



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2
Université d'Oran 2
Mohamed Ben Ahmed



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

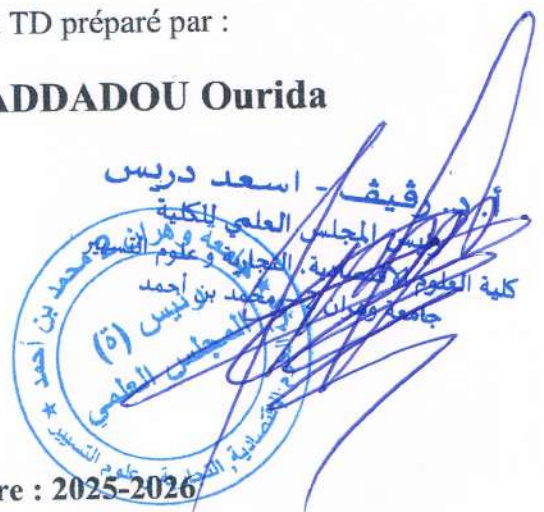
Méthodes et Techniques de Prévision

COURS et TD destinés aux étudiants de

Master 2 Management Public

Polycopié de Cours et TD préparé par :

Mme BENTALEB-HADDADOU Ourida



Année Universitaire : 2025-2026

BP 1015 El-Mnaouer - 31000 Oran Algérie

www.univ-oran2.dz / fsacsg@univ-oran2.dz Tél.: +213(0) 41 648 122 (Secrétariat) Fax: +213 (0) 41 648 121



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2
Université d'Oran 2
Mohamed Ben Ahmed محمد بن أحمد



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Management de Projets Innovants

Cours destiné aux étudiants de Master 2 Entrepreneuriat

Polycopié de Cours préparé par :
Mme BENTALEB-HADDADOU Ourida

Maître de Conférences « A »

Année Universitaire : 2024-2025

Contenu

Contenu	2
Liste des tableaux	4
Liste des figures	5
Avant-propos	7
1^{ère} Partie : Cours	10
Introduction	11
1. Les fondamentaux du management de projets	13
1.1. Notion de management de projet	13
1.2. Les méthodologies de la gestion des projets	14
1.3. La méthode PERT et le diagramme de Gantt	15
1.3.1 La méthode PERT- Program Evaluation and Review Technique	15
1.3.2 Le diagramme de Gantt	18
1.4. Synergie entre entrepreneuriat et innovation : moteur de la croissance économique	25
2. L'importance de l'innovation dans le Management des Projets	32
2.1. Définition d'un projet innovant	32
2.2. L'innovation générée par la créativité	33
2.3. La créativité et la rigueur	34
2.4. L'interdépendance : Entrepreneuriat, Startups et Innovations	35
3. Les processus et les outils pour la planification et l'exécution d'un projet	36
3.1. Formulation de la vision d'un projet innovant	36
3.2. Les différentes étapes de gestion à adopter pour un projet innovant	38
3.2.1 Choisir le bon projet	39
3.2.2 S'entourer d'une bonne équipe	40
3.2.3 Répondre au besoin d'un marché ou créer un nouveau marché	40
3.2.4 Proposer une offre concurrentielle	40
3.2.5 Établir un programme de management de l'innovation	41
3.2.6 Protéger l'innovation	41
3.2.7 Enclencher les phases d'industrialisation et de lancement	41
4 L'apport des technologies numériques à l'innovation	42
4.1 Amélioration de la communication	43
4.2 Elaboration d'un planning optimisé	44
4.3 Le numérique au profit de l'innovation	44
5. La gestion des risques	46
5.1. Définition d'un risque	46
5.2. Classification des risques	47
5.3. Typologie des risques de projets	47
5.4. La mission de la gestion des risques	48
5.5. Le processus de management des risques	49

5.5.1.	L'identification des risques	50
5.5.2.	L'évaluation des risques	51
5.5.3.	Le traitement des risques	51
5.5.4.	Le monitoring et le reporting des risques	51
5.6.	La gestion des risques de projet et la gestion des risques en entreprise	52
6.	Le leadership et la gestion d'équipe	54
6.1.	Les différentes perceptions et l'évolution du leadership	54
6.2.	Les styles de leadership	55
6.2.1.	Les styles de leadership selon P.Hersey et K.Blanchard	56
6.2.2.	Les formes de leadership chez J.Mc Gregor Burns	58
6.3.	Leader ou manager : Assimilation ou démarcation ?	59
6.4.	Mutation du manager vers le leader	61
6.5.	Les qualités du manager agile	61
7.	L'importance de la communication et de la collaboration dans un environnement de travail dynamique	64
7.1.	La communication comme fondement de la réussite	64
7.2.	La collaboration : un levier d'innovation	64
7.3.	Les outils de communication et collaboration à l'ère numérique	65
7.4.	Les difficultés et les défis à surmonter	67
	Conclusion	69
	2^{ème} Partie : Travaux dirigés	71
	Travaux dirigés	72
1.	Études de cas	72
1.1.	L'idée innovante	73
1.2.	Vision globale du projet	76
1.3.	Gestion de l'innovation	77
1.4.	Financement du projet innovant	79
1.5.	Gestion des risques et incertitudes	80
1.6.	Leadership et collaboration	83
1.7.	Lancement du produit, commercialisation et pérennité	84
1.8.	Impact à long terme	86
1.9.	Cas pratique avec problématique	89
2.	Thèmes d'exposés	92
3.	Cas pratique : Projet de Création d'une Startup	93
	Références	102

Liste des tableaux

Tableau 1	Les tâches, leur durée et les dépendances avec la version Gantt.	19
Tableau 2	Le cadre général d'un Projet innovant.	37
Tableau 3	Distinction entre les responsabilités, les missions du manager et du leader.	59
Tableau 4	Les caractéristiques du statut du leadership numérique.	66

Liste des figures

Figure 1	Le processus de la gestion de projet	13
Figure 2	Exemple d'un graphique d'affectation des ressources	21
Figure 3	L'interconnexion entre l'Entrepreneuriat, l'Innovation et les Startups	25
Figure 4	Parcours d'un projet vers son industrialisation	38
Figure 5	Digital innovation	41
Figure 6	Le projet face à la certitude et à l'incertitude que le risque se produise	48
Figure 7	Processus de management de risques	49
Figure 8	Les qualités d'un manager agile	62
Figure 9	Illustration des étapes du projet d'innovation.	72
Figure 10	Méthode d'organisation du travail et de management : Lean management.	74
Figure 11	Vision globale du projet comme fil conducteur.	77
Figure 12	Connaissances scientifiques et innovation entrepreneuriale.	78
Figure 13	Processus d'innovation en 7 étapes.	79
Figure 14	Processus de management du risque.	82
Figure 15	Les styles de leadership.	83
Figure 16	Développement d'une idée de produit.	84
Figure 17	Etapes de lancement de produit.	85
Figure 18	Méthodologie de projet d'innovation.	86
Figure 19	Cadre commun d'écosystème d'innovation.	88

Avant-propos

Ce polycopié intitulé « Management des Projets Innovants » est destiné aux étudiants de Master2 /S3- Entrepreneuriat de l'Université Oran 2 – FSECSG, ayant déjà des bases en Entrepreneuriat et Management de Projets.

Il est bien établi qu'il y a des défis contemporains en matière de gestion de projets, ce qui rend crucial de se concentrer sur l'innovation et la créativité. Au fil des chapitres de ce cours, nous abordons les concepts fondamentaux et les méthodes nécessaires pour accompagner la gestion de projets innovants.

Nous ne manquerons pas de souligner l'importance croissante de l'innovation dans le monde des affaires et la nécessité de maîtriser les compétences spécifiques liées à la gestion de projets innovants.

Description du cours et des travaux dirigés : Management des projets innovants :

Nous commencerons par une introduction aux fondamentaux du management de projets, où nous aborderons les concepts clés, les processus et les outils nécessaires pour planifier et exécuter un projet. Ensuite, nous nous pencherons sur l'importance de l'innovation dans le management de projets, en examinant comment intégrer des idées novatrices pour répondre aux défis du marché.

Le cours continuera avec une étude approfondie des différentes méthodologies de gestion de projets, telles qu'Agile et Lean qui favorisent l'adaptabilité et l'efficacité. Nous aborderons également la gestion des risques, un aspect crucial pour anticiper et surmonter les obstacles potentiels tout au long du cycle de vie d'un projet.

Enfin, nous concluons par une réflexion sur le leadership et la gestion d'équipe, en mettant l'accent sur l'importance de la communication et de la collaboration dans un environnement de travail dynamique. Dans ce contexte, nous tenons à souligner l'apport des technologies numériques dans le management de projets innovants.

Effectivement, ces outils facilitent non seulement la communication et la collaboration entre les membres de l'équipe, mais ils permettent également une gestion performante des ressources et des échéances. Les équipes peuvent être plus agiles et réactives grâce à l'emploi de plateformes de gestion de projet, d'outils de suivi instantané et de solutions de partage documentaire. L'innovation est également stimulée par les technologies numériques qui proposent des outils d'analyse de données sophistiqués, facilitant ainsi la prise de décisions informées et l'anticipation des demandes du marché. Par conséquent, l'incorporation de ces technologies dans la gestion de projets s'avère être un outil essentiel pour réussir dans un environnement en constante évolution.

Pour les travaux dirigés : à travers des études de cas, des exposés et des discussions interactives, les étudiants auront l'occasion de mettre en pratique leurs connaissances et de développer leurs compétences. Dans les études de cas, nous traiterons à chaque fois une question spécifique ; pour ce faire nous utiliserons la méthode du brainstorming, qui est une technique créative visant à générer un maximum d'idées en un temps limité. Nous avons intégré une étude de cas présentée par une étudiante de la promotion 2024-2025, intitulée : Création d'une Startup, sous la forme d'une Plateforme Digitale pour les femmes enceintes.

Objectifs du cours :

La finalité de la gestion d'un projet innovant est de créer de la valeur en impliquant l'ensemble de l'équipe à l'origine du projet, en favorisant la collaboration, la communication, le suivi en temps réel des opérations et en optimisant les coûts pour garantir une efficacité maximale.

L'objectif du cours de Management de projets innovants pour les étudiants de Master 2/S3 Entrepreneuriat, est de comprendre en profondeur l'organisation et la structuration d'un projet novateur, ainsi qu'analyser chaque étape nécessaire jusqu'au lancement du produit. Il s'agit donc de :

1. Comprendre les Fondamentaux de l'Innovation : Explorer les concepts clés de l'innovation et leur impact sur le management de projets.

2. **Développer des Compétences en Gestion de Projets** : Acquérir des méthodes et des outils pratiques pour planifier, exécuter et évaluer des projets innovants.
3. **Favoriser la Créativité et la Collaboration** : Apprendre à créer un environnement propice à l'innovation en encourageant la créativité et le travail d'équipe.
4. **Évaluer les Risques et les Opportunités** : Savoir identifier et gérer les risques associés aux projets innovants tout en capitalisant sur les opportunités.
5. **Mesurer le Succès des Projets** : Définir des indicateurs de performance pour évaluer l'impact et le succès des projets innovants.

Dans un monde en constante évolution, l'innovation s'affirme comme un levier incontournable pour renforcer la compétitivité des entreprises et accroître leurs parts de marché. Ce cours a été soigneusement élaboré pour mettre en avant les outils et les connaissances indispensables à la gestion de projets novateurs, donc qui s'écartent des chemins traditionnels. Nous mettrons également en lumière les possibilités infinies qui se présentent dans ce secteur dynamique, en développant des compétences clés en matière de planification, d'exécution et d'évaluation de projets. Par ailleurs, nous intégrerons des méthodologies agiles et des approches axées sur le management de projets innovants, afin de préparer les apprenants à relever les défis de demain avec créativité et efficacité.

1^{ère} Partie :

Cours

Introduction

Dans un environnement en perpétuel mouvement, où les technologies et les exigences des clients évoluent à une vitesse vertigineuse, le management de projets innovants se révèle être un domaine incontournable pour les structures et les organisations qui aspirent à conserver leur compétitivité. L'innovation, qu'elle soit dans le domaine technologique, organisationnel ou social, s'est imposée comme un élément crucial pour la croissance et la pérennité des entreprises. Elle offre non seulement la possibilité de satisfaire les demandes grandissantes des clients, mais également d'anticiper les évolutions futures et de se conformer aux défis du marché.

Le management de projet innovant se caractérise par l'intégration de méthodes agiles et d'approches créatives, ce qui favorise la collaboration et l'expérimentation. Dans cette situation, les gestionnaires de projet ont un rôle essentiel en coordonnant les divers intervenants, en rassemblant les ressources nécessaires et en s'assurant que les buts d'innovation soient réalisés dans le temps imparti. Ils doivent aussi être capables de gérer les risques liés à l'innovation, qui peuvent représenter une source d'opportunités et de challenges.

La culture d'innovation joue un rôle prépondérant sur la mobilisation des équipes, du fait aussi qu'elle produit un effet d'entraînement au sein du groupe. Il est crucial de favoriser un environnement qui valorise l'innovation et considère l'échec comme une phase d'apprentissage privilégiant considérant le principe: apprendre de ses erreurs, afin d'encourager la créativité. Par ailleurs, le recours à des outils digitaux et à des technologies de pointe, comme l'intelligence artificielle et l'analyse de données, contribue à optimiser les processus de management de projet et à améliorer la prise de décisions.

En définitive, le management de projet innovant représente un défi stratégique qui demande une démarche proactive et une orientation précise pour évoluer dans un environnement en constante évolution. Dans cette perspective, nous allons examiner les divers aspects du management de projet innovant, en soulignant les pratiques exemplaires, les méthodes appropriées et les aptitudes indispensables pour exceller dans ce secteur

dynamique. Nous allons souligner aussi l'apport des technologies numériques dans le management de projets innovants. En effet, l'intégration de ces outils facilite non seulement la communication et la collaboration entre les membres de l'équipe, mais elle permet également une gestion performante des ressources et des délais.

Nous aborderons également les études de cas lors des séances de travaux dirigés en utilisant la méthode de brainstorming pour traiter et répondre en groupe à des questions traitant de projets innovants et des perspectives pour transformer ces projets en véritables succès.

Cette approche collaborative permettra non seulement d'enrichir la réflexion, mais aussi de développer des compétences essentielles en matière de travail d'équipe et de créativité.

Nous avons aussi sélectionné et proposé aux étudiants des thèmes d'exposés englobant les aspects en rapport avec le cours : le processus du management de projets innovants, l'innovation, l'entrepreneuriat, les Startups.....Nous avons inséré une étude de cas présentée par une étudiante de la promotion 2024-2025, intitulée : Création d'une Startup, sous forme d'une Plateforme digitale pour les femmes enceintes.

1. Les fondamentaux du management de projets

Le rythme rapide de l'évolution de la technologie et du marché a créé d'énormes tensions sur les formes organisationnelles existantes. La structure traditionnelle est très bureaucratique et l'expérience a montré qu'elle ne peut pas répondre assez rapidement à un environnement changeant. Ainsi, la structure traditionnelle doit être remplacée par la gestion de projet, ou d'autres structures de gestion temporaires très organiques et capables de réagir très rapidement au fur et à mesure que les situations évoluent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise (Kernzner, 2009).

Le changement dans la gestion de projet consiste à appliquer de nouvelles idées et stratégies à des problèmes organisationnels complexes et à des opportunités d'amélioration. Elle vise à accroître l'efficacité et la productivité en utilisant de nouvelles approches tout en s'appuyant sur des technologies et des pratiques établies.

1.1. Notion de management de projet

Le management de projet exige de créer de la délégation et de la confiance, avec des espaces de liberté, de créativité et néanmoins d'engagement des acteurs à respecter le contrat du projet. Les acteurs auront à accepter et à supporter la tension et les contraintes liées aux objectifs en termes de qualité, coût et délai (Corbel, 2012).

Il est intéressant de nuancer entre management de projet et gestion de projet, dans la majorité des cas, la notion de management de projet¹ ne diffère pas de celle de gestion de projet («management» étant la traduction anglaise du terme français «gestion»).

Il arrive néanmoins que certains spécialistes distinguent les deux :

⇒ La gestion de projet est un concept englobant les méthodes et les outils permettant d'atteindre l'objectif fixé,

⇒ Le management de projet inclut de surcroît une dimension humaine et relationnelle.

Il s'agit, comme l'appellation le laisse entendre, de savoir manager les équipes-projet afin de maintenir leur motivation et leur implication dans la réalisation de leurs missions.

La gestion d'un projet innovant et exploratoire vise le cheminement existant depuis la naissance d'une idée innovante, jusqu'à son intégration sur le marché en tant qu'innovation. Il est

¹ <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/management-projet>

donc nécessaire de définir un projet innovant ou la notion d'innovation avant toute chose. Notion vaste recouvrant de multiples facettes, concept difficile à appréhender et à s'approprier.

1.2. Les méthodologies de la gestion des projets

Les changements de l'environnement, la diversité des parties prenantes, ainsi que les contraintes et risques spécifiques à chaque contexte ajoutent de la complexité aux projets et nécessitent un niveau de compétence approprié pour garantir leur réussite.

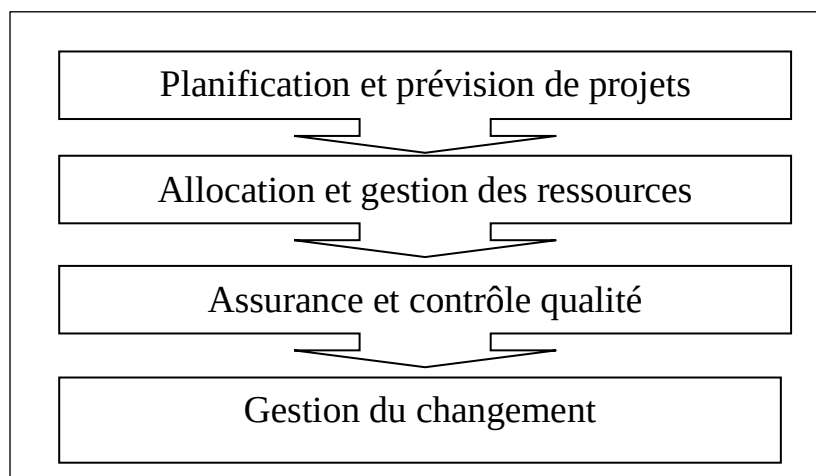
La gestion de projet implique l'instauration de mesures adéquates pour réaliser les objectifs du projet dans une approche préventive et proactive.

Une approche méthodologique en gestion de projet est une série de processus bien définis et outillés qui offre un cadre de référence aux chefs de projet pour :

- Le cadrage,
- L'organisation,
- La gestion de leurs projets.

Donc cette gestion de projet va être prise en charge par un processus (voir Figure1) de planification, d'organisation et de gestion des ressources tout en veillant au contrôle de la qualité et en s'ajustant continuellement au changement pour atteindre des objectifs spécifiques :

Figure 1 : Le processus de la gestion de projet



Source : Figure dessinée par l'auteur.

Cette gestion de projet pour (Pannell, 2023), implique la création et le respect d'un calendrier, d'un budget et d'un périmètre de projet, tout en garantissant que les tâches sont réalisées dans le respect des directives établies. Les éléments clés de la gestion de projet comprennent la définition d'objectifs clairs, l'élaboration d'un plan détaillé pour la réalisation du projet, la détermination des ressources nécessaires à la réalisation des travaux, l'attribution des rôles et responsabilités aux membres de l'équipe, la gestion de l'avancement du projet tout au long de sa durée et l'évaluation des résultats à l'issue du projet.

Ce cadre méthodologique ne garantit pas la réussite des projets de manière infaillible. Cependant, dans un contexte incertain et complexe, il augmente considérablement les chances de succès en établissant des principes communs, en unifiant les pratiques et en exigeant une rigueur dans le suivi et le pilotage des projets.

Pour une gestion efficace de projet, il est essentiel d'introduire des méthodes classiques telles que la méthode PERT et le diagramme de Gantt, qui sont encore utilisées aujourd'hui. Ces outils permettent de planifier, d'organiser et de suivre l'avancement des tâches, tout en facilitant la coordination entre les membres de l'équipe :

1.3. La méthode PERT et le diagramme de Gantt

1.3.1 La méthode PERT- Program Evaluation and Review Technique

a) Définition :

C'est une méthode conventionnelle utilisable en gestion de projet, ordonnancement et planification développée aux États-Unis par la Navy dans les années 1950. La méthode Pert présente certains avantages : Le diagramme permet d'estimer et visualiser le temps va prendre chacune des étapes du projet. Cette estimation des temps facilite la gestion des délais en permettant de voir combien de temps chaque segment spécifique va requérir. La méthode Pert et celle du chemin critique sont deux techniques de planification utilisables par un chef de projet pour visualiser les dépendances entre les tâches et estimer la durée de celles-ci. Visuellement, les deux diagrammes se ressemblent, car ce sont tous deux des diagrammes en réseau.

Ainsi la méthode PERT est une méthode de gestion de projet visant à prévoir les propriétés d'un projet en terme aussi bien de temps, de délais que de coûts.

Cette méthode consiste « à mettre en ordre sous forme de réseau plusieurs tâches qui vue leur dépendance et leur chronologie concourent toutes à l'obtention d'un produit fini ».

b) Le principe PERT :

Le projet est ainsi découpé en un ensemble d'actions appelées « tâches », puis celles-ci vont être représentées par un graphe de dépendances. Avec la chronologie et l'interdépendance de chacune des tâches, il est procédé à la structuration du projet ; puis à la réalisation de chacune des tâches les unes par rapport aux autres avec pour objectif de minimiser les délais et aussi de réduire l'impact des retards lors de l'exécution des différentes tâches.

c) Les activités obligatoires de la méthode PERT :

Pour mener à bien la mise en œuvre de la méthode PERT il convient de mener des activités bien définies suivantes :

- Définir de manière précise le projet.
- Nommer un responsable de projet auquel on rendra compte et qui prendra les décisions importantes.
- Analyser le projet par grands groupes de tâches et déterminer leur durée.
- Définir très précisément les tâches et déterminer leur durée.
- Rechercher les coûts correspondants, ce qui peut éventuellement remettre en cause certaines tâches.
- Mettre en œuvre les tâches selon la chronologie décidée (après étude et analyse).
- Procéder à des vérifications périodiques pour s'assurer que le système ne dérive pas et n'échappe pas au contrôle de l'équipe. Sinon prendre les mesures nécessaires, même revoir la planification selon la méthode PERT afin de minimiser les conséquences.

La caractéristique de la méthode PERT par rapport à celle de Gantt, la méthode PERT veille à mettre en évidence les liaisons et interdépendances existant entre les différentes tâches d'un projet et à déterminer : « Le chemin critique ».

« PERT » est une méthode de pilotage qui aide le gestionnaire du projet à prendre des décisions d'ajustement sur les objectifs, les délais et les moyens.

C'est une méthode de pilotage qui aide le gestionnaire du projet à prendre des décisions d'ajustement sur les objectifs, les délais et les moyens.

La nomination d'un chef de projet chargé d'assurer le suivi, de rendre compte si nécessaire et de prendre des décisions au cas où il y a des écarts par rapport aux prévisions. La méthode Pert permet une vision claire des différentes tâches du projet, des ressources mises en œuvre et le temps alloué à l'exécution de chaque tâche. Elle permet également de suivre au cours du projet l'adéquation entre les prévisions et les réalisations ; et éventuellement réévaluer les besoins en termes de ressources humaines, financières et matérielles.

Mais la méthode PERT ne permet pas d'avoir une visibilité sur l'évolution globale du projet, c'est là une limite de cette méthode. En effet, elle focalise ses centres d'intérêt sur les différentes activités du projet. Donc cette méthode ne peut pas être utilisée comme élément de communication pour les différents intervenants dans le projet.

d) Le Pert-temps et le Pert-charge

Dans la pratique, on distingue le Pert-temps et le Pert-charge (Vallet, 1991).

- Le Pert-temps :

La méthode PERT-temps est un diagramme dates-dates² dont le suivi permanent des réalisations permet de visualiser les tendances de dérive des délais d'un projet. Le calcul de ces dérives permet des révisions et des ajustements successifs du planning tout au long de l'exécution du projet.

- Le Pert-Charge :

La méthode PERT- charge est une extension de la technique du Pert-temps mais permet de

² Diagramme dates-dates : est un outil visuel de gestion de projet qui permet de suivre l'évolution des dates prévisionnelles des jalons d'un projet par rapport à leur date de réalisation effective.

prendre en compte les ressources affectées au projet (Vallet, 2011). C'est un outil de suivi des ressources permettant de montrer l'affectation des personnes en hommes/jour sur une tâche donnée et de réviser éventuellement le taux d'affectation des ressources si une tâche se montre plus longue (ou plus courte) que prévue initialement.

Le Pert-charge permet également de présenter pour chaque fin de période (jour, semaine, mois...) le nombre de ressources qui ont été utilisées, d'apporter une visibilité à une date donnée sur ce qui reste à faire et d'envisager les réajustements par rapport au planning initial (Vallet, 2011).

Si le Pert permet de suivre l'évolution du projet en termes de tâches réalisées et de ressources utilisées il ne permet pas de fournir des informations sur l'état d'avancement du projet, c'est d'ailleurs le rôle du diagramme de Gantt.

1.3.2 Le diagramme de Gantt

a) Définition :

Le diagramme de Gantt est « un outil utilisé (souvent en complément d'un réseau PERT) en ordonnancement et en gestion de projet et permettant de visualiser dans le temps les diverses tâches composant un projet. Il s'agit d'une représentation d'un graphe connexe, évalué et orienté, qui permet de représenter graphiquement l'avancement du projet »³.

Le premier diagramme de ce type (appelé *Harmonogram Adamieckiego*) fut réalisé par l'ingénieur polonais Karol Adamiecki en 1896. Il l'a décrit en 1931, mais la langue de publication n'a pas permis la reconnaissance internationale de son idée. Pour cette raison, le concept a été nommé d'après Henry L. Gantt, ingénieur américain collaborateur de Frederick Winslow Taylor, qui a publié la description du diagramme en 1910.

b) Qu'est-ce qu'un diagramme de Gantt

Le diagramme de Henry L. Gantt permet d'avoir une vision globale sur l'état d'avancement de l'exécution du projet. Il permet de savoir à un moment donné de la vie du projet, la quantité des ressources consommées et les ressources qui restent à consommer. La comparaison de ces valeurs permet de calculer la quantité restant et une mise en parallèle

³ https://shs.cairn.info/article/VUIB_DAUBI_2022_01_0106

avec l'étape où le projet se trouve va donner la possibilité de justifier les écarts et d'envisager des ajustements nécessaires pour atteindre les objectifs du projet.

D'après (Maders & Clet, 2011) au fur et à mesure que le projet avance, le diagramme de Gantt doit être complété pour permettre une visualisation de la situation et ainsi prévoir les actions correctives qui s'imposent.

Le diagramme de Gantt est « symbolisé par un repère orthonormé mêlant la liste des activités (en ordonnée) aux unités de temps (en abscisse), il permet de visualiser simplement toutes les tâches planifiées d'un projet et leurs échéances. Aussi, on retrouve pour chaque activité une durée représentée par un rectangle plus ou moins long en fonction du temps de travail qu'on lui aura au préalable attribué »⁴.

c) Les tâches et les étapes du diagramme de Gantt

A chacune des tâches du diagramme peuvent être liées des ressources (moyens humains ou matériels), des connexions (une tâche par exemple, ne peut débiter que si la précédente est achevée), des dates (de commencement et de fin) ou encore un état d'avancement.

Le diagramme est d'utilisation simple, pratique à mettre à jour, et facilement compréhensible des experts comme des néophytes, le diagramme de Gantt était utilisé par la grande majorité des chefs de projet, tous secteurs confondus. Nous avons le détail de l'évolution des tâches d'un projet, de leur durée et de leurs dépendances dans le Tableau 1 suivant :

⁴ <http://www.diagramme-de-gantt.fr>

Tableau 1 : Les tâches, leur durée et les dépendances avec la version Gantt

Étapes	Tâches	Durée (en jours)	Dépendances
Choisir un prestataire	A - Définir le budget	1.5	
	B - Elaborer le cahier des charges	8	A (FD)
	C - Présélectionner les prestataires	2	B (FD)
	D - Consulter les candidats	15	C (FD)
	E - Arrêter le choix du prestataire	2	D (FD)
Développer le site	F - Réaliser les maquettes du site	3	E (FD)
	G - Développer les fonctions	10	F (FD)
	H - Réaliser l'intégration graphique	8	H (DD)
	I - Tester et Valider le site	2	G, H (FD)
	J - Mettre le site en ligne	1	I (FD)

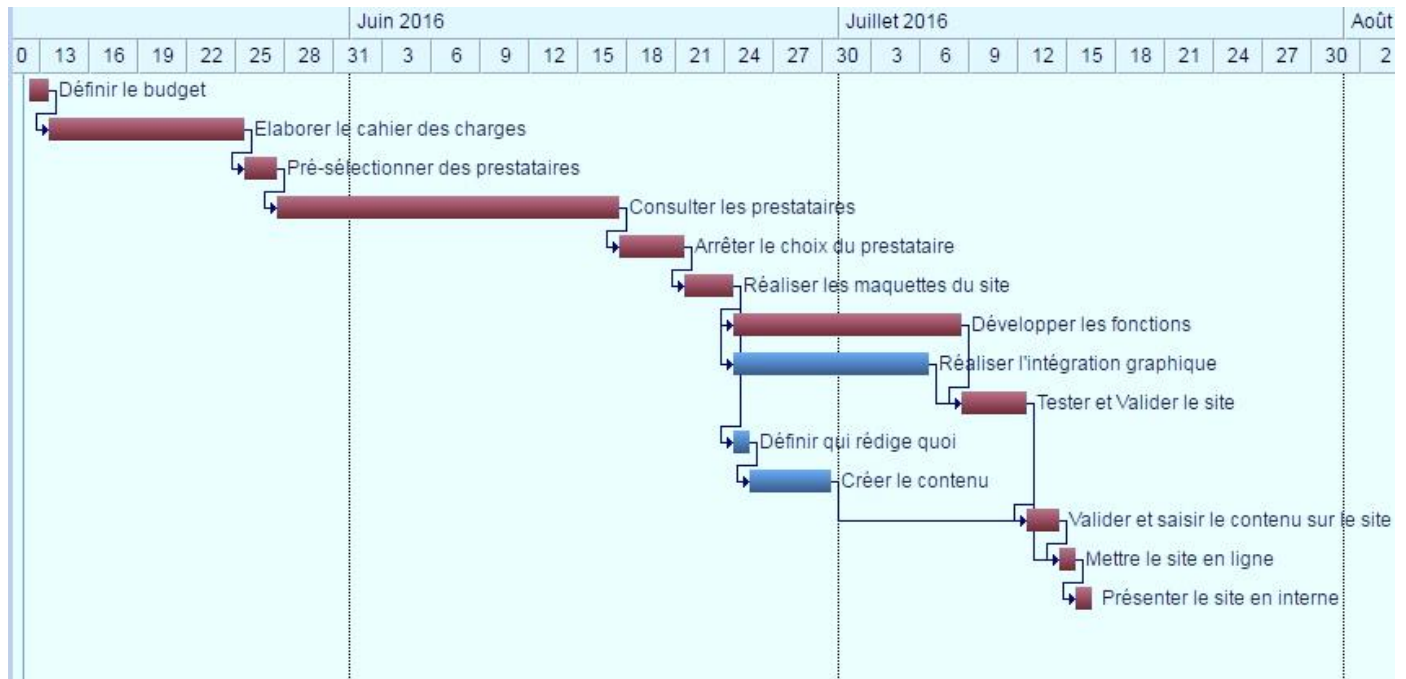
Produire le contenu	K - Définir qui rédige quoi	1	J (FD)
	L - Créer le contenu	3	K (FD)
	M - Valider et saisir le contenu sur le site	2	L, I (FD)
Lancer le site en interne	N - Présenter le site en interne	2	J (FD)

Source : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/construction-gantt>

L'activité "Saisir le contenu du site" dépend de 2 tâches (type FD). En effet, la saisie ne peut se faire que lorsque le site est validé et que le contenu est rédigé. L'étape "Réaliser l'intégration graphique", quant à elle, débute en même temps que "Développer les fonctions". Les intégrateurs doivent à l'évidence se coordonner avec les développeurs. Il s'agit d'une dépendance de type DD.

d) La représentation de l'affectation des ressources dans le graphique :

Figure 2 : Exemple d'un graphique d'affectation des ressources.



Source :

<https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/construction-gantt>

Les barres en marron (couleur foncée) représentent le chemin critique. Il s'agit des étapes clés pour lesquelles un dérapage a pour conséquence de retarder le projet.

e) La conception d'un diagramme Gantt et la nouvelle technologie

Les outils d'aujourd'hui facilitent le travail, il existe des aides pour utiliser Excel, ainsi que des applications dédiées (souvent gratuites), plus accessibles, comme Gantter for google drive, qui permettent très rapidement de créer le planning.

Des solutions complètes en ligne, plus évoluées, intègrent la création d'un Gantt parmi d'autres fonctionnalités dédiées au travail collaboratif : Smartsheet par exemple.

En local, sur l'ordinateur, il est possible de se tourner vers des logiciels libres comme Gantt Project.

Ces logiciels sont très pratiques même indispensables, pour définir les dépendances entre les tâches, réaliser des simulations, mesurer les impacts d'un retard.

Ainsi le diagramme de Gantt est non un outil de communication majeur entre les différents acteurs impliqués dans la réalisation du projet, un outil de planification de projet

indispensable, mais aussi un outil de gestion de projet utilisé par les chefs de projet pour suivre l'activité et son ordonnancement dans le temps. Il permet de représenter graphiquement les différentes tâches à effectuer, leur durée et leur échéance.

La méthode Pert et le diagramme de Gantt sont donc complémentaires, dans la mesure où la méthode Pert permet de contrôler le suivi de l'exécution des tâches alors que le diagramme permet d'avoir une vision globale sur l'évolution de l'exécution du projet en termes de temps et de ressources.

Plusieurs outils et applications de gestion de projets offrent une structure flexible et évolutive pour organiser les tâches. Ils visent à simplifier constamment le travail des entrepreneurs en les soutenant notamment dans l'organisation des diverses activités au sein de leur équipe (Monday.com, Project Manager, Wrike), l'amélioration de leur processus marketing (HubSpot), la gestion de leur temps, budget et ressources (FunctionFox)... L'idée est donc d'avoir une perspective globale et de proposer une gestion harmonieuse des projets, afin d'atteindre les objectifs d'efficience et de rentabilité à long terme. « Le principe de Pareto, aussi connu sous le nom de loi des 20%, est issu des recherches empiriques de l'économiste Vilfredo Pareto. Il postule que près de 80% des résultats proviendraient seulement de 20% des facteurs. »

Ce concept est pertinent dans de multiples contextes de gestion et management, en effet il constitue un soutien pour un manager dans l'évaluation d'une situation pour optimiser la performance de son entreprise. En identifiant ce qui est primordial par rapport à ce qui est secondaire, l'entrepreneur peut donc focaliser 80% de son effort sur les 20% de son projet qui sont les plus rentables. En utilisant correctement ce principe peut accroître son efficacité dans la gestion de ses projets.

Dans ce contexte, il est intéressant également d'évoquer la méthode Business Design Viano, qui est une approche systémique de marketing stratégique comprenant les cinq (5) étapes suivantes :

1. Légitimité
2. Désirabilité
3. Acceptabilité
4. Faisabilité
5. Viabilité.

Par définition, cette méthode⁵ « permet de structurer, consolider et valider un projet en explorant son marché potentiel et en répondant à des questions clés pour définir une stratégie solide et cohérente ».

Ces démarches sont indispensables pour confirmer la valeur d'un projet. Cette approche permet donc d'évaluer préalablement le potentiel d'un projet, en soutenant les entrepreneurs dans l'élaboration de leur stratégie. En cinq phases, cette méthode permet d'examiner la validité du projet, son attractivité pour de potentiels clients, sa compatibilité avec l'écosystème existant, sa pérennité économique et sa durabilité sur le marché. De plus, cette démarche s'adapte aisément aux techniques d'innovation généralement employées.

(Granger, 2023) a énuméré une série de méthodes de management de projets tout en distinguant deux variétés de méthodes :

- Celles qui proposent une démarche complète, évoluant avec un véritable cadre ; des outils spécialisés sur une phase particulière : Gantt, Pert, WBS⁶ ...

Une des méthodes la plus répandue est la méthode Prince2, elle repose sur les processus, le mode opératoire est de découper les travaux à réaliser en phases tout en se focalisant sur les livrables. Donc la finalité du projet, cela peut concerner soit le service, le produit ou le nouveau processus pour lequel a été mené le projet, enfin le livrable finalise le projet.

- Celles moins formelles, les méthodes agiles qui ont la particularité de placer les besoins du client au centre des processus en mettant en avant le dialogue entre les différentes parties prenantes.

Avec l'adoption de ces méthodes, la rigidité cède la place à la flexibilité, les rétroactions ou retours sont envisageables, et les exigences ne sont pas immuables. Cela représente une approche différente qui accorde une importance significative à

⁵ <https://www.vianeo.com/etapes-business-design/>

⁶ La WBS (Work Breakdown Structure-Structure de répartition du travail) est une méthode de planification de projet qui consiste à décomposer le travail en tâches plus petites et plus gérables pour faciliter sa gestion et son suivi. Elle permet de visualiser les différentes étapes d'un projet et d'organiser les livrables en plusieurs niveaux hiérarchiques.

l'efficacité.

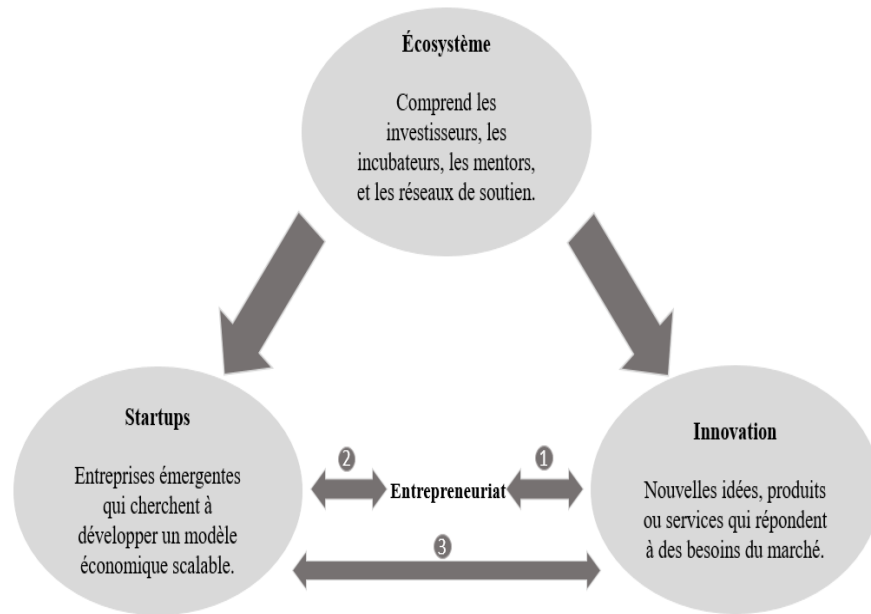
Il existe plusieurs autres méthodes plus spécifiques selon les enjeux, telle que le MSP (Managing Successful Programmes - Gestion des Programmes Réussis) qui regroupe les meilleures pratiques en matière de changement transformationnel.

1.4. Synergie entre entrepreneuriat et innovation : moteur de la croissance économique

L'entrepreneuriat est le cadre dans lequel les startups opèrent, et l'innovation est l'élément essentiel qui permet à ces startups de se développer et de réussir. Ensemble, ils forment un écosystème dynamique qui propulse le progrès économique et social.

L'entrepreneuriat, les Startups et l'innovation sont interconnectées et se renforcent mutuellement. L'entrepreneuriat fait référence à la création et à la gestion d'une entreprise, généralement dans le but de satisfaire un besoin du marché ou de résoudre un problème.

Nous cernons mieux l'interconnexion qui existe entre l'Entrepreneuriat, l'innovation et les Startups à travers la Figure 3 suivante :

Figure 3 : L'interconnexion entre l'Entrepreneuriat, l'Innovation et les Startups.

- ① L'entrepreneuriat nécessite de l'innovation pour se démarquer sur le marché.
- ② Les entrepreneurs créent des startups pour concrétiser leurs idées.
- ③ Les startups sont souvent des vecteurs d'innovation, introduisant de nouvelles solutions.

Source : Figure conçue par l'auteur.

1.4.1. Définition de l'entrepreneuriat

Larousse nous offre la définition suivante : « L'entrepreneuriat est l'activité ou la fonction d'un entrepreneur, c'est-à-dire celui qui prend des initiatives, crée et dirige une entreprise. Il s'agit de la capacité à identifier une opportunité et à la transformer en une entreprise viable, en assumant les risques qui en découlent. L'entrepreneuriat est donc lié à la création d'une entreprise, mais aussi à la capacité d'innover, de gérer une entreprise et de la développer ».

À la base la compréhension de l'entrepreneuriat revient à l'économiste Joseph Schumpeter et à l'école autrichienne. Selon Schumpeter : « Un entrepreneur est quelqu'un qui désire et a la capacité de transformer une idée ou une invention en une innovation couronnée de succès » (Backhaus, 2003).

Selon (Verstraete & Fayolle, 2005), quatre paradigmes délimitent le champ de recherche en entrepreneuriat : l'établissement d'une organisation, celui-ci ne se limitant pas simplement à la création d'entreprise, les termes « émergence organisationnelle » ou « impulsion d'une organisation » étant plus adéquats, il s'agit aussi d'insister sur la détection-construction- exploitation d'une occasion d'affaires, la création de valeur, et enfin, l'innovation. Il est possible de combiner ces paradigmes plutôt que de les faire s'affronter.

La définition suivante est proposée par les deux auteurs (Verstraete & Fayolle, 2005) : « L'entrepreneuriat est une initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une occasion d'affaires (du moins ce qui est apprécié ou évalué comme tel), dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse. »

Dans sa définition de l'innovation (Tellier, 2022) allie ce concept à un effort entrepreneurial (la mise à la disposition à des utilisateurs) mais aussi le processus qui a permis d'aboutir à ce résultat (les différentes étapes qui permettent de passer d'une idée à la conception puis au lancement sur le marché). L'auteur en reprenant le Manuel d'Oslo, souligne que le terme innovation peut désigner aussi bien une activité que le résultat de cette activité. Donc cette activité va englober l'ensemble des tâches de recherche, de développement, de production, financières et commerciales menées par une entreprise ayant pour objectif de déboucher sur une innovation.

Pour J.Schumpeter, l'entrepreneuriat engendre une « destruction créatrice » dans les marchés et secteurs économiques, car de nouveaux produits et modèles d'affaires surgissent pour supplanter les précédents. Par conséquent, c'est la destruction créatrice qui stimule le dynamisme de l'industrie et favorise la croissance sur le long terme (Backhaus, 2003).

1.4.2. Définition de destruction créatrice et formes d'innovation

La destruction créatrice est un concept introduit par J.Schumpeter qui fait référence au processus d'innovation et de changement technologique qui conduit à la destruction des

structures économiques existantes, comme les industries, les entreprises et les emplois.

À l'origine ce qui préoccupait J.Schumpeter avant tout, c'est la progression du système capitaliste : « il constitue, de par sa nature, un type ou une méthode de transformation économique, et non seulement il n'est jamais stationnaire mais il ne pourra jamais le devenir » écrit-il en 1942. L'innovation et le progrès technologique, sont par le biais du concept de « destruction créatrice » les forces motrices du système.

Selon J.Schumpeter, la destruction créatrice est un processus essentiel du capitalisme, d'un point de vue économique. Cela décrit la substitution constante des technologies, des produits, des procédés de fabrication et des structures en place par de nouvelles, plus efficaces, grâce à l'innovation. A ce propos, J.Schumpeter distingue cinq (5) formes d'innovations :

1. L'innovation de produits
2. L'innovation de procédés
3. L'innovation de modes de production
4. L'innovation de débouchés
5. L'innovation de matières premières

Ce processus de destruction créatrice entraîne l'élimination de sociétés et de postes devenus obsolètes, tout en générant la croissance économique et la création de nouvelles opportunités.

Pour J.Schumpeter, c'est « l'entrepreneur innovateur » qui permet de percevoir la dynamique économique à travers des avancées tant quantitatives (avec l'accroissement du niveau de production) que qualitatives. L'entrepreneur est par conséquent un acteur essentiel de l'expansion économique. Il est attiré par le risque et aspire à obtenir le rendement le plus élevé possible. L'innovation lui fournira un monopole temporaire sur le marché. Il sera donc le seul pendant un certain temps capable de créer cet objet, ce qui lui apportera donc beaucoup.

1.4.3. Processus de destruction créatrice

La destruction créatrice est le processus économique ⁷ continu par lequel l'irruption sur les marchés d'innovations défie les entreprises déjà implantées et conduit les moins productives à disparaître. Par ce processus, le système économique se renouvelle et génère une croissance économique de long terme. C'est à travers ce processus que de nouvelles innovations viennent constamment rendre les technologies et activités existantes obsolètes ; ainsi les emplois nouvellement créés viennent sans cesse remplacer les emplois existants.

Bien que cela puisse causer des perturbations et destructions aux entreprises et industries en difficulté, ce processus est jugé vital pour la croissance économique sur le long terme, puisqu'il favorise la régénération du tissu productif et l'apparition de nouvelles activités.

1.4.4. L'essor des Startups: innovations et opportunités

En général les startups sont des entreprises en phase de démarrage, souvent orientées vers la technologie, qui visent une croissance rapide en offrant des solutions novatrices.

Le mot « Startups » est issu de l'anglais (Englebert & de Larauze, 2021) langue dans laquelle il signifie « entreprise qui démarre ». Il est traduit officiellement en français par « jeune pousse ». La définition faisant globalement consensus est celle d'une jeune entreprise innovante et en forte croissance.

Le Larousse⁸ définit la Startup comme une jeune entreprise innovante avec un fort potentiel de croissance, souvent dans le secteur des technologies, et qui cherche à s'imposer sur le marché rapidement. Cette jeune entreprise se distingue par les caractéristiques suivantes :

- **Jeune** : Les startups sont généralement de jeunes entreprises, souvent en phase de

⁷ <https://ses.webclass.fr/notions/destruction-creatrice/>

⁸ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/start-up/74493>

démarrage.

- **Innovante** : Elles se caractérisent par leur capacité à développer des produits, services ou modèles d'affaires originaux.
- **Croissance** : Leur objectif est de croître rapidement et de s'étendre sur le marché.
- **Technologie** : Elles sont souvent associées aux nouvelles technologies, mais pas toujours.

Dans l'espace des startups, l'innovation joue un rôle clé, elle est le moteur qui permet aux entrepreneurs de se démarquer sur le marché. En développant de nouvelles idées, produits ou services, les startups peuvent offrir des solutions uniques qui répondent à des besoins non satisfaits ou améliorent des solutions existantes. Cela crée non seulement de la valeur pour les clients, mais contribue également à la dynamique économique en favorisant la concurrence et en stimulant la croissance.

L'interdépendance entre les startups et les innovations est souvent constatée, en effet les startups par définition sont des entreprises émergentes généralement orientées vers la technologie, visant une croissance rapide en offrant des solutions innovantes. L'innovation offre aux entrepreneurs la possibilité de se distinguer sur le marché. Aussi en concevant de nouvelles idées, produits ou services, les startups ont la capacité de proposer des solutions distinctives qui combler des besoins non satisfaits ou perfectionnent des solutions déjà existantes. En effet cela génère non seulement de la valeur pour les consommateurs, mais participe aussi à la dynamique économique en encourageant la compétition et en propulsant la croissance.

Souvent considérées comme des catalyseurs de l'innovation, les startups occupent une place essentielle dans cette dynamique. Ces dernières se distinguent souvent par leur flexibilité, leur aptitude à tester et à changer rapidement de direction en fonction des retours du marché. Dans ce cadre, le management de projet innovant se révèle un levier essentiel pour convertir des idées en produits ou services viables. L'adoption d'approches comme le

design thinking ou la méthode agile⁹ permet aux entrepreneurs de répondre plus efficacement aux besoins des clients et d'optimiser l'utilisation de leurs ressources.

⁹ La conception agile est une approche flexible et itérative qui applique les principes agiles au design et à l'expérience utilisateur. Cette méthodologie est issue du cadre Agile, qui met l'accent sur l'adaptabilité, la collaboration et le retour client.
<https://www.hbrfrance.fr/innovation/design-thinking-ou-methode-agile-quelle-approche-pour-votre-organisation-336>

2. L'importance de l'innovation dans le Management des Projets

Dans un environnement où l'innovation est la clé de la réussite, maîtriser ses compétences devient indispensable pour tout entrepreneur désireux d'accroître sa compétitivité. En fait le management de projet innovant est indissociable de l'entrepreneuriat et des startups. Il constitue un cadre qui permet de canaliser la créativité et l'innovation, tout en assurant une mise en œuvre efficace et structurée des projets.

Souvent perçues comme des moteurs d'innovation, les startups jouent un rôle crucial dans cette dynamique. Elles sont généralement caractérisées par leur agilité, leur capacité à expérimenter et à pivoter rapidement en fonction des retours du marché.

Dans ce contexte, le management de projet innovant devient un levier essentiel pour transformer des idées en produits ou services viables. En intégrant des approches telles que le design thinking ou l'agile, les entrepreneurs peuvent mieux répondre aux attentes des clients et optimiser leurs ressources.

2.1. Définition d'un projet innovant

« Un projet innovant est une combinaison d'originalité, de pertinence de marché, de valeur ajoutée, de durabilité et de prise de risque calculée. C'est cette alchimie qui transforme une simple idée en une révolution potentielle dans son domaine ».

Un projet est considéré comme innovant s'il remplit plusieurs critères clés entre autres :

- Originalité : Il apporte quelque chose de nouveau ou d'unique par rapport à ce qui existe déjà sur le marché.
- Valeur Ajoutée : Il offre des avantages substantiels ou résout des problèmes de manière plus efficace que les solutions actuelles.
- Potentiel de marché : Un projet innovant doit avoir un potentiel commercial viable. Cela implique une compréhension du marché cible et de la capacité du projet à répondre à un besoin ou à créer un désir.
- Durabilité : Les projets innovants pensent souvent à long terme, en termes de durabilité environnementale, économique et sociale. Ils cherchent à apporter des solutions durables, et non des solutions éphémères.
- Technologie et recherche : Bien que tous les projets innovants ne soient pas

technologiques, beaucoup s'appuient sur la recherche et le développement technologique pour pousser les frontières de ce qui est possible.

- Défi et risque : L'innovation implique souvent de naviguer dans l'inconnu. Cela signifie accepter le défi et le risque, tout en ayant une stratégie pour les gérer.

Pour (Boldrini, 2005), l'innovation marquée par l'incertitude et/ou l'inconnu, ne s'épanouit pas dans les organisations trop stables construites sur la séparation des fonctions et des métiers. De ce fait, de nombreux auteurs considèrent le Management de Projet (et/ou ses évolutions récentes) comme la réponse adaptée, voire incontournable, pour piloter les projets d'innovation.

Dans le développement d'un produit nouveau, que l'innovation soit d'exploitation ou d'exploration, on trouve en effet les quatre prémisses selon lesquelles il ne saurait y avoir projet aux dires de (Boutinet, 2012) :

- 1) L'unicité de l'élaboration et de la réalisation,
- 2) La singularité de la situation à aménager,
- 3) La gestion de la complexité et de l'incertitude
- 4) L'exploration d'opportunités dans un environnement ouvert.

2.2. L'innovation générée par la créativité

À l'origine le génie humain a innové dans de nombreux domaines aussi bien scientifiques, industriels, recherches médicalespour répondre à de nouveaux besoins ou pour affronter et s'adapter à de nouvelles réalités. Si par la pratique cette notion est désormais rattachée à celles d'entreprise, d'entrepreneur et de marché, l'Homme n'a pourtant pas attendu l'économie de marché pour être inventif et bouleverser les codes.

En effet si l'on définit l'innovation comme la recherche de nouvelles solutions à des problèmes pour satisfaire des besoins, on pourrait assimiler toute évolution sociétale à une innovation.

Selon (Tellier, 2022) l'innovation ne se résume pas à l'invention, elle intègre aussi des réflexions sur les applications, les usages, les modèles économiques. Les questions à traiter sont donc nombreuses et de différentes natures.

En effet un projet innovant permet la création ou le développement d'une entreprise, qu'il s'agisse d'une grande structure ou d'une jeune entreprise innovante. Il s'agit de procéder à la création de nouveaux biens, services, prototypes ou procédés.

L'innovation est étroitement associée à la notion de créativité et de nouveauté. Il peut s'agir d'une idée totalement nouvelle ou ayant pour vocation de s'intégrer à un ensemble préexistant pour le perfectionner, l'améliorer, l'optimiser.

Toujours dans un esprit d'atteindre une performance sous différents aspects. « Innover c'est transformer une idée en argent », cet adage confirme que le but ultime du porteur de projet est donc d'intégrer son innovation dans un marché (ou de créer un marché) afin de rendre son entreprise compétitive, à l'heure où l'écosystème est dynamique et changeant. En conclusion, la quête d'efficacité est de rigueur et cela devant s'assurer sur le long terme.

Seulement un projet innovant ne se gère pas comme un projet traditionnel car il doit s'adapter à un marché dont les critères sont à définir en tout ou en partie.

2.3. La créativité et la rigueur

La créativité et la rigueur sont deux principes essentiels pour piloter un projet innovant, aussi il s'agit de chercher à concilier et arbitrer entre la créativité et la rigueur dans la gestion d'un projet innovant. En se référant au dictionnaire Larousse, celui-ci offre une approche managériale dans sa définition de l'innovation en visant l'ensemble d'un processus qui doit être mené à terme par une entreprise, étape par étape, pour atteindre son objectif. Ce projet démarre depuis la naissance d'une idée et jusqu'à sa matérialisation (c'est-à-dire le lancement du produit ou service sur le marché), en passant par l'étude du marché préalable, le développement du prototype et les premières étapes du lancement de la production.

« La gestion de tout projet innovant part donc d'une idée mûrement réfléchie et nécessite de respecter de nombreuses étapes pour avoir des chances d'aboutissement. Ainsi, si chacun peut être à l'origine d'un projet innovant, seuls ceux qui respecteront rigoureusement des étapes de gestion et certaines bonnes pratiques pourront faire éclore leur projet et rendre leur entreprise pérenne ».

Toutefois gérer un projet innovant n'est pas simple, la gestion de l'innovation demeure une discipline complexe à appréhender en raison de l'imprévisibilité inhérente à l'innovation. Car le porteur de projets est responsable de trouver l'équilibre entre créativité, organisation et contrôle.

2.4. L'interdépendance : Entrepreneuriat, Startups et Innovations

Dans le contexte économique actuel, le management de projet innovant est devenu un enjeu crucial, surtout en ce qui touche à l'entrepreneuriat et les Startups. Dans un univers en perpétuel changement, marqué par l'évolution rapide de la technologie et des exigences des clients, les sociétés sont tenues de se réinventer et d'innover pour maintenir leur compétitivité. En tant que discipline, le management de projet non seulement veille à réduire les risques mais aussi à fournir des outils et des approches qui aident à organiser et à diriger des initiatives innovantes.

De plus, la relation entre le management de projet et l'entrepreneuriat ne se limite pas à la simple exécution de tâches. Elle implique également une vision stratégique, où la gestion des projets innovants est alignée avec les objectifs globaux de l'entreprise. Cela nécessite une compréhension approfondie des tendances du marché, des comportements des consommateurs et des technologies émergentes. Ainsi, les entrepreneurs doivent non seulement être des visionnaires, mais aussi des gestionnaires efficaces, capables de mobiliser des équipes autour d'une vision commune.

3. Les processus et les outils pour la planification et l'exécution d'un projet

Tout d'abord mettre en avant la vision globale d'un projet innovant, celle-ci dépend de son domaine d'application, de ses objectifs et des besoins qu'il cherche à satisfaire. Toutefois, on peut généralement la décrire en termes de valeurs fondamentales qui guident le projet, de l'impact qu'il souhaite avoir à court, moyen et long terme, ainsi que de la manière dont il se distingue des solutions existantes.

3.1. Formulation de la vision d'un projet innovant

Tout d'abord le schéma global d'un projet innovant englobe divers éléments essentiels qui aident à organiser et orienter l'évolution de la conception, parmi ces éléments les aspects suivants:

1. Objectifs du projet: Formuler explicitement les objectifs à atteindre grâce à l'innovation en mettant en avant aussi les problèmes à résoudre et les opportunités à saisir et à exploiter.
2. Étude et analyse de marché : Analyser le marché afin de saisir les exigences des utilisateurs, les tendances actuelles et la concurrence afin de valider l'idée et d'adapter le projet en fonction.
3. Équipe de projet: Former une équipe pluridisciplinaire disposant de compétences diverses (techniques, marketing, gestion de projet, ...) pour offrir des perspectives et savoir-faire variés.
4. Planification: Mettre au point un plan minutieux intégrant les phases du projet, les moyens requis, le budget alloué et les échéances pour assurer que le projet reste sur sa trajectoire appropriée.
5. Prototypage et tests : Élaborer des prototypes ou des versions bêta de l'innovation afin d'essayer les concepts et obtenir des retours de la part des utilisateurs. Cela offre la possibilité d'effectuer des itérations et d'optimiser le produit avant son lancement ou sa mise sur le marché.
6. Stratégie de commercialisation : Élaborer une stratégie pour la mise en marché de l'innovation, incluant le marketing, la distribution et le positionnement.

7. Évaluation et modification : Établir des indicateurs de performance pour mesurer la réussite du projet et être disposé à adapter la stratégie selon les résultats obtenus.

On en déduit qu'un projet innovant nécessite une approche structurée et collaborative, mettant l'accent sur la recherche, l'élaboration de plans et l'évaluation constante.

Le Tableau 2 ci-dessous nous retrace le cheminement de l'idée génératrice du projet innovateur jusqu'à l'interrogation sur son développement et sa scalabilité :

Tableau 2 : Le cadre général d'un Projet innovant.

Objectifs à long terme	<p>Le projet sera-t-il de résoudre un problème majeur, d'améliorer un processus, ou de saisir de nouvelles opportunités dans un domaine spécifique ?</p> <p>Exemple : L'amélioration de la durabilité, l'efficacité énergétique, l'optimisation des systèmes de santé, ou la transformation numérique dans une industrie particulière.</p>
Impact Sociétal et Environnemental	<p>Quel impact ce projet pourrait-il avoir sur la société, l'économie ou l'environnement ? L'innovation peut viser à avoir des effets bénéfiques pour la collectivité, à créer de nouvelles industries, ou à répondre à des défis globaux comme le changement climatique ou les inégalités sociales.</p>
Technologie et différenciation	<p>Quelles nouvelles technologies ou approches sont exploitées dans ce projet ? Mettre en avant l'innovation technologique, que ce soit dans le domaine de l'intelligence artificielle, des biotechnologies, de l'Internet des objets (IoT¹⁰), ou encore de nouvelles méthodes de production.</p>
Amélioration de l'expérience utilisateur ou du service	<p>L'objectif est-il d'améliorer l'expérience utilisateur d'un produit ou d'un service en introduisant de nouvelles fonctionnalités, en rendant l'accès plus facile ou en personnalisant les offres ?</p>
Collaboration et écosystème	<p>L'innovation peut également reposer sur une collaboration multisectorielle, impliquant des entreprises, des chercheurs, des gouvernements et d'autres parties prenantes. Il s'agirait d'inclure un réseau de partenaires pour co-construire une solution à plus grande échelle.</p>
Durabilité et scalabilité	<p>La vision peut aussi être orientée vers la durabilité de la solution (environnementale, économique, sociale) et sa capacité à se développer, à évoluer et à être reproduite dans d'autres contextes.</p>

Source : Tableau élaboré par l'autrice.

3.2. Les différentes étapes de gestion à adopter pour un projet innovant

Les différentes étapes clés qui jalonnent le chemin d'un projet, depuis sa conception

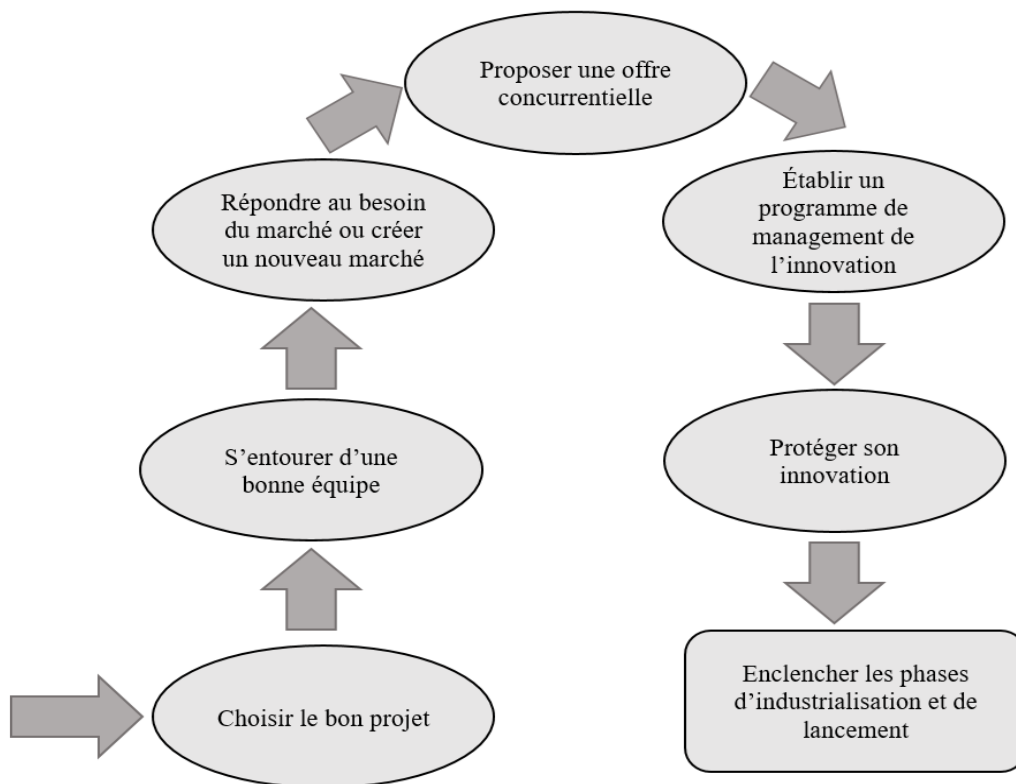
¹⁰ IoT : Interconnexion entre l'internet et des objets, des lieux et des environnements physiques. C'est un réseau d'objets et de terminaux connectés équipés de capteurs (et d'autres technologies) leur permettant de transmettre et de recevoir des données entre eux et avec d'autres systèmes. Aujourd'hui, l'IoT est utilisée de manière-intensive-dans-l'industrie.
<https://www.sap.com/france/products/technology-platform/what-is-iot.html>

initiale jusqu'à son industrialisation réussie sont reprises dans la Figure 4.

En suivant le parcours illustré par la Figure 4, nous pouvons mieux comprendre les défis et les opportunités qui se présentent à chaque phase du développement d'un projet. C'est les différentes étapes clés qui jalonnent le chemin d'un projet, depuis sa conception initiale jusqu'à son industrialisation réussie.

L'industrialisation d'un projet nécessite une approche méthodique, et cette représentation met en lumière les processus essentiels à considérer pour garantir un passage fluide vers éventuellement une production à grande échelle.

Figure 4: Parcours d'un projet vers son industrialisation.



Source : Figure élaborée par l'auteurice.

3.2.1. Choisir le bon projet

Réaliser un travail de recherche, une analyse préalable est nécessaire pour conceptualiser l'idée innovante : recherche d'informations- études de marché- idées de

produit- caractère nouveau de l'innovation- faisabilité- prototypes ...Identifier les besoins et les solutions innovantes, élaborer une étude de projet (BMC, Business, etc.), étudier l'alignement stratégique.

3.2.2. S'entourer d'une bonne équipe

- Favoriser un environnement collaboratif
- Assurer un environnement de travail sain et efficace est un élément-clé de la réussite d'un projet.

Les membres de l'équipe peuvent/doivent avoir des compétences diverses et complémentaires qu'il faut identifier et optimiser, même s'il faut prévoir des formations et remises à niveaux, pour assurer une bonne collaboration. Il faut aussi garantir l'engagement de chacun et s'assurer de la motivation de l'équipe, éventuellement désigner un leadership.

3.2.3. Répondre au besoin d'un marché ou créer un nouveau marché

- Analyse du marché
- Etude de la segmentation du marché
- Identifier une opportunité de marché

En fait-en touchant une cible et en choisissant un modèle d'affaire adéquat pour répondre à une opportunité de marché, tout en étant rentable. Donc la validation de l'intérêt des futurs clients (opération s'accompagnant d'un test à toutes les étapes du projet), dans le bon domaine et au bon moment, en fonction des conjonctures du marché visé ou de l'écosystème dans son ensemble.

3.2.4. Proposer une offre concurrentielle

S'inspirer de ce qui existe déjà sur le marché et s'adapter, en proposant des solutions nouvelles qui répondent à des besoins, et bien sûr en poursuivant un objectif de compétitivité. Pour cela il faut s'atteler à déterminer une stratégie de pénétration du marché.

3.2.5. Établir un programme de management de l'innovation

Mettre en place des méthodes de gestion et de pilotage qui consistent en :

- La gestion des risques
- La gestion des financements
- La gestion des coûts
- Le suivi des délais
- L'établissement d'un plan de communication
- La planification des opérations
- Mobiliser les ressources, penser aussi à trouver un bon levier de financement en passant par des aides publiques (concours, contrat de subventionnement, crédits d'impôts pour bénéficier d'avantages fiscaux).

3.2.6. Protéger l'innovation

Il s'agit de formalités légales permettant d'enregistrer une idée pour la sécuriser auprès de la concurrence, en acquérant des droits exclusifs d'exploitation pendant une durée déterminée. Cela peut passer par le dépôt d'un brevet.

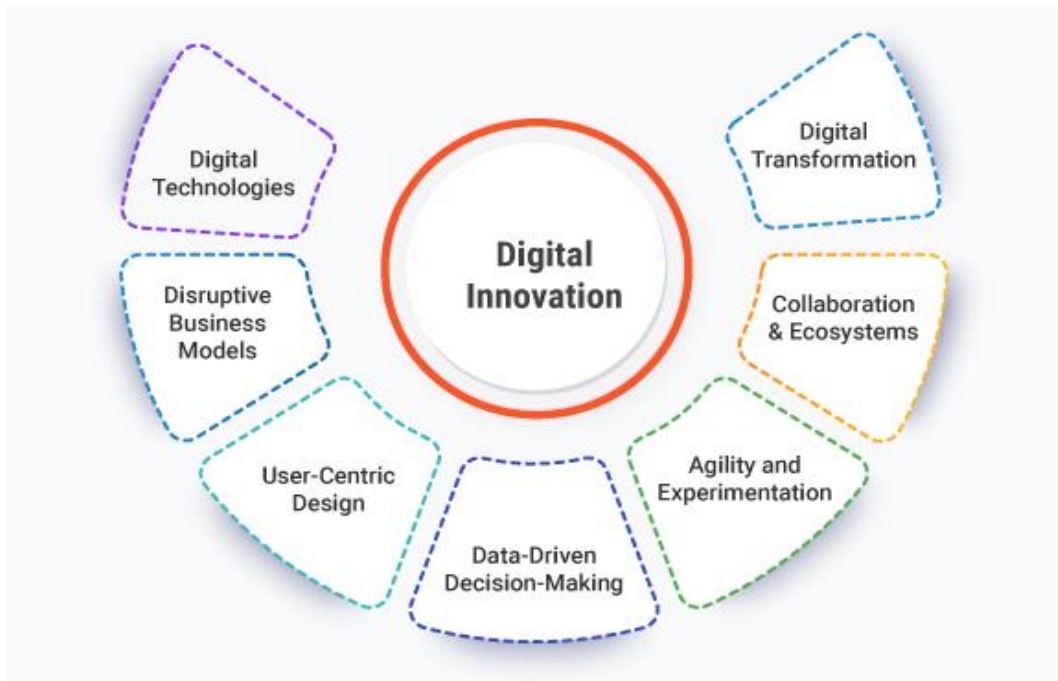
3.2.7. Enclencher les phases d'industrialisation et de lancement

Cette opération est effectuée en plaçant le produit, service ou procédé sur le marché convoité, donc il s'agit de la :

- Validation de prototype/conception de processus de production -choix des fournisseurs.
- Planification de la production –identification des contraintes-contrôle de la qualité-sélection de la stratégie Marketing (publicité, marketing digital, etc.) et suivi post-Lancement.

4. L'apport des technologies numériques à l'innovation

Figure 5 : Digital innovation.



Source :

https://www.linkedin.com/posts/eng-ali-alraqdi-99899589_digital-innovation-is-defined-as-the-process-activity-7276337554537205760-y-Uk.

L'ère numérique a radicalement changé notre façon de vivre, de travailler et d'interagir. Ainsi les technologies numériques, telles que l'Intelligence Artificielle, le Big data et l'Internet des objets, jouent un rôle essentiel dans l'innovation à travers différents secteurs. Elles permettent non seulement d'optimiser les processus existants, mais aussi de générer de nouvelles opportunités et de réinventer des modèles économiques traditionnels. Par exemple, dans le secteur de la santé, ces technologies facilitent le suivi des patients et l'analyse des données médicales, ouvrant la voie à des traitements plus personnalisés et efficaces. De même, dans l'industrie, l'automatisation et la robotisation augmentent la productivité tout en diminuant les coûts.

En effet l'avènement d'Internet et des nouvelles technologies numériques ont bouleversé les usages et modes de fonctionnement des individus mais aussi des organisations (Barlatier, 2016). Par conséquent, cette mutation révèle un potentiel sans précédent en termes d'innovation en générant de nouvelles manières de créer (créativité, co-conception,...), de financer (*crowdfunding*,...), de s'organiser (virtualisation des organisations), de gérer l'innovation ouverte (communautés, coproduction,...) et d'en capturer de la valeur (nouveaux modèles d'affaires,...). Cependant, pour la plupart des entreprises qui tentent encore de naviguer dans ce nouveau monde numérique, ce potentiel reste difficile à appréhender et à contrôler.

Pour (Shamim, 2022) le monde connaît des changements rapides dans tous les secteurs industriels au fur et à mesure qu'ils progressent vers la numérisation. Les changements rapides ont provoqué des perturbations que les entreprises ont ressenties à l'échelle mondiale et notamment parmi les chefs de projet. Bien que les avancées technologiques dans le monde des affaires aient été survenues au cours des dernières décennies, des effets majeurs ont été fortement ressentis au cours des dernières années. Les transitions lentes dans l'environnement des affaires se sont récemment accumulées suffisamment pour perturber tous les processus en entreprise

4.1. Amélioration de la communication

Le numérique a révolutionné la communication des équipes projet. Des outils tels que Slack, Microsoft Teams ou Zoom permettent aux membres d'une équipe de communiquer des idées, de partager des fichiers et d'organiser des réunions en direct, indépendamment de leur emplacement. Cette instantanéité facilite une collaboration plus aisée et diminue les malentendus, un aspect crucial pour la réussite des projets innovants. Par ailleurs, des plateformes de gestion de projets tels que Trello ou Asana facilitent le suivi du progrès des tâches et garantissent une transparence complète parmi les membres de l'équipe.

Les innovations les plus récentes (Cloud, Intelligence Artificielle, Big data, Blockchain ou réalité augmentée) prennent (Gastaldi & Pascal, 2023) une importance grandissante dans les organisations et viennent renforcer la diffusion virale de technologies digitales plus classiques (Internet, mails, réseaux sociaux, plateformes collaboratives, progiciels de

gestion...).

4.2. Elaboration d'un planning optimisé

Les technologies numériques offrent des solutions avancées pour le calendrier et le suivi des projets. A ce propos des logiciels de gestion de projet permettent de créer des diagrammes de Gantt, d'allouer des ressources et de définir des échéances de manière efficiente. Ces outils aident les chefs de projet à anticiper les problèmes éventuels et l'adaptation des calendriers en conséquence. L'exploitation de l'intelligence artificielle pour examiner les données passées peut aussi offrir des perspectives utiles, facilitant ainsi une prise de décision plus éclairée.

4.3. Le numérique au profit de l'innovation

Les technologies numériques stimulent l'innovation en rendant plus aisé l'accès à une diversité de ressources et d'informations. Les plateformes de crowdsourcing offrent la possibilité de collecter des idées et des commentaires d'un vaste auditoire, ce qui peut apporter une plus-value au processus créatif. En outre, l'emploi de simulations et de prototypes numériques offre la possibilité d'expérimenter des idées rapidement et à faible coût, diminuant par conséquent le risque d'échec. Les entreprises en adoptant ces technologies, ont la possibilité d'optimiser leur performance tout en favorisant la créativité et l'innovation parmi leurs collaborateurs.

Concernant les start-ups, qui sont souvent à l'avant-garde de l'innovation, celles-ci exploitent ces technologies pour créer des solutions disruptives qui répondent aux besoins évolutifs des consommateurs. De plus, les outils numériques renforcent la collaboration entre entreprises, chercheurs et institutions académiques, favorisant ainsi un écosystème d'innovation dynamique. Toutefois, cette transformation numérique pose également des défis, notamment en matière de sécurité des données et d'éthique. Il est donc crucial d'adopter une approche équilibrée qui maximise les avantages tout en réduisant les risques. En résumé, l'impact des technologies numériques sur l'innovation est incontestable et continue de configurer un écosystème d'innovation dynamique.

Dans ce contexte de montée en puissance du numérique, considérer les transformations du management de l'innovation dans le secteur des technologies de la communication apparaît pertinent pour penser les évolutions à venir dans les autres secteurs des industries basées sur la science (Charue-Duboc & Gastaldi, 2017).

Pour (Shamim, 2022), la gestion de projet est l'un des domaines critiques dans lesquels les entreprises parviennent à leurs objectifs spécifiques en utilisant les ressources disponibles. À l'ère du numérique, la gestion de projet a transformé des pratiques traditionnelles en processus plus avancés et complexes. La mise en œuvre de l'intégration de technologies est en constante évolution dans les projets cela signifie que les gestionnaires doivent interagir massivement avec leurs employés, tant sur le plan personnel que professionnel.

5. La gestion des risques

Dans un environnement en perpétuel changement, la gestion des risques se révèle être une compétence essentielle pour prévoir et anticiper sur les incertitudes. La gestion des risques ne consiste pas seulement à repérer les menaces, elle comprend aussi l'élaboration de stratégies anticipatives pour sauvegarder les actifs et assurer la durabilité des structures organisationnelles.

5.1. Définition d'un risque

Un risque se définit comme un événement incertain qui pourrait avoir des répercussions négatives sur au moins un des objectifs d'un projet, tels que les délais, les coûts, la qualité, le périmètre ou la performance, s'il se produisait.

Par exemple, un risque¹¹ pourrait être formulé ainsi : "Le fournisseur X pourrait ne pas être en mesure de réaliser les études nécessaires à la modification Y d'ici la fin de l'année prochaine."

La raison de ce risque pourrait être une forte demande sur les ressources du fournisseur pour d'autres projets. Les conséquences de ce risque seraient un retard dans la mise en œuvre de la modification Y. Pour atténuer ce risque, une solution pourrait être de sous-traiter la réalisation des études ou de chercher des ressources internes capables de les effectuer.

Chaque risque doit être formulé de manière claire et peut être enrichi par ses causes. Il est important de présenter les risques en se basant sur trois éléments fondamentaux :

- Une explication de l'événement,
- La probabilité de sa survenue,
- L'impact potentiel sur les objectifs du projet.

¹¹ <https://www.migso-pcubed.com/fr/blog/gestion-des-risques/>.

En adoptant des stratégies de gestion des risques, les entreprises ont la possibilité non seulement de réduire les pertes potentielles, mais également de saisir de nouvelles opportunités de croissance et d'innovation.

5.2. Classification des risques

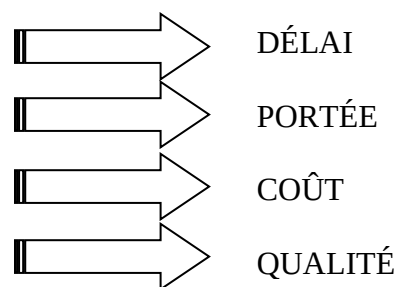
Il est courant de constater des confusions entre les concepts d'imprévu, d'aléa, de risque, de problème et d'amélioration. Cependant, il est crucial de bien saisir ces termes et de pouvoir classer les différents risques liés aux projets. Pour cela, il est nécessaire de faire une distinction claire afin d'assurer une gestion des risques efficace et cohérente au sein des équipes menant le projet. Voici quelques questions essentielles à considérer :

- Pouvez-vous identifier ce risque ?
- Quelle est la probabilité qu'il se réalise ?
- Cet événement aurait-il des conséquences positives ou négatives ?
- Quel serait son impact sur le projet ou l'entreprise ?

5.3. Typologie des risques de projets

Il s'agit de les classer par nature et par degré d'impact qu'ils auront sur les objectifs fondamentaux ou de faisabilité du projet. La façon dont les risques sont organisés ou catégorisés varie souvent en fonction de la nature de l'entreprise ou du projet.

Habituellement les risques associés à un projet sont évalués en fonction de leur impact sur les objectifs essentiels du projet en termes de :



En examinant ces aspects en termes d'objectifs du projet, ils peuvent se traduire par :

- Un risque de dépassement des délais
- Un risque financier
- Un risque d'élargissement du champ d'application

- Un risque de baisse de qualité du produit ou du service

En général l'identification, la classification et la catégorisation de ces risques aident les entreprises ou les porteurs de projets à développer des stratégies d'atténuation et de réponse plus spécifiques.

5.4. La mission de la gestion des risques

Le management de projet se caractérise par le passage à l'acte, par opposition à une étude où l'on recherche la certitude, quitte à doubler ou tripler les tâches pour vérifier. Un projet vit dans l'incertain et il faut décider en prenant des risques (Corbel, 2012).

Chaque acteur projet s'organise et se mobilise pour tenir la qualité et les délais des résultats attendus, c'est la meilleure façon de bien gérer le temps. Il faudra toujours simplifier, se limiter aux tâches indispensables.

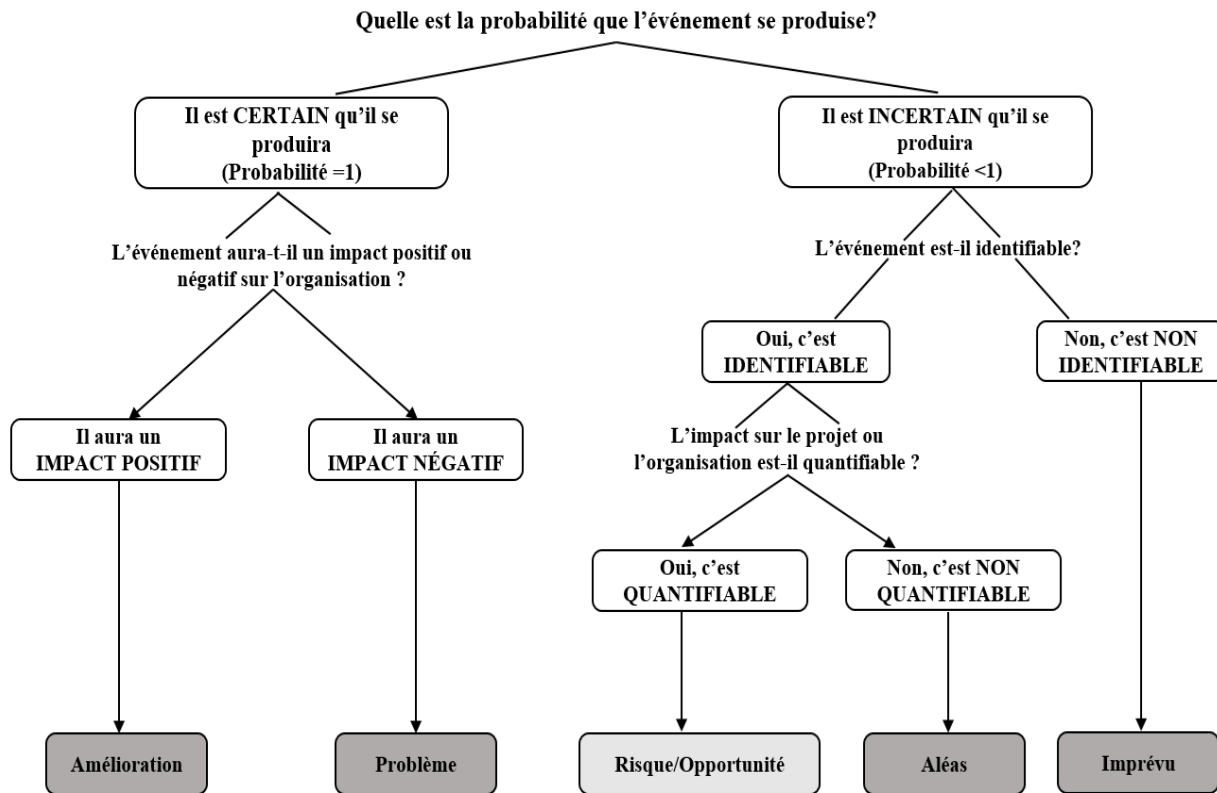
Il s'agit dans le management des risques d'anticiper sur des événements qui peuvent survenir, donc la manière de s'y prendre est permet notamment :

- Identifier les événements qui sont indésirables (menaces), mais aussi des fois souhaités (opportunités).
- Comprendre l'impact de ces événements sur les objectifs d'un projet.
- D'évaluer et de minimiser les risques ou de réduire leurs effets négatifs (ou alors de récolter leurs bénéfices dans le cas d'une opportunité).

En effet, dans de nombreux domaines aujourd'hui, la gestion des risques est devenue une obligation réglementaire et des normes ont été établies (par exemple : ISO 31000). Par conséquent, le processus de gestion des risques doit être intégré à la stratégie globale de l'entreprise et considéré dans chacune de ses opérations. Lorsqu'on incorpore la gestion des risques dans les activités de gestion de projet, il est crucial que les chefs de projet aient un processus solide en place pour pouvoir le déployer dès le départ. Cela leur permet d'identifier et de définir les risques ainsi que d'évaluer leurs coûts potentiels, offrant ainsi une meilleure vision globale du projet.

La Figure 6 qui suit, illustre les différentes probabilités associées à la survenue d'un événement donné, permettant ainsi de mieux comprendre les enjeux liés à cette incertitude.

Il s'agit ensuite en analysant les données de pouvoir évaluer la probabilité que cet événement se produise, ce qui est essentiel pour anticiper sur l'évènement pour prendre des décisions adéquates :

Figure 6 : Le projet face à la certitude et à l'incertitude que le risque se produise.

Source: Reproduite par l'autrice à partir de: La gestion des risques Projet, le guide complet.

<https://www.migso-pcubed.com/fr/blog/gestion-des-risques/>

5.5. Le processus de management des risques

Le management des risques est une approche bien structurée qui permet d'identifier les risques et les opportunités, d'évaluer leur impact potentiel sur un projet ou une organisation, et de déterminer les réponses appropriées. En intégrant ce processus de manière formelle au sein de l'entreprise et en partageant les outils et méthodes employés, la gestion des risques liés aux projets est améliorée, ce qui augmente les chances de succès et de réalisation de ceux-ci.

La gestion des risques est un processus crucial pour toute organisation désireuse de prévoir et de maîtriser les incertitudes susceptibles d'influencer ses objectifs.

Ce management de risques est détaillé par les quatre étapes essentielles de ce processus dans la Figure 7 suivante :

Figure 7: Processus de management de risques.

Source: <https://www.migso-pcubed.com/fr/blog/gestion-des-risques/etapes-du-management-des-risques/>

5.5.1. L'identification des risques

Cette première phase implique l'identification et la consignation de tous les risques potentiels susceptibles d'influencer le projet ou l'organisation. Cela peut englober des risques de nature financière, opérationnelle, technologique, réglementaire, environnementale Pour y remédier, plusieurs techniques peuvent être utilisées, telles que des ateliers de brainstorming, des analyses SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces), des questionnaires, des sondages ou encore des entretiens avec des parties prenantes. L'objectif est de constituer une liste complète des risques, en intégrant les différentes pointes de vue et expertises au sein du groupe.

5.5.2. L'évaluation des risques

Après l'identification des risques, il s'agit essentiellement de les évaluer pour établir leur probabilité d'occurrence donc leur chance de se réaliser et leur impact potentiel sur l'organisation. Cette phase consiste à hiérarchiser les risques selon leur degré de gravité.

Des instruments tels que les matrices de risques peuvent servir à représenter et classer les risques selon leur niveau de criticité. L'évaluation peut aussi comporter une étude qualitative et quantitative, offrant une connaissance plus poussée des risques et de leurs liens mutuels. Cette phase est cruciale pour guider les choix concernant les mesures à prendre.

5.5.3. Le traitement des risques

Après l'évaluation des risques, il est nécessaire d'élaborer des stratégies pour les gérer. Il est nécessaire de recourir à différentes approches :

- Éviter le danger : réviser le projet pour supprimer le risque ou ses conséquences.
- Diminuer le risque : instaurer des actions visant à réduire la possibilité ou les conséquences du risque.
- Déléguer ou transférer le risque : répartir le risque avec une entité externe, par exemple via des assurances ou des accords contractuels.
- Accepter le risque : dans certaines situations, il peut être pertinent d'opter pour l'acceptation du risque, surtout si ce dernier est considéré comme minime ou si les frais de gestion dépassent l'effet potentiel.

Chaque alternative doit être minutieusement évaluée en tenant compte des ressources existantes et des buts stratégiques de l'entité ou du groupe.

5.5.4. Le monitoring et le reporting des risques

La phase finale du management des risques implique une surveillance constante des risques identifiés et des actions instaurées pour leur gestion. Cela nécessite de surveiller la progression des risques, d'apprécier l'efficacité des plans ou stratégies de traitement et de

modifier les actions en cas de besoin.

Il est également essentiel de faire des reportings réguliers aux parties concernées pour garantir la transparence et une bonne communication au sein de l'organisation.

Il est possible d'établir des indicateurs de performance afin d'évaluer l'évolution des risques et l'efficacité des mesures prises pour y remédier.

Cette phase offre non seulement la possibilité de répondre promptement aux menaces émergentes, mais également d'extraire des leçons des expériences antérieures afin d'optimiser en permanence le processus de gestion des risques.

En résumé, la gestion des risques est un processus cyclique qui exige une vigilance permanente et une capacité d'adaptation face aux évolutions internes et externes. En respectant ces quatre étapes, les entités peuvent se doter de meilleures capacités pour affronter l'incertitude et sauvegarder leurs biens ainsi que l'atteinte de leurs objectifs.

5.6. La gestion des risques de projet et la gestion des risques en entreprise

Tandis que le cadre de gestion des risques inhérent à un projet cherche à défendre les projets contre les menaces, la gestion des risques d'entreprise (ERM - Enterprise Risk Management) se réfère à un ensemble de processus qu'une entreprise déploie pour préserver son organisation face aux menaces potentielles ou pour exploiter des opportunités. Ainsi, la gestion des risques au sein d'une entreprise englobe généralement toutes ses activités et peut également inclure son réseau de fournisseurs et de partenaires.

L'ERM consiste à repérer les menaces potentielles pour l'entreprise, à élaborer une approche de réduction et à superviser sa mise en œuvre dans les diverses divisions de l'organisation. Ces risques sont fréquemment de nature stratégique et peuvent entraîner des répercussions financières significatives pour la société. À la différence des risques associés aux projets, qui peuvent être gérés à une échelle bien plus restreinte, les risques inhérents à l'entreprise pourraient exiger la collaboration de divers départements ou divisions. Il peut donc être avantageux d'avoir une équipe spécifique de gestionnaires de risques d'entreprise, capable d'assurer la coordination entre les divers départements. Cette équipe collaborera également de manière étroite avec les bureaux responsables de la gestion des programmes et/ou des portefeuilles, ainsi qu'avec l'équipe experte en gestion des risques.

Dans un monde en perpétuel changement, la conduite des projets exige une démarche anticipative face aux incertitudes et aux aléas qui peuvent se présenter à tout instant. La mise en œuvre d'un projet est fréquemment parsemée de défis, et savoir anticiper et gérer les incertitudes et les risques est crucial pour assurer sa réussite.

Après avoir exploré les défis majeurs liés à la gestion des risques, il est primordial d'accorder une attention particulière au leadership et à la gestion de l'équipe, deux éléments clés pour assurer la réussite et la résilience d'une organisation.

6. Le leadership et la gestion d'équipe

En général, le leadership est perçu comme la faculté d'inspirer, de diriger et d'influencer les équipes pour atteindre des buts partagés. Ce principe ne se limite pas à l'autorité hiérarchique, il s'appuie également sur des aptitudes relationnelles, des principes et un dévouement à la réussite du groupe.

(Shamim, 2022), évoque un type d'innovation appelé innovation de produit, qui implique la création de nouveaux produits et services. Les organisations peuvent également être innovantes dans leurs processus de production et dans le contexte d'introduction de nouveaux produits. On estime que les relations amicales entre les membres d'une équipe contribuent à l'amélioration mutuelle l'engagement dans les équipes de projet, ce qui à son tour renforce l'efficacité de l'équipe.

6.1. Les différentes perceptions et l'évolution du leadership

Selon (Burns, 1978) le leadership est défini « comme des dirigeants incitant leurs partisans à agir pour certains objectifs qui représentent les valeurs et les motivations, les désirs et les besoins, les aspirations et les attentes des dirigeants et des suiveurs ».

Le leadership influence la gestion de projets innovants et la culture d'innovation au sein des équipes en tenant compte des défis contemporains.

La gestion de projet est un processus délicat qui nécessite une coordination entre les équipes, superviseurs et dirigeants. Pour mener à bien un projet efficacement, la motivation doit émaner de postes de direction et se répercutent sur les employés (Shamim, 2022).

Avec la mondialisation des marchés, des entreprises et de la concurrence, l'évolution des technologies, la thématique du leadership fait l'objet d'un intérêt et d'interrogations renouvelés. Pour gagner en compétitivité, les entreprises ressentent de plus en plus le besoin de renforcer les qualités de leadership à tous les niveaux de la hiérarchie. Les raisons sont multiples mais la principale tient aux actions de transformation et de changement que les entreprises mettent en œuvre (Noguera & Plane, 2016).

Selon Meyer et al. (2004) cités par (Noguera & Plane, 2016), le leader « c'est celui

qui par son attractivité et sa capacité d'entraînement conduit une équipe vers des performances durables. Le leader dispose d'une capacité de conviction qui lui permet d'exercer une réelle influence sur d'autres personnes ou sur des groupes de personnes ».

Les avancées technologiques ont introduit un nouveau statut de leadership qui est le leadership numérique¹². « Grâce au leadership numérique, la gestion de projet est désormais possible à l'échelle mondiale. Les attributs d'un leader mondial exigent qu'il soit capable de gérer le changement et de prendre des décisions à partir d'une perspective globale. Un chef de projet numérique peut créer une collaboration entre des équipes de différentes origines, ethnies et différences linguistiques » (Shamim, 2022).

Ainsi des entreprises ou des groupes peuvent utiliser des logiciels numériques pour répartir les tâches et en assurer le suivi. Le leadership numérique a également transformé la nature des projets pour les rendre plus axés sur l'innovation, cela génère une stimulation de l'innovation en motivant les équipes par l'exemple et la création d'une vision partagée (Holten & Brenner, 2015)

6.2. Les styles de leadership

Le leadership est un élément essentiel dans toute organisation, puisqu'il affecte non seulement l'orientation stratégique, mais également le climat et la dynamique d'équipe. Chaque leader possède son propre style de leadership, qui peut varier considérablement d'un individu à l'autre et présente des caractéristiques, des points forts et des points faibles spécifiques.

Dans cette analyse des styles de leadership, nous passerons en revue les méthodes les plus répandues, comme le leadership autoritaire, participatif, transformationnel et transactionnel, ainsi que leurs répercussions sur l'impulsion et l'efficacité des équipes. Appréhender ces styles peut permettre aux dirigeants de moduler leur stratégie en fonction des exigences de leur groupe et des objectifs de l'organisation.

¹² Nous réservons une description du statut du leadership numérique dans la section : 6.3 Les outils de communication et collaboration à l'ère du numérique.

6.2.1. Les styles de leadership selon P.Hersey et K.Blanchard

(Blanchard & Miller, 2012) dans leur ouvrage « Management of Organizational Behavior », introduisent le modèle de leadership situationnel qui figure parmi les plus couramment adoptés, cette théorie connue sous le nom de leadership situationnel – ou management situationnel élaborée par ces deux auteurs, repose sur le principe qu'il n'existe pas de style de leadership idéal : un dirigeant doit privilégier le style qui convient le mieux à la situation donnée.

Aussi un leader vise à augmenter graduellement le niveau de maturité de ses collaborateurs pour favoriser leur indépendance dans l'exécution du travail. Dans ce contexte, l'autonomie est définie comme la combinaison de la compétence (le collaborateur est compétent ou non) et de la motivation (le collaborateur souhaite ou ne souhaite pas faire).

Le leadership selon P.Hersey et K.Blanchard, 2011¹³ ne se résume pas uniquement à une position, mais également aux compétences, à l'attitude et à la détermination d'apprendre. Ils offrent des approches pour développer des compétences en leadership, comme :

- L'empathie
- La communication
- La capacité à motiver ou inspirer autrui

L'accent est mis sur l'importance de l'évolution personnelle et de l'amélioration constante pour se transformer en un leader performant.

En effet pour ces auteurs, il n'y a pas de style de leadership intrinsèquement bon ou mauvais ; un leader est considéré comme efficace s'il choisit le style le plus approprié en fonction des situations et des individus et ils déterminent (4) quatre styles de leadership :

¹³ Les styles de leadership selon P.Hersey et K.Blanchard
<https://www.antonin-gaunand.com/leadership/les-styles-de-leadership-selon-hersey-et-blanchard/>

Style de leadership n°1 :**DIRECTIF**

Très organisationnel – Peu relationnel

- **Rôle :** Structurer
- **Attitude du leader :** Le leader donne des instructions et des consignes précises
- **Prise de décision :** Le leader prend les décisions (« Je » décide)
- **Mots-clés :** Organisation – Planification – Contrôle

Style de leadership n°2 :**PERSUASIF**

Très organisationnel – Très relationnel

- **Rôle :** Mobiliser
- **Attitude du leader :** Le leader donne des instructions et des consignes précises, et explique les raisons de ses choix
- **Prise de décision :** Le leader prend les décisions (« Je » décide) et explique ses choix
- **Mots-clés :** Explication – Persuasion – Conviction

Style de leadership n°3 :**PARTICIPATIF**

Peu organisationnel – Très relationnel

- **Rôle :** Associer
- **Attitude du leader :** Le leader écoute, parle peu et travaille sur un pied d'égalité avec ses collaborateurs
- **Prise de décision :** Le leader partage la prise de décision avec ses

collaborateurs (« Nous » décidons ensemble)

- **Mots-clés :** Écoute – Conseil – Négociation

Style de leadership n°4 :

DELEGATIF
Peu organisationnel – Peu relationnel

- **Rôle :** Responsabiliser
- **Attitude du leader :** Le leader reste en retrait mais est disponible et répond à toutes les sollicitations de ses collaborateurs
- **Prise de décision :** Le leader transmet à ses collaborateurs la responsabilité de la prise de décision (« Vous » décidez)
- **Mots-clés :** Responsabilité – Initiative – Délégation

6.2.2. Les formes de leadership chez J.Mc Gregor Burns

(Korichi & Labed, 2017), se réfèrent dans leur article aux styles de leadership mis en place par (Burns, 1978), classés en trois types :

- Le leadership transactionnel
- Le leadership transformationnel
- Le leadership « laisser faire »

6.2.2.1. Le leadership transactionnel

L'approche transactionnelle repose sur les échanges de transactions qui se tissent entre le supérieur et le subordonné selon le principe « gagnant/gagnant ». Pour (Shamim, 2022), le leader transactionnel implique un certain type d'échange entre le leader et le suiveur. Aussi un dirigeant transactionnel offre de l'assistance aux autres en retour de leurs efforts, dans le but d'augmenter la qualité et le niveau de performance de ses subordonnés. Cela veut dire que le leader offre une récompense en échange d'une conduite appropriée.

6.2.2.2. Le leadership transformationnel

L'approche transformationnelle s'appuie sur les interactions de transformation entre le leader et son subordonné. Un leadership transformationnel est un processus qui engendre un engagement réciproque entre le leader et le subordonné sous son autorité hiérarchique, fondé sur une adhésion partagée. De plus, ce genre de leader porte une attention particulière aux intérêts de ses subordonnés. Ainsi, il suscite chez ses subordonnés un désir de réussite en les incitant à travailler avec une nouvelle vision, tout en maintenant un haut niveau de motivation et de satisfaction.

6.2.2.3. Le leadership « laisser faire »

Le leader de type « laisser-faire » considère que son rôle prépondérant est de faciliter la tâche de ses subordonnés en leur fournissant l'information et en agissant comme lien entre le groupe et l'environnement extérieur. Pour cela il utilise peu ou pas son pouvoir et laisse une liberté totale à ses subordonnés de choisir et d'atteindre les buts. Ce type de leader comme un « non leader » puisqu'il n'a aucun rôle sur le comportement de ses subordonnés.

Le dirigeant de style « laisser-faire » pense que sa mission principale est d'aider ses collaborateurs en leur fournissant les informations nécessaires et en jouant le rôle d'intermédiaire entre le groupe et l'environnement extérieur. Pour ce faire, il utilise rarement, voire jamais, son autorité et laisse une totale autonomie à ses subordonnés pour choisir et réaliser les objectifs. On le considère comme un « non leader » car il n'influence pas le comportement de ses subordonnés.

6.3. Leader ou manager : Assimilation ou démarcation ?

Il est compliqué de faire la différence entre un leader et un manager, car ces deux expressions - tout comme leadership et management - sont fréquemment employées de manière interchangeable.

La distinction essentielle entre un leader et un manager repose sur la source de l'autorité qu'ils exercent dans une entreprise :

Un manager est nommé par ses supérieurs, c'est un dirigeant imposé à une équipe. Donc il tient son autorité de la hiérarchie, qui le désigne comme tel. Occuper un poste de manager au sein d'une entreprise est avant tout une question de statut. Ainsi, l'autorité du manager se base sur la structure hiérarchique de l'entreprise. Il dispose d'une équipe

formelle, sur laquelle il exerce son autorité. Il organise, coordonne et contrôle l'activité de son équipe (planification et reporting). Il a des objectifs et il cherche à les atteindre. Et il peut être perçu comme source de rigidité et de complexité.

Par contre être un leader au sein d'une entreprise est une reconnaissance et non une position. On reconnaît un leader comme tel au sein de l'équipe à laquelle il appartient, le leader puise son autorité des liens qu'il établit avec les autres membres du groupe.

En effet un dirigeant tire son autorité de l'approbation des membres du groupe, qui le perçoivent comme un leader, qui lui accordent une autorité non officielle. Son but est de concrétiser sa vision, il exerce une influence sur le groupe et joue un rôle actif. Il peut également être considéré comme une source de distraction et de désorganisation.

Il est essentiel de comprendre les nuances qui distinguent les rôles de manager et de leader. Le Tableau 3 ci-dessous, met en lumière les responsabilités et les missions spécifiques de chacun, afin d'éclairer leur contribution unique au sein d'une organisation :

Tableau 3 : Distinction entre les responsabilités, les missions du manager et du leader.

Responsabilités-Missions	MANAGER	LEADER
Nomination/Désignation	<ul style="list-style-type: none"> • Un manager est nommé par sa direction. • Il est nommé par ses supérieurs, c'est un dirigeant imposé à une équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un leader est reconnu comme tel au sein de l'équipe. • Être un leader au sein d'une entreprise est donc une reconnaissance et non une position.
Position	<ul style="list-style-type: none"> • Un manager a un Statut 	<ul style="list-style-type: none"> • Un leader a une Posture
Pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> • Son pouvoir est avant tout lié à l'organisation hiérarchique de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Son influence est principalement liée aux liens qu'il tisse avec les membres du groupe
Équipe/Groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Il dispose d'une équipe formelle, sur laquelle il exerce son autorité 	<ul style="list-style-type: none"> • Il se trouve au sein d'un groupe qui lui accorde une autorité non officielle.
Rôle	<ul style="list-style-type: none"> • Il organise, coordonne et contrôle l'activité de son équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Il influence et joue un rôle actif au sein de son équipe (motivation et initiative).
Concentration	<ul style="list-style-type: none"> • Il est essentiellement centré sur les tâches 	<ul style="list-style-type: none"> • Il est essentiellement axé sur les individus
Finalité	<ul style="list-style-type: none"> • Un manager a des 	<ul style="list-style-type: none"> • Un leader a une vision et

	objectifs et cherche à les atteindre	cherche à la réaliser
--	--	------------------------------

Source : Tableau élaboré par l'autrice.

Le leader et le manager représentent deux aspects complémentaires d'une même réalité et sont essentiels au bon fonctionnement d'une entreprise. Des managers compétents sont nécessaires pour organiser efficacement les activités, tout comme des leaders inspirants sont indispensables pour motiver et dynamiser les équipes. Ils suscitent un effet d'entraînement et génèrent une influence positive sur les choix et les comportements des autres.

En définitive un manager peut tout à fait jouer le rôle de leader au sein de son équipe, mais il est possible d'être un manager sans posséder les qualités d'un leader, tout comme on peut être un leader sans occuper un poste de manager.

6.4. Mutation du manager vers le leader

(Dejoux, 2016), abordera la caractéristique du manager agile en le qualifiant de leader collaboratif. Le manager agile devra également, en fonction des circonstances, des objectifs de la journée, passer de son rôle de manager à celui de leader. Avec le numérique, il ne s'agira pas pour lui d'être perçu comme un leader charismatique suivi de tous. Son leadership s'exprimera plutôt dans sa capacité à entrevoir de nouveaux territoires de business, ou à imaginer de nouveaux usages avec les clients, ou à mettre en œuvre de nouvelles formes d'organisation plus collaborative, rapides et innovantes et avec plus de travail.

Le manager agile doit ne doit plus être perçu comme un gestionnaire de projet avec des personnes qui lui sont imposées. Au contraire, c'est lui qui ira vendre son projet en interne et composera son équipe en intégrant des collaborateurs choisis pour leurs compétences qui ne se connaîtront pas entre eux nécessairement. Son projet ne sera pas prédéterminé par la hiérarchie mais co-construit avec ses clients. Son atout, dans cette posture de leader sera de penser la stratégie plus vite que le changement de l'environnement. Sa valeur ajoutée sera reliée à sa vélocité à penser, à faire et à faire-faire.

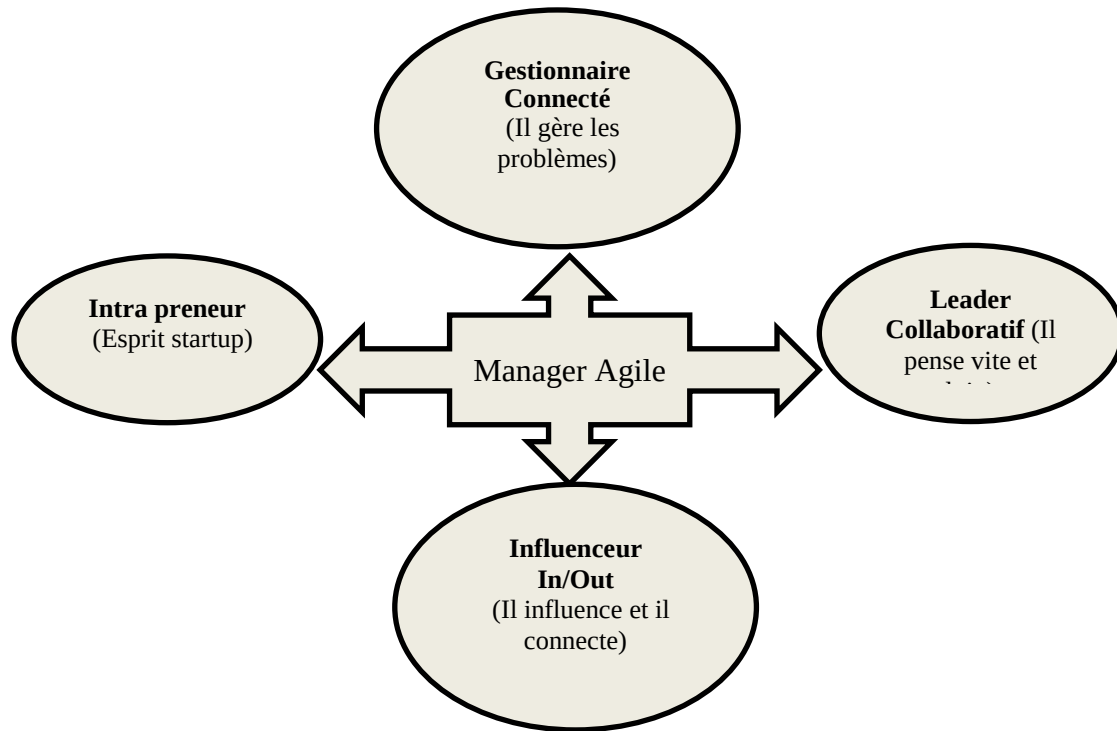
6.5. Les qualités du manager agile

Un manager agile détient diverses compétences fondamentales qui lui confèrent la capacité de s'ajuster promptement aux évolutions et de promouvoir un milieu professionnel

collaboratif. Nous retrouvons ces compétences dans les qualités suivantes :

1. Flexibilité : Un manager agile compétent est capable de s'adapter aux situations imprévues et aux priorités changeantes, tout en gardant l'équipe focalisée sur les buts à atteindre.
2. Communication: Il est essentiel de savoir communiquer de manière claire et efficace. Un responsable agile doit être en mesure d'écouter son équipe et de communiquer des informations de façon transparente.
3. Empathie: Il est essentiel de saisir les besoins et les préoccupations des membres de l'équipe. Cela contribue à instaurer un environnement de confiance et à consolider la cohésion.
4. Orientation sur les résultats: Un manager agile doit se concentrer sur l'obtention des résultats tout en favorisant l'innovation et la tentative d'expériences.
5. Leadership collaboratif: Au lieu d'adopter une approche autoritaire, un manager agile privilégie la collaboration et l'autonomie au sein de son équipe, permettant ainsi à chaque membre de s'impliquer pleinement.
6. Capacité d'apprentissage: Un manager agile se montre toujours désireux de s'améliorer, tant sur le plan personnel que pour son équipe, et il promeut une culture d'apprentissage continu.

Les caractéristiques illustrées dans la Figure 8 permettent à un manager agile de s'adapter efficacement à un environnement en perpétuelle évolution, tout en soutenant et en motivant son équipe :

Figure 8: Les qualités d'un manager agile.

Source : Figure conçue par l'autrice.

Le manager agile a de l'anticipation sur la perception des événements, c'est un meneur de jeu qui détecte, anime, repère les failles d'un projet et saura trouver les compétences nécessaires à sa réussite.

7. L'importance de la communication et de la collaboration dans un environnement de travail dynamique

7.1. La communication comme fondement de la réussite

Dans un environnement professionnel dynamique, la communication joue un rôle clé dans le fonctionnement efficace des équipes. Elle offre la possibilité de communiquer des informations, d'énoncer des concepts et de définir des attentes. Une communication efficace encourage la transparence, élément essentiel pour établir un environnement de confiance parmi les membres de l'équipe. Quand les employés se sentent en confiance pour communiquer, ils sont plus disposés à exprimer leurs inquiétudes et à suggérer des solutions novatrices. Par ailleurs, une communication efficace contribue à éviter les incompréhensions et les dissensions qui peuvent affecter la productivité et la cohésion de l'équipe.

7.2. La collaboration : un levier d'innovation

A la base la collaboration renforce le sentiment d'appartenance et d'engagement des employés, ce qui peut améliorer la satisfaction au travail et réduire le turnover.

Elle représente aussi un élément clé dans un environnement de travail dynamique. Elle génère une synergie qui stimule les employés pour travailler ensemble afin atteindre les objectifs communs, en combinant leurs compétences et leurs expertises. Cette collaboration stimule l'innovation, étant donné que les idées peuvent être améliorées grâce aux apports de chaque participant. En travaillant ensemble, les équipes ont aussi la possibilité de résoudre les problèmes plus rapidement et de manière plus efficiente, en exploitant les diverses perspectives et approches ou méthodologies.

Enfin, l'innovation peut prendre la forme de changements dans la culture et les attitudes organisationnelles. Les leaders numériques sont au cœur du processus de motivation et facilitent le processus d'innovation (Shamim, 2022).

7.3. Les outils de communication et collaboration à l'ère numérique

Les avancées technologiques offrent une pléthore d'outils qui simplifient la communication et le travail collaboratif au sein des équipes. Grâce aux applications de messagerie instantanée, aux programmes de gestion de projet et aux systèmes de vidéoconférence, les employés peuvent maintenir une connexion, même à distance.

Ces instruments facilitent une communication claire et instantanée, ce qui est essentiel dans un cadre de travail dynamique où les priorités peuvent évoluer rapidement. En incorporant ces technologies dans leur routine quotidienne, les équipes sont en mesure d'accroître leur efficacité et leur capacité de réponse face aux challenges.

Les projets sont considérés comme le principal moteur de la croissance et de développement, et la gestion de projet est l'un des domaines critiques dans lesquels les entreprises parviennent à leurs objectifs spécifiques en utilisant les ressources disponibles. À l'ère du numérique, la gestion de projet a transformé des pratiques traditionnelles en processus plus avancés et complexes en ce sens les chefs de projets sont censés posséder le niveau de qualité en matière de « leadership numérique ».

Nous citons la définition de Larousse : Le leadership¹⁴ numérique désigne la capacité d'un individu ou d'une organisation à guider et influencer les autres dans un environnement numérique, en utilisant la technologie pour créer de la valeur et atteindre des objectifs. Il ne s'agit pas seulement de maîtriser les outils numériques, mais aussi d'adopter une posture de leader capable de s'adapter aux changements rapides et d'inspirer son équipe à innover et à prospérer dans un contexte en constante évolution.

Le leadership numérique peut être exercé tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel en s'assurant une meilleure intégration des technologies numériques au sein de l'organisation pour créer de la valeur et favoriser la croissance.

Souvent le leadership numérique est confronté à des difficultés d'ordre divers, donc il est essentiel qu'il possède les compétences énumérées ci-dessous :

a) Connaissance et utilisation stratégique des technologies:

Un leader numérique maîtrise les outils numériques appropriés à son secteur d'activité et

¹⁴ <https://www.facteurh.com/leadership-numerique-cle-de-la-transformation/>

utilise ces derniers pour optimiser les processus, renforcer la communication et favoriser la collaboration au sein de l'organisation.

b) Flexibilité et réactivité:

Dans un contexte numérique en perpétuelle mutation, le leader se doit de s'ajuster promptement aux technologies émergentes ainsi qu'aux transformations de l'écosystème numérique, en modifiant sa stratégie en conséquence.

c) Vision et direction:

Un leader numérique doit être en mesure de tracer une vision précise pour l'organisation dans le contexte numérique et de motiver son équipe à la réaliser.

d) Communication efficace:

Il est essentiel de disposer d'un usage d'outils numériques pour maintenir une communication à distance avec l'équipe et aussi d'une flexibilité face à divers modes de communication.

e) Culture numérique:

Le leader numérique doit être en mesure de promouvoir une culture axée sur l'innovation, l'expérimentation et l'apprentissage constant au niveau de son organisation. Cependant le statut d'un leader numérique peut fluctuer selon l'organisation et de son contexte. Habituellement, un leader numérique est considéré comme un intervenant crucial dans le processus de transformation numérique d'une entreprise.

Bien cerner le statut (voir Tableau 4) d'un leadership numérique est important pour saisir comment les leaders peuvent influencer la transformation digitale et mobiliser leurs équipes autour d'une vision commune :

Tableau 4 : Les caractéristiques du statut du leadership numérique.

ASPECTS DU LEADERSHIP NUMERIQUE	DESCRIPTION
Responsabilité stratégique	Le leader numérique est généralement en charge de l'élaboration et de l'application de la stratégie numérique de l'organisation.
Innovation	Il doit rester vigilant face aux nouvelles technologies et aux tendances du marché afin d'implémenter des solutions novatrices.
Gestion du changement	Ce leader joue un rôle essentiel dans le processus de changement, en guidant les équipes pour embrasser les nouvelles pratiques numériques.
Collaboration interdisciplinaire	Il collabore fréquemment avec divers services (marketing, informatique, ressources humaines,...) afin de garantir une approche cohérente de la transformation numérique.
Formation et développement	Il est également important qu'un leader digital veille à la formation et au perfectionnement des compétences numériques au sein de son équipe.

Source : Tableau élaboré par l'autrice.

7.4. Les difficultés et les défis à surmonter

En dépit de l'importance accordée à la communication et à la collaboration, des obstacles persistent. Des différences culturelles, des modes de communication divers et des conflits d'intérêts peuvent nuire à une collaboration efficace. Il est donc essentiel pour les chefs d'équipe de favoriser une culture de dialogue transparent et avenant. Cela peut englober des

formations en communication interculturelle, des sessions de renforcement d'équipe et des réunions de retour d'information périodiques. En relevant ces défis, les équipes peuvent instaurer un milieu de travail stimulant où l'échange et le travail d'équipe sont appréciés, menant ainsi à une amélioration de la performance et une satisfaction des employés plus élevée.

En définitive, la communication et la collaboration constituent des éléments clés dans un cadre de travail actif. Elles stimulent l'innovation, consolident l'esprit d'équipe et boostent la productivité. En se concentrant sur ces éléments, les entreprises ou organisations peuvent non seulement s'ajuster aux évolutions rapides du marché, mais également instaurer un environnement de travail positif et stimulant pour leurs collaborateurs.

Conclusion

Le management de projet étant une discipline permet d'atteindre les objectifs d'un projet sous trois contraintes incontournables :

- Le temps
- Le budget
- Le périmètre (les tâches, les délais et les ressources)

Son organisation structurée, découlant d'un engagement de résultat, permet d'atteindre de très hauts niveaux de productivité en réduisant les coûts et/ou en créant plus de valeur.

Mais dans le management de projet innovant, le choix fondamental de la méthode de gestion la plus efficace s'impose car chaque entrepreneur est libre de mettre en place la méthode de son choix pour créer de la valeur et organiser son marketing, pour faire prospérer son business.....

Il existe une multitude de méthodes, chacune ayant ses propres atouts et inconvénients. Certaines se concentrent sur le respect rigoureux d'un cahier des charges précis, tandis que d'autres adoptent des approches plus flexibles pour mieux gérer l'imprévu. Ces dernières offrent l'avantage d'une organisation bien structurée tout en permettant une adaptation continue en fonction des circonstances. De plus, le manager a la possibilité d'alterner entre différentes méthodes selon les besoins.

Ainsi le management de projet innovant se caractérise par l'intégration de méthodes agiles et d'approches créatives, ce qui favorise la collaboration et l'expérimentation. Dans cette situation, les chefs de projet ont un rôle essentiel en coordonnant les divers intervenants, en rassemblant les ressources nécessaires et en s'assurant que les buts d'innovation soient réalisés dans le temps imparti. Ils doivent aussi être capables de gérer les risques liés à l'innovation, qui peuvent représenter une source d'opportunités et de challenges.

En conclusion, le développement de projets novateurs est un processus à la fois dynamique et complexe, jalonné de défis et d'opportunités. Avec le temps, nous avons constaté un changement majeur dans la façon dont les idées sont générées, élaborées et mise en œuvre. L'accélération du rythme de l'innovation est due à l'importance grandissante de la collaboration multidisciplinaire et à l'intégration des technologies émergentes. En outre, l'intégration des feedbacks et des exigences des utilisateurs a été cruciale pour assurer la pertinence et l'impact des projets.

En définitive, l'innovation ne consiste pas seulement à concevoir de nouveaux produits ou services, mais elle nécessite aussi une réflexion constante sur les processus et les stratégies. Les méthodes agiles, par exemple, en témoignent en fournissant une souplesse qui facilite l'adaptation rapide aux variations de contexte. Toutefois, cette flexibilité ne doit pas compromettre une vision précise et des objectifs clairement établis.

Dans le futur, il sera essentiel de conserver cet équilibre entre sérieux et souplesse, pour promouvoir un environnement favorable à l'apparition d'idées innovantes et durables. L'innovation, qui est un moteur de développement et de progrès, poursuivra son évolution, modelant de ce fait notre société et nos habitudes de vie.

D'une manière générale les recommandations pour mener un projet innovant:

- Les formations des porteurs d'idées innovantes constituent un des outils nécessaires dans la gestion de projets innovants, pour accompagner ces entrepreneurs dans la gestion de leurs projets innovants.
- Pour que le porteur de projet ou l'entreprise s'assure que son innovation aboutisse, il est essentiel d'opter pour une gestion de projet organisée et méthodique.
- Focaliser sur l'objectif de transformer les idées innovantes en succès concrets.
- Accompagner le projet avec des stratégies et des outils appropriés.

En résumé le management de projet innovant doit impérativement intégrer les nouvelles technologies pour optimiser les processus et améliorer l'efficacité. Il est essentiel de se mettre à jour en matière de collaboration et de communication, assurer la formation et le perfectionnement des compétences numériques ; afin de garantir une synergie fluide entre tous les membres de l'équipe. En adoptant des outils modernes, l'équipe peut travailler de manière plus cohérente et réactive, favorisant ainsi l'innovation et la réussite des projets..

2^{ème} Partie :

Travaux Dirigés

Travaux Dirigés

Nous consacrons les séances de travaux dirigés à des études de cas en groupe et à des exposés.

1. Études de cas

Au cours de la séance de travaux dirigés pour les étudiants de Master 2 en Entrepreneuriat, nous explorerons une étude de cas en nous concentrant sur une question précise. Pour cela, nous allons recourir à la méthode du brainstorming, une technique créative conçue pour générer un grand nombre d'idées en un temps restreint.

Nous expliquons d'abord aux étudiants les principes fondamentaux du brainstorming : il s'agit d'encourager la libre expression des idées, sans jugement ni critique, afin de favoriser un environnement propice à la créativité. Chaque participant est invité à partager ses réflexions, même les plus audacieuses, car toutes les contributions peuvent potentiellement enrichir notre réflexion collective.

Nous allons ensuite organiser la séance en plusieurs étapes :

1. **Introduction de la question** : présentation claire de l'étude de cas et de la question à traiter.
2. **Phase de génération d'idées** : les étudiants seront invités à proposer des idées, des solutions ou des perspectives en lien avec la question posée.
3. **Collecte et organisation des idées** : nous rassemblerons toutes les suggestions sur un tableau ou un support numérique, puis nous les classerons par thèmes ou par pertinence.
4. **Discussion et sélection** : enfin, nous discuterons des idées générées pour identifier celles qui semblent les plus prometteuses et pertinentes pour répondre à la question.

Cette approche collaborative permettra non seulement d'enrichir notre réflexion, mais aussi de développer des compétences essentielles en matière de travail d'équipe et de créativité.

1.1. Etude de cas n°1: L'idée innovante

Figure 9 : Illustration des étapes du projet d'innovation.



Source :

<https://methodo-projet.fr/methodologie-de-projet-d-innovation/>

La question suivante sera discutée et traitée en groupe : Qu'est-ce qui définit ou caractérise une idée comme étant innovante ?

« ...le cheminement existant depuis la naissance d'une idée innovante, jusqu'à son intégration sur le marché en tant qu'innovation ».

Qu'est qui détermine ou qui rend une idée innovante ?

Un **projet** est considéré comme **innovant** s'il a une Originalité, donc il apporte quelque chose de nouveau ou d'unique par rapport à ce qui existe déjà sur le marché, s'il affiche une Valeur Ajoutée, c'est-à-dire qu'il offre des avantages substantiels ou résout des problèmes de manière plus efficace que les solutions actuelles ou déjà existantes. Le souci

est que dans le monde des affaires moderne, chacun pense que son idée est pionnière ou originale, ce qui rend encore plus difficile la réalisation d'une véritable innovation. **Un nombre de questions se posent** et la réponse n'est souvent pas évidente :

Figure 10 : Méthode d'organisation du travail et de management : Lean management.



Source : <https://hcmagazines.com/lean-management/>.

L'idée est-elle originale ?

La première exigence d'une idée innovante ¹⁵ est l'originalité mais cela ne signifie pas améliorer une idée existante en y ajoutant votre propre touche personnelle. Cela signifie proposer une idée unique qui introduit une nouvelle façon de penser sur le marché.

L'idée est-elle réalisable ?

15

<https://alumni.arizona.edu/career-lab/resources/what-makes-idea-innovative-6-characteristics-consider>

Pour qu'une idée soit innovante, elle doit être réalisable. Par conséquent, trouver une idée ne représente que la moitié du challenge, il faut arriver à sa faisabilité, la concrétiser....

Exemple: Uber¹⁶ a bouleversé les taxis. Postmates (entreprise américaine spécialisée dans la livraison de la nourriture) a transformé la livraison de repas. Dans les deux cas, cependant, c'est le smartphone qui a contribué et qui a permis et facilité cela.

L'idée répond-elle à un besoin, un problème ou à un défi ?

L'une des caractéristiques essentielles d'une idée innovante est sa capacité à résoudre un problème. Une véritable innovation offre une valeur ajoutée significative à ses utilisateurs. En d'autres termes, une idée novatrice joue un rôle dans l'amélioration de la vie des individus.

L'idée remet-elle en question la situation actuelle (le statu quo) ?

Une idée novatrice change la manière de penser des individus et, par conséquent, influence le fonctionnement global du marché. Elle a également le potentiel d'attirer de nouveaux clients, car elle transforme en profondeur le mode de vie des gens. Dans un contexte de technologie et d'innovation rapide, il est difficile de déterminer si une idée peut réellement être considérée comme innovante.

L'idée répond-elle à un véritable besoin des gens ?

Souvent, lorsque nous évoquons l'innovation, nous pensons à des inventions impressionnantes, comme un four micro-ondes contrôlable par la voix, par exemple. Cependant, la distinction entre les idées brillantes et les idées véritablement innovantes réside dans le fait que l'innovation répond à un besoin réel des gens, qu'ils en aient conscience ou non. Dans de nombreux cas, cela se mesure à la capacité de l'idée à simplifier et à améliorer la vie des individus. Si l'idée permet aux gens d'être plus

16

<https://alumni.arizona.edu/career-lab/resources/what-makes-idea-innovative-6-characteristics-consider>

productifs ou d'optimiser la qualité, la précision ou l'efficacité de leurs actions, alors cette idée constitue un pas en avant vers l'innovation.

L'idée est-elle bénéfique pour la planète et les individus ?

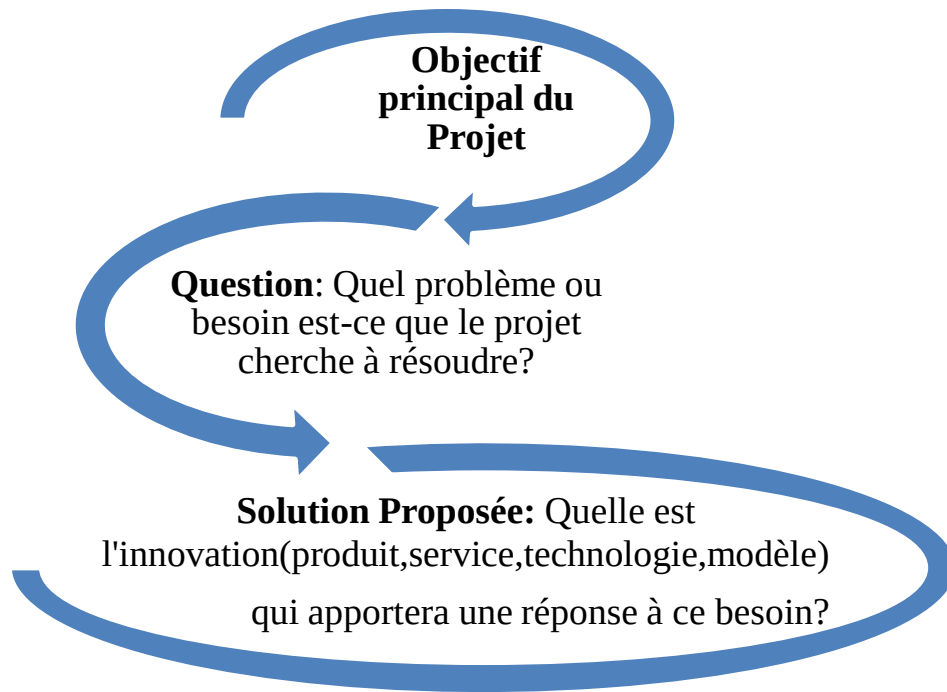
L'idée peut paraître révolutionnaire au premier abord et même contribuer à améliorer la vie des gens. Cependant, il est crucial de se poser la question de son impact potentiel sur d'autres aspects, comme l'environnement, par exemple. Si cette idée simplifie la vie des individus tout en nuisant à d'autres éléments en chemin, elle ne peut pas être considérée comme innovante, ni comme durable.

1.2. Étude de cas n°2: Vision globale du projet

En utilisant la méthode de Brainstorming nous invitons les étudiants à traiter la question suivante :

Quelle est la vision globale d'un projet ?

La vision d'un projet innovant incarne l'objectif à long terme et l'ambition de l'initiative. Elle établit la direction générale ainsi que la raison d'être du projet, en mettant l'accent sur ses valeurs, son impact et les résultats à atteindre. Cette vision est généralement source d'inspiration et de motivation, agissant comme un fil conducteur pour tous les participants. Les éléments essentiels qui constituent la vision globale d'un projet sont représentés dans la Figure 11 :

Figure 11: Vision globale du projet comme fil conducteur.

Source : Figure conçue par l'autrice.

1.3. Etude de cas n°3: Gestion de l'innovation

- Questions à traiter en groupe :

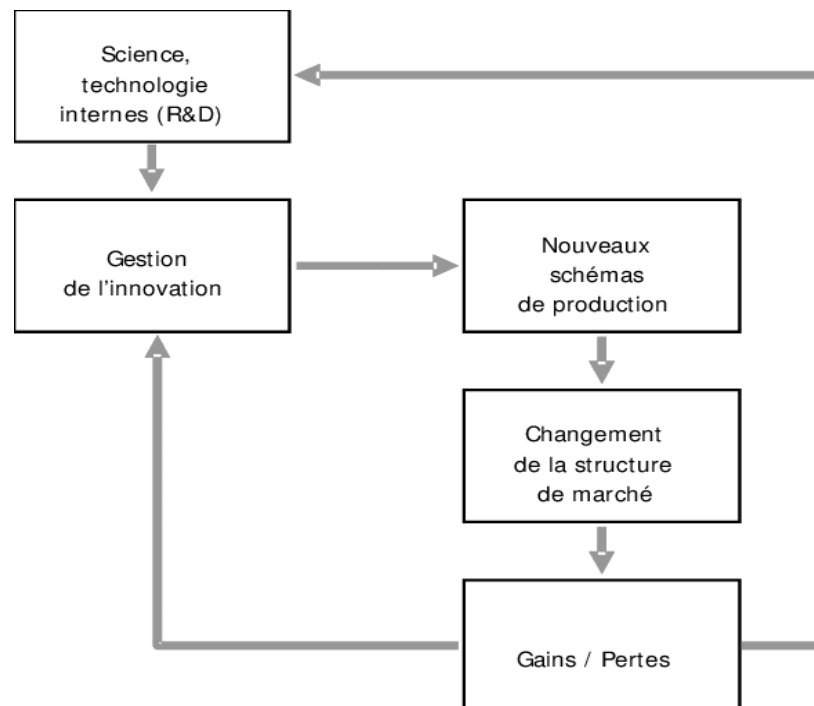
- **Comment identifiez-vous les opportunités d'innovation dans un projet ?**
- **Quels exemples d'outils ou de technologies innovantes qui seront utilisés dans un projet ?**

Propositions, hypothèses, questions soulevées :

Différents points d'observation et positionnement :

- Innovation continue : le projet cherche à s'inscrire dans une dynamique d'innovation constante, tant dans ses processus que dans son produit ou service.
- Collaboration : Comment le projet va-t-il tirer parti des synergies entre les différents acteurs? (partenaires, clients, chercheurs,)
- Responsabilité : Le projet peut se positionner autour de valeurs telles que l'éthique, la transparence, la responsabilité sociale ou environnementale.
- Unicité du projet : Qu'est-ce qui différencie ce projet des initiatives similaires sur le marché ou dans le secteur ?
- Vision à long terme : Le projet peut-il évoluer, se déployer à plus grande échelle ou s'adapter à de nouveaux contextes ?

Figure 12 : Connaissances scientifiques et innovation entrepreneuriale.



Source :

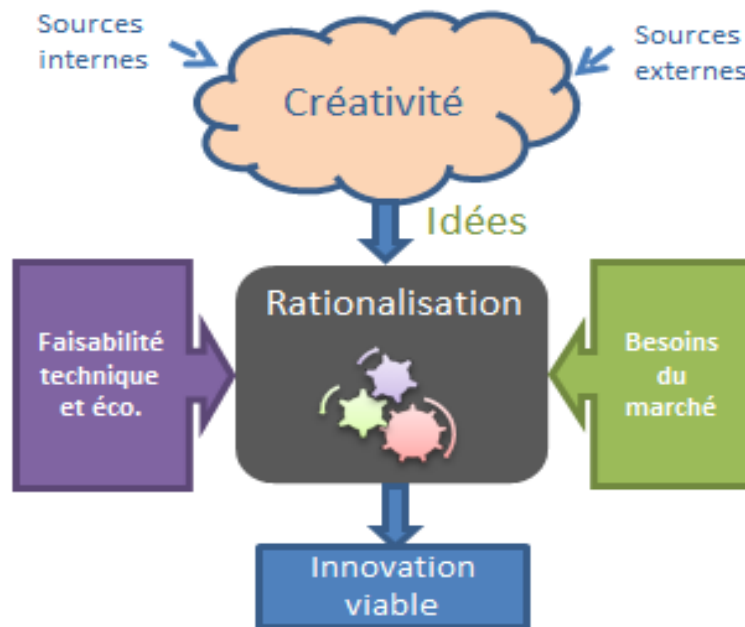
https://www.researchgate.net/figure/Connaissances-scientifiques-et-innovation-entrepreneuriale_fig1_267832134

- Innovation technologique ou de modèle :
 - a) Progrès technologique : Si le projet repose sur une technologie innovante (IA, Blockchain¹⁷, biotechnologie....), quelle est la valeur ajoutée ou la rupture par rapport à l'existant ?
 - b) Business model disruptif¹⁸ : Le projet réinvente-t-il un modèle économique ou une méthode de travail dans un secteur donné ?

1.4. Etude de cas n° 4 : Financement du projet innovant

Au fur et à mesure de l'avancement dans les chapitres, nous programmons les questions à traiter en groupe :

Figure 13 : Processus d'innovation en 7 étapes.



Source : <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/innovation.htm>

¹⁷ Blockchain : ou chaîne de blocs, est une technologie numérique de stockage et de transmission d'informations sans autorité centrale, mise au point pour le système Bitcoin puis élargie à d'autres usages.

¹⁸ Disruptif : Se dit d'une entreprise ou d'un produit ou d'un concept, etc., qui crée une véritable rupture au sein d'un secteur d'activité en renouvelant radicalement son fonctionnement.

- **Quels sont les principaux coûts associés au développement d'un projet?**
- **Quelle priorité pour l'allocation des ressources: humaines, matérielles, financières?**
- **Quelle est la stratégie à proposer pour garantir un financement continu tout au long du projet?**

Le financement est l'élément essentiel de tout projet innovant. La recherche de financements appropriés est déterminante pour la poursuite du projet. Chercher et identifier des sources de financement est un grand challenge, il peut s'agir d'investisseurs privés, de subventions gouvernementales, de financements participatifs ou de prêts bancaires.

Une fois le financement obtenu, il est fondamental de gérer efficacement les ressources : comment allouer le budget ? Mener une gestion des coûts et effectuer une planification financière stratégique.

L'adhésion au développement durable s'impose par elle-même ; dans l'économie actuelle, les investisseurs et les consommateurs valorisent de plus en plus les projets qui intègrent des principes de durabilité. Trouver des financements peut donc aussi impliquer de démontrer l'engagement du projet envers des pratiques durables et éthiques.

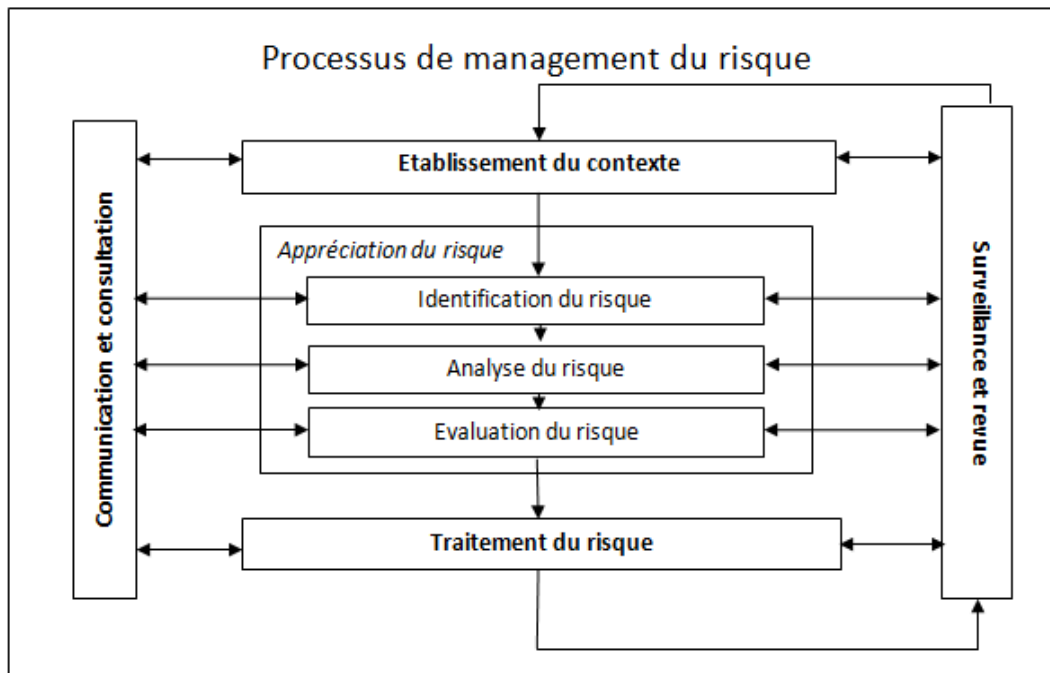
1.5. Etude de cas n°5 : Gestion des risques et incertitudes

- **Quels sont les risques associés à un projet ?**
 - **Quels mécanismes à mettre en place pour gérer les imprévus et les échecs partiels ?**
- Anticipation des besoins futurs
 - Réfléchir aux évolutions possibles du marché
 - Etre attentif aux attentes des consommateurs

- Prévoir que des innovations pourraient impacter le projet à long terme

Faire face aux défis et réussir à transformer les échecs en opportunités d'apprentissage nécessite une mise en place de plusieurs mécanismes :

- **Planification flexible** : Établir des plans qui intègrent des marges de manœuvre pour s'adapter aux changements. Cela permet de réagir rapidement sans être pris au dépourvu.
- **Analyse des risques** : Identifier les risques potentiels dès le début d'un projet et élaborer des stratégies pour les atténuer. Cela inclut la création de scénarios alternatifs.
- **Communication ouverte** : Encourager un dialogue transparent au sein de l'équipe pour partager les préoccupations et les idées. Cela favorise une culture de collaboration et d'entraide.
- **Évaluation continue** : Mettre en place des points de contrôle réguliers pour évaluer l'avancement et ajuster les actions si nécessaire. Cela permet de détecter les problèmes avant qu'ils ne deviennent critiques.
- **Formation et développement** : Investir dans la formation des équipes pour qu'elles soient mieux préparées à faire face aux imprévus. S'entourer de compétences variées permet de trouver des solutions créatives.
- **Retour d'expérience** : Après un imprévu ou un échec, réaliser une analyse pour comprendre ce qui a mal tourné et comment éviter que cela ne se reproduise. Cela contribue à l'amélioration continue et apprendre de ses échecs.

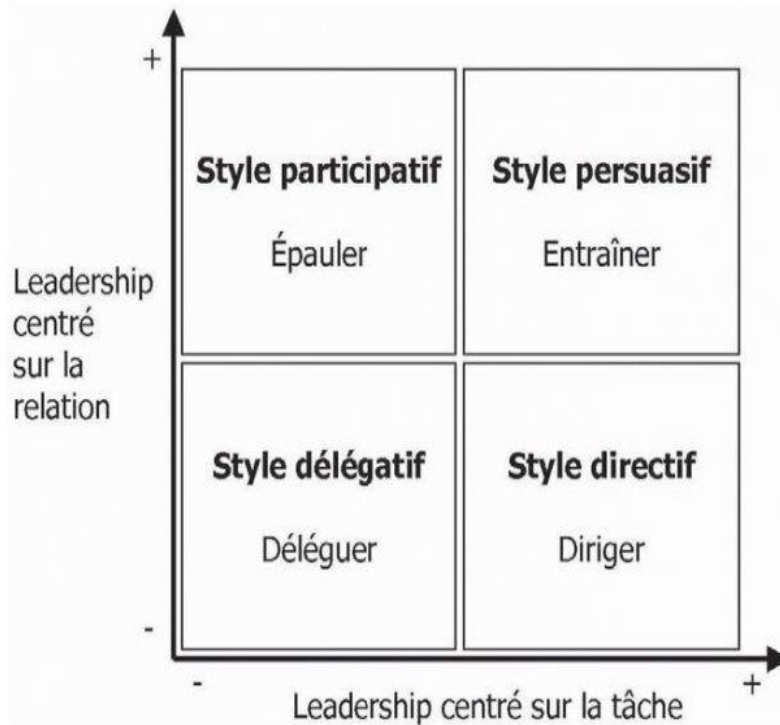
Figure 14 : Processus de management du risque.**Source :**

https://www.researchgate.net/figure/Processus-du-management-de-risque-lors-de-la-phase-de-linnovation-chez-les-PME-Source_fig1_379255202.

- Il s'agit aussi d'effectuer une élaboration conceptuelle sur les besoins futurs et d'intégrer des solutions innovantes avant la concurrence.
- Opter pour l'adoption de la gestion agile : c'est à dire en travailler avec souplesse, privilégier la communication, tester des solutions et réagir de manière flexible aux opportunités qui se présentent.

1.6. Etude de cas n°6 : Leadership et collaboration

Figure 15 : Les styles de leadership.



Source : <https://creg.ac-versailles.fr/Le-leadership>.

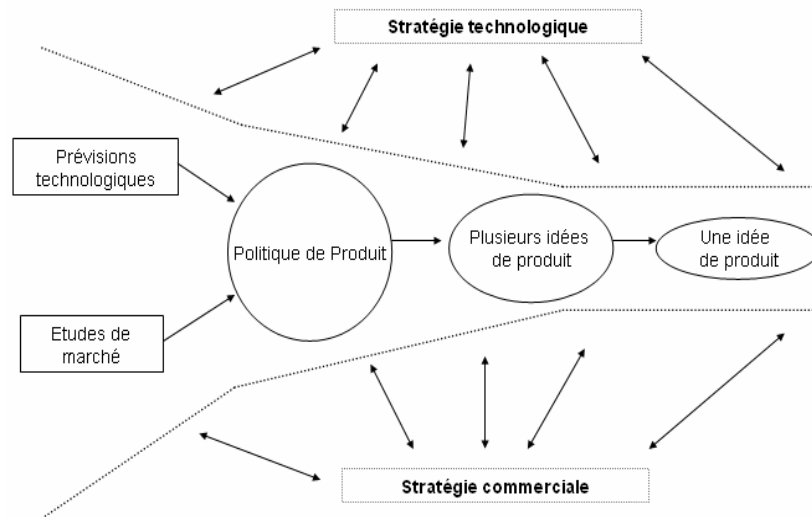
- **Quel type de leadership est nécessaire pour un projet innovant et comment le mettre en pratique ?**
- **Comment favoriser la créativité et l'initiative parmi les membres de l'équipe ?**
- **Quels sont les outils et méthodes pour encourager la collaboration au sein de l'équipe-projet ?**

Orienter les discussions avec les étudiants vers des échanges d'idées et des simulations de leadership: comment la vision du projet est communiquée à tout le groupe, partagée pour arriver à une adhésion totale et la collaboration de chacun.

Souvent l'équipe projet est composée de personnes avec des compétences et des expertises variées, celle-ci peut proposer des solutions novatrices en discutant ouvertement des défis du projet. Donc des perspectives nouvelles peuvent émerger suite à ce regroupement de plusieurs compétences (compétences transversales, marketing, technique, design, ingénierie...) qui sont applicables dans divers contextes professionnels.

1.7. Etude de cas n°7 : Lancement du produit, commercialisation et pérennité

Figure 16 : Développement d'une idée de produit.



Source :

https://www.researchgate.net/figure/Developpement-dune-idee-de-produit-12-Cette-modelisation-du-processus-de-maturation_fig1_281990294

- **Quelle est la stratégie pour amener cette innovation sur le marché ?**
- **Comment gérer la phase de commercialisation d'un produit ou d'un service innovant ?**

À ce niveau-là, il faut aussi s'intéresser à la croissance et à l'adaptation : est-ce un projet ambitieux ? Doit-il pouvoir se développer et évoluer dans un contexte plus large, voire international ?

Aussi il faut s'interroger sur la durabilité : Comment le projet assure-t-il sa viabilité à long terme ?

Figure 17 : Etapes de lancement de produit.



Source : <https://fastercapital.com/fr/sujet/comprendre-l'importance-du-lancement-d'un-produit.html/2>

- Au niveau financier
- Aspect opérationnel
- En termes d'impact (économique, environnemental...)

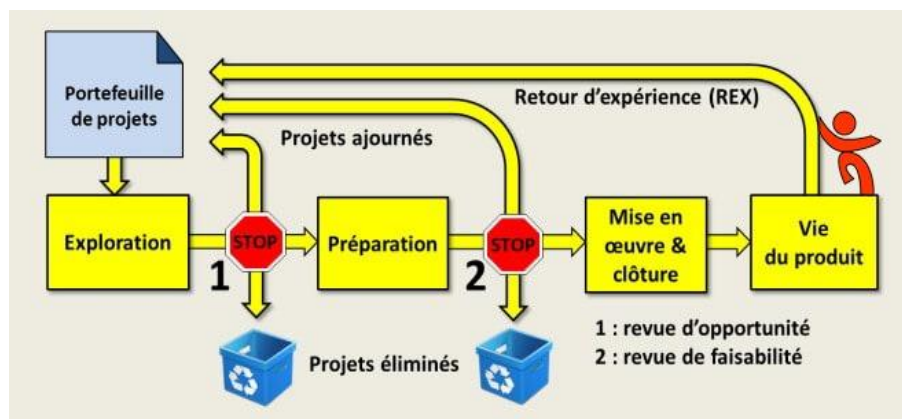
La gestion de la phase de commercialisation d'un produit ou d'un service innovant nécessite une approche stratégique et bien planifiée, les étapes essentielles suivantes sont à appliquer :

- **Analyse de marché :** Réaliser une étude de marché approfondie pour comprendre les besoins des consommateurs, les tendances du secteur et la concurrence, afin de positionner le produit de manière efficace.
- **Définition de la proposition de valeur :** Identifier ce qui rend le ou service unique et comment il répond à un besoin spécifique. Une proposition de valeur claire est essentielle pour attirer l'attention des clients.
- **Stratégie de marketing :** Élaborer un plan de marketing qui inclut des canaux de communication adaptés au public cible. Utiliser des outils numériques, des réseaux sociaux, et des campagnes publicitaires pour maximiser la visibilité.

- **Tests et retours** : Avant le lancement complet, envisager de réaliser des tests de marché ou des lancements pilotes pour recueillir des retours d'expérience, ce qui permettra d'ajuster l'offre en fonction des avis et commentaires des utilisateurs.
- **Formation et support** : S'assurer de la bonne formation de l'équipe de vente et de support le produit. Un bon service client peut faire la différence dans la satisfaction et la fidélisation des clients.
- **Suivi et ajustement** : Après le lancement, surveillez les performances du produit à l'aide d'indicateurs clés, pour être prêt à ajuster la stratégie en fonction des résultats et des retours des clients.

1.8. Etude de cas n°8 : Impact à long terme

Figure 18 : Méthodologie de projet d'innovation.



Source : <https://methodo-projet.fr/methodologie-de-projet-d-innovation/>

- **Comment un projet peut-il évoluer après sa mise en œuvre initiale ?**
- **Quel est l'impact anticipé sur l'industrie, la société ou l'environnement à long terme ?**
- **Quelles stratégies adopter pour garantir la durabilité et l'évolutivité de l'innovation ?**

Plusieurs propositions sont à développer :

- **Impact Social et sociétal :**

Quelle transformation ou amélioration le projet espère-t-il provoquer dans la société, la communauté ou un secteur particulier?

- **Impact Environnemental :**

Si le projet touche à l'écologie ou à la durabilité, quel impact sur l'environnement envisage-t-il ?

- **Impact Économique :**

Quel modèle économique est visé et comment le projet peut-il créer de la valeur ?

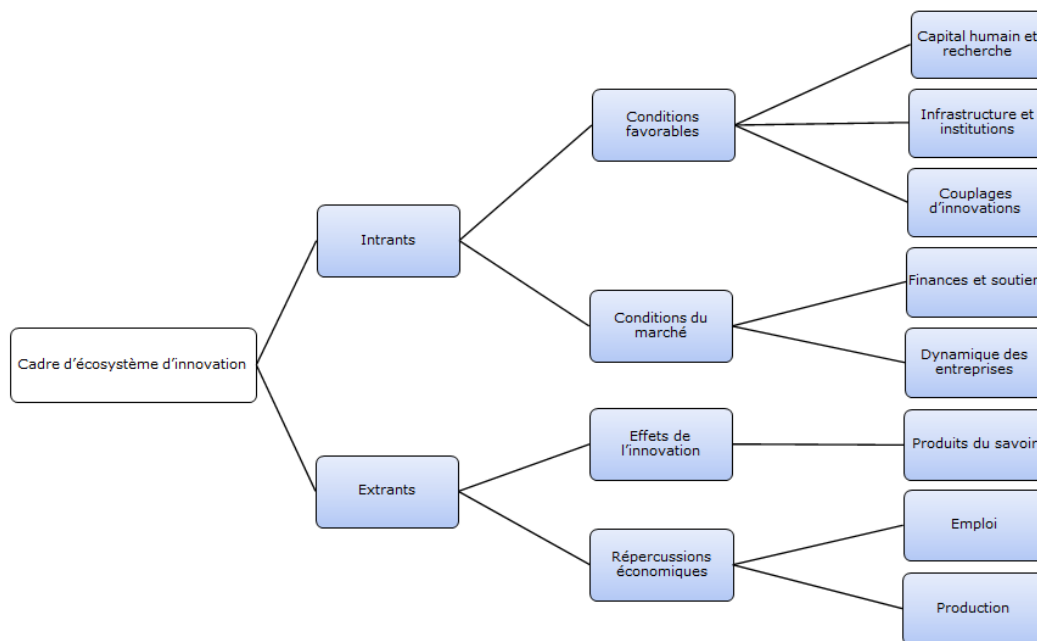
- Création d'emplois,
- Croissance économique,
- Nouvelles opportunités d'affaires
- Gagner de nouvelles parts de marché.....

L'impact anticipé d'un projet innovant peut être considérable sur divers aspects. Dans le domaine industriel, l'innovation peut mener à l'amélioration des processus de production, ce qui accroît l'efficacité et diminue les dépenses. Ceci peut aussi encourager l'émergence de nouveaux marchés et d'emplois, propulsant par conséquent la croissance économique.

- Sur le plan social, une initiative novatrice peut répondre à des exigences urgentes, telles que l'accès à des services de santé améliorés ou à des solutions éducatives personnalisées. En mettant en œuvre des technologies de pointe, il est également possible de favoriser l'inclusion sociale et de diminuer les disparités.

Sur le plan environnemental, les projets innovants peuvent avoir un rôle déterminant dans la transition vers des pratiques durables. Par exemple, l'avancement des technologies respectueuses de l'environnement peut diminuer les émissions de carbone et la consommation en ressources naturelles. Ces actions, à terme, peuvent aider à sauvegarder la biodiversité et à combattre le réchauffement climatique, ce qui favorisera un futur plus pérenne pour les générations à venir. En définitive, l'influence d'un projet innovant va bien au-delà de ses résultats à court terme, ayant un effet positif durable sur les secteurs industriels, sociétaux et environnementaux.

Figure 19 : Cadre commun d'écosystème d'innovation.



Source : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-633-x/11-633-x2024003-fra.htm>

1.9. Etude de cas n°9 : Cas pratique avec problématique

Vous êtes un manager de projet dans une entreprise technologique qui développe une plateforme numérique destinée à faciliter la gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises (PME). La plateforme offre des fonctionnalités de gestion de la paie, du recrutement, de la formation et du suivi des performances des employés. Cependant, face à une concurrence de plus en plus féroce et à un marché en constante évolution, votre équipe doit identifier de nouvelles opportunités d'innovation pour rester compétitive et attirer de nouveaux clients.

Problématique :

L'entreprise a décidé de lancer une nouvelle version de la plateforme avec des fonctionnalités innovantes. Vous êtes en charge de la gestion du projet de développement de cette version, et votre mission est de définir une stratégie d'innovation, de gestion de projet et d'implémentation pour garantir le succès de la nouvelle version de la plateforme.

Partie 1 : Identification des Opportunités d'Innovation

- Analyser le marché et la concurrence.

Quelles sont les tendances technologiques actuelles dans le domaine des ressources humaines ?

Comment ces tendances pourraient-elles se traduire par des opportunités d'innovation pour votre plateforme ?

Quelle est la position de votre entreprise par rapport à ses concurrents ?

Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ?

Comment pouvez-vous en tirer parti pour innover ?

- Identifier des opportunités d'innovation.

À partir des besoins des utilisateurs, des tendances et de l'analyse concurrentielle, proposez trois domaines dans lesquels vous pourriez innover (ex. : fonctionnalités, expérience utilisateur, modèles économiques, etc.).

Pour chaque domaine d'innovation proposé, justifiez son potentiel d'impact sur le projet en termes :

- de différenciation sur le marché
- de gain pour les utilisateurs
- de rentabilité pour l'entreprise.

Partie 2 : Stratégie de Management de Projet

- Définir la méthodologie de gestion de projet.

Compte tenu des caractéristiques de votre projet (innovation technologique, besoins de flexibilité et évolution rapide), quelle méthodologie de gestion de projet recommanderiez-vous ? Justifiez votre choix entre des méthodologies classiques (Waterfall) et agiles (Scrum, Kanban, ...).

Comment cette méthodologie pourrait-elle favoriser l'innovation tout en maintenant un contrôle efficace du projet ?

- Gestion des risques et de l'incertitude.

Quels sont les principaux risques associés au développement de cette nouvelle version de la plateforme (techniques, financiers, humains, etc.) ?

Proposez une stratégie pour gérer ces risques et minimiser leur impact tout en préservant la capacité d'innovation du projet.

Partie 3 : Mise en Œuvre et Suivi du Projet

- Planification du projet et répartition des ressources.

Rédigez un plan de projet détaillant les principales étapes du développement de la nouvelle version de la plateforme, en incluant les phases de recherche et développement, de prototypage, de tests utilisateurs et de lancement commercial.

Comment allez-vous organiser les ressources humaines et matérielles pour garantir le respect des délais et la qualité de la version finale ?

Précisez la répartition des rôles et des responsabilités au sein de l'équipe projet.

- Suivi et évaluation de l'innovation.

Quels indicateurs clés de performance (KPI)¹⁹ mettriez-vous en place pour suivre l'impact de l'innovation sur le succès du projet :

- taux d'adoption
- satisfaction des utilisateurs
- retour sur investissement, ?

Décrivez comment vous intégreriez le retour des utilisateurs et les résultats de ces indicateurs pour améliorer continuellement la plateforme après son lancement.

- Soutien à la culture de l'innovation.

Comment encourageriez-vous une culture d'innovation au sein de l'équipe projet ?

Quels outils ou processus utiliseriez-vous pour stimuler la créativité et l'implication des membres de l'équipe dans l'innovation continue ?

Éléments attendus dans les réponses :

- Une analyse critique des tendances et des forces du marché en matière d'innovation.
- Une proposition concrète d'opportunités d'innovation basées sur des besoins utilisateurs et une analyse concurrentielle.
- Une justification solide du choix de la méthodologie de gestion de projet et des processus de gestion des risques.
- Un plan détaillé de gestion des ressources, des étapes et des responsabilités dans le projet.
- Une proposition d'indicateurs de performance pertinents pour suivre l'évolution et la réussite du projet innovant.
- Des idées sur l'engagement de l'équipe pour favoriser l'innovation à long terme dans le projet.

¹⁹ Un KPI, ou Indicateur Clé de Performance (ICP), est une mesure quantifiable utilisée pour évaluer les performances d'une entreprise, d'un projet, ou d'un processus par rapport à des objectifs définis. Les KPI permettent de mesurer l'efficacité et de suivre les progrès vers la réalisation de ces objectifs, facilitant la prise de décision et l'amélioration continue

2. Thèmes d'exposés

- 1) L'innovation au sein des startups : des stratégies gagnantes
- 2) Le financement des entreprises: crowdfunding (financement participatif) vs capital-risque.
- 3) Entrepreneuriat social : impact et modèles économiques
- 4) Le rôle crucial du leadership dans la réussite d'une startup
- 5) L'importance du leadership dans la réussite d'une startup
- 6) Défis et opportunités de l'entrepreneuriat numérique
- 7) L'entrepreneuriat féminin : défis rencontrés et succès obtenus
- 8) L'impact de la technologie sur les modèles d'affaires traditionnels
- 9) Gestion de la croissance : transition de la startup à l'entreprise établie
- 10) Stratégies de marketing digital efficaces pour les startups
- 11) La résilience des entrepreneurs face à la crise : leçons tirées de la pandémie
- 12) Internationalisation des startups : stratégies pour pénétrer de nouveaux marchés
- 13) L'éthique en entrepreneuriat : responsabilités et enjeux
- 14) L'importance du réseautage pour les entrepreneurs
- 15) Entrepreneuriat et durabilité : créer des entreprises éco -responsables
- 16) L'entrepreneuriat et la durabilité : construire des entreprises éco responsables

3. Cas pratique : Projet de création d'une Startup

Lors des séances de travaux dirigés de ce semestre S3 de l'année 2024-2025 et en guise d'exposé : Un avant-projet de la création d'une startup a été présenté par l'étudiante en 2^{ème} année Master Entrepreneuriat : Remache Asma qui suit en même temps des études de sage-femme (4^{ème} année) pour un cursus de 5 années.

Cet avant-projet évoluera en travail de recherche pour mémoire de Master Entrepreneuriat que nous avons supervisé. Donc nous résumons les différents volets et les principaux résultats de cette étude :

a) Présentation du Projet Startup et Introduction au travail de recherche :

Le projet est intitulé : « Création d'une Startup : Hamli- Plateforme digitale pour les femmes enceintes ». Hamli, est une application mobile innovante destinée à accompagner les femmes enceintes en Algérie. En combinant entrepreneuriat, technologie et santé maternelle, cette startup vise à améliorer le suivi de grossesse, réduire les inégalités d'accès aux soins et valoriser le rôle des sages-femmes dans la santé numérique.

Grâce aux avancées numériques, de nombreux entrepreneurs ont réussi à révolutionner l'accès aux soins, en proposant des outils innovants pour le suivi médical, notamment via des applications mobiles

Dans le cadre de cette étude, l'étudiante a entrepris une recherche sur le rôle des startups et de l'entrepreneuriat dans la transformation du secteur de la santé maternelle. Un domaine qui revêt une importance croissante en raison de l'enjeu majeur qu'il représente en matière de santé publique, notamment dans les pays en développement où le suivi de grossesse reste un défi. Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), un suivi prénatal régulier réduit considérablement les risques de complications pour la mère et l'enfant.

Cependant, de nombreuses femmes enceintes rencontrent des difficultés d'accès à l'information médicale et aux services de santé, que ce soit en raison de contraintes géographiques, économiques ou culturelles.

b) Problématique et question principale :

Dans un monde où les startups de la santé numérique se développent rapidement, il est essentiel de s'interroger sur l'impact de telles innovations dans le domaine de la maternité. Dès lors, la question centrale de cette étude est :

« Comment une startup comme « *Hamli* » peut-elle améliorer l'accompagnement des femmes enceintes tout en valorisant le rôle des sages-femmes dans l'innovation scientifique et technologique ? »

c) L'objectif principal de la recherche:

Avec l'essor des technologies numériques et la généralisation de l'usage des Smartphones, les applications mobiles sont devenues des outils précieux dans plusieurs domaines, y compris la santé. Elles offrent des solutions innovantes pour améliorer l'accès à l'information, faciliter le suivi médical et renforcer la sensibilisation sur des thématiques spécifiques.

Face à ces enjeux, « Hamli », une application mobile dédiée aux femmes enceintes, **se positionne** comme une **solution innovante** combinant **entrepreneuriat, santé et technologie**. En facilitant l'accès aux informations médicales et en permettant un meilleur suivi de grossesse, cette startup ambitionne de soutenir aussi bien les femmes enceintes que les professionnels de santé, en particulier les sages-femmes.

Pour répondre à cette problématique, cette étude poursuit plusieurs objectifs :

- Analyser le rôle des startups et de l'entrepreneuriat dans la transformation du secteur de la santé maternelle.
- Mettre en avant la contribution des femmes dans les domaines de la science, de la technologie et des soins périnataux.
- Évaluer l'impact potentiel de l'application «Hamli» sur le suivi de grossesse et la pratique des sages-femmes.
- Définir un modèle économique viable pour assurer la durabilité du projet en tant que startup.

d) Méthodologie de recherche et Eléments-outils d'analyse :

L'étudiante a enrichi son travail de recherche par un questionnaire adressé aux sages-femmes exerçant au niveau des cliniques privées et des établissements publics. Ce questionnaire lui a permis de générer des résultats, d'élaborer des tableaux et de tracer des graphes.

Ainsi l'étude repose sur une approche pluridisciplinaire combinant :

- Une recherche documentaire, basée sur des études scientifiques, des données sur les startups en santé et des rapports sur l'entrepreneuriat féminin.
- Une enquête terrain, auprès des femmes enceintes et des sages-femmes, afin d'identifier leurs besoins et attentes.
- Une étude de faisabilité, intégrant les aspects financiers, technologiques et réglementaires du développement d'une startup en e-santé.
- Une analyse comparative, en s'inspirant d'autres initiatives réussies à travers le monde.

En réunissant les dimensions de l'entrepreneuriat, des startups, des femmes enceintes et du rôle des sages-femmes, ce mémoire vise à démontrer que "Hamli" peut être un projet novateur, alliant impact social et viabilité économique.

e) Le cadre juridique et législatif en Algérie

L'étudiante a veillé à cerner tout le dispositif juridique et législatif qui est sollicité dans l'accompagnement d'une Startup en Algérie :

- Loi n° 16-03 du 22 juin 2016 : Cette loi pose les bases du cadre juridique en faveur de l'investissement et prévoit des avantages fiscaux et douaniers pour les nouvelles entreprises. Elle vise également à simplifier les démarches administratives à travers un guichet unique.²⁰
- Loi n° 19-04 du 23 décembre 2019 : Cette loi consacre officiellement les startups comme un secteur économique clé en Algérie. Elle leur accorde un statut spécifique avec des

²⁰ (<https://www.droit-afrique.com/uploads/Algerie-Loi-2016-09-promotion-investissement.pdf>)

Exonérations fiscales et douanières, ainsi qu'un cadre favorable aux investissements dans l'innovation.²¹

- Décret exécutif n° 17-10 du 21 janvier 2017 : Il établit un comité interministériel de soutien aux startups, chargé de coordonner les actions gouvernementales en matière de financement, d'accompagnement et d'incubation.²²
- Décret exécutif n° 15-231 du 20 juillet 2015 : Ce décret régit la création et le fonctionnement des incubateurs d'entreprises en Algérie, jouant un rôle clé dans l'accompagnement des startups dès leurs premières étapes.²³
- Décret n° 20-254 du 15 septembre 2020 : Il définit les conditions d'obtention du label "Startup" ou "Projet Innovant", permettant aux jeunes entreprises de bénéficier de nombreux avantages.²⁴
- Décret du 28 avril 2021 : Il précise les modalités d'accès aux exonérations fiscales et aux incitations financières pour les startups.²⁵
- Loi de finances 2021 (articles 86-87) : Elle introduit de nouvelles mesures d'exonération fiscale pour les startups et les projets innovants.²⁶
- Loi de finances 2023 : Cette loi renforce les avantages fiscaux pour les investissements dans les startups, dans le but d'encourager leur croissance et leur compétitivité.²⁷

En plus de ces textes spécifiques, les startups en Algérie doivent également se conformer à d'autres cadres législatifs généraux, tels que :

- La loi sur les sociétés commerciales, qui régit la création et la gestion des entreprises.

²¹ (République Algérienne Démocratique et Populaire. (2019). Loi n° 19-04 du 23 décembre 2019 relative à la création des startups. Journal Officiel de la République Algérienne. Lien : <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2019/F2019082.pdf>)

²² (République Algérienne Démocratique et Populaire. (2017). Décret exécutif n° 17-10 du 21 janvier 2017 portant création d'un comité interministériel de soutien aux startups. Journal Officiel de la République Algérienne. Lien : <https://www.joradp.dz/FTP/JO-F>)

²³ (République Algérienne Démocratique et Populaire. (2015). Décret exécutif n° 15-231 du 20 juillet 2015 relatif à la création et au fonctionnement des incubateurs d'entreprises. Journal Officiel de la République Algérienne. Lien : <https://www.joradp.dz/FTP/>)

²⁴ (République Algérienne Démocratique et Populaire. (2020). Décret exécutif n° 20-254 du 15 septembre 2020 portant création du comité national de labélisation des « Start-up », des « Projets innovants » et des « Incubateurs ». Journal Officiel de la République)

²⁵ (République Algérienne Démocratique et Populaire. (2021). Décret exécutif n° 21-170 du 28 avril 2021 fixant les conditions et les modalités d'octroi des avantages fiscaux accordés aux entreprises disposant du label « start-up » ou du label « incubateur ».)

²⁶ (: <https://lentrepreneurialgerien.com/informations-generales/item/114-resume-de-la-loi-de-finance-2021>)

²⁷ (<https://www.aps.dz/economie/149237-loi-de-finances-2023-appui-a-l-investissement-et-a-la-croissance>)

- La loi sur la protection des données personnelles, essentielle pour les startups opérant dans le numérique et la technologie.
- La loi sur la propriété intellectuelle, qui protège les innovations et les créations des entrepreneurs.

f) Principaux défis des startups en Algérie

1. Accès au financement:

- De nombreuses startups algériennes peinent à obtenir les fonds nécessaires à leur lancement et à leur expansion.
- Les banques locales restent réticentes à financer des projets innovants en raison des risques perçus.
- L'accès aux subventions publiques et aux fonds d'investissement est parfois freiné par des démarches administratives complexes.

2. Réglementation et lourdeurs administratives

- Le cadre réglementaire entourant les startups est en constante évolution, ce qui peut créer des incertitudes pour les entrepreneurs.
- La complexité et la longueur des démarches administratives freinent souvent le développement des jeunes entreprises.
- Certaines réglementations peuvent sembler contradictoires ou mal adaptées aux besoins spécifiques des startups.

3. Manque de compétences spécialisées

- La gestion d'une startup requiert des compétences en innovation, en gestion d'entreprise et en commercialisation.
- De nombreux entrepreneurs rencontrent des difficultés en matière de gestion financière, de marketing digital ou encore de levée de fonds.

g) Opportunités pour les startups en Algérie :

Malgré ces défis, l'Algérie offre aussi un terrain fertile pour l'émergence de startups innovantes :

- Un marché intérieur en pleine croissance, avec une demande accrue pour les services numériques et les solutions technologiques.
- Des opportunités d'exportation, notamment vers les pays voisins et les marchés africains en expansion.

- Des initiatives gouvernementales, comme la mise en place d'incubateurs, d'aides à l'innovation et de mesures fiscales incitatives pour les jeunes entreprises.

Le projet Startup « Hamli » s'articule autour des caractéristiques suivantes :

- Innovation
- Incubation et Expérimentation
- Forte Incertitude
- Scalabilité
- Financement externe
- Structure flexible

Les fonctionnalités du Projet-Star up et la population ciblée:

- Calcul de l'âge gestationnel
- Rappels médicaux et examens
- Conseils personnalisés
- Journal de grossesse
- Espace communautaire et messagerie
- Consultation en ligne

La population ciblée se compose de :

- Femmes enceintes des zones urbaines et rurales à travers l'Algérie
- Sages-femmes et professionnels de santé en contact avec les femmes enceintes
- Établissements de santé publics et privés pour des partenariats.

Les moyens de communication choisis :

- Réseaux sociaux
- Campagnes ciblées sur Facebook et Instagram, contenus éducatifs
- Centres de santé
- Affichage, distribution de dépliants, présentations aux professionnels
- Partenariats
- Collaborations avec associations,
- Ministère de la santé, entreprises.

h) Le BMC- Business Model Canvas:

En mettant en avant une étude de marché, l'étudiante a préparé un BMC comme suit :

- BMC: Partenaires Clés- Activités Clés-Propositions de Valeur-Relations avec les Clients

Key Partners Partenaires clés	Key activities Activités clés	Value propositions Propositions de valeur	Costumer relationship Relation avec les clients
-Cliniques et hôpitaux. - Sages-femmes et gynécologues. - Marques commerciales pour mamans et bébés	-Développement et mise à jour de l'application. - Création de contenu éducatif. - Gestion de la communauté	-Plateforme complète pour le suivi de grossesse. - Conseils personnalisés. - Accès rapide aux consultations médicales en ligne tchat video ou appel -Communauté de soutien pour les mamans. -formation medicale.	- Notifications personnalisées. - Assistance via chatbot - Contenus éducatifs gratuits. - Système de feedback

- BMC : Segments Clients-Ressources Clés- Canaux

Costumer segments Segments clients	Key resources Ressources clés	Channels Canaux
-Femmes enceintes - Jeunes mamans -Professionnels de santé (sages-femmes et gynécologues)	-Développeurs d'applications. -Contenus spécialisés (articles, vidéos).	-Application mobile (ios/android). - Site web. - Réseaux sociaux

- BMC : Structure de Coûts-Source de Revenus

COST STRUCTURE Structure de Coûts	REVENUE STREAMS Source de Revenus
<p>-Développement et maintenance de l'application (version simple : (300000 - 600000 Da)</p> <p>-Légalité & protection juridique 40000 DA.</p> <p>-Interface utilisateur (UI-UX) Design Visual 100000 – 200000 DA.</p> <p>-Hébergement (back-end) base de données 5000-15000 DA.</p> <p>-Marketing et acquisition d'utilisateurs (20000-50000 DA).</p> <p>-Création de contenu (vidéo 30000 DA).</p> <p>Total estimé : 800000 DA à 2000000 DA.</p>	<p>-Paiement pour chaque consultation : 500 DA (Convention avec les sages-femmes participantes ; pourcentage de 40 % à chaque consultation)</p> <p>-Abonnement mensuel 5000 DA trimestre 10000DA</p> <p>(Pack : pnb – guide d'exercices prénataux – réduction périnéal – calendrier personnalisé)</p> <p>50 abonnés X 2000 DA = 100000 DA</p> <p>-Ateliers présentiels pour la préparation à la naissance (2500 DA pour chaque séance).</p>

Conclusion

L'application mobile « Hamli » est conçue pour accompagner les femmes enceintes tout au long de leur grossesse en leur fournissant des informations fiables, des rappels médicaux et un suivi personnalisé. Son objectif est d'améliorer l'expérience de la grossesse en facilitant la gestion du suivi prénatal et en offrant un soutien continu aux futures mamans.

L'application se distingue par son interface intuitive et son accessibilité, permettant aux utilisatrices d'accéder facilement aux informations et aux fonctionnalités adaptées à leur profil. Le projet s'est décliné en ces trois volets importants chacun traitant un aspect particulier :

- **Impact social** : Amélioration du suivi médical des grossesses.
- **Modèle économique** : Combinaison d'abonnements et partenariats.
- **Innovation technologique** : Plateforme intégrée de télémédecine.

Le projet « Hamli » représente une solution innovante répondant à un besoin réel dans le domaine de la santé maternelle en Algérie.

Références

- [1]. Backhaus, J. G. (2003). *Joseph Alois Schumpeter: entrepreneurship, style and vision* (Vol. 1). Springer Science & Business Media.
- [2]. Barlatier, P. J. (2016). Management de l'innovation et nouvelle ère numérique. *Revue française de gestion*, 254(1), 55-63.
- [3]. Blanchard, K., & Miller, M. (2012). *Great leaders grow: Becoming a leader for life*. Berrett-Koehler Publishers.
- [4]. Boldrini, J. C. (2005). L'accompagnement des projets d'innovation. Le suivi de l'introduction de la méthode TRIZ dans des entreprises de petite taille. (Doctoral dissertation, Université de Nantes).
- [5]. Boutinet, J. P. (2012). *Anthropologie du projet*. Paris: Puf. 5e édition.
- [6]. Burns, J. (1978). *Leadership*. Edition Harper & Row.
- [7]. Charue-Duboc, F., & Gastaldi, L. (2017). Le pilotage des processus d'innovation amont: Vers de nouvelles modalités de couplage entre technologies et usages. *Revue française de gestion*(3), 23-42.
- [8]. Corbel, J. C. (2012). *Management de projet: fondamentaux, méthodes, outils*. Editions Eyrolles.
- [9]. Dejoux, C. (2016). *Chapitre 6. Du manager au leader startuper ou l'art d'être agile dans une grande entreprise qui se transforme, à l'ère du numérique*. In *Le Leadership*. Vuiber.
- [10]. Englebert, P., & de Larauze, T. H. (2021). *Les startups en France*. Que sais-je.
- [11]. Gastaldi, L., & Pascal, A. (2023). Chapitre 17. Outils digitaux et innovations en situations de travail. Dans N. Bonnardel, F. Girandola, Bonetto, É, & T. Lubart, *La créativité en situations : Théories et applications* (pp. 239-250). Editions Dunod.
- [12]. Granger, L. (2023). *Quelles sont les principales méthodes de gestion de projets ?* Récupéré sur <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/methodes.htm>
- [13]. Holten, A. L., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 2-16.
- [14]. Kernzner, H. (. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Récupéré sur

<https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/BUKU%20MANAJEMEN%20PROYEK/project-management-harold-kerzner1.pdf>

- [15]. Kerzner, H. (2020). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.
- [16]. Korichi, M.-S., & Labeled, L. (2017). Leadership de l'innovation: un moteur pour la créativité individuelle. *Revue Des Sciences Humaines*, 28(2), 69-82.
- [17]. Maders, H. P., & Clet, E. (2011). *Pratiquer la conduite de projet*. Éditions Eyrolles.
- [18]. Noguera, F., & Plane, J. M. (2016). *Le leadership: Recherches et pratiques*. Vuiber.
- [19]. Institut National de la Santé Publique. (2013). *Bilan de la santé infantile en Algérie*. <https://www.insp.dz/bilan-sante-infantile> Ministère de la Santé. (2013). *Rapport sur les soins prénatals et l'assistance à l'accouchement*. <https://www.sante.gov.dz/soin>. (s.d.).
- [20]. Pannell, R. (2023). *The Key Elements of Project Management and Managing Project Portfolios*. Récupéré sur https://leanscape-io.translate.google.com/translate/the-key-elements-of-project-management-and-managing-project-portfolios/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=fr&_x_tr_hl=fr&_x_tr_pto=rq
- [21]. Shamim, M. (2022). *The Digital Leadership on Project Management in the Emerging Digital Era* (Vol. 1).
- [22]. Tellier, A. (2022). *L'essentiel du management de l'innovation*. Editions Ellipses.
- [23]. Vallet, G. (2011). *Techniques de planification de projets*. 4ème édition. Dunod.
- [24]. Verstraete, T., & Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat/Review of Entrepreneurship*, 4(1), 33-52.

Sites Web

- <https://www.migso-pcubed.com/fr/blog/gestion-des-risques/etapes-du-management-des-risques/>
- <https://www.migso-pcubed.com/fr/blog/gestion-des-risques/>
- <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/management-projet>
- <https://www.vianeo.com/gestion-de-projet-innovant/>
- <https://www.vianeo.com/etapes-business-design/>
- <https://www.antonin-gaunand.com/leadership/les-styles-de-leadership-selon-hersey-et-blanchard/>
- <https://alumni.arizona.edu/career-lab/resources/what-makes-idea-innovative-6-characteristics-consider>