

# Vers un management proactif du financement des projets d'innovation ?

Sandrine FERNEZ-WALCH  
Chercheuse au Centre de Recherche en Management  
Université Toulouse 1 Capitole  
[sandrine.fernez@ut-capitole.fr](mailto:sandrine.fernez@ut-capitole.fr)

# Constat empirique

---

- Le financement des projets d'innovation, un sujet stratégique pour les entreprises.
- L'accroissement de la variété et de la complexité des sources de financement externes.

# Constat théorique

---

- L'allocation d'un budget est considérée comme un processus de décision sous contrainte de ressources.
- Prédominance de modèles mathématiques visant à « accepter ou rejeter » un projet candidat.
- Conséquences :
  - La contribution financière future du projet, une donnée d'entrée pour la prise de décision.
  - Des projets en concurrence pour l'allocation des budgets.

# Limites théoriques

---

- Quid de la rationalité limitée dans ces modèles d'aide à la décision ?
- Quid de la contribution non financière des projets (création de savoirs par exemple) ?
- Quid des synergies entre projets (technologiques par exemple) ?

# Objet et contexte de la recherche

---

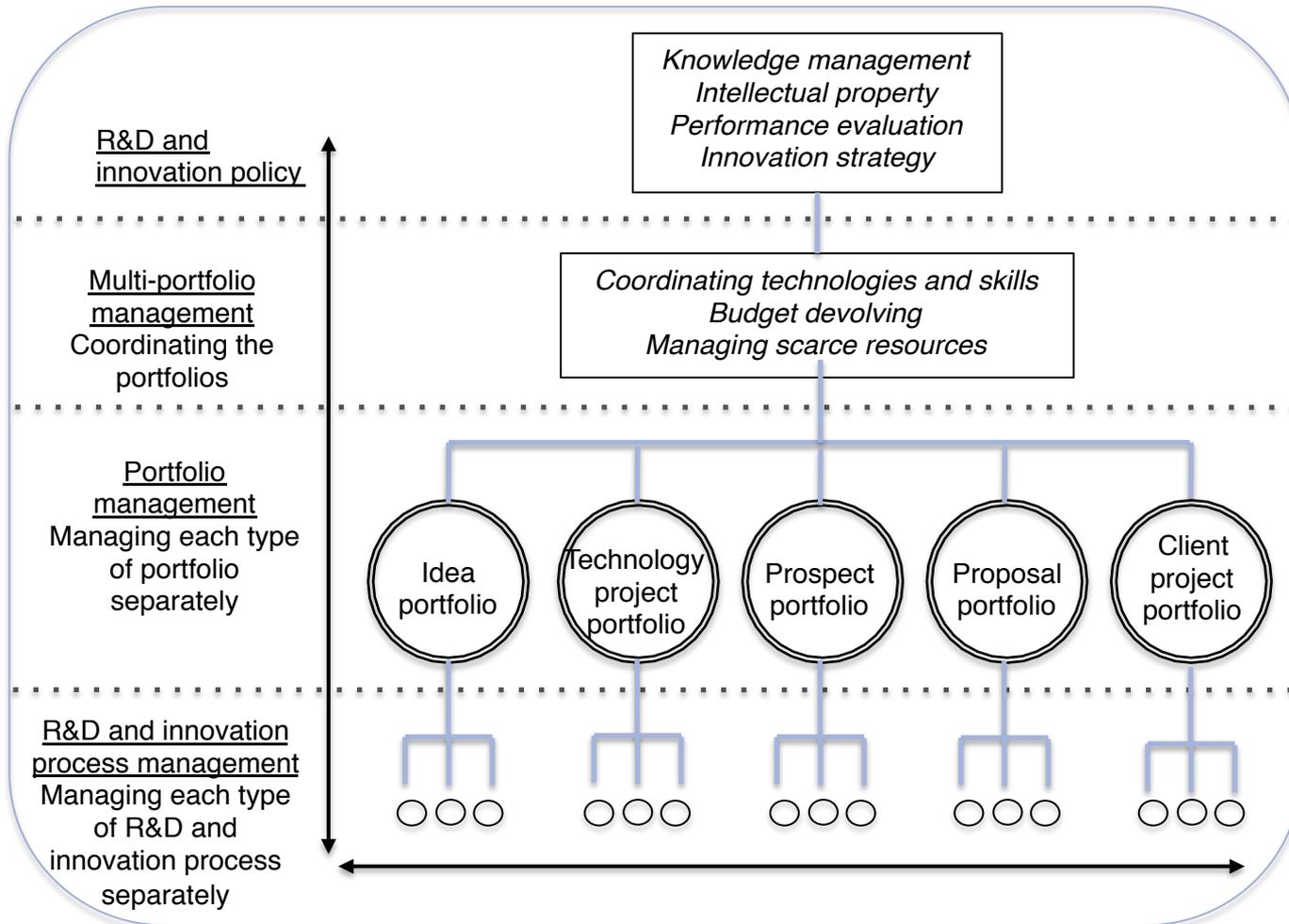
- Question de recherche
  - Comment, en univers multi-projets, une entreprise peut-elle améliorer le management du financement de ses projets d'innovation ?
- Zoom sur les entreprises industrielles
  - Nombre élevé de projets d'innovation variés
  - Une stratégie reposant sur la valorisation de savoirs technologiques

# Design de la recherche

---

- Une recherche action en partenariat avec un systémier de l'aéronautique : LTS.
- La demande de LTS : une gestion de portefeuilles de projets de R&D
  - qui permet d'améliorer l'efficacité de la R&D,
  - qui relie la stratégie et les projets de R&D,
  - qui prend en compte les savoirs technologiques de l'entreprise.

# Un modèle de management multi-portefeuille pour l'innovation (IMPM)



# Contribution managériale : améliorer les pratiques de financement des projets ?

---

- Dédier un budget à l'innovation et non à la R&D
- Etablir un mode de répartition du financement interne qui prenne en compte la valorisation stratégique des savoirs :
  - Règle de répartition entre les portefeuilles
  - Mécanismes de sélection inhérents à chaque portefeuille.
- Choisir des sources de financement externe en fonction de leur contribution à la stratégie de l'entreprise.

# Contribution théorique : vers une *Financial Based View* ?

---

- Le budget de R&D, une variable de gestion et non plus une contrainte.
- Les ressources financières, des ressources stratégiques au sens de la *Resource Based View* (RBV).

# Pistes pour le futur

---

- Continuer la réflexion théorique
- Diffuser le modèle IMPM dans d'autres entreprises en tenant compte des spécificités du contexte