc dire que ce risque est un risque classique identifié lorsque l'on travaille en mode projet. « *J'ai essayé d'apporter des choses, mais j'ai décroché. Moi, par rapport à ça, c'est vrai que le gros souci que j'ai eu c'est toujours ce problème de charge de travail* ». Dans une des deux précédentes structures, le chef de projet était en fonction dans un poste qui a connu un regain d'activité très important pendant le projet. Il travaillait en tant que formateur sur la dernière technologie de télécommunication. Son domaine de travail était prioritaire compte tenu du caractère stratégique de son poste pour le service. Le projet a failli ne jamais aboutir car pendant quelques temps personne ne s'est interrogé sur l'absence de charge de travail pour ce

projet. Les membres de l'équipe étaient dans l'attente du chef du projet. Or, voyant la date de finalisation du projet se rapprocher, un membre de l'équipe a fini par remplacer provisoirement le chef d'équipe débordé. Nombreux sont les exemples d'échec car les risques ont été mal gérés ou évalués.

Conclusion

Dans cet article, nous avons identifié six risques relatifs à la mise en place en mode projet de dispositifs innovants dans une université d'entreprise. En quoi la gestion des dispositifs innovants en mode projet présente-t-elle des risques dans le contexte d'université d'entreprise ? Les risques sont donc multiples, et doivent être gérés en amont et en aval de la mise en place d'un dispositif de gestion de l'innovation. Certains peuvent être évités grâce à leur anticipation, d'autres prévisibles doivent être gérés une fois leur réalisation aboutie.

La revue de la littérature identifie deux champs de recherche dans lesquels évolue notre recherche doctorale nous permettant ainsi de déterminer le contexte de notre recherche qui se déroule dans le cadre d'un contrat Cifre.

Les entretiens réalisés montrent que les risques sont nombreux, parfois complexes et doivent être mesurés et gérés avec précaution pour s'assurer de ne pas échouer. Suite à notre expérience de terrain, on peut conclure que les premiers résultats de cette recherche nous ouvrent de nouvelles perspectives. Nous aurions voulu aller plus loin dans la dimension empirique de cette recherche, mais elle fera l'objet de travaux ultérieurs.

Références bibliographiques

- Allen, M. (2002). *The Corporate University Handbook : designing, managing and growing a successful program*, New York : Amacom.
- Alter, N. (2012). Comment les dirigeants des organisations peuvent tuer l'innovation, *Revue Gestion*, 36 (4), 5-10.
- Ancona, D.G. (1990). Outward Bound : Strategy for team survival in an organization, *Academy of Management Journal*, 33 (2), p.334.
- Baujard, C. (2008). *Stratégie e-learning*, Londres : Hermès Lavoisier.
- Ben Mahmmoud-Jouini, S. (1998), *Stratégies d'offres innovantes et dynamiques des processus de conception. Le cas des grandes entreprises générales de bâtiment françaises*, Thèse de doctorat, Paris : école Polytechnique.
- Ben Mlouka, S. K. & Ouinniche, H. K. (2009). Du management des projets au management stratégique par projets : les projets au service de la stratégie, *Communications of the IBIMA*, 11 (5), 105-113.
- Burns T. & Stalker G. M. (1961), *The management of innovation*, London : Tavistock.
- Chanal, V. (2000). Langage, changement organisationnel et gestion de l'innovation, *Management International*, 4 (2), 29-40.
- Child, J. (2005), *Organization*, Oxford : Blackwell Publishing.
- Deloule, F., Chanal, V. & Rieu, C. (2004). Comment capitaliser les idées émergentes dans les projets d'innovation, *Colloque IPI*, Autrans, 22-23 janvier 2004.53-65.
- Drummond-Guitel, V. (2009). La diversité déployée au sein de l'université d'entreprise : l'application concrète d'une valeur adoptée par la direction générale, *Faces Journal*, 8(3), 73-86.
- Edwards, P. J. & Bowen, P. A. (2005). *Risk Management in Project Organization*, Sidney : University of South Wales Press Ltd.
- Freeman, C. (1974). *The Economics of Industrial Innovation*, 2ème édition 1982, London : Frances Pinter.
- Green, M. R. & Serbein, O. N. (1983). *Risk Management : Text and Cases*, Reston, Va. : Reston Publishing Company.

- Grenzer, J. W. (2006). *Developing and Implementing a Corporate University*, Amherst, Ma. : HRD Press.
- Hauptly, D. J. (2008). *Something Really New : Three Simple Steps to Creating Truly Innovative Products*, New York : AMACOM.
- Hugon, M.-A. & Seibel, C. (1988). *Recherches impliquées, Recherches action : Le cas de l'éducation*, Bruxelles : De Boeck Université.
- Kaplan, R. S. & Mikes, A. (2012). Managing risks : a new framework, *Harvard Business Review*, 90(6), 48-60.
- Le Loarne, S. & Blanco, S. (2009). *Management de l'innovation*, Pearson Education.
- Le Ray, J. (2006). *Gérer les risques*, AFNOR.
- Lenfle, S. (2004). Peut-on gérer l'innovation par projet ? in *Faire de la recherche en management par projet*, Paris : Vuibert, p. 11-34.
- Lenfle, S. (2008). *Projets et conception innovante*, Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, soutenue le 7 juillet 2008. Université Paris Dauphine.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*, New York : Harper and Row.
- Lewis, J. P. (1993). *How to Build and Manage a Winning Project Team*, New-York : Amacom.
- Lurey, S. J. & Raisinghani, M. S. (2001). An empirical study of best practices in virtual teams, *Information & Management*, 38 (2), 523-544.
- Maidique, M. & Zirger, B. (1985). The new product development cycle, *Research Policy*, 14 (3), 299-313.
- Meister, J. C. (1998). *Corporate Universities : Lessons in Building a World-Class Workforce*, New York : McGraw-Hill.
- Meredith, J. R. & Mentel, S. J. (2003). *Project Management : a Managerial Approach*, 5th ed. Hoboken : John Wiley.
- Midler, C. & Lenfle, S. (2003). Gestion de projet et innovation in Mustar P. & Penan H., *L'encyclopédie de l'innovation*, Paris : Economica, p. 49-69.
- Navarre, C. (1993). Pilotage stratégique de la firme et gestion de projet : de Ford et Taylor à AGILE et IMS, in Giard, V. & Midler, C., *Pilotage de projets et entreprises diversité et convergence*, Paris : Economica, p. 181-215.
- Nonaka, I., Von Krogh, G. & Voelpel, S. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory : Evolutionary Paths and Future Advances, *Organization Studies*, 27 (8), 1179-1208.
- Philippe, X. (2010). *Université d'Entreprise, patrimoine pour la GRH ? Le cas des entreprises du CAC 40*, XXIème congrès AGRH, 17-19 novembre 2010.
- Project Management Institute (2008). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 4th ed., Newtown Square.
- Romon, F. (2003). *Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systémique*, Thèse de doctorat, École Centrale des arts et manufactures, Paris.
- Sine, W. D., Mitsuhashi, H. & Kirsch, D. A. (2006). Revisiting Burns and Stalker : formal structure and new venture performance in emerging economic sectors, *Academy of Management Journal*, 49(1), 121-132.
- Thamhain H. J. (2004). Linkages of project environment to performance : lessons for team leadership, *International Journal of Project Management*, 22 (4), 533-544.
- Turner, J. R. (1993). *The Handbook of Project-based Management : Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*, New York : McGraw-Hill Book Co.
- Van de Ven, A., Polley, D. E., Garud, R. & Venkataraman S. (1999). *The Innovation Journey*, Oxford : Oxford University Press.
- Veldsman, T. H. (2004). The Corporate University : pinnacle of the learning organisation, *Management Today*, 20(7), p.27.
- Wateridge, J. (1998). How can IS-IT projects be measured for success ?, *International Journal of Project Management Association*, 16 (1), 59-63.
- Whyte, W. F. (1991). *Participatory Action Research*, Thousand Oaks, Ca. : Sage.

Lénaïg BARREAU

En contrat Cifre à Alcatel Lucent, est doctorante en sciences de gestion, sous la direction de Corinne Baujard. Elle mène des recherches sur l'innovation en mode projet afin de gérer l'innovation au sein d'Alcatel-Lucent University. Ses travaux ont fait l'objet de plusieurs communications dans des colloques internationaux comme l'ISPIM et l'ICT. Elle intervient régulièrement auprès des étudiants du master ERH de l'université d'Évry dans l'accompagnement de leur mémoire professionnel.

Corinne BAUJARD

Maître de conférences, Habilitée à Diriger des Recherches en science de gestion, directrice du département AES/Gestion, à l'université d'Évry Val d'Essonne, est membre élue au conseil d'UFR et au Conseil Scientifique. Ses recherches portent sur les transformations associées aux dispositifs numériques dans les organisations privées et institutions publiques. Ses travaux ont fait l'objet de nombreuses publications dans des revues scientifiques, des ouvrages collectifs et des actes de colloques internationaux en mettant l'accent sur les pratiques d'apprentissage selon un cadre socioconstructiviste pour identifier les enjeux organisationnels de la formation. Elle est également auteur de trois ouvrages publiés chez Hermès Lavoisier.