

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

CREATION DE VALEUR DANS LES PROJETS D'INNOVATION

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
ALLOUA MANUELA KOUAME

Avril 2026

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

SOMMAIRE

La gestion de projets d'innovation s'appuie sur une combinaison de facteurs technologiques, organisationnels et humains qui favorisent la capacité à générer de la valeur. Dans les projets d'innovation, la création de valeur occupe une place centrale, puisqu'elle influence directement la réussite du projet et contribue aux objectifs stratégiques de l'organisation. En effet, un projet d'innovation peut respecter les contraintes de coûts et de délais, mais s'il ne produit pas la valeur attendue par les parties prenantes, il risque d'être considéré comme un échec.

Ce mémoire s'intéresse à la manière dont la perception de création de valeur influence la compréhension du succès d'un projet d'innovation. Il étudie comment la qualité des processus, le leadership du chef de projet et la maturité des équipes agissent sur les différentes dimensions de la valeur. Cette recherche identifie les approches les plus efficaces pour favoriser la création de valeur dans les projets d'innovation.

D'abord, le cadre théorique présente les concepts clés concernant le cycle de vie des projets, la création de valeur et l'alignement stratégique. Dans un second temps, la méthodologie présente la démarche quantitative adoptée, basée sur un questionnaire structuré servant à tester les hypothèses du modèle conceptuel.

Les analyses réalisées permettent d'identifier les principaux leviers et obstacles à la création de valeur rencontrés par les chefs de projets d'innovation. Les résultats démontrent des liens significatifs entre les variables étudiées et confirment leur effet sur la valeur perçue et sur la performance globale du projet.

Enfin, ce travail propose des pistes concrètes pour améliorer la gestion de projet en renforçant la création de valeur dans les projets d'innovation, souligne les limites de l'étude et ouvre des perspectives pour de futures recherches.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	II
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS	VIII
REMERCIEMENTS	IX
1. INTRODUCTION.....	1
1.1 PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE : LES OBSTACLES LIÉS AUX PROJETS D'INNOVATION (RECHERCHE SUR LE THÈME)	9
1.2 PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE.....	22
1.3 LOCALISATION DE LA RECHERCHE.....	26
1.4 OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE	28
1.5 PÉRIMÈTRE DE LA RECHERCHE	32
2. REVUE DE LITTÉRATURE.....	33
2.1 CYCLE DE VIE DES PROJETS	33
2.1.1 Définition et importance du cycle de vie	33
2.1.1.1 L'initiation.....	34
2.1.1.2 La planification	35
2.1.1.3 L'exécution	35
2.1.1.4 Le suivi et contrôle	35
2.1.1.5 La clôture	36
2.1.2 La charte de projet et son importance dans la création de valeur	38
2.1.3 Outils et méthodes utilisés dans la création de valeur	41
2.1.3.1 Les méthodes et leur contribution à la création de valeur	41
2.1.3.2 Les approches agiles et hybrides dans les projets d'innovation.....	43
2.1.3.3 Les outils de création de valeur selon les phases du cycle de vie	45
2.1.4 Les risques dans un projet	50
2.1.5 Les parties prenantes et leur importance dans la création de valeur.....	54
2.1.5.1 Définition et catégorisation des parties prenantes	54
2.1.5.2 La valeur perçue par les parties prenantes	55

2.1.5.3 Les parties prenantes moteurs d'innovation et de valeur	56
2.1.5.4 Outils et dispositifs de gestion des parties prenantes	57
2.1.5.5 l'implication des parties prenantes à différentes stade du cycle de vie pour maximiser la valeur	58
2.2 PROJET D'INNOVATION.....	64
2.2.1 Définition	64
2.2.2 Les catégories et processus d'innovation	67
2.2.3 L'importance et gestion des projets d'innovation	69
2.2.4 L'innovation ouverte	74
2.2.4.1 Définition de l'innovation ouverte et sa contribution à la création de valeur	74
2.2.4.2 Les mécanismes de création de valeur en innovation ouverte	74
2.2.5 L'innovation et ses mécanismes de création de valeur	76
2.2.5.1 De l'idée d'innovation à la valeur	76
2.2.5.2 L'innovation une stratégie de compétition et de développement et de succès	77
2.2.5.3 Les différentes facettes de valeur est ressentie au niveau de l'organisation	78
2.3 LA QUALITÉ EN PROJET	83
2.3.1 Définition	83
2.3.1.1 Les différentes définitions de la qualité	83
2.3.1.2 Les éléments associés à la qualité.....	84
2.3.2 La qualité des processus dans le management des projets	85
2.3.2.1 Les processus de management de la qualité	85
2.3.2.2 L'application de la qualité tout au long du cycle de vie	87
2.3.3 L'importance de la qualité	89
2.3.3.1 La qualité comme quatrième contrainte du projet	89
2.3.3.2 L'impact et les bénéfices de la qualité sur la performance organisationnelle	90
2.3.3.3 L'organisation et sa responsabilité concernant la qualité	91
2.3.3.4 Les pratiques modernes de gestion de la qualité	92
2.3.4 La qualité comme levier de création de valeur	93
2.3.4.1 La relation complémentaire entre la qualité et l'innovation	93

2.3.4.2 Les pratiques TQM comme catalyseurs d'innovation	95
2.3.4.3 La qualité des processus et son impact sur la performance des projets d'innovation.....	96
2.3.4.4 Les coûts de la qualité comme outil de création de valeur	98
2.4 LE LEADERSHIP EN PROJET.....	103
2.4.1 Définition	103
2.4.2 Les différents types de leadership.....	104
2.4.3 L'importance du leadership	107
2.4.4 Les effets du leadership sur l'innovation, la performance des projets et la valeur créée.....	108
2.4.5 Les qualités d'un bon leader	112
2.5 La maturité des équipes.....	118
2.5.1 Définition	118
2.5.2 Les différents modèles de maturité	119
2.5.3 Les compétences techniques et interpersonnelles	123
2.5.4 L'importance de la maturité	126
3. MÉTHODOLOGIE	134
3.1 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	134
3.2 COLLECTE DE DONNÉES.....	135
4. RÉSULTATS ET DISCUSSION	136
4.1 analyse descriptive des échantillons	137
4.2 Évaluation générale des résultats	137
5. CONCLUSION.....	160
5.1 Conclusion générale	160
5.2 Contributions de la recherche	163
5.3 Limites de la recherche	164
RÉFÉRENCES	166
ANNEXE	192

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Taux d'échec des nouveaux produits par secteur (Castellion et Markham, 2013, p. 4) .	3
Tableau 2 Objectifs et questions de recherches	31
Tableau 3 Synthèse des auteurs sur le cycle de vie des projets	61
Tableau 4 Synthèse des auteurs sur les 4 Projets d'innovation	80
Tableau 5 Synthèse des auteurs sur qualité des projets	100
Tableau 6 Synthèse des auteurs sur le leadership en projets	115
Tableau 7 Synthèse des auteurs sur la maturité des équipes.....	131

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Classification des projets (Filippov et Mooi, 2009, p. 9)	9
Figure 2 Outil de cartographie des types d'innovation (Rowley et al., 2011, p. 83).....	15
Figure 3 Nombre de document écrit par année	16
Figure 4 Co-occurrence et mots clés d'auteurs	17
Figure 5 Les auteurs les plus productifs.....	17
Figure 6 Nombre de citation par document	18
Figure 7 Bibliographic coupling / documents	18
Figure 8 Analyse bibliographique sur la création de valeur dans les projets d'innovation	20
Figure 9 Parcours d'innovation pour l'efficacité de l'innovation aux bénéficiaires source : (Kogabayev et Maziliauskas, 2017, p. 65)	22
Figure 10 Localisation de la recherche	27
Figure 11 Cadre conceptuel	28
Figure 12 Le cycle de vie d'un projet (Heagney, 2016)	38
Figure 13 le processus d'innovation (Davila et al., 2012, p. 131)	73
Figure 14 Les six niveaux de maturité du management stratégique pour l'innovation (Demir, 2018, p. 17)	123
Figure 15 Secteur d'activité.....	138
Figure 16 Rôle principal.....	139
Figure 17 Expérience.....	140
Figure 18 Effectif.....	141
Figure 19 Participation à l'innovation	142
Figure 20 Types de projets.....	143
Figure 21 Nombre de projets	144
Figure 22 Perception de la valeur des parties prenantes dans les projets d'innovation	145
Figure 23 Les indicateurs permettant de mesurer la valeur dans les projets d'innovation	146
Figure 24 L'influence de la création de valeur sur le succès global du projet.....	147
Figure 25 Un projet d'innovation réussi	148
Figure 26 Les indicateurs clés pour mesurer la réussite d'un projet.....	149
Figure 27 Projet d'innovation réussi et atteinte des résultats	150
Figure 28 Effets de la maturité sur la performance des projets d'innovation.....	152
Figure 29 La maturité organisationnelle favorise la communication des idées innovantes	153
Figure 30 Le niveau de maturité et son influence sur la transformation de la valeur dans l'innovation	154
Figure 31 Style de leadership adapté à l'innovation	155
Figure 32 Les compétences du leadership recherchées dans les projets d'innovation.....	156
Figure 33 Contribution du leadership dans la création de valeur	157
Figure 34 La qualité dans la phase initiale améliore la réussite dans les projets d'innovation .	158
Figure 35 Les processus et la réduction des pertes de valeur dans les projets d'innovation.....	159

LISTE DES ABRÉVIATIONS

BRM	: Benefits Realization Management
CNN	: Cable News Network
DfQ	: Design for Quality
ISO	: International Organization for Standardization
PMBOK	: Project Management Body of Knowledge
PMI	: Project Management Institute
PMO	: Project Management Office
R&D	: Recherche et développement
UQTR	: Université du Québec à Trois-Rivières
USA	: United States of America
VDO	: Value Delivery Office
VOSviewer	: Visualization of Similarities Viewer

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer toute ma gratitude envers les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, ma gratitude va à mon professeur et directeur de recherche, Professeur Darli Rodrigues Vieira, pour ses conseils avisés et ses orientations précieuses. Son accompagnement rigoureux a été essentiel à la réussite de ce projet.

À mon cher Chapoule, merci pour ton amour, ta patience et ton soutien tout au long de ce parcours. Ta présence à mes côtés a été ma plus grande force de motivation dans cette aventure.

Je remercie également mon père, ma mère et mon oncle, leurs encouragements, leurs sacrifices et les valeurs qu'ils m'ont transmises, m'ont permis d'arriver jusqu'ici. À mon frère et à ma sœur, qui ont toujours été là pour me réconforter et m'encourager dans les moments difficiles.

Je tiens également à remercier l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) pour la qualité de son environnement d'apprentissage. Les enseignants et les ressources disponibles ont été des atouts précieux dans la réalisation de ce mémoire.

Enfin, je voudrais remercier de tout cœur mes collègues, mes amis, mes camarades de promotion et toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont inspirée et soutenue tout au long de cette aventure.

À vous tous, je dis un grand merci.

1. INTRODUCTION

Le contexte économique actuel pousse les organisations à être de plus en plus innovantes au risque de voir leurs entreprises subir différentes pertes, voire leur disparition. La compétitivité entre les entreprises les pousse à se surpasser en matière d'innovation car celle-ci est devenue un enjeu stratégique pour les organisations de toutes tailles. D'après (H. W. Chesbrough, 2003, p. 166) dans un environnement aussi changeant, l'innovation n'est pas seulement un avantage concurrentiel mais une question de survie et de croissance pour les organisations. Elles doivent non seulement être capables de générer des idées nouvelles et originales, mais aussi de les transformer de manière efficace en produits, services ou processus qui apportent un véritable avantage concurrentiel. L'innovation n'est vraiment utile que si elle apporte clairement de la valeur aux différentes parties prenantes. Pour s'adapter à ces évolutions, les entreprises utilisent de plus en plus la gestion de projet comme méthode organisée pour mettre en place des changements, lancer de nouveaux produits, perfectionner leurs méthodes de travail ou s'implanter sur de nouveaux marchés. Parce qu'ils sont par nature expérimentaux et imprévisibles, les projets d'innovation occupent aujourd'hui une place centrale dans la stratégie des entreprises.

Dans le cadre des projets d'innovation, pour évaluer leur réussite, il est important de comprendre que la valeur ne se limite pas seulement au volet financier, même s'ils restent bien sûr un élément essentiel. La vraie valeur d'un projet d'innovation est bien plus large, elle réside dans ce qu'il apporte au client, dans sa valeur stratégique, dans son impact social et environnemental, et bien sûr, la valeur d'apprentissage au sein de l'organisation.

La compréhension de la création de valeur grâce à l'innovation s'appuie sur les travaux de (Schumpeter, 2013) qui a montré que l'innovation améliore l'économie en remplaçant les anciennes façons de faire par des solutions plus efficaces, ce qui transforme et renouvelle sans cesse le tissu économique.

Les travaux de (H. W. Chesbrough, 2003) ont profondément renouvelé la manière traditionnelle de penser l'innovation en expliquant qu'une entreprise ne crée pas de valeur

uniquement grâce à ses propres recherches et développements. Son approche met en avant l'importance d'ouvrir l'organisation vers l'extérieur : pour véritablement innover et se développer, une organisation a tout intérêt à échanger des idées, des compétences et des connaissances avec ses partenaires, ses clients, des universités ou même d'autres entreprises. En s'appuyant sur ces échanges, les organisations enrichissent leur savoir-faire et renforcent leur capacité à développer de nouveaux produits ou services, favorisant ainsi davantage la création de valeur.

Les études de (Coimbatore Krishna Prahalad et Venkat Ramaswamy, 2004) ont permis de mieux comprendre comment la valeur se crée, les entreprises ne créent plus de valeur seules, elles incluent beaucoup plus d'acteurs qu'avant. Elles s'appuient sur des échanges avec une grande diversité d'acteurs comme les clients, les fournisseurs, les groupes d'utilisateurs et les universités. L'innovation ouverte encourage la collaboration entre tous ces différents partenaires, ce qui enrichit et facilite le développement d'idées, de produits ou de services nouveaux. Ainsi, la création de valeur devient un processus partagé et dynamique, où chaque acteur peut apporter ses connaissances et en bénéficier.

Les projets représentent un outil clé pour générer la valeur et des avantages dans les entreprises. Le contexte économique évolue rapidement et les changements s'accélèrent. Pour maintenir leur position concurrentielle sur le marché mondial, les organisations utilisent la gestion de projet comme méthode pour créer régulièrement la valeur supplémentaire.(Edition, 2018, p. 41)

La course à l'innovation oblige les organisations à prendre de nombreux risques, notamment sur le plan économique, en investissant massivement dans des projets d'innovation pour répondre aux besoins changeants des consommateurs et se différencier de leurs concurrents. Malgré ces efforts, ces projets peuvent aboutir à des échecs et entraîner des pertes financières importantes. Selon (Castellion et Markham, 2013, p. 1) dans leur étude estiment que les nouveaux produits ont un taux d'échec qui avoisine les 40%. Les entreprises introduisent de nombreux nouveaux produits, mais leurs perspectives de survie sont faibles. Nous estimons que 50 % des produits ont disparu en quatre ans.(Asplund et Sandin, 1999, p. 3).

Le tableau 1 met en évidence le taux d'échecs avec les nouveaux produits en fonction des différents secteurs d'activité. Cette affirmation concernant le taux d'échec des projets a été aussi démontré par (Stevens et Burley, 1997, p. 26) dans leur étude qui ont montré que pour environ 3000 projets bruts conçus seulement un procurera une réussite pour le développement industriel et commerciale. Ces constats montrent l'importance d'avoir une gestion rigoureuse au niveau des projets d'innovation qui doit être axée sur la création de valeur, et prendre en compte certaines aptitudes afin de réduire les risques d'échec et d'augmenter les chances de réussite des nouveaux produits.

Tableau 1 Taux d'échec des nouveaux produits par secteur (Castellion et Markham, 2013, p. 4)

Industry	Percent Failure
Chemicals	44%
Other materials	39%
Industrial services	43%
Consumer goods	45%
Consumer services	45%
Capital goods	35%
Healthcare	36%
Software & services	39%
Technology	42%
Average	41%
Highest	45%
Lowest	35%

Face à ces forts taux d'échec dans les projets d'innovation, la création de valeur permet de mettre en évidence les bénéfices générés par ces investissements et d'en souligner la valeur ajoutée. Elle contribue à augmenter la productivité, à créer de nouveaux marchés et opportunités d'affaires, ainsi qu'à permettre à l'organisation de satisfaire et de fidéliser ses clients tout en maintenant sa position concurrentielle. Elle renforce également la stratégie organisationnelle dans son ensemble. La création de valeur revêt ainsi une importance capitale, car elle ne constitue pas simplement un objectif à atteindre, mais également un véritable moteur de réussite pour les projets d'innovation.

L'innovation est reconnue comme jouant un rôle central dans la création de valeur et le maintien de l'avantage concurrentiel.(Rowley et al., 2011, p. 73)

Par création de valeur, nous désignons les actions, méthodes et plans que les organisations mettent en place pour obtenir des avantages à un coût acceptable, que ce soit pour des projets particuliers ou pour l'ensemble de leurs projets. Cette approche part du principe que les projets ne servent pas seulement à produire leurs résultats directs et à respecter les limites de contenu, de temps et de budget, mais qu'ils sont aussi utilisés pour apporter des bénéfices et des résultats pendant toute leur durée de vie (Martinsuo et al., 2019, p. 2).

Dans leur ouvrage de (Buttrick et Nailly, 2015, p. 49-70), expliquent que la gestion de projet ne doit pas se limiter à la planification et au suivi comme la méthode traditionnelle mais doit aborder aussi un processus de valeur c'est à dire garantir que le projet est aligné avec la stratégie de l'entreprise et va produire des bénéfices pour les parties prenantes. Il soutient que la valeur d'un projet doit être vue comme un processus qui se déroule en continu, depuis l'identification du besoin au départ jusqu'à l'utilisation des résultats obtenus, en incluant l'analyse des avantages apportés.

La valeur est propre aux attentes des parties prenantes donc diffère en fonction des situations et des projets.

La valeur peut se définir comme le rapport entre la satisfaction des nombreux besoins parfois opposés d'une organisation et les moyens nécessaires pour les satisfaire. Plus on utilise peu de ressources ou plus la satisfaction est grande, plus la valeur augmente. En même temps, de nombreuses personnes concernées, incluant les clients internes et externes, peuvent voir différemment ce qui constitue la valeur. Le but de la gestion de valeur est de trouver un équilibre entre ces différences et de permettre à une organisation d'avancer le mieux possible vers ses objectifs avec un minimum de moyens (Venkataraman et Pinto, 2023, p. 163).

Le PMBOK 7^e édition (Project Management, 2021b, p. 7-20) porte une attention particulière à la création de valeur par rapport aux éditions précédentes en mettant l'accent sur l'atteinte des résultats et les bénéfices attendus par les parties prenantes. Il définit la

valeur comme le degré de mérite, d'importance ou d'utilité de quelque chose. Elle est subjective, car un même concept peut avoir des valeurs différentes selon les personnes et les organisations. Il parle aussi d'un système de création de valeur qui englobe les objectifs stratégiques, les livrables, le processus de travail, les ressources allouées, les relations et la communication. Tout cela contribue à la création de valeur pour satisfaire les parties prenantes.

La valeur, entendue comme ce que le client ou l'utilisateur final retire du projet, constitue le principal critère de réussite et la motivation première de toute démarche projet. Elle repose sur ce que produisent concrètement les livrables et sur les bénéfices réels qu'ils génèrent pour les parties prenantes. Cette valeur peut se traduire par un apport financier pour l'organisation qui finance ou bénéficie du projet. La valeur peut également se mesurer par le bien-être collectif généré, comme un avantage pour la société ou la satisfaction ressentie par le client grâce aux résultats obtenus. Quand le projet s'inscrit dans un programme plus large, sa participation aux objectifs de ce programme représente aussi la valeur (Institute, 2021a, p. 7-20).

Dans cette même foulée le PMBOK 7^e édition (Institute, 2021a) qui nous enseigne sur l'importance de faire correspondre les projets aux buts de l'entreprise, en allant au-delà du simple respect des règles pour viser une amélioration des résultats dans tous les domaines nous parle de la création de valeur comme le bénéfice que le projet va produire sur l'aspect financier, techniques, stratégique et personnel. Les projets permettent de créer la valeur pour l'entreprise.

La gestion de projets axée sur la valeur repose sur cinq concepts fondamentaux :

La valeur des projets découle des bénéfices que l'organisation tire de l'atteinte de ses objectifs.

Les projets peuvent être considérés comme des investissements réalisés par la direction.

Les investisseurs et les sponsors du projet tolèrent le risque.

La valeur d'un projet est liée à l'investissement et aux risques.

La valeur est un équilibre entre les trois éléments clés du projet : performance, utilisation des ressources et risque (Venkataraman et Pinto, 2023, p. 164).

Les projets aident les entreprises à créer la valeur. Selon le PMBOK dans sa 6^e édition, la valeur commerciale correspond au bénéfice net mesurable qu'une entreprise retire de ses activités. Ce bénéfice peut être concret, non-concret, ou combiner les deux aspects (Edition, 2018, p. 38).

Pour (Ghobadian et al., 2007) les entreprises surtout celles à but lucratif la création de valeur doit être plus axée au niveau de la stratégie mise en place. En organisant mieux leurs activités importantes, elles pourraient naturellement diminuer leurs dépenses et ainsi améliorer leur capacité à créer la valeur. Néanmoins la création de valeur doit inclure non seulement les aspects économiques, mais aussi les dimensions sociales, éthiques et relationnelles avec l'ensemble des parties prenantes pour assurer une gestion durable et équilibrée.

Selon (Goedhart et Koller, 2020) la création de valeur doit aborder d'autres aspects de valeur à long terme comme la dégradation de l'environnement ou le réchauffement climatique qui pourront indirectement affecter la durabilité de l'organisation car la valeur à long terme se construit en étant responsable, durable et équilibrée. (Anderson et al., 2006) dans leur article concernant les clients définis la valeur attendue pour ceux-ci comme le total des bénéfices attendus par celui sur le retour de son investissement tout en augmentant sa crédibilité avec des preuves

Dans les études de (Kramer et Porter, 2011) ils soulignent l'importance d'adopter une vision globale de la création de valeur, qui ne se limite pas uniquement aux bénéfices économiques. Cette approche prend également en compte les impacts sociaux, environnementaux et technologiques, reconnaissant que la valeur créée doit être appréciée à travers plusieurs dimensions pour répondre aux enjeux actuels et futurs des entreprises et de la société.

La valeur d'un projet a plusieurs dimensions. Les différentes parties prenantes impliquées dans le projet, ayant chacune ses propres intérêts, voient différemment ce qui représente la valeur pour elles. Par exemple, les dirigeants poussent souvent les équipes

informatiques à finaliser les projets le plus vite possible. De leur côté, les clients internes peuvent réclamer des fonctionnalités en plus qui ralentiront la livraison finale (Venkataraman et Pinto, 2023, p. 3)

Face à la complexité croissante des projets d'innovation, de nouveaux modèles organisationnels apparaissent pour mieux répondre aux enjeux actuels. Par exemple, (Moghaddasi et al., 2025) dans leur étude nous propose de proposer de faire évoluer les bureaux de gestion de projet traditionnels (PMO) vers des bureaux de livraison de valeur (VDO). Ces nouvelles structures ont pour mission non seulement d'assurer le bon déroulement des projets, mais aussi de garantir qu'ils soient alignés avec la stratégie globale de l'entreprise. Elles veillent également à ce que les projets contribuent réellement à la performance organisationnelle et génèrent un impact positif pour toutes les parties prenantes. Passer à ce modèle implique la mise en place de nouveaux indicateurs de suivi, une gouvernance renforcée, ainsi qu'une culture d'entreprise orientée vers des résultats durables sur le long terme.

Dans leur article (Ang et al., 2016; Vuorinen, 2024) démontrent que la valeur ne se limite pas à l'aspect financier, mais qu'elle comprend différents points de vue et concepts, selon les fonctions et la façon de voir des diverses personnes concernées.

La création de valeurs à plusieurs niveaux : elle peut se faire ressentir comme une amélioration budgétaire c'est à dire que la capacité d'une innovation à stimuler la croissance, à améliorer la productivité, à créer de l'emploi et à rehausser la richesse de l'organisation. Le développement des produits, des services ou des processus innovants, les entreprises peuvent répondre à des besoins insatisfaits sur le marché, se saisir de nouvelles opportunités commerciales et renforcer leur statut concurrentiel. La valeur se manifeste également dans la culture de l'entreprise et l'apprentissage organisationnel, en développant une culture d'apprentissage continu, en favorisant la créativité et l'initiative, en encourageant le partage des connaissances et en soutenant l'amélioration continue des pratiques. Elle se traduit aussi par une augmentation de la satisfaction des clients et des parties prenantes, ainsi que par un impact positif sur la société et l'environnement. En effet, face à la prise de conscience croissante des enjeux environnementaux tels que le

changement climatique et la pollution, on parle désormais d'innovation verte lorsqu'elle vise à mettre en place des solutions qui réduisent l'impact écologique, favorisent la préservation des ressources naturelles et encouragent l'utilisation d'énergies renouvelables.

La perception de valeur joue un rôle essentiel dans le succès d'un projet, puisqu'il y va de la satisfaction des personnes impliquées ce qui est un élément décisif pour qu'un projet réussisse. La façon dont la gestion de valeur du projet est perçue sera donc déterminante pour sa réussite (Pirozzi, 2021).

La création de valeur nécessite de bien connaître les capacités de l'entreprise, de comprendre comment fonctionne le marché, ainsi que les influences économiques, technologiques et sociales qui l'entourent (Freeman, 2010).

Il est clair que la valeur est un concept qui a plusieurs facettes et peut être vue sous différents angles. La façon dont une organisation décide de mesurer la valeur doit correspondre à ses objectifs principaux, aux informations qu'elle possède et aux indicateurs qui ont du sens pour elle (Venkataraman et Pinto, 2023). Ainsi, réussir à créer la valeur par l'innovation implique de mobiliser des ressources, des compétences et des collaborations stratégiques pour concrétiser ces idées en résultats tangibles et durables sur le marché.

Cette réalité permet de mieux saisir la place qu'occupent les projets d'innovation par rapport aux autres types de projets, et de comprendre l'importance de la création de valeur comme finalité centrale de toute démarche innovante.

La figure ci-dessous nous montre une classification entre les projets conventionnels et les projets d'innovation. Il est facile de comprendre ce que comportent les projets d'innovation en termes de diversité, de complexité et de voir dans quel sens la valeur peut se créer.

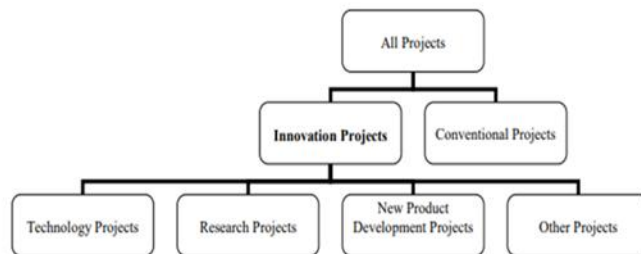


Figure 1 Classification des projets (Filippov et Mooi, 2009, p. 9)

Comme le montre la figure 2, la majorité des projets peuvent être potentiellement regroupés en projets d'innovation et projets conventionnels. Les projets d'innovation renferment plusieurs types de projets en leur sein comme les projets de recherches, de technologies, des projets de développement de nouveaux produits et autres.

Dans cette optique, il est vraiment important de saisir quels sont les éléments qui influencent la perception de la réussite dans ces projets innovants et de comprendre comment la valeur se crée dans les projets d'innovation. De plus, il convient de réfléchir aux méthodes de gestion qui peuvent aider à créer une valeur ajoutée continue.

1.1 PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE : LES OBSTACLES LIÉS AUX PROJETS D'INNOVATION (RECHERCHE SUR LE THÈME)

Les recherches sur l'innovation viennent des travaux de Joseph Schumpeter dans les années 1920-1930 (comme Schumpeter, 1934), et ses idées ont commencé à être plus connues dans les années 1960. À ce moment-là, l'intérêt des décideurs et des chercheurs pour le changement technologique, la recherche, le développement et l'innovation montait (Filippov et Mooi, 2009, p. 2). Schumpeter (1934) est un pionnier dans la théorie du développement économique et aussi dans la création de nouvelles valeurs grâce au changement technologique et à l'innovation. Il voyait le développement technologique comme un changement qui ne se passe pas de façon continue, mais plutôt comme un

déséquilibre qui vient de l'innovation. Schumpeter a aussi identifié plusieurs sources d'innovation (dont la création de valeur) comme l'introduction de nouveaux produits ou de nouvelles méthodes de production, la mise en place de nouveaux marchés, la découverte de nouvelles sources d'approvisionnement et la réorganisation des industries.(Amit et Zott, 2001, p. 496).

Nous observons une large gamme de types d'innovations pour en citer quelques-uns comme : les innovations de position, de processus, de produit et de paradigme(Francis et Bessant, 2005). La différence entre l'innovation incrémentale et radicale est abordée par (Dewar et Dutton, 1986), par contre dans l'article de (Rowley et al., 2011) il ne considère pas ces deux types d'innovation comme telle, il estime qu'ils doivent plutôt être vue comme un attribut de l'un des types d'innovation. Les étiquettes d'innovation radicale et incrémentale montrent le niveau de changement que l'innovation apporte et, comme ça, elles peuvent aussi être des caractéristiques de n'importe quel autre type d'innovation, par exemple l'innovation de produit, de processus, administrative ou technique. (Edwards-Schachter, 2018) dans son article nous parle d'innovation technologique, innovation de service, l'innovation de modèle d'affaires, l'innovation disruptive, l'innovation portée sur le design, l'innovation sociale, l'innovation responsable. Nous avons aussi l'innovation ouverte qui est expliquée dans l'article de (Chesbrough et al., 2018).

L'innovation peut apporter de la valeur à une entreprise en optimisant l'utilisation des ressources existantes et en développant des nouvelles sources de revenus, comme le montre avec les exemples des grosses entreprises comme Caterpillar et General Electric qui ont su repenser leur activité, l'équipe et les services(Steger et al., 2005, p. 14,16).

L'innovation est désormais considérée comme un élément clé et essentielle pour la croissance, la compétitivité et les performances des organisations face à leurs concurrents surtout dans le contexte actuel où il y a beaucoup de concurrence. Cependant, malgré ses avantages potentiels, de nombreux projets innovants n'atteignent pas leurs objectifs, et bon nombre d'entreprises rencontrent des difficultés qui les empêchent d'innover comme elles le souhaiteraient. Ces échecs résultent souvent d'obstacles variés, provenant aussi bien de l'environnement interne qu'externe de l'organisation. Il est donc

essentiel de comprendre ces freins afin d'améliorer la capacité des entreprises à innover de façon durable et efficace.

L'innovation est devenue incontournable pour les entreprises qui veulent se développer et garder une longueur d'avance dans un marché où la concurrence se fait de plus en plus rude. Innover, c'est bien plus qu'une simple option, c'est ce qui permet à l'organisation de grandir et de vraiment se démarquer. Ce n'est pas seulement le fait d'avoir de bonnes idées. Le véritable défi réside dans leur transformation en solutions concrètes qui apportent une réelle valeur aux clients, tout en demeurant rentables. Pourtant, même si tout le monde reconnaît que l'innovation est stratégiquement importante pour réussir, beaucoup d'entreprises rencontrent des difficultés importantes qui les empêchent d'innover comme elles le voudraient. Ces obstacles sont nombreux et compliqués. Ils ne se contentent pas de faire échouer des projets isolés, mais peuvent aussi décourager durablement l'entreprise d'essayer de nouvelles choses.

Dans leur étude (Mohnen et Rosa, 2001) analysent les barrières perçues à l'innovation au sein des entreprises de services, les obstacles qu'ils ont énumérés sont : les coûts élevés des projets d'innovation, les risques techniques et commerciaux, les obstacles financiers, le manque de ressources humaines qualifiées, la rigidité réglementaire, la résistance interne au changement, les problèmes liés aux intrants et équipements.

Les problèmes liés à l'organisation interne des entreprises constituent une source de préoccupation majeure, comme le montre (Alshwayat et al., 2023) dans leurs travaux trouvent qu'ils y a cinq grands obstacles qui sont : trop de règles et de formalités qui ralentissent tout, Mauvaise communication dans l'entreprise, Les salariés ne sont pas motivés, engagés ou impliqués dans les projets,, Les chefs d'équipes freinent les nouveautés, la peur de prendre les risques ou se tromper. (H. W. Chesbrough, 2003) rejoint cette affirmation en rajoutant que la rigidité organisationnelle, les processus lents et la culture défavorable à l'innovation comme des freins internes peuvent freiner l'émergence d'idées novatrices. En plus selon (Hartono et Kusumawardhani, 2019) l'absence de vision stratégique d'une entreprise fait que ses projets d'innovation ont peu de chances de réussir.

Ce constat est d'autant plus marqué au sein des entreprises anciennes et bien établies. (Dubouloz, 2013) identifie dans son étude les différentes barrières internes et externes auxquelles les organisations peuvent être confrontées en matière d'innovation organisationnelle. Parmi les barrières externes, on recense notamment la difficulté d'accès aux informations techniques pertinentes, les problèmes d'approvisionnement en matériaux nécessaires, l'insuffisance des sources de financement, la résistance des clients face aux nouveautés, ainsi que les contraintes réglementaires et législatives. Du côté des barrières internes, on note l'insuffisance des budgets alloués à l'innovation, le manque de compétences techniques au sein des équipes, la résistance au changement liée aux habitudes organisationnelles, ainsi que le faible engagement des dirigeants et des employés. Par ailleurs, une structure organisationnelle trop rigide, caractérisée par une hiérarchie lourde et des procédures figées, constitue également un frein majeur à l'innovation. Pour (Hadjimanolis, 2003) Les obstacles à l'innovation n'ont pas le même impact selon le moment où ils surviennent dans le processus. Le manque de financement est particulièrement un vrai problème quand il s'agit de donner vie à un projet innovant. Le manque de talents au niveau du personnel, en revanche, bloque et tue l'idée bien plus tôt, dès la phase de l'idée. Mais étonnamment, ces obstacles peuvent aussi stimuler la créativité en trouvant des solutions de contournement et prendre d'autres chemins, ce qui mène souvent à des solutions totalement inattendues.

D'après (Dostie et al., 2025) en matière d'innovation l'investissement dans les compétences pour avoir une main d'œuvre qualifiée facilite le franchissement de barrières telles que le manque de ressources ou la résistance au changement.

L'insuffisance des ressources financières constitue l'un des principaux obstacles à l'innovation. Cette contrainte est d'autant plus prononcée pour les petites entreprises et dans les économies en développement. En effet, l'innovation requiert généralement des investissements initiaux considérables, sans garantie de retour sur investissement, ce qui la rend perçue comme une démarche particulièrement risquée (Galia et Legros, 2004). Dans le même sens une étude britannique révèle que le manque d'argent freine l'innovation, particulièrement dans le domaine high-tech et chez les petites entreprises. Ce

qui entraîne que les projets innovants prennent du retard, et c'est encore pire pour les petites structures. Cette recherche confirme que faciliter l'accès au financement est essentiel pour encourager l'innovation, surtout chez les petites entreprises et dans les secteurs d'innovants (Canepa et Stoneman, 2008). En plus selon l'étude de (Hadjimanolis, 2003) Les PME sont particulièrement vulnérables aux barrières d'innovation que rencontrent plus rarement les grandes entreprises, principalement en raison de ressources internes limitées. Les principaux obstacles pour les PME incluent : le manque de temps, l'insuffisance de recherche et développement, et l'accès limité à des financements adaptés. (Taneja et al., 2016) rajoutent avec leur étude que le manque de planification stratégique et les ressources limitées contribuent forcément à ce blocage.

Les gouvernements veulent aider l'innovation, mais leurs actions peuvent avoir l'effet inverse. Les démarches administratives sont trop compliquées, les décisions prennent trop de temps, et les règles ne correspondent pas aux réalités du terrain. En Afrique et au Maghreb notamment, les innovateurs trouvent que la bureaucratie est trop lourde et ne répond pas assez vite à leurs besoins (Haddad 1, 2013). On peut prendre l'exemple de (Hadfield, 2008) qui dans son étude montre qu'aux USA la réglementation américaine bloque l'innovation du secteur juridique en imposant des barrières à la diversité, au financement, à la flexibilité organisationnelle et à l'exploitation de technologies et méthodes nouvelles, rendant le marché légal de moins en moins adapté à une économie globale et moderne.

Dans le cas des pays du tiers monde comme le Ghana (Bartels et al., 2016) dans leur travaux soulignent plusieurs obstacles majeurs qui freinent l'innovation, notamment les compétences en technologies de l'information et de la communication, les marchés peu sophistiqués, une politique fiscale déficiente, et des risques organisationnels.

La recherche de (Morandi, 2013) a montré que la collaboration entre les universités et les entreprises se heurte principalement à trois types de difficultés : la divergence des objectifs poursuivis, les différences de rythme de travail, ainsi que la tendance de chaque partie à protéger jalousement ses informations et savoir-faire. Or, pour innover, les entreprises doivent souvent s'associer à d'autres organisations, telles que des

universités ou des laboratoires de recherche. Cependant, ces partenariats se heurtent à plusieurs obstacles, notamment des différences culturelles et de mentalité, un manque de confiance mutuelle, ainsi qu'une ambiguïté quant à la propriété intellectuelle des idées et des brevets développés en commun.

Les travaux de (Galia et Legros, 2004) montrent que la plupart des barrières comme le risque élevé, le manque de ressources et de financement ou l'accès à la connaissance agissent en complémentarité, amplifiant leur impact lorsqu'elles coexistent au sein d'une même entreprise.

Des études récentes utilisent la théorie de la résistance à l'innovation pour comprendre pourquoi des gens refusent d'adopter des nouveautés, même quand c'est avantageux pour eux. Cette résistance vient de deux types d'obstacles comme les pratiques (est-ce que ça marche vraiment mieux ?) ou au niveau mental (nos habitudes, ce qu'on pense que ça dit de nous, nos valeurs) (Heidenreich et Kraemer, 2016).

Une vision trop étroite de l'innovation centrée sur la technologie et la recherche, ce qui nous fait ignorer d'autres formes d'innovation comme l'organisationnel ou les services. Nos indicateurs traditionnels comme les brevets et les budgets R&D ne captent pas ce genre d'innovation dites "invisibles". Cette approche dépassée, renforcée par des blocages institutionnels, empêche de soutenir efficacement la diversité des innovations actuelles et complique leur diffusion dans la société (Martin, 2016)

Trois problèmes empêchent les collaborations innovantes de bien fonctionner : les disputes sur qui possède les idées et inventions, l'incertitude sur les règles qui s'appliquent, et le fait que les différentes administrations ne travaillent pas ensemble.(Bruneel et al., 2010)

Selon (Robert et al., 2024) lors de l'innovation managériale dans une grande entreprise plusieurs obstacles peuvent subvenir et peuvent varier en fonction des activités spécifiques et des acteurs impliqués dans le processus. Il y a : la résistance au changement de la part des membres de l'organisation, le manque de ressources financières et humaines, le manque de soutien, les rigidités structurelles et le déficit d'information technologique ou de marché.

Les obstacles à l'innovation sont non seulement nombreux et représentent un vrai défi. Ils changent tout le temps et sont souvent liés. Que ce soit un problème d'ordre financier, une structure trop rigide ou juste la peur du changement, tous ces freins compliquent la capacité des entreprises à générer et concrétiser de nouvelles idées. Pour y arriver, il faut une vision d'ensemble qui passe par une culture où l'on accepte de se tromper ou d'échouer pour apprendre, par une organisation plus souple, par des partenariats stratégiquement bien pensés, et surtout, par des leaders qui portent vraiment le projet et entraînent tout le monde avec eux dans le changement. Éliminer ces freins est indispensable pour que l'innovation rapporte vraiment.

La figure ci-dessous nous montre les différentes formes que peut prendre l'innovation au sein des organisations. Le constat est que l'innovation ne concerne pas seulement le développement de nouveaux produits, mais peut concerner les processus et les stratégies de mise en marché.

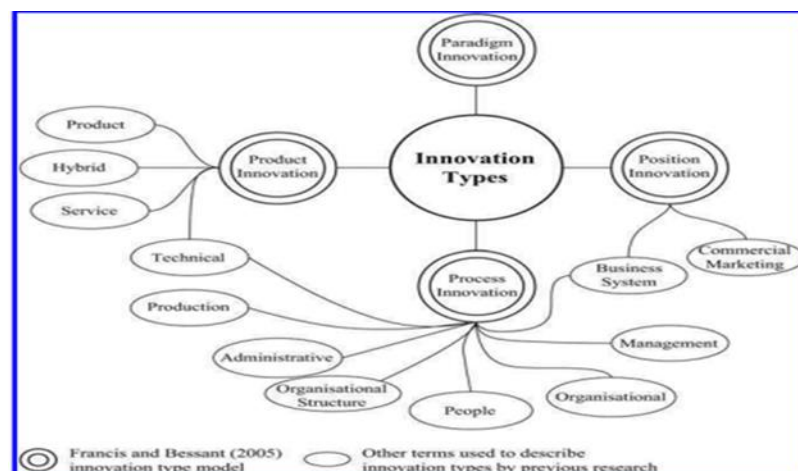


Figure 2 Outil de cartographie des types d'innovation (Rowley et al., 2011, p. 83)

Pour obtenir plus d'informations sur notre sujet de recherche, une étude bibliométrique a été réalisée. L'objectif principal de VOSviewer est la construction et la visualisation de réseaux bibliométriques pour cartographier et analyser les paysages scientifiques. L'outil nous aide à repérer l'existant en matière du sujet de la recherche qui

est la création de valeur dans les projets d'innovation et mettre en évidence une visualisation interactive.

Les mots-clés utilisés dans notre recherche sont: "project life cycle" OR "innovation projects" OR "project quality" OR "project leadership" OR "team maturity" AND "hard skills" OR "soft skills" OR "team performance" OR "project management"

Les résultats donnent 712 articles écrit entre 1978 et 2025 distribués chronologiquement comme nous le montre le tableau suivant :

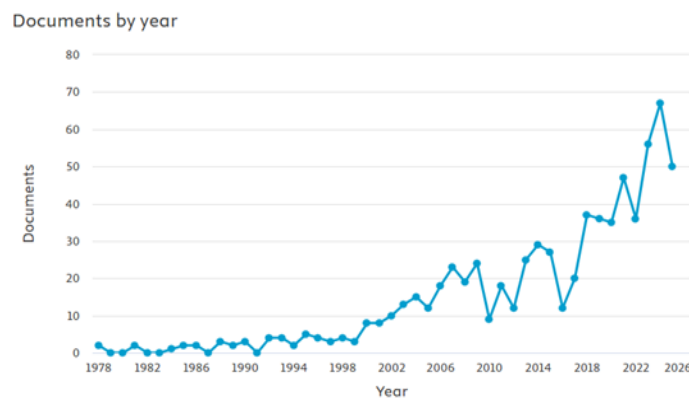


Figure 3 Nombre de document écrit par année

On peut constater que c'est un sujet qui est en évolution car il y a un accroissement des articles au fil des années dont 50 articles en 2025.

La recherche bibliographique a été faite avec le logiciel vosviewer pour une occurrence de 14, c'est-à-dire les mots clés qui se répètent 14 fois dans les articles et nous avons obtenu 4 groupes liés entre eux comme on peut le constater sur la figure 7.

Avec VOSviewer nous avons pu établir les différentes perspectives en présence constituant la thématique pour un total de 4634 mots clés avec un seuil de 14 et 52 mots clés.

Create Map

 **Choose threshold**

Minimum number of occurrences of a keyword:

Of the 4634 keywords, 52 meet the threshold.

Figure 4 Co-occurrence et mots clés d'auteurs

Ensuite, nous examinons les auteurs les plus productifs et les plus influents en considérant 8 auteurs. À partir de la matrice de synthèse, nous pouvons identifier les auteurs les plus productifs mais moins influents, ceux qui sont à la fois très productifs et très influents, les auteurs moins productifs mais plus influents, et enfin ceux qui sont moins productifs et moins influents.

Sur 1986 auteurs au total et pour un seuil de 8 auteurs les plus productifs ont au moins 3 documents publiés et ont été cités au moins 12 fois.

Create Map

 **Choose thresholds**

Minimum number of documents of an author:

Minimum number of citations of an author: ?

Of the 1986 authors, 8 meet the thresholds.

Figure 5 Les auteurs les plus productifs

Les liens de citations entre les documents constituant la base de données bibliographique analysée nous a permis de montrer qu'avec 25 documents sélectionnés, le mot « project success » est cité à 134 reprises.

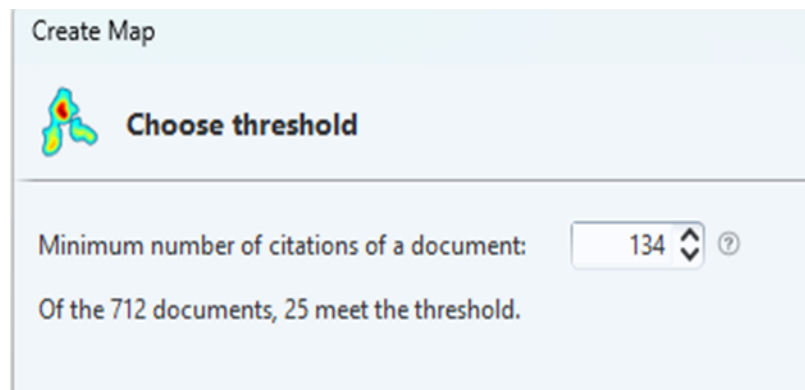


Figure 6 Nombre de citation par document

Les articles de notre base de données qui s'appuient sur les mêmes références bibliographiques et donc qui couvrent des thèmes proches sont au nombre de 20.

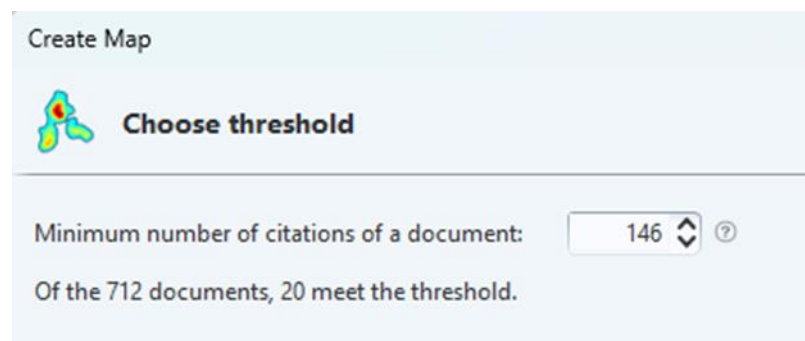


Figure 7 Bibliographic coupling / documents

Il est évident que notre sujet est profondément ancré dans le cycle de vie des projets, surtout en ce qui concerne la gestion des risques, qui couvre leur identification, leur analyse et leur évaluation. Cette gestion des risques est vraiment essentielle pour les

projets d'innovation, car ces derniers évoluent généralement dans des environnements qui sont incertains et souvent imprévisibles. Il faut savoir anticiper et gérer les risques face à l'incertitude ce qui représente la clé du succès d'un projet. C'est ce qui permet d'atteindre ses objectifs, mais aussi d'éviter les mauvaises surprises qui pourraient tout compromettre. Cette gestion proactive des risques n'est donc pas une simple précaution, c'est un véritable atout stratégique pour naviguer dans le monde complexe de l'innovation. La qualité est aussi un pilier incontournable de la réussite des projets. Elle n'est pas juste un aspect parmi d'autres ; elle est impliquée dans chaque étape de la gestion de projet. Elle doit guider tout le processus, de l'assurance au contrôle qualité des livrables. Cette vision intégrée rejoint d'ailleurs les exigences des normes internationales comme la norme ISO 9001 qui place la qualité au cœur des processus organisationnels ou le guide PMBOK, en font un de leurs domaines de connaissance nécessaire dans la gestion de projet. Ces standards nous rappellent que la qualité influence chaque phase, de la planification à la clôture du projet, et qu'elle exige une attention constante et une approche méthodique solide tout au long du cycle de vie du projet.

L'innovation est au cœur de la stratégie d'entreprise et de la compétitivité des organisations. C'est cette position qui permet de la considérer comme un levier pour créer de la valeur, de se démarquer de la concurrence et une façon d'anticiper les besoins du marché. Il ne faut donc pas la voir comme une activité à part, l'innovation s'intègre naturellement aux performances de l'entreprise et l'aide à s'adapter à un contexte économique en constante évolution.

Finalement, le succès d'un projet est directement lié à la qualité de son leadership. D'ailleurs, les recherches le montrent qu'il y a une forte connexion entre la réussite des projets et la qualité du leadership ce qui démontre entre autres que les compétences d'un bon manager influencent positivement de façon directe les résultats d'un projet. Cette relation met en évidence l'importance du facteur humain et des capacités de direction dans la gestion des projets. Alors pour garantir le succès dans les projets innovants, on doit aussi faire appel à de vraies compétences en leadership pour guider et motiver l'équipe.

La figure ci-dessous nous montre l'analyse bibliographique faite sur vosviewer.

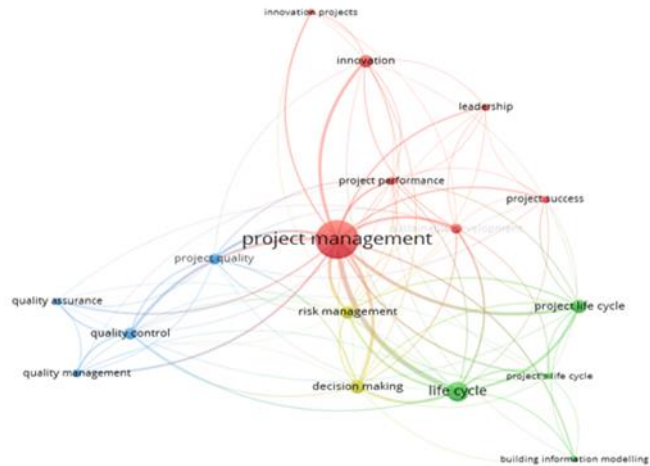


Figure 8 Analyse bibliographique sur la création de valeur dans les projets d'innovation

L'analyse bibliographique fait état de 4 cluster rouge, bleu, jaune et vert.

Le cluster rouge comprend en ce qui concerne notre étude Innovation, leadership, performance et succès. Ce cluster lie la dynamique d'innovation (innovation, projets d'innovation) avec le leadership de projet, la performance et le succès. Le point central "gestion de projet" fait le lien : il connecte les décisions de leadership (vision, mobilisation, gouvernance) aux résultats obtenus (coûts, délais, qualité, mais aussi bénéfices et adoption). L'idée principale est que la capacité du chef de projet à jongler entre deux approches (explorer de nouvelles pistes tout en livrant les résultats) et la clarté des critères de réussite déterminent la création de valeur dans les projets d'innovation. Ce cluster nous montre l'importance du leadership transformateur pour encourager l'innovation et assurer la performance et le succès. (Qian et al., 2023) dans leur étude montre que ce style de direction, basé sur la vision, l'inspiration et la responsabilisation des équipes, améliore le succès des projets en allant au-delà des méthodes habituelles d'échange et de récompense. Adapter le style de leadership aux besoins spécifiques (taille, type de projet) semble particulièrement important pour renforcer l'effet des innovations.

Le cluster vert concerne le cycle de vie des projets et la prise de décisions à chaque différente étape du projet. L'objectif est de bien relier les phases entre elles la conception puis la planification ensuite la réalisation et enfin la finalisation pour éviter les retards, ne pas avoir à refaire du travail et faire les meilleurs choix entre coûts, délais et fonctionnalités. La création de valeur vient ici de la capacité à prendre les bonnes décisions au bon moment et à maintenir une logique cohérente pendant toute la durée de vie du projet. Comme le montre les travaux de (Martinsuo et al., 2024) qui suggèrent qu'une vision fluide et adaptative du cycle de vie marquée par des itérations et des ajustements au début à la première étape du projet est importante dans les projets d'innovation car permet de capturer la valeur à toutes les étapes du projet.

Le cluster bleu se concentre sur la qualité sous toutes ses formes : le contrôle qualité, l'assurance qualité et la gestion de la qualité des projets. L'idée centrale est simple : en cherchant à éviter les défauts et à harmoniser nos méthodes, par exemple avec des plans qualité structurée, des vérifications régulières et l'exploitation des leçons apprises, permettent d'assurer des résultats fiables au niveau des livrables et de la satisfaction de toutes les parties prenantes. La valeur se crée non seulement en réduisant les problèmes de qualité qui coûtent cher en temps et en argent et des retards, mais aussi grâce à une dynamique d'amélioration continue qui renforce la performance de nos projets d'innovation sur le long terme. De plus, (Zhang et al., 2025) dans leur étude ont démontré dans leur étude que la qualité, prise en compte dès la phase de conception du projet, favorise l'innovation et le succès des projets. Une méthode qualité robuste qui inclut le contrôle, la garantie et les leçons apprises est indispensable pour éviter les erreurs et assurer la fiabilité des résultats produits surtout dans les projets d'innovation.

Le cluster jaune comprend la gestion des risques et la performance. Ce groupe met en avant la gestion des risques et son influence directe sur la performance et la réussite des projets. Il s'agit d'identifier les incertitudes le plus tôt possible, d'anticiper de garder et de suivre l'évolution des risques tout au long du cycle de vie du projet. C'est en maîtrisant ces inconnues que la valeur sera créée ainsi cela permettra de limiter les écarts lors de l'exécution, d'améliorer la fiabilité des livrables et de renforcer la capacité du projet

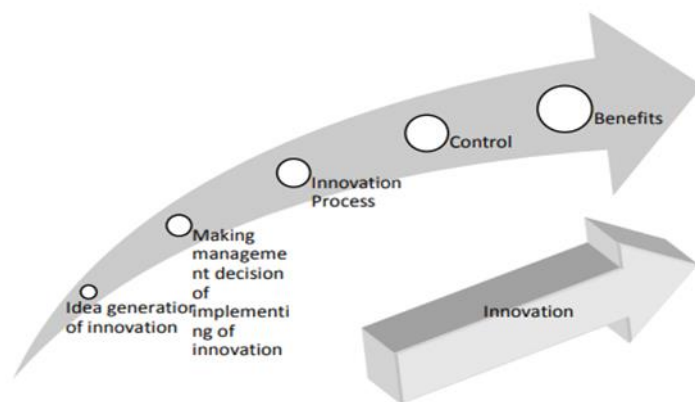
innovant à s'adapter face aux imprévus. (Wang et al., 2010) dans leur travail montre qu'une suggestion de méthode qui correspond à la stratégie de l'entreprise et aux mesures de performance et qu'une approche anticipative peut améliorer les chances de succès des projets de recherche et développement.

Alors la recherche se situe à la croisée de quatre grands domaines qui sont étroitement liés qui sont la qualité des projets, le leadership, la maturité des équipes de projet, ainsi que le cycle de vie des projets. Tous ces éléments jouent un rôle essentiel dans la capacité d'un projet innovant à créer de la valeur.

1.2 PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE

L'innovation joue un rôle important au sein des organisations lorsque celles-ci veulent se pérenniser dans le temps. L'innovation est une approche que les organisations utilisent pour introduire des changements afin de survivre et de prospérer dans des conditions incertaines et turbulentes (Edwards-Schachter, 2018). La différence entre une innovation qui marche et une simple invention, c'est sa capacité à créer la valeur. Ce passage important entre partir d'une nouvelle idée afin de créer la valeur est le but ultime de la réussite des projets d'innovation.

La figure 9 nous montre le processus que prend un projet d'innovation de l'initiation jusqu'à la création de la valeur.



*Figure 9 Parcours d'innovation pour l'efficacité de l'innovation aux bénéfices
source : (Kogabayev et Maziliauskas, 2017, p. 65)*

Si l'innovation est largement reconnue comme un levier essentiel, sa véritable valeur n'émerge que lorsqu'elle se traduit par des retombées tangibles pour l'organisation et l'ensemble de ses parties prenantes. Pourtant, dans la pratique, il y a souvent un écart entre l'engouement suscité par les projets innovants et leur apport réel à la stratégie globale. Cette situation met en évidence l'importance de considérer la création de valeur comme un critère central, tant pour l'évaluation que pour le pilotage de ces projets (Shenhar et Dvir, 2007).

D'après (Lepak et al., 2007) la création de valeur se compose de deux types principaux : la valeur d'usage (la qualité perçue par les utilisateurs) et la valeur d'échange (le montant monétaire obtenu lors de l'échange).

La création de valeur dans l'innovation commence par trouver des opportunités. C'est à dire qu'il faut repérer les besoins qui ne sont pas satisfaits sur le marché, les manques technologiques et les problèmes dans la société. Une bonne analyse du marché, des tendances et des demandes des consommateurs est vraiment nécessaire.

Créer la valeur par l'innovation ne se limite pas à améliorer ce qui existe déjà. Il s'agit de concevoir des solutions véritablement nouvelles, capables de répondre à des besoins jusqu'alors insatisfaits ou à des demandes émergentes, tout en assurant la rentabilité de l'organisation (Kim et Mauborgne, 2014). L'innovation-valeur pour (Lassalle, 2017) est un processus répété, permettant à l'organisation d'innover plusieurs fois successivement, en redéfinissant ses frontières stratégiques pour maintenir sa compétitivité dans un environnement en évolution constante. Cette approche repose sur une nouvelle façon de concevoir la stratégie, en s'appuyant sur un outil appelé la grille des quatre actions, qui comprend quatre dimensions : éliminer, réduire, renforcer et créer. L'objectif est de concevoir une offre à la fois nouvelle et véritablement utile, tout en maîtrisant, voire en réduisant les coûts. C'est précisément ce qui permet à une organisation de se différencier de la concurrence et de proposer une offre réellement distinctive à ses clients. La mise en place de projets innovants a un impact direct sur la performance des organisations, constat particulièrement marqué au niveau des petites et moyennes entreprises (PME). En améliorant leurs produits, leurs services ou leurs méthodes de

travail, les organisations apportent davantage de valeur à leurs clients et renforcent ainsi leur compétitivité sur le marché. L'innovation facilite la croissance, l'augmentation du chiffre d'affaires et la rentabilité en répondant plus efficacement aux besoins des parties prenantes. Elle optimise également les processus internes, contribuant ainsi à une meilleure performance globale. En somme, l'innovation constitue un levier essentiel pour générer et pérenniser la valeur ajoutée au sein de l'organisation (Mopenza, 2015).

Lorsque les ressources sont limitées et qu'il faut absolument innover pour survivre, la création de valeur devient le centre de toute innovation. Elle remet en cause les méthodes de planification, de gouvernance et la mesure du succès. (Zwikaël et Smyrk, 2011) nous orientent alors vers une approche qui implique la définition claire des indicateurs de valeur dès l'initiation du projet, la priorisation des activités qui apportent la plus grande contribution à la stratégie globale, la surveillance continue de la performance en termes de valeur plutôt que de seule conformité aux plans initiaux.

La gestion du paradoxe entre innovation et efficacité nécessite des stratégies spécifiques, telles que l'adoption d'une culture organisationnelle flexible, une gestion du changement adaptée, et la capacité à allouer efficacement les ressources. La gouvernance du projet doit s'articuler autour de la valeur sinon il devient difficile de prioriser les initiatives, d'engager les parties prenantes et de capitaliser sur les résultats (Khan, 2023).

La difficulté à définir, mesurer et suivre la création de valeur constitue une limite importante dans la gestion de projets. Cela limite la capacité des organisations à prendre des décisions judicieuses. Certains projets sont même clôturés sans évaluer leur impact réel sur la stratégie ou la performance organisationnelle, ce qui compromet l'apprentissage et l'amélioration continue (Serra et Kunc, 2015)

En plus, le processus pour créer la valeur demande de la stratégie, de la planification, de la coopération et une bonne gestion. Cela est démontré dans l'article de (Kim et Mauborgne, 2004, p. 2-3) qui présente comment la société Bert Laeys une société belge qui exploite les salles de cinéma et la chaîne de télé CNN ont utilisé de stratégies pour créer la valeur et se hisser au sommet. Des projets d'innovation qui sont bien menés peuvent apporter des gros avantages pour les parties prenantes. Souvent ils aident aussi au

progrès économique et social. Il faut créer la valeur en continu car c'est très important pour assurer la durabilité et faire face aux défis d'un monde qui change. (Freeman, 2010) rejoint cette assertion en disant que la création de valeur est au cœur de la gestion stratégique. La véritable stratégie doit aligner les intérêts de toutes ses parties pour assurer une croissance durable et une valeur soutenue qui peut se développer.

Les organisations ont de plus en plus recours à la gestion de projet pour innover. Cependant, une tension fondamentale se pose entre la réussite technique d'un projet, qui prend en compte le respect des délais, du budget et la conformité des livrables, et la valeur réellement perçue par l'organisation et ses parties prenantes. Cet écart entre un projet techniquement bien mené et un projet véritablement utile est d'autant plus marqué dans le contexte des projets d'innovation. En effet, l'innovation implique par nature une part d'incertitude : les objectifs peuvent évoluer en cours de réalisation, et il est difficile d'anticiper avec précision les résultats qui seront obtenus ainsi que la valeur qu'ils généreront (Shenhar et Dvir, 2007).

Mais finalement, une innovation ne réussit vraiment que si elle apporte quelque chose d'utile et de concret. C'est la création de valeur qui détermine l'importance et la durabilité d'un projet innovant (Lassalle, 2017).

D'après (Serra et Kunc, 2015) le concept de Benefits Realization Management (BRM) souligne l'importance de l'identification, de la planification et du suivi des bénéfices tout au long du cycle de vie du projet ; cette approche considère que la performance réelle d'un projet se mesure avant tout par sa capacité à générer de la valeur, qu'elle soit tangible ou intangible, pour l'ensemble des parties prenantes, au-delà de la seule réussite opérationnelle.

Selon (Lehoux et al., 2021) créer la valeur ne doit plus seulement signifier faire du profit il s'agit aussi améliorer la société et protéger l'environnement. L'innovation doit maintenant viser des bénéfices qui profitent à tout le monde et qui sont responsables. D'ailleurs, les réseaux d'innovation modernes ont adopté cette vision plus large de la valeur en prenant en compte les effets positifs sur la société, l'écologie, la santé et le bien-être des gens.

Lorsque la réussite des projets repose sur une approche intégrée combinant gestion de projet et gestion des bénéfices, elle devient un véritable levier de création de valeur organisationnelle sur le long terme ; cette démarche garantit que les livrables du projet se traduisent concrètement en bénéfices mesurables et pleinement alignés avec la stratégie de l'entreprise (Badewi, 2016)

Enfin on peut dire que les projets d'innovation ne tirent leur légitimité véritable que de leur aptitude à générer une valeur durable et objectivement mesurable pour l'organisation et ses parties prenantes; comme nous l'avons vu plus haut les différences marquées dans les taux d'échec selon les secteurs et les types d'innovation posent des questions importantes sur ce qui influence la réussite des projets d'innovation et, plus précisément, sur le rôle de la création de valeur dans ce processus.

Au vu de ce qui précède, dans notre recherche nous allons mettre l'accent sur les points suivant :

Quels sont les leviers organisationnels qui permettent une gestion efficace de la valeur dans les projets d'innovation ?

Quels styles de leadership favorisent la création de valeur avec les parties prenantes ?

Quels processus et standards de qualité aident à ajuster continuellement la valeur attendue ?

Ce mémoire vise à explorer ces interrogations en se penchant sur les pratiques concrètes des équipes projet dans des environnements innovants, afin de mieux saisir les facteurs qui influencent la création, la gestion et la perception de valeur au sein d'un projet innovant.

1.3 LOCALISATION DE LA RECHERCHE

La condition préalable fondamentale pour réussir le développement de nouveaux services est d'identifier les acteurs clés, leurs rôles et de comprendre les processus de création de valeur (Häikiö et Koivumäki, 2016, p. 98). Le sujet parle de la manière dont

la création de valeur impacte les projets d'innovation. Pour créer la valeur les organisations doivent mettre en place certaines stratégies à différents niveaux. Notre objectif est de montrer l'importance de la création de valeur dans les projets d'innovation par la maîtrise et l'application de bonnes pratiques et des paramètres afin de garantir le succès. Pour avoir un succès et de la valeur ajoutée dans les projets d'innovation il y a plusieurs aspects qui rentrent en ligne de compte. Dans ce cadre, cette étude a pour but de faire avancer la recherche dans ces domaines, en essayant de mieux comprendre comment la création de valeur contribue au succès des projets d'innovation.

La figure 4 nous montre la localisation de la recherche de notre mémoire qui présente les leviers importants pour la création de valeur dans les projets d'innovation à savoir le cycle de vie des projets, les projets d'innovation, le leadership en projet, la qualité en projet et la maturité des équipes.

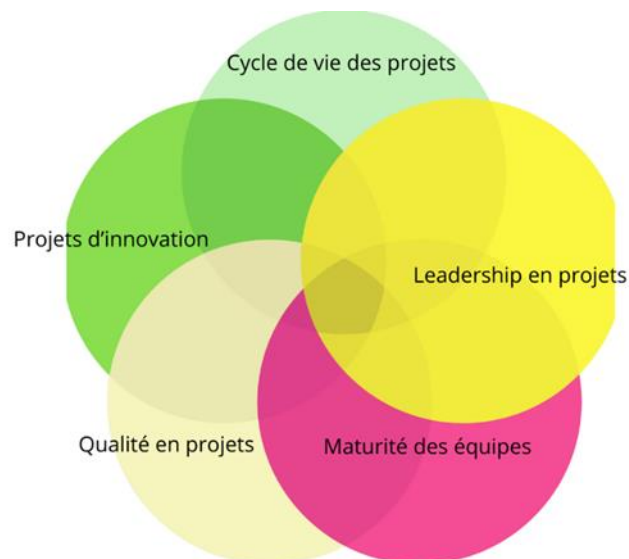


Figure 10 Localisation de la recherche

1.4 OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE

La figure ci-dessous est le modèle conceptuel de la recherche, il montre les relations entre la création de valeur et la réussite des projets d'innovation, ainsi que l'influence du leadership, de la maturité des équipes et de la qualité des processus sur la réussite des projets d'innovation.

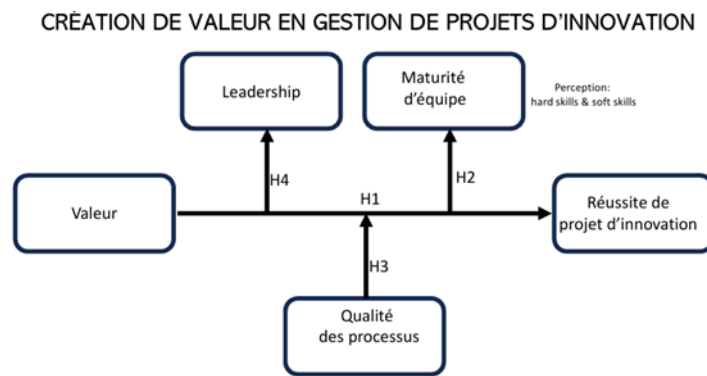


Figure 11 Cadre conceptuel

Les champs qui sont importants pour cette étude sont montrés là-dessus et aussi dans la figure 5 pour rendre la compréhension plus facile.

- La création de valeur
- Le cycle de vie des projets
- Le leadership des projets
- La maturité des projets
- La qualité des projets

D'abord la création de valeur a souvent été liée à la performance sur le plan économique et financier. Toutefois, dans les projets, surtout ceux qui sont innovants, la valeur prend une forme plus variée : elle peut être fonctionnelle, émotionnelle, stratégique, sociale ou environnementale. De plus, souvent chaque partie prenante la perçoit de manière particulière, et sa définition peut changer au fil du cycle de vie du projet. C'est

pourquoi il est essentiel de disposer d'outils pour mesurer, dialoguer et ajuster constamment cette valeur.

Avant d'aborder les projets d'innovation, il convient de rappeler ce que l'on entend par cycle de vie d'un projet. Celui-ci est généralement structuré en quatre grandes phases : l'initiation, la planification, l'exécution et la clôture. La maîtrise de ce cycle facilite la planification, permet de suivre l'avancement du projet et de s'assurer que l'ensemble des parties prenantes collaborent efficacement. Cependant, dans le contexte des projets d'innovation, les choses sont rarement aussi simples. Ce cycle est fréquemment soumis à des perturbations qui nécessitent des ajustements réguliers afin de s'adapter aux évolutions de l'environnement ou aux attentes changeantes des parties prenantes. Il est donc essentiel de comprendre comment chaque phase du cycle contribue à la création de valeur, en particulier dans une perspective de gestion stratégique.

Ensuite nous avons le leadership des projets qui comme explique (Covey, 1996) dans son livre constitue un facteur clé pour engager les collaborateurs et atteindre les résultats visés dans un contexte changeant. Un management efficace stimule l'engagement des membres, encourage la proactivité et développe l'aptitude à concevoir des réponses créatives. L'ensemble de ces éléments contribue positivement à la génération de valeur.

La maturité des équipes de projet constitue également un facteur déterminant. Une équipe ayant atteint un niveau de maturité élevé dispose de processus bien définis, de compétences solides et d'une culture axée sur l'amélioration continue. Son niveau de développement se traduit concrètement par sa capacité à anticiper les difficultés, à s'adapter rapidement aux changements et à tirer parti de son expérience passée pour optimiser ses performances futures. La notion de maturité permet ainsi d'évaluer dans quelle mesure une équipe ou une organisation est capable de gérer ses projets de façon efficace et cohérente. Ce niveau de maturité facilite la navigation dans les incertitudes propres aux projets d'innovation et renforce la capacité à orienter le projet vers des résultats à forte valeur ajoutée.

Enfin, la qualité des processus de projet représente un autre élément clé de la réussite des projets d'innovation. Elle englobe l'ensemble des procédures de gestion visant

à produire des résultats conformes aux attentes, tout en renforçant la confiance entre les différentes parties prenantes. Elle contribue également à une meilleure gestion des aléas et à la maximisation de la valeur créée par le projet. La qualité des processus ne se limite pas aux seuls résultats obtenus, mais s'étend à l'efficacité globale de l'organisation dans sa manière de conduire ses activités. Dans le contexte des projets innovants, où les exigences sont susceptibles d'évoluer, il est essentiel que la gestion de la qualité soit à la fois agile et participative, tout en demeurant orientée vers la création de valeur. Cette approche permet d'assurer un alignement optimal entre les livrables produits et les attentes réelles des parties prenantes.

Ce mémoire se positionne donc dans l'intersection entre ces quatre domaines. Il vise à analyser les pratiques réelles de gestion de valeur dans des projets innovants, en portant une attention particulière à tous ces termes comme la valeur créée, le leadership, la qualité des processus et la maturité des équipes qui sont importants à maîtriser pour la réussite des projets d'innovation.

Le tableau suivant présente les objectifs de recherche de cette étude ainsi que les questions qui leur sont associées, couvrant les dimensions clés de la création de valeur dans les projets d'innovation, à savoir la valeur, la réussite, la maturité, le leadership et la qualité.

Tableau 2 Objectifs et questions de recherches

Objectifs	Questions de recherche
O1- Identifier la valeur et son importance dans les projets d'innovation	QR1.1. Quels sont les indicateurs qui permettent de mesurer la valeur créée dans un projet d'innovation ? QR1.2. Comment la création de la valeur l'influence-t-elle le succès global du projet ? QR1.3. Comment les parties prenantes évaluent-elles l'impact de la valeur sur les résultats du projet ?
O2- Identifier la réussite du projet d'un projets d'innovation	QR2.1. Qu'est-ce qu'un projet d'innovation réussi ? QR 2.2. Quels sont les indicateurs clés pour mesurer la réussite d'un projet d'innovation ? QR 2.3. Est-ce qu'un projet d'innovation peut être réussi même si les objectifs initiaux ne sont pas complètement réalisés ?
O3- Identifier la maturité et son rôle dans les projets d'innovation	QR 3.1. Quels sont les effets de la maturité des équipes sur la performance des projets ? QR3.2. La maturité organisationnelle facilite-t-elle la communication des idées innovantes ? QR3.3. Comment le niveau de maturité des équipes agit sur la capacité à transformer la valeur en réussite dans les projets d'innovation ?
O4- Identifier le leadership et son importance dans les projets d'innovation.	QR 4.1. Quels sont les styles de leadership les plus adaptés à l'innovation ? QR4.2. Quelles compétences du leadership sont recherchées dans les projets d'innovation ? QR4.3. Comment le leadership favorisent-il un environnement propice à la création de valeur ?
O5- Identifier la qualité et son importance dans les projets	QR5.1. L'intégration de la qualité dans les phases initiales du projet améliore sa réussite ? QR 5.2. Les processus de qualité bien structurés réduisent les pertes de valeurs dans les projets innovants ? QR 5.3. Dans quelle mesure la qualité des processus peut-elle prévenir les risques d'échec lié à l'innovation ?

Ce mémoire se positionne donc dans l'intersection entre ces quatre domaines. Il vise à analyser les pratiques réelles influençant la création de valeur dans les projets d'innovation.

1.5 PÉRIMÈTRE DE LA RECHERCHE

Cette étude examine la création de valeur dans les projets d'innovation, en s'intéressant à la façon dont les groupes de travail pilotent, évaluent et adaptent cette valeur durant l'ensemble du cycle de vie de projet, dans un environnement fréquemment changeant et imprévisible. Cette recherche s'inscrit dans le domaine de la gestion de projets, au carrefour des enjeux et des problématiques de pilotage de la performance, de qualité des processus, de leadership, et d'innovation.

Cette démarche se caractérise par son attention portée aux pratiques effectives permettant ainsi de comprendre comment les équipes naviguent réellement dans la complexité des projets innovants et transforment les défis en opportunités de création de valeur. Elle consiste aussi à examiner les informations et conclusions en confirmant ou en infirmant les suppositions avancées. Les données proviendront des investigations menées, qui dévoileront les éléments indispensables pour satisfaire et accomplir les finalités établies.

Notre étude consistera à analyser la perception des acteurs du projet d'innovation au sujet des critères de réussite d'un projet innovant, de la manière dont la valeur est définie, suivie et adaptée, le rôle du leadership, des processus et des dynamiques d'équipe.

La recherche ne cherche pas à établir une généralisation statistique applicable partout, mais plutôt à repérer des orientations, des points communs et des facteurs de réussite dans des situations similaires.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

2.1 CYCLE DE VIE DES PROJETS

2.1.1 Définition et importance du cycle de vie

Le concept de cycle de vie du projet occupe une place stratégique dans la gestion de projet, car il offre un cadre structurant permettant de comprendre la dynamique des activités indispensables à la transformation d'une idée en un résultat tangible.

La gestion de projet consiste à appliquer des pratiques de gestion pour atteindre le but qui est la vision globale, le résultat général et à long terme et les objectifs qui sont les étapes spécifiques, mesurables (SMART) et concrètes du projet. Ces pratiques englobent toutes les connaissances, compétences, méthodes et outils nécessaires à la réalisation des objectifs. Les pratiques utilisées et leurs priorités peuvent changer selon les différentes phases du projet (Artto et Wikström, 2005, p. 26).

Les projets, en raison de leur caractère unique, comportent toujours une part d'incertitude. Pour mieux gérer cette incertitude et maintenir une cohérence avec les activités régulières, les organisations segmentent généralement leurs projets en plusieurs phases constituant le cycle de vie du projet (William, 1996, p. 19).). Le PMBOK 7e édition (Institute, 2021b) le définit comme l'enchaînement des étapes allant de l'initiation à la clôture, fournissant un cadre de référence essentiel pour le suivi, le contrôle et l'évaluation de la performance. De même (Penha et al., 2021) soulignent que le cycle de vie constitue une séquence structurante qui guide la gestion de bout en bout, facilitant la planification, l'organisation et l'allocation optimale des ressources.

Dans la pratique, ce cycle est généralement décliné en cinq processus : lancement (démarrage du projet ou d'une nouvelle phase), planification (définition de la portée et des objectifs), exécution (réalisation des activités prévues), suivi et contrôle (mesure de l'avancement et gestion des écarts) et clôture (finalisation et remise des livrables). Ce

cadre doit néanmoins rester flexible afin de permettre aux gestionnaires de surmonter les défis et aléas propres à chaque projet (Alharthi et Khayyat, 2022, p. 105).

Le cycle de vie constitue un levier stratégique majeur pour générer de la valeur, en permettant la maîtrise des impacts environnementaux, l'optimisation des processus, la différenciation concurrentielle ainsi que la prévention des risques. Par ailleurs, elle favorise l'émergence de modèles d'affaires plus durables, alignés avec les enjeux contemporains de responsabilité sociétale et d'efficacité organisationnelle (PAQUETTE, 2019).

Les différentes phases de la gestion de projet peuvent être regroupées en cinq catégories, chacune comprenant un ou plusieurs processus distincts (William, 1996, p. 28) qui sont : l'initiation, la planification, l'exécution, le suivi et contrôle, et la clôture.

2.1.1.1 L'initiation

Lorsqu'une organisation décide de se lancer dans un projet, il est essentiel d'en assurer un démarrage structuré et rigoureux. Cette phase requiert la mise en place de plusieurs actions fondatrices. L'une des plus importantes consiste, pour le responsable du projet, à élaborer une charte de projet qui pose les bases de l'initiative, en précisant les démarches à suivre pour répondre aux besoins des parties prenantes. Il s'agit d'un processus formel qui est, malheureusement, souvent négligé au sein des organisations. Cette charte a pour rôle d'autoriser officiellement le lancement des travaux, de clarifier les responsabilités, les niveaux d'autorité et les obligations de rendre des comptes au sein de l'équipe projet, tout en délimitant le périmètre de la mission. En l'absence de ce document, les membres de l'équipe risquent d'interpréter différemment les attentes, ce qui peut engendrer des écarts coûteux dans les phases ultérieures du projet (Heagney, 2016, p. 18). On peut aussi à cette étape se poser certaines questions comme : Quel est le problème ? Le développement d'un projet résoudra-t-il ce problème ? Quels sont les objectifs spécifiques du projet ? Avons-nous les ressources pour créer et soutenir le projet? (Pinto et Slevin, 1988, p. 2).

2.1.1.2 La planification

Durant cette phase, la solution du projet est approfondie de la manière la plus exhaustive possible. Les livrables intermédiaires sont identifiés, ainsi que la stratégie permettant de les réaliser. Cette stratégie débute par la définition des tâches nécessaires et de leur séquençement optimal, constituant ainsi le calendrier du projet. Des estimations sont ensuite établies concernant les délais et les coûts requis pour mener à bien les travaux, ainsi que les échéances auxquelles chaque livrable devra être produit. La question de la faisabilité et de la justification est à nouveau réexaminée à cette étape, dans la mesure où une approbation formelle est généralement requise avant de pouvoir avancer dans le projet (Heerkens, 2002, p. 12). L'une des principales causes d'échec des projets est une mauvaise planification. Sans plan, il n'existe aucun contrôle réel sur le projet (Heagney, 2016, p. 18).

2.1.1.3 L'exécution

La phase d'exécution constitue l'étape au cours de laquelle le véritable travail du projet s'effectue. Elle consiste à mobiliser les ressources et les matériaux nécessaires, qui sont ensuite mis en œuvre pour atteindre les résultats attendus. Tout au long de cette période, les capacités de performance sont évaluées de manière continue afin de s'assurer que les activités se déroulent conformément aux prévisions (Pinto et Slevin, 1988, p. 2). Il s'agit d'un travail technique, l'exécution fait aussi référence à la mise en œuvre du plan du projet (Heagney, 2016, p. 19).

2.1.1.4 Le suivi et contrôle

Bien que le suivi et le contrôle puissent sembler constituer deux activités distinctes, ils forment en réalité un processus intégré et complémentaire. Le contrôle consiste à évaluer l'avancement du projet par rapport à ce qui avait été planifié, puis à mettre en œuvre des mesures correctives lorsque des écarts sont constatés par rapport aux

objectifs fixés. Un plan bien défini constitue ainsi le référentiel à partir duquel l'avancement du projet peut être mesuré et orienté. En l'absence de plan, c'est un peu comme naviguer sans carte, on ne sait pas où l'on doit se rendre, et donc il devient impossible d'effectuer le contrôle (Heagney, 2016, p. 19). (Edition, 2018, p. 127) en rajoute pour dire que ce processus offre plusieurs avantages notables. En premier lieu, il aide les parties prenantes à bien saisir le niveau actuel le projet. De plus, elles peuvent voir quelles mesures ont été prises pour traiter les problèmes de performance. Enfin, cela leur donne un aperçu de l'avenir du projet, incluant des estimations sur les coûts et le calendrier. On peut résumer ces actions comme le suivi comprend la collecte, la mesure et l'évaluation des indicateurs et des tendances pour améliorer les processus.

Le contrôle inclut la définition d'actions correctives ou préventives, la replanification et le suivi des plans d'action pour vérifier si les mesures prises ont résolu les problèmes de performance. Le suivi est une tâche qui est effectuée pendant tout le déroulement du projet.

2.1.1.5 La clôture

C'est la dernière étape du cycle de vie d'un projet, elle est aussi appelée la phase de terminaison. Une fois que le projet arrive à sa fin, l'équipe qui y a travaillé est souvent dissoute. Le personnel est alors réaffecté à d'autres missions, tandis que les ressources qui avaient été allouées au projet sont restituées à l'organisation mère. Enfin, le projet est remis aux utilisateurs pour lesquels il a été conçu (Pinto et Slevin, 1988, p. 2). Il arrive trop souvent qu'une fois le produit livré et que le client est satisfait, le projet est clos. Pourtant, ce n'est pas vraiment la bonne approche. Avant de tirer un trait sur le projet, il est important de procéder à une dernière analyse des retours d'expérience. Sans cette analyse finale, les projets à venir pourraient rencontrer les mêmes obstacles que celui qui vient de s'achever (Edition, 2018, p. 41).

Selon (Nicholas et Ledwith, 2006) la gestion efficace et structurée du cycle de vie des projets permet de maximiser et optimiser la création de valeur en assurant une

planification efficace, un suivi rigoureux, et une évaluation continue à chaque étape du développement à chaque étape du processus. De plus (Deenen, 2007) confirme que La compréhension des phases du cycle de vie d'un projet est cruciale pour garantir son succès. Chaque phase, de l'initiation à la clôture, présente des défis uniques qui nécessitent une approche méthodique et rigoureuse. L'application systématique de bonnes méthodes mène à des résultats réussis dans des projets de toutes sortes.

Selon le PMBOK 7^e édition (Institute, 2021a, p. 20-30) le concept de système de création de valeur souligne que les projets doivent être envisagés comme des leviers stratégiques, intégrés aux objectifs globaux de l'organisation et non comme des éléments autonomes. À travers cette perspective, chaque étape du cycle de vie du projet contribue de façon structurante à la génération de valeur, tant par l'atteinte des bénéfices attendus que par l'alignement avec la stratégie et les attentes des parties prenantes. Ce qui veut dire que :

- L'initiation identifie l'opportunité et clarifie la valeur attendue, cette phase pose les bases du projet en définissant de manière précise les objectifs, le cadre, les principaux acteurs impliqués et les ressources requises. Une clarification rigoureuse des éléments initiaux permet d'éviter les dérives lors de l'exécution et assure que le projet répondra effectivement aux besoins réels des utilisateurs ou clients (Nkounkou, 2023).

- La planification organise la manière d'atteindre ces bénéfices, évalue les retours sur investissement, l'avantage compétitif ou l'impact pour les utilisateurs finaux (Cromp, 2013). Elle permet de concrétiser la vision stratégique en définissant des livrables précis, ainsi qu'en spécifiant les ressources, les échéances et les indicateurs de performance nécessaires pour mener à bien le projet (Project Management, 2021a). (Project Management, 2021a, p. 51-63)

- L'exécution transforme les ressources en livrables générateurs de valeur avec une matérialisation progressive appuyée par la validation constante des parties prenantes (Nkounkou, 2023).

- La clôture évalue la valeur obtenue et assure sa pérennisation, elle vise à formaliser la livraison finale, à assurer la transition du produit ou service aux utilisateurs,

et à évaluer les résultats atteints. Cette étape finale correspond à la concrétisation de la valeur anticipée en valeur effective, qui se manifeste par l'adoption, les bénéfices économiques, ainsi que les impacts sociaux et organisationnels générés par le projet (Crompt, 2013).

Le principal défi dans la gestion de projet consiste à atteindre tous les objectifs établis tout en respectant les diverses contraintes liées à la portée, au temps, à la qualité et aux coûts. Il est important que les projets soient gérés d'une façon qui permette d'atteindre ces objectifs, lesquels sont définis selon des attentes en termes de délais, de budget et de qualité (Paul, 2015, p. 12).

La figure ci-dessous nous montre en détails les différentes phases du cycle de vie d'un projet et actions à réaliser.

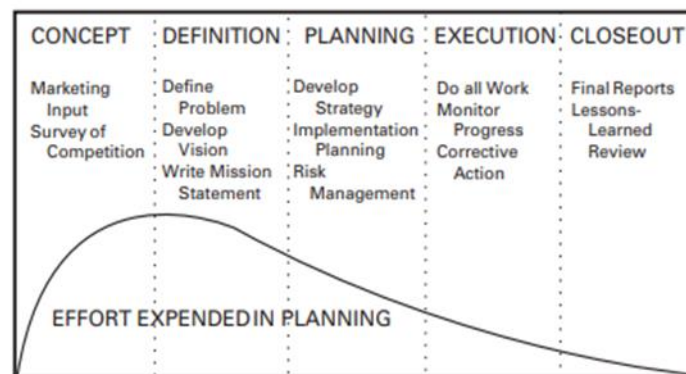


Figure 12 Le cycle de vie d'un projet (Heagney, 2016)

2.1.2 La charte de projet et son importance dans la création de valeur

La charte de projet constitue un instrument essentiel pour obtenir le soutien de la direction, mobiliser les ressources nécessaires et assurer l'adhésion des parties prenantes, contribuant ainsi à la réussite du projet. Il s'agit d'une approche éprouvée qui permet d'amorcer le projet dans de bonnes conditions et de préparer les conditions favorables à

son succès. Elle représente un outil particulièrement précieux pour les organisations et les chefs de projet dans l'atteinte de leurs objectifs (McKeever, 2006).

Selon (Hyväri, 2006) Pour qu'un projet ait un meilleur taux de réussite, il faut une charte claire qui définit dès le départ les objectifs, les responsabilités et les limites. Quand toute l'équipe et les différentes parties prenantes s'engagent autour de ce document, la communication est plus simple, elle facilite aussi une compréhension commune et assure le soutien organisationnel nécessaire au succès du projet. C'est la base pour mener à bien un projet.

La charte de projet sert de référence essentielle pour la planification et le lancement d'un projet. Il est possible de l'ajuster dans le courant du projet, à condition que toutes les parties concernées soient d'accord. Son but principal est d'autoriser et de démarrer le projet. Elle fournit des détails sur la portée, les objectifs, les livrables, ainsi que sur les risques et d'autres enjeux. Cette charte établit également les bases de l'organisation et de la gestion du projet en ce qui concerne la gestion des changements, le suivi des risques et la résolution des problèmes. En somme, la charte de projet représente un accord entre les parties prenantes, offrant une autorisation écrite pour lancer le projet. Elle fait aussi office d'historique, ce qui peut favoriser l'unité des efforts et aider à prévenir des conflits. Les entreprises de renom et les chefs de projet expérimentés savent bien à quel point une charte de projet bien élaborée peut être puissante (McKeever, 2006, p. 7).

Une charte de projet claire et détaillée constitue la pierre angulaire de la réussite des projets d'innovation, en garantissant une orientation commune, une anticipation et gestion efficace des risques, ainsi qu'une coordination accrue des éléments déterminants pour surmonter l'incertitude inhérente à l'innovation (Santos et al., 2022). Selon (Serra et Kunc, 2015) La charte de projet agit comme une hypothèse initiale de valeur, qui sera régulièrement vérifiée, ajustée et concrétisée tout au long des différentes phases du cycle de vie du projet.

Pour maximiser la valeur La charte de projet, en tant que document stratégique, doit refléter non seulement les objectifs financiers mais aussi les impacts sociaux, environnementaux et économiques souhaités. Cette dernière doit guider la définition, la

planification, l'exécution et la clôture du projet, en intégrant une approche stratégique à chaque étape du cycle de vie(Dalcher, 2025).

Selon (Rabechini Junior et Monteiro de Carvalho, 2013) la gouvernance et la charte de projet sont étroitement liées : la gouvernance établit le cadre global de gestion et devient alors un outil de gouvernance adaptative, permettant de réévaluer la pertinence de la valeur à chaque phase, et la charte en constitue un élément fondamental en fournissant la vision, les responsabilités, et les règles du jeu pour atteindre les objectifs fixés.

Dans les travaux de (Schultz et al., 1987), ils insistent sur le fait que la phase de définition, notamment l'élaboration de la charte de projet, joue un rôle décisif dans la réussite du projet et influence, de manière indirecte, la création de valeur. De plus La formalisation d'une charte de projet renforce l'engagement des parties prenantes et favorise une communication efficace, deux leviers essentiels pour optimiser la valeur ajoutée du projet, comme l'indiquent de nombreuses études et analyses en gestion de projet(Finch, 2003). Aussi pour (Ward et Chapman, 2003) Une charte de projet claire et structurée facilite la gestion des attentes et réduit les ambiguïtés, particulièrement lors de la conception, de la planification et de la définition des responsabilités. Elle limite les incertitudes liées aux parties prenantes et favorise une utilisation optimale des ressources, contribuant ainsi directement à la création de valeur au sein du projet. D'après (Edition, 2018) le guide du met en évidence le fait que la charte de projet doit définir clairement les objectifs, la portée, et la responsabilité, contribuant ainsi à la réussite et à la création de valeur.

Selon le PMBOK 7^e édition, 2021 (Project Management, 2021a, p. 8-21) la charte de projet a d'autres fonctionnalité, elle constitue une manœuvre de gouvernance permettant de définir : les objectifs stratégiques du projet, les bénéfices attendus et leur alignement avec la stratégie de l'organisation, les parties prenantes clés et leur niveau d'implication, le champ d'application (périmètre global), Les critères de succès et premiers indicateurs de valeur.

Alors la charte de projet représente bien plus qu'un simple aspect administratif, elle établit le lien entre la stratégie organisationnelle et le cycle de vie opérationnel, orientant les actions vers la valeur recherchée. Les études démontrent que la charte de projet facilite la réussite des initiatives innovantes en structurant la vision, en favorisant l'engagement et la gestion du changement, ainsi qu'en augmentant la conformité aux exigences stratégiques fixées. Une charte solide s'avère ainsi indispensable pour maximiser le potentiel de réussite du projet.

2.1.3 Outils et méthodes utilisés dans la création de valeur

Cette partie présente le rôle des outils et méthodes utilisés pour définir, planifier, suivre et évaluer la création de valeur, tout au long du cycle de vie du projet au sein des projets d'innovation.

2.1.3.1 Les méthodes et leur contribution à la création de valeur

Les outils et méthodes de gestion de projet jouent un rôle décisif dans la structuration, le suivi et la réussite des projets. Ils servent de support indispensable pour transformer les objectifs stratégiques, définis dans la charte de projet, en résultats tangibles et en valeur réelle pour l'organisation. Leur pertinence se révèle pleinement lorsqu'ils sont considérés dans le cadre du cycle de vie du projet, car chaque phase mobilise des outils spécifiques visant à maximiser la valeur attendue et obtenue. Ainsi, le choix et l'adaptation méthodologique à chaque étape sont essentiels pour piloter efficacement le projet et optimiser la création de valeur et sa mesure à toutes les phases.

La gestion de projet dispose d'un large éventail de méthodes et d'outils dont l'application varie selon les phases du cycle de vie du projet. Parmi les référentiels les plus reconnus, on peut citer les normes de l'International Project Management Association (IPMA), celles du Project Management Institute (PMI), ainsi que la méthode PRINCE2, qui proposent des recommandations structurées portant sur les processus, les

compétences, les activités ainsi que les méthodes et outils nécessaires à une gestion de projet efficace. Lorsqu'une méthode ou un outil spécifique est choisi pour un projet, il est essentiel de prendre en compte le type de projet en question, ce qui permet d'évaluer les avantages de certaines méthodes et outils, et ainsi de sélectionner ceux qui offriront des bénéfices clairs, tout en respectant les contraintes financières, temporelles ou organisationnelles liées au projet(Jana et Liběna, 2016, p. 7).

La gestion de projet traditionnelle repose sur des méthodes de planification et de contrôle rigoureuses et méthodiques. Dans cette approche, les différentes étapes du cycle de vie d'un projet sont clairement identifiables. Les tâches sont effectuées les unes après les autres dans un ordre précis, ce qui requiert une préparation significative en amont. Prenons l'exemple d'un projet de construction : l'équipe doit d'abord clarifier les exigences, puis concevoir et planifier le bâtiment dans son ensemble, plutôt que de se concentrer uniquement sur des éléments individuels, afin de saisir toute l'ampleur du travail à réaliser. Cette méthode traditionnelle suppose que les événements qui pourraient impacter le projet sont prévisibles et que les outils ainsi que les activités impliquées sont bien maîtrisés. En outre, une fois qu'une phase est considérée comme terminée, on part du principe qu'elle ne sera plus revisitée. Parmi les avantages de cette approche, on note qu'elle met en évidence les étapes de développement et souligne l'importance des exigences. Toutefois, elle présente certaines limites, dans la mesure où les projets suivent rarement un déroulement strictement séquentiel et où il est souvent difficile pour les parties prenantes de formuler l'ensemble de leurs exigences dès le départ. Ce modèle est souvent désigné comme une approche en cascade(Hass, 2007, p. 1). Comme méthode traditionnelle, on a le système Stage-Gate, qui est une méthode structurée pour gérer l'innovation dans le développement de nouveaux produits. Le processus est divisé en plusieurs étapes, séparées par des portes ou gates, où des évaluations sont effectuées pour décider si le projet peut continuer, doit être suspendu ou doit être abandonné. L'objectif principal est d'améliorer la rapidité et l'efficacité du lancement de nouveaux produits en favorisant une collaboration inter fonctionnelle et en assurant une prise de décision claire à chaque étape (Cooper, 1990).

Pour (Ahlemann et al., 2013) Pour assurer une gestion optimale de chaque phase du cycle de vie d'un projet, il est essentiel de s'appuyer sur des méthodes reconnues scientifiquement, capables d'être ajustées aux particularités de chaque étape. Cette démarche renforce à la fois la crédibilité et l'efficacité globale de la gestion de projet.

2.1.3.2 Les approches agiles et hybrides dans les projets d'innovation

Comme mentionné précédemment, le cycle de vie classique des projets est composé de quatre phases principales : l'initiation, la planification, l'exécution et la clôture. Cette démarche séquentielle est généralement efficace dans des projets stables, dont les objectifs sont clairement définis dès le départ et dont les exigences évoluent peu au cours de leur réalisation. Cependant, dans le contexte des projets d'innovation, plusieurs obstacles peuvent être observés. Le manque de flexibilité constitue l'un des principaux freins : une fois le projet lancé, il devient particulièrement difficile d'intégrer des changements ou de réviser les objectifs initiaux. De plus, l'ensemble de la démarche repose sur des hypothèses de départ qui se révèlent rapidement dépassées dans un environnement instable, caractéristique des projets d'innovation. Ces contraintes deviennent particulièrement problématiques lorsque les besoins évoluent rapidement et que les prises de risques sont importantes. Pour s'adapter à ces changements constants et répondre aux attentes des différentes parties prenantes, une révision continue des besoins, des orientations et des décisions s'avère indispensable. C'est dans ce contexte qu'ont émergé des approches plus flexibles, telles que la gestion de projet agile ou hybride, capables de mieux répondre à la volatilité et à l'incertitude inhérentes aux projets d'innovation, avec pour objectif central la création de valeur concrète tout au long du projet (Joslin et Müller, 2015).

Ainsi face aux limites des approches traditionnelles, les méthodologies agiles se sont imposées comme alternatives pour piloter des projets complexes, soumis à une forte volatilité ou caractérisés par des objectifs et des solutions incertains (Highsmith, 2009; Rehder et al., 2023). Elles se distinguent notamment par leur adaptation continue, une

portée flexible, le report de la définition précise des spécifications, une attitude ouverte face à l'incertitude, une forte interaction avec le client et une organisation d'équipe fondamentalement différente.

L'approche agile s'appuie sur une méthode qui fonctionne par étapes pour cerner les besoins d'un projet d'ingénierie et de développement de logiciel de manière souple et interactive. C'est surtout utilisée dans des projets de petite taille ou quand les résultats à livrer sont trop complexes pour que le client puisse vraiment les saisir et les définir avant d'avoir testé les prototypes (Paul, 2015, p. 6). L'agilité apporte des valeurs telles que l'adaptabilité, la transparence, l'unité et la simplicité. Elle permet aussi d'avoir une meilleure visibilité sur le temps que l'on consacre, sur les tests globaux ainsi que sur l'état d'avancement du projet (Juricek, 2014, p. 173).

Les méthodes agiles, initialement développées pour le domaine du développement logiciel, proposent un cadre souple et itératif applicable à l'ensemble du processus d'innovation. Elles facilitent une adaptation continue aux exigences évolutives des clients et du marché, ce qui revêt une importance particulière dans le domaine de l'innovation, où les idées et les solutions sont en constante évolution. En intégrant ces pratiques, la méthode agile stimule considérablement la dynamique d'innovation. Elle favorise une plus grande réactivité, renforce la collaboration entre les acteurs et concentre les efforts sur les activités génératrices de valeur réelle. Cette orientation facilite l'émergence de nouvelles idées et accélère leur concrétisation (Hannola et al., 2013).

Dans le cadre de l'agilité, l'implication efficace des parties prenantes permet de mieux aligner le produit ou le service final avec leurs attentes et besoins, ce qui contribue à une meilleure satisfaction et à une valeur accrue correspondant aux exigences de ceux-ci. La communication régulière, la rétroaction continue, et la collaboration étroite sont des éléments essentiels pour assurer une gestion efficace des attentes des parties prenantes et pour maximiser le succès du projet (Serrador et Pinto, 2015)

La gestion de projet hybride est une méthode qui combine des éléments des approches de gestion de projet classiques et des techniques agiles. L'objectif est d'optimiser à la fois la livraison et la flexibilité des projets, en reconnaissant qu'aucune

méthode ne peut, à elle seule, répondre à l'ensemble des complexités et des exigences des projets contemporains. En combinant la rigueur et la structure séquentielle des méthodes traditionnelles avec les aspects itératifs et adaptatifs des pratiques agiles, l'approche hybride vise à offrir une solution plus complète et plus efficace pour gérer des projets de natures variées (Ahmad et al., 2018, p. 130).

L'agilité, en favorisant la collaboration, la communication ouverte et l'implication continue des parties prenantes, est étroitement liée à une gestion stratégique de ces acteurs du projet. La réussite d'une transformation agile dépend en grande partie de l'engagement, de la mobilisation et de la gestion proactive des parties prenantes, qui contribuent à instaurer une dynamique de coopération et de confiance essentielle à l'atteinte des objectifs et à la performance globale du projet ce qui accélère la livraison de valeur, améliore la qualité des résultats et optimise l'utilisation des ressources, conduisant ainsi à une création de valeur plus efficace et durable (Dikert et al., 2016).

Pour qu'un projet aboutisse à un succès, ses objectifs doivent être clairs dès le départ et vraiment tenir compte de ce que veulent toutes les parties prenantes. Le cœur de la gestion de projet, c'est justement de s'assurer avant tout à répondre à leurs attentes, leurs exigences et à leurs besoins. C'est pourquoi une bonne communication, que ce soit au sein de l'équipe ou avec les partenaires extérieurs joue un rôle déterminant dans le succès du projet. Elle aide à exprimer clairement ce que les différents acteurs attendent, ce qui est fondamental pour définir le but et les objectifs du projet, tout en permettant de faire évoluer leurs attentes au fur et à mesure. En outre, avoir une bonne stratégie de communication dans un projet est essentiel pour établir une relation solide entre le fournisseur et le client, ce qui renforce encore la satisfaction de tous (Artto et Wikström, 2005, p. 26).

2.1.3.3 Les outils de création de valeur selon les phases du cycle de vie

Les chefs de projet ont à leur disposition une variété d'outils pour augmenter leurs chances de réussite. Pour suivre et gérer efficacement le temps, les coûts, la qualité et la

portée des projets, plusieurs processus et techniques sont essentiels. Parmi ceux-ci, il y a la gestion du temps, la gestion des coûts, la gestion de la qualité, ainsi que la gestion du changement, des risques et des problèmes. En règle générale, les organisations qui réalisent des projets segmentent chaque initiative en phases distinctes qui permet non seulement un meilleur contrôle, le maintien des liens avec les opérations en cours au sein de l'organisation mais aussi de maximiser la valeur attendue et obtenue (Deenen, 2007, p. 3).

Pour améliorer la gestion du cycle de vie des projets innovants, il est important de choisir les bons logiciels bien adaptés afin d'éviter certains problèmes comme le non-respect des délais, les erreurs dans les estimations de coûts, les erreurs de planification et de prévisions, ainsi qu'une mauvaise répartition des tâches lors de la mise en œuvre. Tout ceci permettra de rendre le projet innovant efficace et riche en informations (Farokhad et al., 2019).

La phase d'initiation a pour vocation de définir les fondations du projet et de vérifier qu'il s'inscrit efficacement dans la stratégie globale de l'organisation, les outils sont essentiels pour clarifier la vision du projet, en évaluer la faisabilité et limiter les déviations susceptibles d'influencer la création de valeur. Des méthodes d'analyse stratégique telles que l'analyse SWOT outil d'aide à la décision; l'analyse de parties prenantes pour identifier les acteurs clés et leurs attentes respectives en matière de valeur (Martinsuo, 2020); l'étude d'opportunité, charte de projet (Çıdık et Bowler, 2022); La matrice PESTEL, l'établissement d'un business case ou encore l'analyse de rentabilité pour évaluer la valeur qui va être produite et de justifier l'allocation des ressources ; la charte de projet précise officiellement les objectifs et les conditions de réussite (Project Management, 2021b); l'étude de faisabilité pour analyser des coûts, les bénéfices et les risques afin de justifier la pertinence du projet et la valeur qu'elle peut créer (Shenhar et Dvir, 2007) sont mobilisées afin de définir les bénéfices attendus et justifier l'investissement.

Les outils utilisés en phase d'initiation garantissent que la valeur à créer est clairement définie et partagée par tous. Ils établissent une compréhension commune du

succès pour l'ensemble des acteurs du projets tout en réduisant dès le départ les ambiguïtés susceptibles de diluer la valeur recherchée lors des étapes ultérieures, avant la planification. Ils permettent également de poser les fondations du projet, d'aligner l'ensemble des acteurs et de cadrer précisément la forme que prendra la valeur à livrer.

Ensuite la phase de planification qui a pour objectif de transformer la vision stratégique établies lors de l'initiation en actions concrètes et réalisables. Les outils qui sont mobilisés à cette étape garantissent que la valeur attendue pourra être atteinte au sein du projet.

Pendant cette phase de planification nous avons les outils comme Work Breakdown Structure (WBS) qui permet de décomposer les tâches pour une meilleure visibilité sur les objectifs à atteindre et de gérer les risques. La planification par diagrammes de Gantt / PERT pour une meilleure organisation des activités pour réduire les délais et maximiser l'efficacité. Les matrices de responsabilités (RACI) permettent de préciser qui et comment contribuer à la création de valeur. Les outils budgétaires ou de gestion des coûts permettent la répartition efficace des ressources (Çıdık et Bowler, 2022). (Martinsuo, 2020) parle aussi d'intégrer des approches participatives et quantitatives pour une gestion plus efficace de la valeur dans les projets à travers des méthodes de prévision des bénéfices (*Benefits Realization Management*). Ces méthodes permettent d'anticiper le moment et la manière dont la valeur sera générée tout au long du projet. Les approches agiles ou hybrides, telles que l'utilisation des récits utilisateurs et des feuilles de route évolutives, renforcent quant à elles la capacité d'adaptation face aux évolutions du contexte, tout en maintenant la création de valeur comme objectif central et fil conducteur du projet (Conforto et al., 2014).

Les outils de planification permettent de convertir la valeur désirée en résultats mesurables et réalisables, en optimisant l'affectation des ressources et le calendrier pour minimiser les gaspillages et renforcer l'impact des livrables.

Durant l'exécution, les outils se concentrent sur la communication, le pilotage et l'évaluation continue de la valeur réellement produite. Cette phase est très importante car c'est à partir de là que la valeur attendue commence à se concrétiser en valeur réelle.

Les méthodes agiles (Scrum, Kanban) structurent le travail en petits cycles, permettant des ajustements fréquents selon les retours utilisateurs. Les outils de gestion de tâches (Trello, Jira, MS Project) permettent d'assurer la coordination et la visibilité de ce qu'il a à faire. Les réunions de sprint et les tableaux de bord (dashboards) assurent un suivi continu de l'avancement. (BenMahmoud-Jouini et al., 2025) rajoutent les outils de suivi de jalons, les feedback itératifs (Design Thinking ou prototypage rapide).

Selon (Serrador et Pinto, 2015) l'utilisation de Key Performance Indicators (KPIs) axés sur la valeur et pas uniquement des livrables techniques. Des indicateurs tels que la satisfaction client, le retour sur investissement intermédiaire (ROI) et l'adoption des livrables, permet de s'assurer que les activités du projet génèrent effectivement la valeur attendue.

Les outils de gestion ne se servent pas seulement à mesurer la performance technique, les bons outils de gestion servent avant tout à mesurer la valeur réellement produite au projet au fur et à mesure. Ils permettent de s'ajuster en permanence en se basant sur les retours et les besoins réels des utilisateurs. En avançant étapes par étapes et en s'adaptant, on s'assure que ce qui est livré est vraiment utile et on évite de gaspiller du temps et des efforts.

La clôture d'un projet ne se limite pas à la livraison du produit ou service mais doit également démontrer que la valeur prévue a été effectivement réalisée. Les outils sont principalement utilisés pour évaluer les résultats obtenus en vue de prouver que la valeur attendue a été produite et capitaliser sur l'expérience acquise pour les futurs projets. Les méthodes utilisées à ce niveau sont les rapports de clôture, l'analyse post-mortem, les audits, et les rapports de réalisation des bénéfices (benefits realization reports) qui va comparer la valeur effectivement réalisée avec celle qui avait été prévue dans la charte de projet, le recueil des leçons apprises, le bilan de la réalisation des objectifs de valeur, et les matrices de transfert des connaissances (Çıdık et Bowler, 2022; Martinsuo, 2020).

Selon (Badewi, 2016) ces méthodes favorisent la pérennité de la valeur au-delà de la durée du projet en s'appuyant sur l'apprentissage. Le transfert des connaissances et les bonnes pratiques permet d'améliorer la création de valeur dans les futurs projets,

transformant les savoirs issus de l'expérience en richesse organisationnelle en faisant grandir l'équipe en maturité. Les leçons apprises au niveau des différences entre les valeurs prévues et celle obtenue à la fin du projet pourront nous aider dans les estimations et bien ajuster les planifications de la valeur.

Ainsi, les outils de clôture dans la création de valeur permettent d'évaluer la valeur réellement créée par le projet lorsqu'il est terminé et ils contribuent à amélioration de la capacité de l'organisation à créer la valeur plus aisément dans ses projets futurs.

L'efficacité des outils de gestion de projet varie selon la phase d'application, la clarification de la valeur attendue à l'initiation, la planification opérationnelle, le suivi de la réalisation et l'évaluation des bénéfices à la clôture. Cette approche progressive transforme les outils et méthodes en véritables leviers de création de valeur. C'est la façon dont ils se connectent entre eux qui détermine directement la capacité à savoir si un projet va réellement porter ses fruits à long terme, pour l'organisation et ses parties prenantes.

Les outils et méthodes n'ont pas le même impact sur la valeur créée selon la phase où ils sont déployés. Pendant l'initiation, ils permettent de bien définir la valeur attendue et d'identifier les objectifs du projet d'innovation; lors de la planification, ils permettent de transformer cette valeur en action à travers des plans opérationnels; pendant l'exécution, leur rôle devient de guider le suivi quotidien pour s'assurer que l'on reste bien sur la bonne voie et celle des résultats attendus ; enfin, à la clôture, ils permettent d'évaluer la valeur réalisée et surtout à tirer les leçons apprises pour les projets futurs.

Les outils et méthodes sont nécessaire pour créer la valeur et assurer le succès des projets d'innovation. Pendant les différentes phases du cycle de vie du projet, il faudrait alors pouvoir faire le bon choix de l'outil ou de la méthode utilisés car cela impactera sur la façon de créer, de mesurer et de pérenniser la valeur.

2.1.4 Les risques dans un projet

La gestion des risques est une composante fondamentale de la gestion de projet. Un risque se définit comme un événement incertain qui, s'il se produit, peut influencer de manière positive ou négative les objectifs du projet (Institute, 2021a).

Dès le lancement du projet, il faut faire une première évaluation à un niveau général. Les opportunités qui peuvent se présenter sont parfois appelées des risques positifs, quand le chef de projet cherche à maximiser l'impact positif sur les objectifs du projet. La gestion des risques dans un projet commence tôt, dès le début de son cycle de vie. C'est super important de bien saisir les risques auxquels le projet fait face (Heagney, 2016, p. 56).

La gestion des risques c'est une méthode de prévention qui aide le chef de projet à repérer les soucis possibles avant qu'ils n'arrivent, et à prendre des mesures pour éviter ou réduire leur impact. Au final, cette approche aide l'équipe projet à faire avancer le cycle du projet beaucoup plus vite (Martinelli et Milosevic, 2016, p. 377).

Une des mesures de sécurité dans la gestion de projet intègre une mesure de sécurité indispensable qui est l'anticipation des potentiels risques susceptibles de compromettre le projet. Des risques imprévus peuvent rapidement faire dérailler les plans établis et menacer la réussite du projet (Heagney, 2016, p. 53).

La gestion des risques du projet constitue une démarche méthodique d'identification, quantification, analyse et traitement des risques. Son objectif est d'augmenter les probabilités et impacts des événements favorables tout en réduisant ceux des événements défavorables pouvant affecter les objectifs du projet. Cette composante importante de la gestion de projet qui est parfois sous-estimée par les chefs de projet débutants (Heagney, 2016, p. 21).

La gestion des risques réussi dans un projet vise à respecter des étapes comme la planification, l'identification, l'analyse des risques, ainsi que la planification des réponses et leur suivi. L'objectif principal ici est de maximiser les chances et les retombées positives tout en minimisant la probabilité et les effets indésirables sur le projet. Les différentes

étapes de la gestion des risques peuvent être résumées comme suit : d'abord, on doit planifier comment aborder les activités de gestion des risques. Ensuite, il faut identifier les risques, c'est-à-dire repérer ceux qui pourraient interférer avec le projet et en noter les caractéristiques. L'analyse qualitative permet d'abord de faire un tri parmi les risques. Ainsi on peut identifier ceux qui méritent une attention prioritaire, en évaluant leur probabilité et leur impact. De plus, l'analyse quantitative mesure l'influence réelle de ces risques sur les objectifs du projet. Une fois cette analyse faite, il ne reste plus qu'à définir et planifier un plan d'action, en imaginant des solutions concrètes pour saisir les opportunités et réduire les menaces sur le projet. Enfin, la surveillance et le contrôle des risques représentent un processus continu où l'on met en œuvre les plans prévus, tout en suivant les risques déjà identifiés, en surveillant ceux qui pourraient subsister, en repérant d'éventuels nouveaux risques, et en évaluant l'ensemble de la stratégie de gestion des risques tout au long du parcours du projet (Guide, 2001, p. 272-273). (Heagney, 2016) dans son étude a déterminé que le processus de la gestion des risques se fait en 6 étapes : Dresser une liste; Déterminer la probabilité d'occurrence du risque et son impact négatif; Prévenir ou atténuer le risque; Envisager les imprévus; Déterminer le seuil de déclenchement.

Une gestion efficace des risques donne au chef de projet un meilleur contrôle sur le projet et améliore la qualité des décisions prises. Par ailleurs, documenter rigoureusement le plan de gestion des risques constitue une source précieuse d'enseignements qui pourront être appliqués aux projets ultérieurs (Martinelli et Milosevic, 2016, p. 386).

La capacité à identifier, évaluer et gérer les risques à chaque étape du cycle de vie du projet est un facteur clé qui influence directement la création, la protection et la pérennisation de la valeur attendue. Une gestion préventive et adaptée des risques tout au long du cycle de vie du projet permet de réduire les impacts négatifs potentiels et d'assurer la réussite des objectifs fixés (Hillson et Simon, 2020).

L'approche classique de la gestion des risques était plus concentrée sur la prévention des échecs et des pertes. Toutefois, des travaux plus récents, notamment ceux

de (Hillson, 2023), montrent qu'une gestion proactive des risques ne vise pas uniquement la protection de la valeur existante, mais elle permet aussi d'identifier et de saisir de nouvelles opportunités au sein des projets. Pour bien comprendre ce rôle, il est pertinent d'examiner la gestion des risques à travers les différentes phases du cycle de vie du projet.

Dès la phase d'initialisation, selon le (Institute, 2021a) la gestion des risques établit les premières hypothèses sur les incertitudes susceptibles de compromettre la réalisation de la valeur potentielle du projet. L'attention est portée principalement sur l'analyse de faisabilité et l'identification des incertitudes majeures qui pourraient affecter les résultats attendus. À cette étape, on commence par analyser les acteurs impliqués et le contexte général du projet, sur différents plans économique, environnemental ou technologique. L'objectif est d'identifier les principaux risques qui pourraient compromettre la valeur recherchée (Martinsuo, 2020). Des outils comme l'analyse SWOT, PESTEL et les matrices de parties prenantes aident à identifier les menaces et opportunités liées à l'environnement du projet, ce qui facilite une meilleure prévision des risques et chances potentielles (Shenhar et Dvir, 2007). Au cours de cette phase, il faut identifier clairement les risques dès le départ, on peut se fixer des objectifs réalistes et s'assurer que le projet est bien aligné sur la stratégie globale. Par exemple, une mauvaise compréhension du contexte ou une sous-estimation du périmètre peuvent compromettre la valeur finale, d'où l'importance d'une charte de projet détaillée formalisant ces éléments importants. En repérant tôt les risques pouvant détruire la valeur, l'organisation s'assure que la valeur visée est réaliste et que les bénéfices voulus ne sont pas surestimés (Cash-Gibson et al., 2019).

Durant la phase de planification, la gestion des risques devient plus précise et opérationnelle. Des outils comme l'analyse qualitative et quantitative des risques, le diagramme de Pareto, ainsi que les matrices de probabilité et d'impact sont utilisés pour hiérarchiser les risques et définir des stratégies adaptées à leur gestion (Çıdık et Bowler, 2022). Les méthodes généralement utilisées sont : la matrice probabilité et impact, qui permet de prioriser les risques (Raz et Hillson, 2005). Les plans de contingence et de mitigation, pour réduire la probabilité et/ou l'impact d'événements critiques (Institute,

2021a). L'analyse quantitative des risques afin d'évaluer l'incertitude sur les coûts et délais (Vose, 2008). Pendant la phase de planification, la gestion des risques devient plus précise et opérationnelle. Des outils comme l'analyse qualitative et quantitative des risques, le diagramme de Pareto, ainsi que les matrices de probabilité et d'impact sont utilisés pour hiérarchiser les risques et définir des stratégies adaptées à leur gestion (Zaman et al., 2022)

L'intégration des risques dans le plan de projet vient soutenir la vision stratégique définie dans la charte. En planifiant la gestion des risques, l'organisation assure la protection de la valeur minimale qui justifie l'investissement, tout en augmentant les chances pour atteindre et même dépasser les objectifs espérés pour atteindre la valeur désirée.

Lors de la phase d'exécution, la gestion des risques devient un processus continu qui nécessite un suivi régulier et une capacité à réagir rapidement pour ajuster les actions. Les outils utilisés à ce niveau sont : la revue régulière des risques qui favorise des réunions périodiques essentielles qui permettent de mettre à jour le registre des risques en tenant compte de l'évolution des risques déjà identifiés, de suivre la mise en œuvre des plans de mitigation, et de détecter de nouveaux risques. Ces rencontres favorisent un suivi continu et dynamique de la gestion des risques tout au long du projet (Edition, 2018; Raz et Hillson, 2005). Les dispositifs de pilotage et les indicateurs clés de performance (métriques de risque) sont destinés au suivi du statut des mesures d'atténuation et à l'évaluation de la santé globale du projet (Zakariae, 2020). Les Indicateurs d'alerte précoce (Early Warning Indicators), elles permettent d'identifier les dérives potentielles avant leur matérialisation en impacts négatifs sur la valeur générée comme le montre (Nikander et Eloranta, 2001) dans leur article qui montre que ces indicateurs constituent des leviers fondamentaux d'identification des défaillances potentielles et de sauvegarde de la valeur stratégique. Les méthodes agiles comme Scrum ou Kanban, prévoit régulièrement le temps de faire le point et de partager les retours d'expérience ce qui va permettre d'anticiper bien plus efficacement les risques qui peuvent survenir en cours de route durant le projet (BenMahmoud-Jouini et al., 2025). En contexte innovant, l'agilité

méthodologique optimise l'adaptabilité de la gestion des risques. Les revues de sprint facilitent la révision des priorités et l'ajustement des risques critiques, pendant que les rétrospectives encouragent l'apprentissage partagé et le raffinement continu des pratiques. C'est dans cette vision que (Serrador et Pinto, 2015) de même que (Conforto et al., 2014) confirment que les projets exploitant des pratiques agiles affichent une meilleure capacité d'absorption des chocs face aux imprévus et délivrent une valeur perçue supérieure.

Le management anticipatif des risques constitue un levier stratégique de création de valeur qui dépasse la simple fonction préventive. Cette approche systémique permet d'identifier et de traiter les incertitudes, tout en révélant des opportunités de valorisation. Son déploiement continu tout au long du cycle de vie du projet assure l'alignement entre les actions menées et les objectifs stratégiques, transformant ainsi la gestion des risques en véritable moteur de création et de préservation de la valeur.

2.1.5 Les parties prenantes et leur importance dans la création de valeur

2.1.5.1 Définition et catégorisation des parties prenantes

Les parties prenantes désignent des personnes, des groupes ou même des organisations qui peuvent être touchés par le projet, ou qui ont la capacité d'influencer son déroulement (Artto et Wikström, 2005, p. 31). Pour (Hoyle, 2007, p. 5) elles sont définies comme un individu ou entité ayant le pouvoir d'apporter ou de soustraire une contribution à une entreprise. Cette définition met en évidence le fait que les parties prenantes exercent une influence sur le déroulement du projet et donc sur la valeur qu'il va générer.

Plus les parties prenantes sont nombreuses et variées, plus la création de valeur dans les projets d'innovation devient complexe. (Mallak et al., 1991, p. 2-3) Dans leur étude ont catégorisé les parties prenantes comme les personnes travaillant sur le projet comprennent non seulement les employés de l'entreprise ou de l'agence gouvernementale, mais aussi la société mère ou l'État, les clients, les investisseurs, les sous-traitants comme les consultants ou autres contributeurs au projet, ainsi que les utilisateurs finaux. Sans

oublier les autorités, les organismes de réglementation, et le grand public, qui est souvent représenté par les médias, les groupes d'intérêts spéciaux et les lobbyistes. Enfin, il y a aussi l'impact sur les éléments non humains, comme l'environnement scientifique ou le milieu naturel.

La diversité des parties prenantes montre que la valeur d'un projet n'est jamais la même pour tout le monde et peut souvent entrer en conflit. Puisque chaque groupe a sa propre vision de ce qui est important, il est important de bien gérer ces différentes attentes et maximiser la création de valeur globale du projet.

2.1.5.2 La valeur perçue par les parties prenantes

La valeur dans les projets est multidimensionnelle et reste subjective, car elle dépend largement de ce qu'attendent et ressentent les différentes personnes impliquées pendant toute la durée du projet. Chaque groupe concerné (clients, utilisateurs, société, environnement...) définira à sa façon ce qui représente la valeur pour lui. Il faut comprendre ces critères dès le début du projet pour proposer des solutions qui répondent vraiment aux besoins. La valeur ressentie dépend beaucoup de la manière dont chaque partie prenante évalue ses propres avantages et inconvénients tout au long du projet. Cela signifie que bien gérer les relations avec toutes ces personnes en les écoutant, en comprenant leurs attentes, en les intégrant dans la démarche et en maintenant de bonnes relations influence directement leur perception de la valeur créée et donc le succès du projet (Vuorinen, 2024, p. 28-38).

Les parties prenantes doivent s'exprimer sur les décisions qui pourraient avoir un impact sur leur vie ou sur leur environnement vital car cela constitue un élément décisif pour créer de la valeur.

La participation des parties prenantes désigne le processus par lequel leurs contributions influencent réellement les décisions prises tout au long du projet. Leur implication favorise ainsi l'adoption de décisions éclairées et durables. Cette participation permet de reconnaître et de communiquer les besoins ainsi que les intérêts de tous les

intervenants, y compris ceux qui prennent les décisions. La participation des parties prenantes vise à impliquer activement ceux qui pourraient être touchés ou qui s'intéressent aux décisions prises. Cette approche cherche à obtenir des retours de la part des participants sur la façon dont ils souhaitent participer et aussi s'assurer que tous les participants aient accès à l'information nécessaire pour s'engager de manière significative dans le processus. Enfin, la participation des parties prenantes fait savoir aux participants de quelle façon leur contribution a pu peser sur la prise de décision et la valeur qui a été créée (Jeffery, 2009, p. 12).

2.1.5.3 Les parties prenantes moteurs d'innovation et de valeur

Les parties prenantes jouent un rôle actif dans la création de valeur à travers l'innovation. Elles ont la responsabilité fondamentale au niveau de l'entreprise de remettre en question, de stimuler et même de critiquer les managers. Ce rôle est déterminant pour aider ces derniers à garantir l'adaptation et l'alignement de l'organisation grâce à l'innovation et au changement (Minoja et al., 2010). Cette fonction convertit les parties prenantes en véritables noteurs d'amélioration continue et de génération de nouvelle valeur.

Selon (Ozdemir et al., 2023) lorsqu'une organisation dispose de sources d'information diversifiées, elle est davantage en mesure de bénéficier du soutien des parties prenantes pour faire progresser ses initiatives d'innovation. L'implication des parties prenantes dans le processus d'innovation est particulièrement précieuse, comme le démontrent avec l'exemple de BMW et de Rockwell, ce sont deux entreprises qui ont collaborées main dans la main avec leurs parties prenantes pour créer des innovations respectivement dans les secteurs de la mobilité et des matériaux de construction (Juntunen et al., 2019).

D'après (Flammer et Kacperczyk, 2016) Les entreprises qui se tournent vers d'autres groupes de parties prenantes comme les employés, les clients et l'environnement, favorisent l'innovation. Cela encourage les employés à expérimenter et à prendre des

risques dans un cadre sûr, ce qui mène à des innovations plus originales et variées. Cette action ouvre les portes directement à enrichir la valeur créée en stimulant l'innovation.

La recherche indique qu'il est essentiel d'identifier les principales parties prenantes dès le début du processus d'innovation. Ces acteurs clés peuvent soit soutenir l'idée à travers les différentes phases décisionnelles, soit détenir le pouvoir de la faire échouer. L'intégration d'une méthode structurée d'engagement des parties prenantes au cœur même du processus d'innovation augmente significativement les chances de réussir la diffusion de l'innovation (Widén et al., 2014). Selon (Müller-Prothmann et Stein, 2011, p. 2) la réussite durable et le développement à long terme d'une organisation reposent fondamentalement sur son aptitude à innover tout en intégrant les besoins et attentes de ses parties prenantes.

La gestion efficace des parties prenantes est essentielle pour maximiser la valeur dans les projets. Selon l'étude (Kouraogo, 2014) La création de valeur doit être appréhendée comme un processus collectif, où l'identification systématique et la gestion attentive des parties prenantes représentent des leviers majeurs pour la réussite durable des projets. La participation active des parties prenantes et la prise en compte de leurs attentes influencent à chaque étape la façon dont la valeur est comprise et réalisée tout au long du projet. En ce sens les parties prenantes contribuent de manière active à la création de valeur finale par leurs retours et leurs ajustements.

2.1.5.4 Outils et dispositifs de gestion des parties prenantes

Les chefs de projet disposent de plusieurs outils pour gérer les parties prenantes durant le cycle de vie d'un projet. Cela inclut des systèmes qui fournissent des informations et assurent une certaine confiance; des méthodes pour gérer les conflits; des stratégies de consensus et de persuasion; l'importance de la communication interpersonnelle; et l'analyse des parties prenantes. Certes, ces outils ne sont pas les classiques associés à la gestion de projet, mais ils jouent un rôle essentiel qui doit être intégrer dans les projets (Mallak et al., 1991, p. 11).

La capacité du chef de projet et de l'équipe à identifier et à impliquer correctement toutes les parties prenantes peut vraiment faire toute la différence entre réussir ou échouer. Pour maximiser les chances de succès, il est essentiel de commencer le processus d'identification et d'engagement des parties dès que possible après l'approbation de la charte du projet, la nomination du chef de projet et la formation de l'équipe. La satisfaction des parties prenantes doit être reconnue et gérée comme un objectif clé du projet. Une implication efficace des parties prenantes repose sur une communication continue avec toutes les personnes concernées, y compris les membres de l'équipe, afin de bien comprendre leurs besoins et attentes, de régler les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent, de gérer les conflits d'intérêts et de favoriser leur participation adéquate dans les décisions et les activités du projet (Edition, 2018, p. 488).

La gestion des risques est aujourd'hui considérée comme un facteur déterminant de succès, car elle influence directement la valeur perçue et adoptée par l'organisation ainsi que par toutes parties prenantes. Une approche proactive en gestion des risques à chaque étape du cycle de vie permet de maximiser les bénéfices et d'accroître la confiance et l'adhésion des parties prenantes (Aaltonen et Kujala, 2010).

2.1.5.5 l'implication des parties prenantes à différentes stade du cycle de vie pour maximiser la valeur

D'abord la phase d'initiation se caractérise par la consolidation des besoins exprimés par les parties prenantes dans la charte de projet. Parmi les méthodes employées nous avons la cartographie des parties prenantes.

selon (Kier et al., 2023) elle permet le recensement et l'analyse des intérêts permettent de prévoir l'influence des acteurs sur les objectifs et la conception de valeur, favorisant ainsi une approche de co-création . L'analyse de pouvoir et intérêt (Mendelow, Mitchell-Agle-Wood),comme le montre (Derakhshan et Turner, 2022; Karlsen, 2002) qui trouve que mettre l'accent sur la mobilisation précoce des parties prenantes afin de

formaliser les besoins et d'anticiper les obstacles potentiels en optimisant l'alignement et l'acceptabilité du projet.

L'identification des attentes et influenceurs clés (Mok et al., 2015) dans leur article démontre que l'échec des projets complexes s'explique régulièrement d'une appréhension déficiente des besoins et des parties prenantes critiques dès l'initiation. Les techniques d'engagement précoce (ateliers, focus groups, entretiens) comme le montre (Nguyen et al., 2009) dans leur article qui suggère que les stratégies d'engagement précoce seraient essentielles pour comprendre et influencer les parties prenantes avant que leurs attentes ou leur influence ne deviennent problématiques.

Du point de vue de la création de valeur, au niveau de la phase d'initiation, cultiver l'alignement stratégique tout en limitant les pertes de valeur occasionnées par des divergences ou des incompréhensions précoces. Grâce au repérage en amont des attentes, des enjeux prioritaires et des acteurs influents, et en déployant des approches participatives d'engagement, le projet prévient les rejets ultérieurs et sécurise une vision stratégique unifiée de la valeur à produire.

Ensuite pendant la phase de planification la stratégie de l'engagement est formalisée. Cette phase protège la valeur identifiée à l'initiation par l'adoption d'une stratégie d'engagement précise. Le plan d'engagement des parties prenantes fait parti des outils utilisés. (Beringer et al., 2013) qui montrent que des plans solides réduisent les comportements opportunistes et favorisent la coopération. Il y a aussi la matrice d'implication ou RACI adaptée aux parties prenantes. Elle facilite la planification stratégique en identifiant les canaux et parties prenantes, permettant ainsi de déterminer le contenu, le moment et le mode de communication appropriés (DRAÏG et al.). Il y a aussi les protocoles de gouvernance participative, comme le montre (Nguyen et al., 2009) ils établissent que la participation des parties prenantes aux organes décisionnels consolide la crédibilité des projets, pendant que (Godenhjelm et Johanson, 2018) confirment que les architectures coopératives renforcent l'adhésion et la confiance mutuelle des facteurs qui sont déterminants pour la création de valeur durable.

La planification anticipée de l'implication des parties prenantes, appuyée sur des outils et dispositifs structurés, garantit l'intégration de leurs perspectives dans la définition et la sauvegarde de la valeur cible du projet. Cette approche collaborative convertit les exigences exprimées en finalités opérationnelles et quantifiables, préservant ainsi l'intégrité de la valeur requise.

Au niveau de l'exécution, la priorité devient la co-crétation et d'ajustement de la valeur en fonction des retours des parties prenantes et de l'évolution du contexte. Cette phase transforme les intentions de valeur en réalisations concrètes tout en préservant la flexibilité nécessaire pour optimiser cette valeur.

Les réunions participatives et feedbacks réguliers deviennent des outils nécessaires. (Kujala et al., 2022) analysent des méthodes les plus performantes pour optimiser la communication et instaurer un retour d'information continu, afin de garantir l'engagement durable des parties prenantes tout au long du projet. Cette communication permet d'adapter la valeur créée au fur et à mesure, en fonction des besoins réels et non plus seulement des hypothèses de départ.

Il y a aussi les outils numériques collaboratifs, comme le dit (Kier et al., 2023) dans leur article qui montre que les technologies facilitent la collaboration avec les parties prenantes en les impliquant plus et la valeur co-crée à travers une multitude d'idées et de contributions.

Enfin il y a les tableaux de bord de suivi de satisfaction et de valorisation comme le montre (Guizani et al., 2023) qui exposent la manière dont leur logiciel offre aux gestionnaires de projet une visualisation évolutive de la variété et du renouvellement des contributeurs, procurant une appréhension précise des mécanismes sociaux d'un projet qui influencent la création de valeur.

A ce niveau la valeur attendue s'adapte aux besoins changeants, optimisant satisfaction et adhésion. Elle intègre les évolutions, exploite les opportunités des parties prenantes et résout rapidement les obstacles à la création de la valeur.

En ce qui concerne la clôture, elle tend à attester l'accomplissement de la valeur et à garantir sa viabilité à long terme. À ce stade, la participation des parties prenantes permet de s'accorder sur le fait que la valeur livrée correspond à leurs attentes et de capitaliser les apprentissages pour améliorer la création de valeur dans les projets futurs. Les méthodes utilisées sont : les enquêtes de satisfaction et retour d'expérience, comme le montre l'article de (Pirozzi, 2018) que les KPI et les autres indicateurs appropriés permettent de mesurer cette satisfaction et d'ajuster la gestion du projet pour augmenter ses chances de succès. Ces mesures confirment si la valeur perçue par les parties prenantes correspond à la valeur livrée et identifient les écarts à corriger dans les projets futurs.

Il y a aussi la diffusion de bénéfices et apprentissage organisationnel prolongent la création de valeur même après la fin officielle du projet. (Maurer et al., 2022) montrent dans leur article que documenter les processus et les résultats augmente la valeur perçue et facilite la réutilisation des bonnes pratiques. L'expérience acquise augmentera alors la maturité organisationnelle de l'organisation et améliorera la capacité de celle-ci à la création de valeur dans ses projets futurs.

Afin de synthétiser les différentes approches présentées, le tableau suivant propose une comparaison des principales contributions de la littérature.

Tableau 3 Synthèse des auteurs sur le cycle de vie des projets

Auteur(s)	Concept central	Contribution principale	Lien avec la création de valeur
PMBOK 6e éd. (2018)	5 groupes de processus	Initiation, planification, exécution, suivi-contrôle, clôture comme cadre de référence	Valeur comme finalité via le concept de « business value »
PMBOK 7e éd. (2021)	Value Delivery System	Chaque phase contribue activement à la production de valeur attendue	Projet = système de production de valeur, pas seulement suite d'activités
Heagney (2016)	Fondements pratiques	Importance de la charte, planification rigoureuse, gestion des risques	Absence de plan = absence de contrôle sur la valeur produite
Hillson (2023)	Gestion proactive des risques	La gestion des risques ne protège pas seulement la valeur, elle identifie des opportunités	Risques positifs comme levier de création de valeur
Joslin et Müller (2015)	Approches agiles et hybrides	Flexibilité méthodologique face à la volatilité des projets innovants	Adaptation continue = création de valeur concrète tout au long du projet

Auteur(s)	Concept central	Contribution principale	Lien avec la création de valeur
Serrador et Pinto (2015)	Agilité et parties prenantes	Implication continue des parties prenantes pour aligner le produit sur leurs attentes	KPI axés sur la valeur et non seulement sur les livrables techniques
Badewi (2016)	Benefits realization	Outils de clôture pour évaluer la valeur réellement créée et capitaliser l'expérience	Pérennité de la valeur au-delà de la durée du projet
Serra et Kunc (2015)	Charte comme hypothèse de valeur	La charte est vérifiée et ajustée tout au long du cycle de vie	Lien entre stratégie organisationnelle et cycle de vie opérationnel

Cette synthèse révèle une transformation du cycle de vie des projets, marquée par le passage d'approches linéaires et structurées à des modèles plus flexibles et adaptatifs. Dans le cadre des projets d'innovation, cette évolution est d'autant plus importante qu'elle favorise une meilleure gestion de l'incertitude et une création de valeur continue.

Cette section a examiné le cycle de vie et leur impact sur la création de valeur dans les projets d'innovation à travers la charte de projet, l'engagement des parties prenantes, les phases du cycle de vie (initiation, planification, exécution, suivi-contrôle et clôture), la gestion des risques, les outils et méthodes. Le cycle de vie ne constitue pas une simple succession d'étapes techniques, mais un véritable système mis en place pour la création de valeur.

Chaque phase joue un rôle spécifique dans ce processus et contribue à optimiser la création de valeur. La valeur est définie et encadrée dès le début du projet. La charte de projet précise les objectifs, les bénéfices attendus et les critères de réussite, ce qui pose les bases de la valeur à créer. L'analyse des parties prenantes permet d'identifier qui décide de ce qui a de la valeur et de chercher à aligner leurs attentes autour d'une même vision. Les outils utilisés à ce stade (business case, SWOT, étude de faisabilité) servent à vérifier que le projet est cohérent avec la stratégie de l'organisation et que la valeur attendue justifie l'investissement. Cette étape aide à éviter des projets mal pensés ou qui ne feront pas face aux des besoins réels, qui feraient perdre de la valeur.

En phase de planification, la valeur est conçue et sécurisée. L'idée est transformée en un plan d'action concret grâce à des outils comme le WBS, les diagrammes PERT ou

Gantt et les matrices RACI qui traduisent la valeur attendue en plan d'action, de tâches et de responsabilités. Les méthodes de Benefits Realization Management établissent le lien entre les livrables du projet et les bénéfices pour l'organisation, en s'assurant que chaque livrable du projet contribue à la création de la valeur. La gestion par anticipation des risques permet de les contrer avant qu'ils ne détruisent la valeur créée. La valeur devient alors une feuille de route claire et réaliste.

En phase d'exécution, la valeur est construite et ajustée continuellement. Les méthodes agiles (Scrum, Kanban) permettent de modifier le projet au fur et à mesure, en fonction des retours des parties prenantes, pour mieux coller à leurs besoins réels. Les indicateurs de performance qui mesurent la valeur réelle apportée, pas seulement le respect des activités et s'assurent qu'elles génèrent les bénéfices attendus. Le suivi-contrôle continu permettent de détecter les écarts entre valeur planifiée et valeur réalisée, permettant des corrections rapides qui préservent la création de valeur. Cette phase transforme donc l'idée de créer la valeur en un plan réalisable et mesurable.

En phase de clôture, la valeur est confirmée, consolidée et permet de tirer des leçons. Les rapports sur les bénéfices comparent la valeur obtenue à celle qui était prévue, ce qui permet de confirmer le succès du projet. Les leçons apprises et le partage des connaissances permettent de réutiliser l'expérience pour mieux créer la valeur dans les projets futurs. Ainsi, chaque projet devient une occasion d'apprendre et de s'améliorer, et la valeur créée continue de vivre bien après la fin de projet.

Cette vision est d'ailleurs au cœur des nouvelles approches de gestion de projet. Le PMBOK Guide dans sa 6e édition (Edition, 2018, p. 19, 547-549) établissait déjà la valeur comme finalité des projets via le concept de "business value". Dans sa 7e édition (Institute, 2021a, p. 7-20) consolide cette approche avec le "Value Delivery System", où chaque phase du cycle de vie du projet participe activement à la production de la valeur attendue. Ce système montre que chaque étape du cycle de vie contribue à la valeur attendue et que le projet est un système de production de valeur plutôt qu'une simple suite d'activités techniques.

L'analyse montre aussi que la création de valeur ne dépend pas seulement de la succession des phases, mais de la coordination de certains éléments tout au long du cycle de vie. Pour créer de la valeur, il ne suffit pas de suivre les étapes mais Il faut combiner certains éléments clés tout au long du projet. Il s'agit des bons outils et méthodes pour bien organiser la gestion de la valeur, une gestion des risques pour protéger cette valeur en limitant les menaces, et une implication constante des parties prenantes pour s'assurer que le résultat répondra à leurs besoins. Ces trois éléments mis ensemble fonctionnent pour maximiser la valeur.

Enfin, mélangent effectivement la planification structurée des méthodes classiques avec la flexibilité des pratiques agiles. Cela montre l'évolution vers une gestion de projet centrée sur la valeur. Dans les projets d'innovation, on ne peut pas tout prévoir. La valeur se découvre et s'affine en cours de route. Le cycle de vie devient alors un cadre flexible, qui nous aide à trouver le juste équilibre entre la structuration et l'adaptation pour naviguer au mieux dans l'incertitude.

En conclusion, le cycle de vie d'un projet est bien plus qu'une simple procédure de gestion. C'est le moteur qui transforme une idée en une valeur concrète, mesurable et utile. Chaque phase joue un rôle précis pour définir, construire, protéger et rentabiliser la valeur.

Maintenant que nous avons vu comment le cycle de vie des projets fonctionne, nous pouvons explorer comment l'innovation s'en sert pour créer la valeur sous toutes ses formes au sein de l'entreprise.

2.2 PROJET D'INNOVATION

2.2.1 Définition

L'innovation, c'est finalement trouver des moyens de faire les choses de manière plus efficace ou intelligente. Ça peut être le lancement d'un nouveau produit, d'une technologie révolutionnaire, ou même d'une méthode de production inédite. Mais cela

peut également impliquer d'améliorer un produit ou une méthode déjà en place (Ramakrishnan, 2020, p. 2). (Blindenbach, 2006, p. 14) définit l'innovation comme « le développement et la mise sur le marché d'un nouveau produit ou service ». Pour (Katz, 2007, p. 36) L'innovation est définie comme étant un processus intégral qui commence par la génération d'idées nouvelles, se poursuit par leur développement méthodique, et s'achève par leur mise en œuvre effective. Elle se manifeste à travers l'introduction de produits, processus ou stratégies inédits dans une organisation, ou par l'amélioration substantielle des éléments existants. Pour être reconnue comme telle, l'innovation doit aboutir à des résultats concrets : réussites commerciales, positions de leadership sur le marché, création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes, dynamisation de la croissance économique et, ultimement, enrichissement du niveau de vie.

L'étude de (Data, 2005, p. 47) identifie quatre types d'innovation qui sont les innovations de produits, les innovations de procédé, les innovations organisationnelles et les innovations marketing.

Une innovation de produit représente le lancement d'un bien ou service inédit ou substantiellement perfectionné concernant ses propriétés ou ses usages destinés. Cela englobe des perfectionnements majeurs des cahiers des charges techniques, des éléments constitutifs et des matières premières, des programmes informatiques intégrés, de l'ergonomie ou d'autres attributs opérationnels. Les innovations de produit peuvent exploiter des savoirs ou technologies inédites, ou s'appuyer sur des applications ou associations nouvelles de connaissances ou technologies préexistantes. L'innovation de produit et/ou de service comprend des démarches telles que la conceptualisation, la recherche et développement, l'obtention de brevets, de droits technologiques, de marques déposées, ainsi que l'équipement et l'ingénierie de production (Toner, 2011, p. 16).

Une innovation de procédé consiste à appliquer une technique de fabrication ou de distribution inédite ou considérablement perfectionnée. Cela comprend des modifications importantes des méthodes, du matériel et/ou des applications informatiques. Les innovations de procédé peuvent chercher à diminuer les frais unitaires de fabrication

ou de distribution, à optimiser la qualité, ou à créer ou fournir des produits inédits ou substantiellement améliorés (Data, 2005, p. 49).

Une innovation organisationnelle représente l'adoption d'une approche managériale inédite dans les activités d'affaires, la structuration du travail ou les interactions extérieures de l'entreprise. Les innovations organisationnelles peuvent chercher à optimiser la performance d'une société en diminuant les frais administratifs ou transactionnels, en renforçant le bien-être professionnel (et par conséquent l'efficacité laborieuse), en facilitant l'accès à des ressources non commercialisables (comme des savoirs externes non formalisés) ou en réduisant les coûts d'approvisionnement (Toner, 2011, p. 16).

Une innovation marketing, c'est en gros l'adoption d'une nouvelle approche qui implique des changements notables dans la façon dont un produit est conçu ou emballé, son emplacement, sa promotion ou encore son prix. L'objectif des innovations marketing est de mieux satisfaire les attentes des clients, d'explorer de nouveaux marchés ou de donner un nouveau souffle à un produit déjà existant, le tout dans l'intention d'augmenter les ventes de l'entreprise (Data, 2005, p. 49).

L'innovation repose fondamentalement plus sur l'effort discipliné de travail que sur le simple talent inné. Elle s'appuie sur une base solide de connaissances et nécessite certainement une forme d'ingéniosité et de créativité, mais ces qualités ne portent leurs fruits que lorsqu'elles sont associées à une concentration soutenue. La réussite dans le domaine de l'innovation exige avant tout un travail assidu, méthodique et persévérant. Même les individus les plus talentueux, créatifs et érudits ne pourront transformer leurs idées en innovations concrètes sans fournir un bon effort, de ténacité et d'un engagement profond dans leur démarche, la créativité et les connaissances n'ont pas vraiment d'utilité (Drucker, 2002, p. 10).

2.2.2 Les catégories et processus d'innovation

Les catégories d'innovation sont : Incrémentale; Semi-radicale; Radicale; L'innovation incrémentale se définit comme lorsqu'on fait des petites améliorations sur des produits ou des processus qui existent déjà. On peut le considérer comme un travail pour résoudre des problèmes, avec un but précis, mais il faut chercher comment y arriver. En revanche, l'innovation radicale, crée des nouveaux produits ou services, d'une façon complètement nouvelle. On peut le voir comme une exploration où on cherche des idées intéressantes dans une certaine direction, mais on ne sait pas encore ce qu'on va trouver (Davila et al., 2012, p. 58).

Les innovations changent selon au moins cinq aspects : le type et le niveau de nouveauté de l'innovation, le type et la taille de l'organisation qui a réalisé le projet d'innovation et, enfin, l'environnement ou le secteur où l'innovation a été développée (Eveleens, 2010, p. 2).

La plupart des innovations, surtout celles qui marchent, viennent d'une recherche consciente et précise d'opportunités d'innovation, qu'on ne trouve que dans certaines situations. Il y a quatre de ces domaines d'opportunités qui existent dans une entreprise ou un secteur : les événements inattendus, les incohérences, les besoins en processus et les évolutions du marché. En plus, il y a trois autres sources d'opportunités en dehors de l'entreprise, dans son environnement social et intellectuel : les changements démographiques, les changements de perception et les nouvelles connaissances (Drucker, 2002, p. 6).

Il existe plusieurs étapes essentielles pour garantir une gestion de projet d'innovation de grande qualité. D'abord, il y a la gestion de portefeuille et celle des projets : il s'agit de déterminer les meilleures approches, méthodes et outils selon les objectifs visés et le contexte dans lequel le projet évolue. La qualité de la planification doit également être irréprochable, que ce soit pour la conception, la portée, le calendrier ou les aspects financiers. Il est important de s'assurer du bon déroulement de la gestion du portefeuille de projets et de tout changement nécessaire. L'innovation a un rôle central car

il faut non seulement gérer la gestion des idées, mais aussi choisir les bonnes méthodes adaptées pour les développer et les amener sur le marché. Chaque projet devient alors une occasion de se réinventer à condition de bien gérer la qualité de la planification, du suivi et de l'évaluation. La gestion des ressources et des compétences consiste à identifier, obtenir et gérer les ressources nécessaires, qu'il s'agisse de connaissances, de personnel, d'infrastructures, de matériel, d'outils ou de budget. Pour finir, la gestion des parties prenantes est tout aussi importante. Elle inclut la collaboration avec les fournisseurs et les partenaires, la prise en compte des retours des clients, la communication avec l'ensemble des parties prenantes et leur participation active tout au long du projet pour une réussite de celui-ci. Chaque processus de gestion doit être orienté vers l'amélioration continue et viser à garantir une qualité élevée ainsi qu'une exécution efficace et efficiente (Winkler, 2022, p. 16).

L'innovation est un processus qui se situe au cœur des activités innovantes des organisations. Il comprend plusieurs étapes, de la génération des idées jusqu'à leur mise sur le marché, et parfois même au-delà. Le succès d'une innovation dépend presque toujours en grande partie d'un processus bien organisé et structuré. Des évaluations et des ajustements réguliers sont indispensables pour prévenir les difficultés et s'adapter aux évolutions futures des besoins des clients, des marchés et de l'environnement commercial (Müller-Prothmann et Stein, 2011, p. 2)

L'incertitude plus grande dans les projets d'innovation radicale fait que la gestion des risques devient plus importante, mais ça rend aussi l'identification et l'analyse des risques plus compliquées. La gestion des risques dans un projet d'innovation radicale doit se faire comme pour la plupart des autres activités. Dans les premiers temps du projet, on ne peut identifier que les risques les plus importants. Au fur et à mesure que le projet avance et que l'incertitude diminue, ces risques (ainsi que de nouveaux) peuvent être repérés et analysés plus en détail (Katz, 2007, p. 65).

2.2.3 L'importance et gestion des projets d'innovation

Selon (Davila et al., 2012, p. 49), dans les économies actuelles, les organisations qui n'innovent pas verront leur destin scellé. L'innovation est une question de bonne gestion ainsi le processus d'innovation de chaque entreprise est unique.

La gestion optimale de l'innovation varie selon les circonstances et les imprévus. C'est pourquoi il est indispensable de disposer d'outils spécifiques et adaptés pour aider les organisations, les équipes et même les individus à mieux naviguer à travers le processus d'innovation.(Tidd, 2021, p. 11)

(Schumpeter) pensait que l'arrivée de l'innovation dans l'économie détruit les structures déjà en place. Ce processus est considéré comme essentiel pour encourager la croissance et le développement du capitalisme. Il est vrai que la croissance économique est souvent bénéfique, mais l'innovation peut aussi créer des problèmes pour certains à cause des changements qu'elle engendre. Ainsi, l'innovation peut être à la fois perçue comme un héros et comme un méchant, car elle touche tous les niveaux économiques de la société.(Ziemnowicz, 2020)

L'innovation vise fondamentalement à créer la valeur en supplément pour les consommateurs. L'adoption de nouveaux processus par une entreprise nécessite l'exploitation efficiente de ses capacités technologiques et de ses méthodes existantes. L'entrepreneuriat, le savoir et le réseau sont universellement reconnus comme les trois composantes essentielles qui alimentent l'innovation(Ramakrishnan, 2020, p. 3)

L'influence des innovations sur la réussite d'une entreprise est indéniable. Elles assurent la compétitivité et la croissance à long terme. La réussite d'une innovation est étroitement liée à la qualité et à la structure du processus mis en place pour la développer (Müller-Prothmann et Stein, 2011, p. 2).

Selon (Minoja et al., 2010) Les valeurs d'innovation et de changement doivent être profondément intégrées à la culture d'entreprise par toutes les méthodes disponibles. Cette intégration est nécessaire pour éviter, ou au minimum atténuer, les effets négatifs que le succès peut engendrer sur l'environnement concurrentiel et social.

Pour piloter efficacement un projet d'innovation plusieurs éléments essentiels doivent être pris en compte. Tout d'abord, il faut respecter le cadre légal et éthique, sans oublier les questions concernant la gouvernance, l'impact social et environnemental du projet. Chaque décision doit tenir compte de la stratégie globale de l'entreprise et la réalité commerciale du marché. De plus, la culture organisationnelle et les valeurs de l'équipe qui donnent le ton en influençant la façon dont le projet est conduit. Le projet est défini par ses objectifs spécifiques, les compétences disponibles et les contraintes, qu'il s'agisse de budget ou de délais. Mais au bout du compte, les besoins et les attentes des différentes parties prenantes doivent être le fil conducteur de la démarche, afin d'assurer la réussite du projet (Winkler, 2022, p. 12-13).

Peu d'idées innovantes se transforment réellement en succès, le risque d'échec est élevé. C'est pourquoi il faut toujours être créatif car l'abandon de certains projets déjà débutés est fréquent et cela fait partie du processus d'innovations. Si le risque en est un élément central, il est souvent moins pris en compte que les aspects techniques. Pourtant, une meilleure gestion des risques, fondée sur les retours d'expérience, pourrait être bénéfique. Néanmoins, cette gestion doit rester souple, car un encadrement excessif risquerait de freiner la créativité, surtout aux premières étapes du projet (Bowers et Khorakian, 2014, p. 36).

L'échec inattendu pourrait être une source tout aussi importante d'opportunités d'innovation. Comme l'auteur nous le montre avec des exemples comme la Ford Edsel est le plus grand échec automobile de l'histoire de l'automobile qui a amené l'entreprise à repensée sur ses innovations et à redevenir et garder sa place de leader dans l'automobile américaine et aussi l'exemple du chercheur allemand qui a, autour de 1905, créé la novocaïne, qui est le premier médicament anesthésiant sans risque de dépendance, voulait qu'elle soit utilisée pendant des opérations importantes, comme les amputations mais qui finalement a eu du succès auprès des chirurgiens dentiste (Drucker, 2002, p. 6).

Cependant, avec des marchés très innovants, une concurrence forte et des cycles de vie des produits qui sont courts, il est dur de créer de l'innovation et encore plus dur de la garder (Müller-Prothmann et Stein, 2011, p. 2)

Les modèles économiques changent les défis de durabilité en chances de faire des affaires, ce qui encourage l'innovation et attire des investissements dans des méthodes qui respectent l'environnement. Cela permet aux entreprises de créer des offres de valeur nouvelles, tout en améliorant leur chaîne d'approvisionnement pour utiliser des pratiques durables (Boons et al., 2013).

D'après leur réflexion favorisant l'innovation (Bledow et al., 2009, p. 332) nous proposent quelques principes qui s'appliquent aux niveaux individuel, collectif et organisationnel, qui disent que : l'innovation dépend de la gestion de besoins qui sont souvent en contradiction, ce qui demande à la fois d'explorer de nouvelles idées et d'exploiter celles déjà existantes. Quand un système met trop l'accent sur une activité, il doit trouver un moyen de rétablir l'équilibre. Une plus grande variabilité interne nécessite des méthodes d'intégration pour garder une certaine cohérence. En même temps, le raisonnement dialectique aide à combiner des activités qui semblent opposées. Séparer les fonctions d'exploration et d'exploitation peut être une bonne option, mais il faut aussi une bonne coordination. Gérer les tensions entre ces deux aspects et favoriser le dialogue entre la recherche et la pratique aide à améliorer l'adaptabilité et la performance des systèmes qui innover.

Pour favoriser la créativité au sein des organisation, il faut instaurer un système récompense qui valorise les initiatives créatives. (Cummings, 1965, p. 224) montre que la personne créative est poussée dans son comportement par sa motivation interne et les récompenses qu'elle reçoit quand elle travaille sur des tâches intéressantes, stimulantes, flexibles et autonomes. Donc, pour créer des réponses créatives, il se peut que le système de récompense habituel dans les organisations doive être ajusté pour valoriser les satisfactions internes qui récompensent les personnes avec des capacités créatives

L'innovation et la durabilité sont liées entre elles, parce que les innovations aident vraiment à appliquer des pratiques durables dans le secteur de l'hôtellerie. Des éléments comme le leadership d'opinion ont un rôle important dans ce processus (Tiwari et Thakur, 2021).

Il est essentiel de saisir que l'échec est une partie du processus créatif. Le Viagra a été créé après un échec apparent dans le traitement des problèmes cardiaques. Une société de logiciels en logistique a su repérer ses clients grâce à des essais et des échecs (Davila et al., 2012, p. 220).

Les projets d'innovation font face à des incertitudes au niveau de la technologie, du marché et de l'organisation. La collaboration au sein de l'organisation, grâce au partage des connaissances et à une bonne coordination entre les différentes fonctions, aide à diminuer ces incertitudes. Une culture d'innovation, un bon leadership et des outils technologiques soutiennent cette collaboration et améliorent la performance des projets. Donc, les entreprises doivent encourager ces pratiques pour aller plus vite dans le développement, améliorer la qualité et augmenter les chances de succès commercial (Fanousse et al., 2021).

Les organismes de R&D font face à de nombreuses barrières qui freinent l'application pratique des innovations technologiques dans l'économie. Les obstacles sont observés au niveau stratégique, opérationnel et tactique mais l'étude en continue des obstacles à l'innovation et le développement de solutions pour les surmonter contribuent directement à l'amélioration de l'efficacité de l'économie de la connaissance. (Mazurkiewicz, 2018)

La connaissance devient de plus en plus essentielle pour stimuler l'innovation. Cette importance grandiose s'explique par deux facteurs : d'abord, l'accumulation progressive des savoirs techniques au cours du temps, et ensuite, le déploiement des technologies de communication qui permettent un accès rapide à ces connaissances partout dans le monde. Les technologies de l'information et de la communication sont essentielles pour améliorer la compétitivité.

Un bon climat pour l'innovation doit être le premier élément qu'une organisation doit créer, ensuite vient la capacité à faire des partenariats et les outils et processus internes. (Enkel et al., 2011, p. 1170)

Pour développer une culture d'innovation et renforcer la compétitivité des entreprises dans l'économie du savoir, trois actions principales sont proposées : Créer un

dispositif global en partenariat avec les autorités nationales et régionales pour soutenir la gestion de l'innovation, particulièrement au sein des PME. Ce dispositif vise également à établir un réseau mondial facilitant le partage de connaissances et d'expériences entre acteurs; Développer des campagnes de sensibilisation stratégiques pour renforcer la confiance du public dans l'innovation comme levier de compétitivité économique et de bien-être social. Une attention particulière doit être accordée à la promotion de meilleurs processus de conception industrielle et de développement de produits; Encourager la création de systèmes communs de certification en gestion de l'innovation (Hidalgo et Albors, 2008, p. 13).

Dans leur article (Birkinshaw et Mol, 2006) trouvent que le processus d'innovation en management se divise en quatre étapes. D'abord, il y a une insatisfaction par rapport à la situation actuelle qui pousse à chercher des solutions. Ensuite, des idées externes aident à stimuler la créativité pour créer de nouvelles méthodes. Enfin, pour que l'innovation soit acceptée, elle doit être validée tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation pour obtenir le soutien et la légitimité nécessaires à sa mise en place.

La figure 13 ci-dessous nous montre le processus d'innovation jusqu'à la création de valeur.

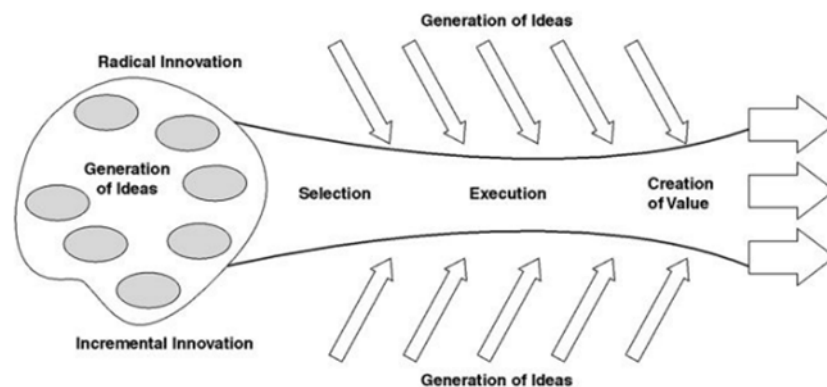


Figure 13 le processus d'innovation (Davila et al., 2012, p. 131)

2.2.4 L'innovation ouverte

2.2.4.1 Définition de l'innovation ouverte et sa contribution à la création de valeur

Dans un contexte caractérisé par des marchés imprévisibles, des évolutions technologiques rapides, des pressions réglementaires grandissantes, des attentes clients en perpétuelle mutation et une concurrence acharnée, la probabilité de trouver la solution innovante idéale devient extrêmement faible. Les organisations doivent renforcer leur capacité d'innovation en adoptant une approche plus ouverte et participative. C'est à dire qu'il ne faut plus se contenter de l'avis de quelques-uns. En fait il faut ouvrir les portes et impliquer un maximum de personnes, aux profils et aux idées très variés pour augmenter leurs chances de créer la valeur importante (Bessant, 2003, p. 766).

Cette observation a donné naissance au modèle de l'innovation ouverte, qui selon (H. Chesbrough, 2003, p. 6) est basée sur une grande quantité de connaissances qui doivent être facilement utilisées pour ajouter de la valeur à l'entreprise qui les a produites. Les connaissances qu'une entreprise trouve dans ses recherches ne peuvent pas être limitées à ses propres méthodes pour atteindre le marché. De plus, ces méthodes internes vers le marché ne doivent pas forcément se restreindre à l'utilisation des connaissances internes de l'entreprise.

D'après (Chesbrough et Bogers, 2014, p. 3) l'innovation ouverte est définie comme un processus collaboratif d'innovation, reposant sur la gestion intentionnelle des échanges de connaissances entre différentes organisations, au-delà de leurs frontières traditionnelles.

2.2.4.2 Les mécanismes de création de valeur en innovation ouverte

L'innovation ouverte crée la valeur à travers plusieurs mécanismes complémentaires.

D'abord l'innovation ouverte aide les entreprises à mélanger des idées venant de l'intérieur et de l'extérieur pour développer plus rapidement de nouveaux produits. Cela se fait grâce à des collaborations, l'utilisation du numérique et des modèles économiques qui s'adaptent facilement (Gassmann et al., 2010). Grâce à ce développement rapide, les investissements deviennent rentables bien plus vite, ce qui crée une valeur économique sans délai.

Ensuite l'innovation ouverte change les stratégies des organisations en encourageant la collaboration et le partage de connaissances en combinant les idées qui viennent de l'intérieur et celles de l'extérieur. Elle permet de réduire les coûts et d'aller plus vite dans le développement. Les organisations doivent adapter leur manière de faire à ce modèle de collaboration car elle permet d'être plus compétitif et de consacrer leurs ressources limitées à des activités à plus forte valeur ajoutée (Chesbrough et Appleyard, 2007).

De plus, l'innovation ouverte enrichit la qualité et la diversité de la valeur créée. (Von Hippel, 2005b) montre que l'innovation devient plus accessible grâce à l'engagement des utilisateurs et aux nouvelles technologies. Les entreprises doivent changer leur façon de travailler en écoutant leurs clients et en prenant en compte leurs idées dans le processus d'innovation. Celles qui adoptent ces méthodes collaboratives profitent d'une plus grande créativité et s'adaptent mieux aux demandes du marché créant ainsi une valeur mieux alignée avec les besoins.

Enfin l'innovation ouverte permet de trouver des solutions aux grands défis de notre société et la capture stratégique de la valeur. (Bogers et al., 2018, p. 6-9) montrent que l'innovation ouverte est importante dans l'économie actuelle quand on voit la croissance inégale de la productivité et de la prospérité. Le manque de diffusion du haut vers le bas et entre les secteurs alimente les inégalités, ce qui a un coût énorme pour toute l'organisation, car il se traduit par un gaspillage de ressources, de talents et de potentiel. Les stratégies d'innovation ouvertes intègrent les connaissances internes et externes au sein d'infrastructures et systèmes organisationnels spécifiques. Ces processus reposent sur des modèles d'affaires qui déterminent les caractéristiques techniques et opérationnelles

nécessaires. Ces mêmes modèles d'affaires permettent la création de valeur par l'exploitation combinée d'idées provenant de diverses sources, tout en réalisant des mécanismes qui assurent à l'organisation de capturer la valeur générée.

2.2.5 L'innovation et ses mécanismes de création de valeur

2.2.5.1 De l'idée d'innovation à la valeur

L'innovation s'impose comme moteur essentiel de performance et de développement organisationnel. Dans un environnement économique caractérisé par l'accélération des mutations technologiques et l'intensification des demandes consommateurs, les projets innovants occupent une position centrale dans les orientations stratégiques des entreprises. Ils développent des solutions nouvelles répondant aux besoins émergents et créent la valeur au niveau économique et sociale. Elle ne se limite pas aux nouveautés techniques mais consiste à transformer les idées en valeur concrète pour l'entreprise, ses parties prenantes et la société. Toutefois, leur gestion reste complexe du fait de leur nature incertaine, novatrice et multidisciplinaire (Crossan et Apaydin, 2010).

La naissance d'une idée innovante a besoin qu'elle soit gérée comme un projet. Dans ce cas les objectifs seront clairement définis, la mobilisation des ressources nécessaires et la mise en place d'une bonne gouvernance pour garder le cap et suivre la création de valeur depuis l'idée initiale jusqu'aux résultats obtenus. Selon (Davies et al., 2023) le projet devient un cadre privilégié pour coordonner efficacement les différentes fonctions telles que la recherche, le développement, le marketing et la production. Cela permet d'intégrer ces activités de manière cohérente et agile, favorisant ainsi une gestion plus efficace de l'innovation.

Selon (Lenfle et Loch, 2010) les projets d'innovation se différencient par leur caractère expérimental et instable. Le projet devient un espace de découverte, d'essai et de façonnement itératif de la valeur.

Pour (Dooley et Van de Ven, 1999) l'approche orientée projet peut favoriser une gestion plus agile, permettant aux organisations d'apprendre en continu, de s'adapter rapidement aux surprises, tout en maximisant l'efficacité des cycles d'amélioration.

D'après (Martinsuo et al., 2019) les projets sont considérés comme le véhicule privilégié pour la création et la livraison de valeur, car ils permettent de rendre l'abstrait concret par le biais de livrables, de résultats tangibles et d'impacts mesurables.

2.2.5.2 L'innovation une stratégie de compétition et de développement et de succès

L'innovation n'est pas seulement avantage compétitif elle constitue une condition de survie organisationnelle. Pour (Davila et al., 2012, p. 232) sans innovation, une entreprise ne peut pas faire face à la concurrence ou aux changements du marché, et elle finit par disparaître. Du coup, certains membres d'une organisation voient l'innovation comme un gage d'avenir. Pour eux, l'innovation est quelque chose d'important pour la survie, et il faut la mettre en avant et la défendre.

La création de valeur dans les projets d'innovation nécessite une redéfinition des critères de succès. Dans cette logique (Turner et Zolin, 2012) insiste sur la nécessité de prendre pour une évaluation complète de la réussite du projet ces différents niveaux qui sont les outputs (les livrables du projet), les outcomes (les bénéfices ou capacités générés) et les impacts (les effets durables ou la valeur à long terme).

Cette approche est désormais reconnue et adoptée par les standards internationaux comme le montre la 7^e édition du PMBOK (Institute, 2021a) qui érige la création de valeur en pilier fondamental de la gestion de projet, poussant les organisations à aller au-delà du référentiel habituel coûts-délais-qualité pour privilégier l'évaluation des retombées effectives générées par les projets.

Ainsi que le précisent (Davila et al., 2012), l'évaluation authentique de l'innovation ne réside pas dans le caractère inédit de la conception, mais dans la valeur durable qu'elle apporte. Cela atteste que les projets d'innovation excellent non par leur

conformité aux standards classiques, mais par leur capacité à générer une valeur mesurable et durable sous toutes ses formes pour l'organisation et ses parties prenantes.

2.2.5.3 Les différentes facettes de valeur est ressentie au niveau de l'organisation

L'innovation représente un vecteur clé de création de valeur organisationnelle à plusieurs dimensions. Au-delà de l'introduction de nouveautés techniques ou managériales, elle prend sens par sa capacité à générer des bénéfices réels ou perçus qui peuvent être au niveau économiques, stratégiques, technologiques, organisationnels ou sociétaux (Cooper et Kleinschmidt, 2007).

Au niveau économique la valeur permet de transformer les investissements en revenus. L'aspect économique transforme les investissements en générateurs de revenus futurs ce que (Tidd et Bessant, 2018) dans leur recherche ont qualifié de « mécanisme de capture de valeur » et aussi d'avantages compétitifs (Laursen et Salter, 2014).

L'aspect organisationnelle démontre comment les projets d'innovation transforment l'organisation, ses processus et sa culture via l'apprentissage collectif, la valorisation des acquis et la maturation des équipes (Lenfle et Loch, 2010). Cette transformation crée la valeur qui dépasse les livrables spécifiques du projet pour enrichir les capacités organisationnelles et augmenter la maturité des équipes.

Les travaux de (Nonaka et Takeuchi, 2007) montrent que les projets d'innovation constituent des zones de création de connaissance où la mise en relation des différentes formes de connaissances génère de la valeur nouvelle. La conversion des savoir-faire en connaissances transmissibles, leur diffusion et leur assimilation créent un cycle d'innovation produisant ainsi de la valeur au profit de l'organisation. Chaque projet d'innovation est alors une occasion de renforcer et d'augmenter les compétences de l'organisation. L'entreprise devient ainsi plus forte et mature pour ses futurs défis entraînant une dynamique de constante amélioration.

L'aspect technologique montre comment les projets d'innovation créent de nouveaux savoirs et des capacités durables pour l'organisation. (Henderson et Clark, 1990)

montre que la création de valeur technologique découle de l'aptitude à utiliser une innovation architecturale pour produire des améliorations significatives ou de nouvelles fonctionnalités, souvent en exploitant au mieux la relation entre les composants existants, même si ces composants ne changent pas fondamentalement. Cette perspective bénéficie du soutien des études menées par (Leonard-Barton, 1992) qui montre que les projets d'innovation jouent un rôle clé dans le développement et le renouvellement des « core capabilities » (capacités centrales), qui sont des sources durables d'avantage concurrentiel. Ces projets aident à renforcer les compétences, les systèmes techniques et managériaux, tout en influençant les valeurs organisationnelles.

L'aspect stratégique montre comment la création de nouvelles opportunités stratégiques représente un levier essentiel de génération de valeur. (McGrath et MacMillan, 2000) révèlent dans leur étude que les projets d'innovation développent des options réelles donnant à l'organisation le choix d'exploiter des opportunités futures sans contrainte, générant une valeur optionnelle mesurable selon les techniques d'évaluation financière.

L'aspect sociétale (Adams et al., 2016) insiste sur le fait que l'innovation, lorsqu'elle est orientée vers la durabilité, constitue un levier crucial pour réaliser des objectifs de développement durable et pour améliorer la qualité de vie des populations.

À la vue de tout ce qui est dit sur l'innovation, les innovations matérialisent la création de valeur projet par le développement d'idées transformatrices qui renouvellent organisations, offres et processus pour un impact durable. Cette synthèse allie fondements théoriques et preuves empiriques, établissant l'innovation comme levier essentiel de croissance et de performance en management de projet (Mopenza, 2015).

Afin d'analyser les différentes conceptions de l'innovation et leur rôle dans la création de valeur, le tableau suivant présente une synthèse des principales contributions théoriques.

Tableau 4 Synthèse des auteurs sur les 4 Projets d'innovation

Auteur(s)	Concept central	Contribution principale	Lien avec la création de valeur
Drucker (2002)	Discipline de l'innovation	L'innovation repose sur un travail méthodique, pas seulement sur la créativité	Valeur = résultat concret d'un effort discipliné et persévérant
Davila et al. (2012)	Types d'innovation	Innovation incrémentale vs radicale ; l'échec fait partie du processus	Valeur durable = capacité à transformer les idées en résultats mesurables
Schumpeter (1983)	Destruction créatrice	L'innovation détruit les structures existantes pour créer de nouvelles valeurs	Innovation = moteur essentiel de croissance économique et organisationnelle
Chesbrough (2003)	Innovation ouverte	Les connaissances internes et externes doivent être combinées pour créer de la valeur	Collaboration élargie = accélération de la création de valeur
Turner et Zolin (2012)	Critères de succès	Outputs, outcomes et impacts comme niveaux d'évaluation complémentaires	Valeur = effets durables à long terme, pas seulement les livrables immédiats
Nonaka et Takeuchi (2007)	Gestion des connaissances	Les projets d'innovation créent des connaissances transmissibles	Valeur organisationnelle = compétences renforcées à chaque projet
Henderson et Clark (1990)	Innovation architecturale	Recombinaison des composants existants pour produire de nouvelles fonctionnalités	Valeur technologique = capacités durables et avantage concurrentiel
Adams et al. (2016)	Innovation durable	L'innovation orientée durabilité contribue aux objectifs de développement durable	Valeur sociétale = amélioration de la qualité de vie des populations

Cette synthèse montre que l'innovation est perçue comme un processus collaboratif et stratégique, orienté vers la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Elle met également en évidence que la réussite d'un projet d'innovation repose non seulement sur l'idée innovante, mais surtout sur sa capacité à générer une valeur concrète et durable.

L'analyse des projets d'innovation montre que l'innovation ne consiste pas seulement à introduire de nouvelles technologies ou de nouvelles méthodes de gestion. C'est un processus qui transforme une idée en valeur concrète sur plusieurs plans à la fois. Un projet d'innovation bien mené ne se contente pas de créer la valeur sur le plan économique, il le fait aussi sur le plan stratégique, organisationnel, technologique et même sociétal.

Un projet innovant transforme un investissement en une source de revenus futurs, que ce soit par un nouveau produit, un service inédit ou un processus plus efficace. Elle se traduit par une hausse du chiffre d'affaires, de meilleures marges, des coûts qui baissent ou la conquête de nouveaux marchés. Mais ce serait une grave erreur de s'arrêter là. Ne voir que l'aspect financier, c'est passer à côté de tous les autres bénéfices bien plus durables et stratégiques que l'innovation peut apporter.

Il y a la valeur stratégique, c'est la capacité qu'offre l'innovation à se créer des options et des opportunités pour l'avenir de l'organisation. Chaque projet innovant ouvre des portes, des opportunités que l'entreprise pourra bénéficier plus tard. Cette flexibilité est précieuse car elle représente une forme importante de valeur, surtout dans un monde instable où il faut savoir s'adapter pour survivre. Grâce à l'innovation, l'organisation ne fait pas que répondre aux défis du moment, elle se prépare et se positionne pour saisir les opportunités futures.

L'innovation crée la valeur aussi au niveau de l'organisation, elle correspond à la valeur organisationnelle. Un projet innovant peut représenter un milieu pour l'apprentissage. Il permet la rencontre, la collaboration de différents savoir-faire pour faire naître de la connaissance nouvelle. En transformant les idées des uns en processus clairs pour tous, en partageant les découvertes, l'entreprise devient plus intelligente. Chaque projet renforce les compétences collectives et rend l'organisation plus préparée pour ses prochaines innovations. L'innovation n'est plus un événement isolé, mais un moteur de création de valeur par l'amélioration continue.

Il y a aussi la valeur technologique, elle provient de la création de nouveaux savoir-faire et de compétences techniques solidifiés. Les projets innovants permettent de développer et de renforcer les compétences clés qui donnent à l'organisation avantage sur la concurrence. Ces savoir-faire technologiques uniques la différencient de ses concurrents sur le long terme et plantent des barrières qui protègent sa place sur le marché. Parfois, il ne s'agit simplement d'une réorganisation intelligente des technologies existantes pour créer quelque chose de nouveau et utile.

Il y a la valeur sociétale qui permet la contribution de l'innovation aux grands enjeux de notre société et du développement durable. Les projets qui visent un développement durable comme le changement climatique, la protection de l'environnement ou les inégalités sociales. Dans ce cas, la valeur produite dépasse le simple intérêt de l'organisation et participe au bien-être collectif, tout en renforçant son image et l'acceptation sociale ainsi la rend plus légitime aux yeux de tous.

L'organisation doit être en mesure de créer la valeur mais aussi être capable de la conserver. Pour cela, des éléments comme un modèle économique bien pensé, une bonne gestion de la propriété intellectuelle et des partenariats stratégiques sont indispensables pour s'assurer de récolter les fruits de ses efforts. L'innovation ouverte en est le parfait exemple où collaborer avec des acteurs extérieurs enrichit énormément la création de valeur, mais rend aussi la question de savoir qui en bénéficiera.

D'ailleurs, l'innovation ouverte change complètement la manière de créer de la valeur. En allant chercher des idées et des ressources ailleurs, une organisation peut accélérer ses projets, réduire ses coûts, stimuler sa créativité, diversifier ses solutions pour mieux répondre aux attentes de la société. La valeur n'est plus définie seule, mais construite avec des partenaires, des clients ou des usagers et est plus durable.

En somme, la réussite d'un projet d'innovation ne dépend pas uniquement de la réalisation d'un livrable innovant, mais de la valeur réellement générée et reconnue par les parties prenantes. Un projet d'innovation est un processus structuré qui transforme des idées en valeur tangible, à tous les niveaux. C'est le cadre du projet qui permet de planifier, de tester, de mobiliser les personnes nécessaires et de s'assurer que les bénéfices seront obtenus. La valeur créée va bien au-delà du gain financier immédiat car elle transforme l'organisation en profondeur en modifiant ses modes de fonctionnement, elle développe ses capacités stratégiques et technologiques, et peut même avoir un impact positif sur la société. Si l'innovation est bien ce moteur de création de valeur, la question qui se pose est la suivante : comment s'assurer que ce potentiel se transforme vraiment en bénéfices concrets ? C'est précisément là que la qualité entre en jeu, comme nous le verrons dans la suite.

2.3 LA QUALITÉ EN PROJET

2.3.1 Définition

2.3.1.1 *Les différentes définitions de la qualité*

Selon (Pribadi et al., 2022) La dimension qualité représente un levier critique de succès en gestion de projet, influençant directement la conformité des livrables aux critères définis et le contentement des parties prenantes. La gouvernance qualité s'impose comme un domaine fondamental du management de projet, visant à garantir ces objectifs entre le contrôle et l'optimisation continue des activités et productions.

La qualité peut être définie de plusieurs façons, elle correspond à la capacité d'un produit ou service à atteindre son objectif, mesure le niveau de satisfaction du client, reflète la précision dans le respect des spécifications techniques, garantit la conformité aux normes établies, et exprime le degré d'excellence atteint (Kumar et al., 2016, p. 142). La qualité n'est pas seulement une caractéristique du résultat final, mais également elle est le reflet de la rigueur et du soin apportés à chaque étape du processus qui permettent d'obtenir ce résultat. Ce qui est particulièrement important dans les projets d'innovation, marqués par une forte incertitude.

La qualité, c'est aussi répondre aux attentes, que ce soit sur le plan légal, esthétique ou fonctionnel d'un projet. Ces attentes, peuvent être assez simples ou, au contraire, assez compliquées. Parfois, on peut les formuler en parlant du résultat final souhaité ou en allant dans le détail de ce qu'il faut réaliser. Mais une chose est claire : peu importe la façon dont ces exigences sont exprimées, la qualité est atteinte quand celles-ci sont bien définies et que le projet livré respecte ces critères (Arditi et Gunaydin, 1997, p. 235). Cette définition montre que la qualité est atteinte quand les exigences sont bien

définies et que le projet livré respecte ces critères, créant ainsi la valeur en satisfaisant les besoins des parties prenantes et en facilitant l'adoption des innovations.

Selon (Juran, 1999, p. 2.1 et 2.2) la qualité est présentée sous deux aspects, soit la qualité représente les caractéristiques d'un produit qui satisfont les besoins des clients. Cette approche axée sur les revenus vise à accroître la satisfaction client et potentiellement les profits, mais nécessite généralement des investissements supplémentaires. Soit la qualité peut aussi se définir par l'absence de défauts, d'erreurs ou de problèmes nécessitant des corrections ou provoquant l'insatisfaction des clients. Cette approche orientée coûts permet généralement de réduire les dépenses en évitant les reprises et les réclamations. Ainsi, selon la perspective adoptée, une qualité supérieure peut soit augmenter les coûts, soit les diminuer.

Les travaux de (Deming, 2018) viennent enrichir cette conception en montrant que la qualité s'appuie sur une amélioration continue des processus et une vision systémique de la gestion, contribuant ainsi à réduire la variabilité et à renforcer la performance globale. Elle dépasse ainsi objectif opérationnel pour s'inscrire comme un véritable levier stratégique de création de valeur pour l'organisation.

2.3.1.2 Les éléments associés à la qualité

La qualité d'un projet dépend de six facteurs : le produit final obtenu, les méthodes de gestion utilisées, la planification de la qualité, l'assurance qualité, le contrôle qualité et la culture d'entreprise (Venkataraman et Pinto, 2023, p. 237).

La qualité en gestion de projet consiste en la capacité des productions à respecter les critères définis tout en comblant les attentes des parties prenantes. Comme l'indique (Pribadi et al., 2022, p. 1) « la qualité est importante pour un processus et un résultat. Un bon processus produit un bon produit, tandis qu'un bon produit est produit par un bon processus ». Cette remarque montre la liaison entre la rigueur des méthodes et l'excellence des réalisations en gestion de projet, démontrant qu'un processus bien conçu conditionne la qualité du produit final.

Dans les études (Wawak et al., 2020) sur les projets de construction ont divisé la qualité en trois grandes catégories : la qualité du processus du projet, la qualité des processus organisationnels, et la qualité des résultats (les produits finaux). Ils montrent que la fusion de ces trois composantes permet une détection précoce des éventuels problèmes dès la phase initiale du projet ce qui facilite une intervention plus rapide et ciblée, ce qui peut contribuer à améliorer globalement la performance et le succès.

Dans les projets d'innovation, la qualité c'est bien plus que le respect exigences établies au départ du projet. Elle contribue à la création de valeur à travers un produit fiable et utile et que les gens auront envie d'utiliser. La qualité lorsqu'elle est intégrée dès le début permet d'éviter des erreurs qui peuvent coûter chères, s'assurer que les clients et partenaires sont satisfaits, renforcer l'image de l'entreprise au niveau de la compétitivité.

2.3.2 La qualité des processus dans le management des projets

2.3.2.1 Les processus de management de la qualité

Le management de la qualité dans le cadre du guide PMBOK 6^e édition (Edition, 2018, p. 279-296) est structuré autour de trois processus principaux : la planification de la gestion de la qualité (Plan Quality Management) qui consiste à définir les exigences et les normes de qualité pour le projet et ses livrables, ainsi qu'à élaborer la manière dont la conformité sera démontrée tout au long du projet. L'assurance de la gestion de la qualité (Manage Quality) dont il s'agit de mettre en œuvre les activités de gestion de la qualité conformément au plan de gestion de la qualité, en utilisant des outils tels que les audits de qualité, en améliorant continuellement les processus et en assurant que les activités respectent les normes établies. Le contrôle de la qualité (Control Quality), ce processus vise à surveiller et à enregistrer les résultats de l'exécution des activités de qualité pour s'assurer que les livrables répondent aux critères de qualité, par des vérifications et des inspections.

Cette approche des processus de qualité s'appuie sur une logique d'amélioration continue, illustrée par le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) de (Deming, 2018). Ce modèle met en avant une progression par étapes successives où chaque étape du projet contribue à l'apprentissage organisationnel et à l'amélioration des performances, renforçant ainsi la capacité du projet à générer une valeur durable.

Pour (Juran, 1999, p. 2.5; Pribadi et al., 2022) ces trois processus de gestion sont la planification de la qualité; le contrôle de la qualité et l'amélioration de la qualité. Ces éléments montrent l'importance de l'amélioration continue ne se limite pas à respecter les normes mais cherche à créer constamment la valeur et à faire progresser l'organisation vers l'excellence.

La réussite d'un projet repose avant tout sur la qualité de ses processus. Il s'agit d'intégrer une démarche qualité à chaque phase et chaque activité, pas seulement à la fin. L'idée est de s'assurer que toutes les actions sont cohérentes, bien articulées entre elles, des retours d'information et qu'un dialogue constant permet de s'ajuster au fur et à mesure. C'est d'ailleurs le principe au cœur des normes ISO 9000, qui proposent un cadre structuré pour bien piloter la gestion de la qualité au sein d'une organisation ou d'un projet (Chin et al., 2004).

La gestion de la qualité par les processus est un concept intégré dans l'approche globale de gestion de projets, elle permet : la standardisation et la formalisation des méthodes par la nécessité d'établir des processus rigoureux pour garantir la qualité, notamment en lien avec l'ingénierie des exigences et la gestion des activités comme la vérification et la validation. La mesure et le suivi de la qualité par la gestion des exigences, avec l'établissement de métriques et de critères de conformité. Pour garantir la qualité, il est important de savoir repérer et traiter les problèmes de non-conformités. En vérifiant régulièrement la conformité cela implique de vérifier que tout est en ordre, mais aussi de bien analyser l'impact de chaque changement pour anticiper les problèmes par rapport à ce qui est prévu. Ces actions vont permettre de corriger les problèmes tôt et de mieux sécuriser la qualité du projet. Cette démarche va de pair avec l'amélioration continue demande de réfléchir régulièrement aux processus pour les rendre plus efficaces. Les

méthodes agiles encouragent justement cette logique d'amélioration en permanence avec des ajustements fréquents, des retours d'expérience et l'adaptation progressive. La collaboration et la communication, la communication en face-à-face est importante ainsi que la collaboration entre les acteurs, et la composition efficace des équipes sont essentiels à la réussite et à la qualité du projet (Gmakouba, 2024).

2.3.2.2 L'application de la qualité tout au long du cycle de vie

la gestion de la qualité et le suivi des exigences ne sont pas des activités ponctuelles, mais doivent être intégrées et maintenues tout au long du cycle de vie du projet pour assurer un succès continu (Gmakouba, 2024).

Concernant la planification de la qualité, pour (Kloppenborg et Petrick, 2004) elle doit commencer dès la conception, car c'est à cette étape que l'on définit les exigences, les spécifications et les processus qui guideront le reste du projet . En abordant la qualité dès la conception, on facilite également une meilleure gestion des coûts, des délais, et de la satisfaction du client, en évitant de refaire le travail ou des ajustements coûteux plus tard.

Pour (Juran, 1999, p. 46) la planification de la qualité fournit le processus, les méthodes, les outils et les techniques permettant de combler chacun de ces lacunes de composants et de garantir ainsi que l'écart de qualité finale soit au minimum.

Pour (Steyn, 2008, p. 1298) La planification de la qualité doit inclure des décisions concernant les actions requises pour répondre aux exigences de qualité et les actions de qualité prévues impliquent souvent l'utilisation de techniques d'assurance qualité et de contrôle qualité spécifiques.

Selon (Rose, 2005, p. 11) Une planification peut engendrer des coûts au départ, mais une bonne planification permet d'éviter des dépenses plus importantes après, liées à des modifications d'un plan qui n'est pas adapté. En fait, le coût des changements augmente quand le projet avance. Les modifications faites pendant la mise en œuvre coûtent beaucoup plus cher que celles faites pendant la phase de planification. Donc, bien

planifier aide à éviter des frais supplémentaires. Les coûts de prévention incluent à la fois la planification, les audits qualité, ainsi que la planification et le contrôle des processus.

Au niveau de l'assurance qualité (Steyn, 2008, p. 1298) trouve qu'elle ne se limite pas à garantir la conformité aux exigences sur chaque projet individuel. Elle comprend également l'amélioration continue entre les projets, rendue possible par une clôture systématique des projets. Dans un environnement projet, l'assurance qualité se compose donc de deux éléments : l'assurance qualité du projet spécifique et l'amélioration continue. L'assurance qualité d'un projet concerne uniquement ce projet particulier, tandis que l'amélioration continue développe les compétences organisationnelles en gestion de projet et fait évoluer la maturité de la gestion de la qualité. Pour (Ouabira et Fakhravar, 2021, p. 87) L'assurance qualité a pour but de s'assurer qu'un projet ou un produit respecte les attentes en matière de qualité, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. En interne, elle vérifie que le projet satisfait aux besoins de l'organisation. En externe, elle a pour objectif de s'assurer que le projet répond aux exigences des parties prenantes, comme les organismes de réglementation, les agences gouvernementales, les clients, et d'autres parties concernées.

Pour (Donabedian, 1996, p. 401) L'assurance qualité véritable se définit uniquement comme le processus qui: Collecte des données sur la performance, Analyse ces données dans leur contexte spécifique, Génère des modifications comportementales de deux façons: directement via l'éducation et la motivation, indirectement par la reconfiguration du système lui-même.

Au niveau du contrôle qualité, pour (Ouabira et Fakhravar, 2021, p. 87-88) l'assurance qualité est très liée au contrôle qualité, même si ces deux mots ont une petite différence, le contrôle qualité fait partie de l'assurance qualité. Le contrôle qualité se réfère à des méthodes qui sont mises en place pour répondre aux exigences de qualité. Pour répondre à ces exigences, l'assurance qualité utilise plusieurs méthodes comme l'inspection, et l'audit. Divers attributs de qualité à respecter dans le cadre du processus d'assurance qualité comme : l'exactitude, la non-ambiguïté, l'exhaustivité, la cohérence, la

vérifiabilité, la stabilité, la modifiabilité, le niveau de détail approprié, la compréhensibilité et la traçabilité.

Les outils contrôle-qualité qui sont généralement utilisés dans la gestion de projet peuvent être divisés en quelques catégories : Outils de collecte et de compréhension des données du projet; Outils de compréhension des processus; Outils d'analyse des processus; Outils de résolution des problèmes (Misic et Sarkocevic, 2013, p. 154).

Pour (Pirozzi, 2021) la gestion efficace des KPI doit être un ensemble de processus à réaliser de manière systématique, et les KPI doivent être déterminés, convenus, gérés et contrôlés tout au long du cycle de vie du projet.

La gestion de la qualité permet de créer la valeur à travers trois processus qui se complètent. La planification prévient les problèmes coûteux en définissant dès le départ les exigences et méthodes à appliquer. L'assurance garantit la conformité. Le contrôle détecte et corrige les écarts avant qu'ils ne compromettent les résultats. Cette création de valeur s'amplifie lorsque la qualité est intégrée tout au long du cycle de vie et aussi sur l'implication de toute l'équipe. La qualité devient alors un processus collaboratif de génération de valeur.

2.3.3 L'importance de la qualité

2.3.3.1 La qualité comme quatrième contrainte du projet

La qualité constitue un quatrième élément essentiel à côté du temps, du coût et du périmètre. Elle est particulièrement liée au périmètre puisque toutes deux reposent sur les exigences du client. Les processus qualité qui respectent les contraintes budgétaires et temporelles permettent d'assurer un projet de qualité. Les chefs de projet négocient régulièrement entre ces trois contraintes pour atteindre les objectifs du projet, mais ils ne doivent jamais sacrifier la qualité lors de l'exécution (Rose, 2005, p. 7).

Cette affirmation est renforcée par (Heagney, 2016, p. 21) qui trouve que l'une des principales causes d'échec des projets est la négligence ou le sacrifice de la qualité au profit du respect des délais. Il ne sert à rien de terminer un projet à temps si le résultat final ne fonctionne pas comme il se doit. Aussi (Rose, 2005, p. 3,4,7) affirme que l'échec d'un projet peut avoir des conséquences graves, immédiates et à long terme, aussi bien pour le chef de projet que pour toute l'organisation. Les processus qualité qui respectent les contraintes de coût et de calendrier garantissent un projet de qualité. Un chef de projet ne doit jamais compromettre la qualité lors de la mise en œuvre d'un projet.

2.3.3.2 L'impact et les bénéfices de la qualité sur la performance organisationnelle

La qualité dans un projet d'innovation est un enjeu stratégique dans les organisations. C'est elle qui permet à une entreprise de rester compétitive, efficace et de s'adapter à un monde qui change sans cesse. En adoptant une démarche qualité, inspirée de méthodes reconnues comme (TQM, normes ISO, guide PMBOK), la créativité est stimulée tout en maîtrisant les risques. elle offre un cadre clair et rassemble les différentes parties prenantes autour d'un objectif commun qui est de créer la valeur (Zoungrana, 2020).

Selon (Hoyle, 2007, p. 63) la qualité doit être un enjeu important et stratégique qui nécessite l'implication directe des dirigeants, car elle joue un rôle dans la performance financière de l'organisation. Si la qualité est mauvaise, négligée ou médiocre, elle va finalement causer inévitablement une détérioration progressive des performances financières. Cette dégradation se manifeste par la perte de clients, l'augmentation des coûts de non-qualité, la dévaluation de l'image de marque et l'affaiblissement de la position concurrentielle de l'entreprise.

La qualité apporte de nombreux avantages à la performance du projet. Dans cette perspective, la qualité s'intègre à la création de valeur organisationnelle élaborée par (Porter, 2008), selon laquelle chaque activité contribue à la création de valeur pour le client

final. Une gestion efficace de la qualité permet alors d'optimiser les activités principales et de soutien, renforçant ainsi la compétitivité globale de l'organisation.

Un projet bien mené, avec un produit de qualité à la clé, c'est la base pour avoir un client satisfait. Quand les résultats répondent ou dépassent leurs attentes, ils acceptent plus facilement les livrables et reviennent pour d'autres projets. La qualité a aussi un autre avantage elle fait baisser les coûts en limitant les gaspillages, en améliorant l'efficacité et une meilleure gestion des approvisionnements, tout ça peut rendre le projet moins cher que prévu. Cette économie se transforme en une meilleure marge ou en une opportunité de fidéliser les clients avec de nouvelles offres. Finalement, de meilleurs produits, une meilleure performance projet et des coûts réduits renforcent directement la compétitivité sur le marché mondial (Misic et Sarkocevic, 2013, p. 153-154).

Selon (Muppavarapu, 2011, p. 3) les organisations doivent se concentrer fortement sur une bonne gestion de projet et une bonne qualité pour s'assurer qu'elles restent en activité et se développent, et encore plus dans la nouvelle économie. Les investissements dans les capacités de gestion de projet et la fourniture d'une bonne qualité au client sont sûrs de produire des retours extrêmement élevés en termes de chiffre d'affaires, d'amélioration des résultats, de valeur pour les investisseurs et de satisfaction des employés. Les organisations qui ignorent cet aspect important seront soit confrontées à la disparition, soit à la fusion dans des entités plus grandes caractérisées par une gestion de projet solide et des pratiques de gestion de la qualité innovante.

2.3.3.3 L'organisation et sa responsabilité concernant la qualité

Selon (Steyn, 2008, p. 1298) les activités de qualité doivent être intégrées dans le plan de projet global plutôt que planifiées séparément par un responsable qualité. C'est toute l'équipe de gestion qui doit les planifier ensemble. La plupart ou l'ensemble des membres de l'équipe projet participent à ces activités, et non seulement le personnel spécialisé en qualité.

La gestion de la qualité d'un projet est complexe et demande l'aide de toutes les personnes impliquées dans le développement du projet. Elle permet de voir et de comprendre les aspects à améliorer (Ouabira et Fakhravar, 2021, p. 88).

Le PMBOK 6^e édition (Edition, 2018, p. 296) confirme que la gestion de la qualité est la responsabilité de tous les acteurs : chef de projet, équipe projet, sponsor, direction de l'organisation et client. Chacun joue un rôle dans la qualité du projet, même si l'ampleur et l'effort de leur implication varient.

2.3.3.4 Les pratiques modernes de gestion de la qualité

Une bonne gestion de la qualité vise surtout à réduire les écarts et à produire des résultats qui répondent aux attentes des parties prenantes. D'après le PMBOK 6^e édition (Edition, 2018, p. 283) pour y parvenir, il faut se concentrer sur la satisfaction client, qui repose sur une bonne compréhension, évaluation et gestion des exigences pour répondre à leurs besoins. Ensuite, c'est l'amélioration continue illustrée par le cycle PDCA (Planifier-Déployer-Vérifier-Agir), qui permet de s'améliorer sans cesse. Enfin, la responsabilité managériale, car la réussite dépend de l'implication de tous les membres de l'équipe de projet. Il convient également de souligner l'importance d'un partenariat mutuellement bénéfique entre l'organisation et ses fournisseurs, ces deux acteurs étant en réalité interdépendants.

D'après (Ouabira et Fakhravar, 2021, p. 88) il est important d'avoir une stratégie qualité pour s'assurer que les processus et activités d'assurance qualité sont efficaces. Les éléments essentiels à prendre en compte lors de la mise en place d'une stratégie qualité sont les suivants : la qualité de la définition des besoins des utilisateurs, la disponibilité des ressources, les contraintes temporelles, les risques potentiels ainsi que les caractéristiques organisationnelles.

Le PMBOK dans sa 6^e édition (Edition, 2018, p. 282) nous rappelle que la prévention est meilleure que l'inspection. Il vaut mieux intégrer la qualité dès la création des livrables plutôt que de découvrir des problèmes lors des contrôles.

Dans les travaux de (Ahire et al., 1996, p. 27) ils ont développé l'échelle de six éléments suivants pour représenter l'engagement de la haute direction envers la qualité qui sont : la clarté des objectifs de qualité de l'organisation ; L'importance relative accordée par la direction générale à la qualité en tant que question stratégique ; L'importance relative accordée par la direction à la qualité par rapport au coût ; L'importance relative accordée par la haute direction à la qualité par rapport au calendrier de production ; L'allocation des ressources adéquates aux efforts d'amélioration de la qualité, et L'évaluation des performances des managers basée sur la qualité.

(Donabedian, 1996, p. 402) d'autres méthodes comme la pré-certification et les feedbacks sont utiles. Les rappels, le retour d'expériences, le profilage, l'analyse comparative, les lignes directrices, les protocoles, les indicateurs, et la formation continue, sous plusieurs formes, sont tous efficaces. Les cercles de qualité ainsi que les équipes d'amélioration de la qualité, et d'autres initiatives collectives semblables, fonctionnent bien. Les incitations financières sont efficaces, de même que les incitations professionnelles. Pareillement, les interventions réglementaires, les contrôles administratifs et les interventions professionnelles sont aussi efficaces. Ces méthodes peuvent entraîner un renforcement mutuel, par exemple, entre les lignes directrices, le retour d'information, la persuasion professionnelle et la formation continue. Il pourrait aussi y avoir une interaction entre les exigences réglementaires externes et les initiatives administratives ou professionnelles internes.

2.3.4 La qualité comme levier de création de valeur

2.3.4.1 La relation complémentaire entre la qualité et l'innovation

Les travaux sur ce sujet montrent que la qualité et l'innovation sont complémentaires. La qualité loin de constituer un obstacle fournit un cadre permettant d'orienter, de sécuriser et de rendre durable la valeur créée par l'innovation.

Les travaux de recherche (Porter, 1979; Schumpeter, 1983) établissent que l'innovation est intrinsèquement associée à la génération de valeur organisationnelle et sociétale. La qualité fonctionne alors comme un guide, canalisant les initiatives d'innovation vers la réponse aux besoins changeants, l'optimisation permanente et la réduction des inefficiences. Les organisations qui intègrent l'exigence de la qualité et l'inventivité développent des bénéfices à long terme comme l'appropriation renforcée des produits, la rétention de la clientèle, l'amélioration de la productivité et de l'image.

D'après (Davila et al., 2012, p. 40) il faut « Gardez à l'esprit que plus d'innovation n'est pas forcément synonyme de meilleure qualité » soulignant la nécessité d'intégrer intelligemment la qualité et l'innovation pour maximiser la création de valeur.

Dans leur étude (Pinto et Romero, 2020) montrent que la majorité des analyses fait ressortir une liaison positive entre l'application des pratiques de qualité et la performance en innovation. Une bonne démarche qualité peut être un vrai moteur pour l'innovation car elle aide à mieux comprendre les attentes des clients, à favoriser circuler les idées et à améliorer constamment les produits et les façons de faire. Pourtant, leur relation n'est pas toujours simple et peut provoquer des tensions. D'un côté, la gestion de la qualité cherche à standardiser ses processus pour garantir la constance ; de l'autre côté, l'innovation a besoin de créativité et de changement pour exister.

Au-delà de ce lien général, plusieurs modèles ont été développés pour structurer concrètement l'intégration de la qualité au sein des projets d'innovation comme l'approche Design for Quality propose d'intégrer les exigences qualité dès les premières phases de conception du projet, bien avant que le produit ne soit développé (Manzon et al., 2020). Selon (Juran, 1999, p. 6-7) une anticipation précoce des problèmes de qualité contribue à limiter les coûts de correction et à maximiser la valeur délivrée. Dans un contexte d'innovation, cette anticipation est d'une importance particulière car les exigences sont en constante évolution et les marges d'erreur réduites.

L'Agile Quality Management marque une rupture avec les approches traditionnelles, qui réservent le contrôle qualité à la fin du cycle de développement. Les méthodes agiles intègrent la qualité de façon continue tout au long du projet, à travers des

itérations courtes, des revues fréquentes et des ajustements progressifs plutôt qu'en fin de cycle (Gmakouba, 2024). Cette logique répond bien aux exigences des projets d'innovation, caractérisés par une forte incertitude et des besoins évolutifs. Chaque phase représente une occasion d'améliorer à la fois le livrable et les pratiques tout en favorisant un apprentissage progressif et permanent.

Le cadre théorique des capacités dynamiques, développé par (Teece et al., 1997) montre que cette complémentarité entre qualité et innovation. Il soutient que les organisations les plus performantes sont celles qui parviennent à intégrer, reconfigurer et adapter leurs ressources face aux changements évolutifs de leur environnement. La qualité apparaît alors comme un mécanisme structurant, susceptible de canaliser l'innovation vers une création de valeur durable.

La qualité et l'innovation entretiennent une relation de complémentarité. La qualité apporte la rigueur et la structure nécessaires à la stabilisation des innovations, tandis que l'innovation vient enrichir la qualité à travers de nouvelles solutions de nouveaux processus et de nouvelles pratiques.

2.3.4.2 Les pratiques TQM comme catalyseurs d'innovation

Le Total Quality Management (TQM) constitue une approche particulièrement pertinente pour les projets d'innovation, car il combine l'optimisation des processus et la mobilisation des ressources humaines dans la démarche de l'amélioration continue.

D'après les travaux de (Schniederjans et Schniederjans, 2015) les pratiques de TQM peuvent améliorer la performance en innovation des entreprises malaisiennes. Ils explorent comment les pratiques de gestion de la qualité influencent l'innovation, en distinguant deux types : la gestion de la qualité sociale (coopération interfonctionnelle, formation, relations durables avec fournisseurs) et la gestion de la qualité technique (Just-in-Time) et que leur résultat montre que la gestion de la qualité sociale a un effet positif plus marqué sur l'innovation que la gestion technique surtout lorsqu'elles s'adaptent à la réalité organisationnelle.

D'après une étude empirique réalisée auprès de PME portugaises (Antunes et al., 2017) ont montré que les stratégies d'innovation procédurale renforcent l'efficacité opérationnelle, contrairement aux innovations produit qui impactent davantage la performance financière. Les démarches TQM incitent à l'orientation vers ces stratégies innovantes.

Selon (Abrunhosa et Sá, 2008) certains éléments du TQM, notamment ceux liés à une approche "organique" et axée sur les aspects "soft" (tels que la communication, le travail en équipe, et la gestion des personnes), peuvent favoriser une innovation incrémentielle.

Selon (Kim et al., 2012) la gestion des processus de qualité favorise l'innovation en créant des routines organisationnelles qui soutiennent l'apprentissage et la créativité. Dans les marchés stables, des routines bien structurées permettent des améliorations progressives, tandis que dans les marchés incertains, des routines souples facilitent l'innovation radicale grâce à une plus grande adaptabilité.

Les pratiques TQM en particulier dans leurs dimensions sociales, contribuent à renforcer la capacité d'innovation des organisations tout en favorisant la création de valeur durable, à travers l'amélioration de l'efficacité, de la satisfaction du client et de la compétitivité à long terme.

2.3.4.3 La qualité des processus et son impact sur la performance des projets d'innovation

Dans leur étude (Cook et Cook, 2023) soulignent que l'innovation appliquée à la gestion de projet permet d'accroître la valeur pour le client en favorisant des processus plus agiles, inventifs et collaboratifs, tout en maintenant une exigence élevée de qualité.

En gestion de projet, tout le monde reconnaît que la qualité est la clé de la réussite. L'expérience prouve que quand la qualité est bien gérée, grâce à un chef de projet vraiment impliqué et au respect et à l'application des bonnes méthodes indiquées, les

performances globales s'améliorent ce qui va entraîner une limite des risques d'échec et la satisfaction des parties prenantes (Basu, 2014).

D'après les études de (Vujović et al., 2017) suggèrent que la mise en place du système de management de la qualité (ISO 9001) favorise un environnement propice pour l'innovation, parce qu'il inclut des principes qui vont bien avec l'innovation. Le système de management de la qualité est la base pour encourager l'innovation et la créativité. Cela passe par le respect du principe de leadership, des petites améliorations régulières, et la mesure de l'atteinte des objectifs spécifiques pour chaque processus.

Une gouvernance qualité bien intégrée apparaît ainsi comme un facteur de résilience pour les projets d'innovation face à l'incertitude, tout en soutenant un niveau de performance élevé, ce qui en fait une source de création de valeur stratégique.

Les outils pour gérer la qualité stratégique aident beaucoup à la gestion de l'innovation. Ils sont importants pour : établir des conditions favorables au développement des innovations, surveiller et commencer les processus d'innovation, produire des idées nouvelles, et appliquer ces innovations dans les activités principales de l'organisation. Elle peut aider de façon claire, mais le plus souvent de manière indirecte, au progrès de l'innovation.(Bossink, 2002).

Dans la conclusion de leur étude (Alzate-Ibanez et al., 2023) trouvent que Cette culture de la qualité contribue à renforcer la capacité du projet à atteindre les résultats attendus dans un environnement concurrentiel et à améliorer ses performances. Les organisations qui s'appuient sur les principes de gestion de la qualité apparaissent ainsi plus aptes à s'adapter au changement et à développer leur résilience.

Un projet dont l'excellence qualité est assurée concilie respect des délais et du budget avec la production de livrables conformes et durables, satisfaisant aux attentes des utilisateurs et parties prenantes. Cela implique un effort soutenu d'amélioration permanente, établi sur des indicateurs explicites, des audits récurrents, et une vision qualité partagée par toutes les équipes impliquées (Ouabira et Fakhravar, 2021).

La performance des projets d'innovation ne se limite pas à des critères techniques ou objectifs. Elle dépend aussi de la façon dont la qualité est perçue et vécue par les

utilisateurs et les parties prenantes. Dans les projets d'innovation, la création de valeur repose sur la capacité à concilier la qualité réelle et la qualité perçue. Le modèle de (Kano et al., 1984) éclaire cette relation en distinguant les attributs de base, de performance et attractifs. Ceux-ci jouent un rôle particulièrement déterminant, dans la mesure où ils permettent de dépasser les attentes explicites des utilisateurs et constituent un facteur de différenciation dans les projets innovants. Leur prise en compte dès la planification contribue à assurer la conformité technique tout en répondant aux attentes implicites, facilitant ainsi l'adoption des solutions. (Garvin et Quality, 1984) souligne par ailleurs que la qualité comporte une dimension perceptuelle, ce qui signifie qu'un projet techniquement performant peut néanmoins être perçu comme insatisfaisant. À l'inverse, (Basu, 2014) confirme qu'un alignement entre qualité réelle et qualité perçue constitue un levier de création de valeur durable, en agissant sur la satisfaction, l'adhésion des utilisateurs et la performance des projets.

2.3.4.4 Les coûts de la qualité comme outil de création de valeur

La notion de coût de la qualité permet de mieux comprendre l'analyse des implications économiques de la qualité dans la conduite des projets notamment ceux innovants dans lesquelles les marges d'erreurs peuvent être très couteuses.

Selon (Feigenbaum, 1991; Juran, 1999) Les coûts de la qualité se subdivisent en deux grandes catégories qui sont: les coûts de conformité et les coûts de non-qualité. Les coûts de conformité regroupent les coûts de prévention et d'évaluation, destinés à garantir la qualité dès les phases initiales. À l'inverse, les coûts de non-qualité incluent les coûts de défaillance interne et externe, résultant des erreurs et des non-conformités. Cette catégorisation montre que les investissements en prévention et en évaluation permettent de réduire significativement les coûts liés aux défaillances.

Des travaux récents confirment que les coûts de la qualité constituent un levier stratégique et non une simple contrainte financière. Les investissements consentis en matière de prévention et d'évaluation contribuent en effet à réduire significativement les

coûts de non-qualité, notamment les défaillances internes et externes, améliorant ainsi la performance globale des organisations (Walston et al., 2025). Il ressort de cette approche que la qualité ne constitue pas une charge à minimiser, mais bien un investissement stratégique susceptible d'optimiser la valeur créée au sein des projets d'innovation.

Dans le cadre des projets d'innovation, la gestion des coûts de la qualité est très importante. Les incertitudes liées à l'innovation sont susceptibles d'accroître les risques d'erreurs et de non-conformité. Une approche proactive de la qualité permet d'anticiper ces risques dès les premières phases du projet. (Rose, 2005) montre en effet que les coûts de correction croissent de manière significative avec l'avancement du projet, confirmant ainsi l'intérêt d'investir dans la prévention dès le départ.

Ainsi, une gestion efficace des coûts de la qualité consiste à augmenter les investissements en prévention afin de réduire les coûts de défaillance, ce qui contribue directement à la création de valeur. Elle permet également de renforcer la crédibilité de l'organisation et sa capacité à livrer des projets fiables et performants. Dans cette optique, la qualité devient un facteur clé de différenciation susceptible de constituer un avantage concurrentiel durable pour l'organisation.

Le tableau suivant offre une lecture comparative des principales visions théoriques de la qualité en gestion de projet et illustre comment chacune d'elles éclaire différemment le rôle de la qualité dans la création de valeur au sein des projets d'innovation.

Tableau 5 Synthèse des auteurs sur qualité des projets

Auteur(s)	Concept central	Contribution principale	Lien avec la création de valeur
Juran (1999)	Deux dimensions de la qualité	Qualité = satisfaction des besoins clients ET absence de défauts	Qualité supérieure peut augmenter ou diminuer les coûts selon la perspective
PMBOK 6e éd. (2018)	3 processus qualité	Planification, assurance et contrôle qualité comme cadre intégré	Prévention meilleure que l'inspection pour maximiser la valeur
Pinto et Romero (2020)	Qualité et innovation	Lien positif entre pratiques qualité et performance en innovation	Qualité = moteur d'innovation qui aide à comprendre les attentes clients
Schniederjans et Schniederjans (2015)	TQM et innovation	La qualité sociale (collaboration, formation) a plus d'impact que la qualité technique	Pratiques TQM = catalyseurs d'innovation et de création de valeur
Zeithaml (1988)	Qualité perçue	Jugement subjectif du client sur l'excellence d'un produit ou service	Qualité perçue = déterminant fondamental de la valeur perçue
Kano et al. (1984)	Modèle de Kano	Attributs de base, de performance et attractifs comme niveaux de satisfaction	Attributs attractifs = valeur perçue supérieure aux attentes explicites
Kim et al. (2012)	Routines qualité	Dans les marchés stables, routines structurées ; dans les marchés incertains, routines souples	Gestion qualité favorise l'innovation en créant des routines d'apprentissage
Hoyle (2007)	Qualité et performance financière	La mauvaise qualité entraîne une détérioration progressive des performances	Qualité = enjeu stratégique lié directement à la rentabilité organisationnelle

Cette synthèse met en lumière le fait que la qualité ne se limite plus à une exigence de conformité technique, mais s'inscrit comme un levier stratégique de création de valeur. En combinant qualité réelle et qualité perçue, les projets d'innovation sont susceptibles d'améliorer la satisfaction des parties prenantes et de renforcer leur performance d'ensemble.

L'analyse de la qualité en gestion de projet montre à première vue, que la qualité freine l'innovation. La qualité en gestion de projet va au-delà du simple respect de normes. Elle est au contraire ce qui permet de transformer les idées innovantes en valeur réelle et

durable. Une démarche qualité bien définie et adaptable est un véritable levier stratégique pour créer la valeur dans les projets innovants.

La création de valeur par la qualité s'opère en trois grands processus tout au long du cycle de vie du projet.

D'abord, il y a la planification. À ce niveau, la qualité intervient comme un mécanisme de prévention au sein du projet. Les exigences, les standards et les bonnes méthodes définies clairement dès le départ permet d'éviter des modifications tardives et des reprises coûteuses. Cette démarche anticipative est susceptible de réduire les risques de non-conformité, de réduire les reprises coûteuses et de favoriser une optimisation des ressources. L'investissement dans la prévention coûte toujours moins cher que les coûts de correction d'une mauvaise préparation.

Ensuite, l'assurance qualité crée la valeur en maintenant la fiabilité des processus dans le temps et en améliorant les compétences de l'organisation. Son rôle n'est pas seulement de vérifier que le projet respecte les règles établies, mais aussi de s'assurer des leçons apprises de chaque expérience pour faire mieux la prochaine fois dans les projets futurs. L'assurance qualité devient alors un processus d'apprentissage pour toute l'entreprise. Chaque projet permet de renforcer les compétences, d'améliorer les manières de faire et d'augmenter le niveau de maturité en qualité. La valeur créée dépasse donc le cadre du projet et fait bénéficier toute l'organisation.

Enfin, le contrôle qualité génère de la valeur en détectant et corrigeant les écarts au cours du projet, avant que les problèmes ne prennent trop d'ampleur. Un suivi régulier des livrables et des processus, permet de repérer rapidement ce qui ne va pas. L'idée n'est pas de viser seulement le respect total des normes techniques, mais de se concentrer sur ce qui compte vraiment comme la satisfaction du client, l'adoption des solutions, les bénéfices obtenus. Garder l'œil sur ces indicateurs permet de protéger la valeur créée par le projet, éviter les échecs coûteux et des insatisfactions qui pourraient tout anéantir.

Au-delà de ces processus, la qualité a un impact économique. Elle permet de réduire le gaspillage, donne une meilleure efficacité, offre des achats optimisés et réduit les coûts. Elle permet aussi de meilleurs revenus, d'amélioration des performances,

augmente la valeur pour les investisseurs et une plus grande satisfaction des employés qui seront fiers de leur travail. Elle limite les reprises et les réclamations qui empêchent la rentabilité, la hausse des coûts de non-qualité, l'atteinte à l'image de l'organisation et l'affaiblissement de la position sur le marché. Un client satisfait est un client qui adopte plus facilement les livrables produits et qui se fidélise donc reviendra pour d'autres projets. Ces gains renforcent la compétitivité de l'organisation.

La relation entre qualité et innovation, souvent perçue comme opposée, se révèle plutôt bénéfique. Aujourd'hui, un lien positif existe entre la mise en place de pratiques de qualité et la performance des projets innovants. Une bonne gouvernance qualité dans l'innovation aide à mieux comprendre les besoins des utilisateurs, encourage le partage des connaissances et rend les processus plus efficaces. D'ailleurs, souvent les pratiques humaines de la qualité comme la collaboration entre équipes, la formation, les bonnes relations avec les fournisseurs ont le plus d'impact sur l'innovation.

Les normes comme l'ISO 9001 ou le Total Quality Management créent un cadre favorable à l'innovation. Ils créent les conditions propices pour que les nouvelles idées émergent, se développent et se concrétisent, en s'appuyant sur un leadership clair et une culture de l'amélioration continue. La qualité et innovation produisent bien plus de valeur que si chacune avançait de son côté.

À long terme, la qualité devient un atout stratégique pour l'organisation. Une organisation qui met en pratique les processus de qualité devient plus agile, plus capable de s'adapter aux imprévus et aux changements. Dans des environnements instables comme ceux des projets d'innovation, cette capacité à tenir dans la durée et à s'adapter est une forme de valeur bénéfique pour l'organisation.

Pour résumer, la qualité transforme la capacité d'innover en une valeur réelle et durable. Elle organise les méthodes de travail, rassure les parties prenantes et sécurise les livrables et transforme les innovations en avantage compétitif durable. Elle va au-delà de l'application des critères techniques, elle s'inscrit dans une logique d'organisation, d'amélioration continue, et des compétences tournées vers un seul but qui est de créer de

la valeur. Le succès d'un projet innovant repose sur cet équilibre entre la qualité et la créativité.

Mais alors, une question se pose, qui s'assure que la qualité? Comme nous le verrons, tout part du leadership, qui sera au cœur de la prochaine section.

2.4 LE LEADERSHIP EN PROJET

2.4.1 Définition

Le leadership, c'est avant tout la capacité d'inspirer et de guider une équipe de projet vers l'atteinte des objectifs fixés, tout en respectant les délais, les coûts et la qualité définis. Cela signifie qu'il ne s'agit pas seulement d'organiser les tâches et les ressources, mais également de gérer les dynamiques humaines souvent complexes qui se manifestent dans un cadre de projet (Fokina et al., 2023, p. 3).

D'après (Wilson, 2023) le leadership est défini sous plusieurs dimensions à savoir le comportement du leader (ce qu'il fait ou doit faire), la différenciation entre leader et membres du groupe, la nature sociale de ce qui est dirigé, et la finalité ou la direction de l'action.

Selon (Yukl, 2006) le leadership représente l'influence qu'une personne exerce sur son entourage pour concrétiser des visées communes. Le leadership excède le cadre de la position hiérarchique et repose sur la capacité à guider et encourager autrui. Il implique des échanges dynamiques entre un dirigeant et ses collaborateurs.

Selon (Yukl, 2012) le leadership est décrit comme une influence dynamique, axée sur la collaboration, la poursuite d'objectifs partagés et accessible à tous ceux qui peuvent engager ce processus, pas seulement à ceux qui occupent une position officielle ou possèdent des traits spécifiques.

Pour (Dinwoodie et al., 2015) le leadership du changement ne se limite pas à la gestion des activités, mais concerne aussi la capacité à mobiliser les émotions, à créer un

climat de confiance, et à inspirer un engagement durable pour assurer le succès de la transformation. C'est cette capacité à influencer et à accompagner les personnes à chaque étape qui fait toute la différence.

2.4.2 Les différents types de leadership

les différents styles de leadership parmi les plus fréquents : Laisser-faire : permettre à l'équipe de prendre ses propres décisions et fixer ses objectifs (style de non-intervention); Transactionnel : focalisation sur les objectifs, le feedback et les réalisations pour déterminer les récompenses; gestion par exception; Servant leadership : engagement à servir les autres et prioriser leur développement, leur autonomie et leur bien-être; accent sur les relations et la collaboration; Transformationnel : responsabiliser les collaborateurs par des comportements idéalisés, une motivation inspirante, en encourageant l'innovation et en valorisant chaque individu; Charismatique : capacité à inspirer; dynamisme, enthousiasme, confiance en soi et fortes convictions; Interactionnel : combinaison des approches transactionnelle, transformationnelle et charismatique (Edition, 2018, p. 90).

La littérature distingue plusieurs formes de leadership, dont les plus étudiées orientées vers l'innovation et la création de valeur sont le leadership transformationnel, transactionnel, et le leadership ambidextre (Huang et al., 2022).

Selon (Han et al., 2025) montre que le leadership transformationnel influence positivement la réussite des projets à travers deux mécanismes d'adaptation : la réflexivité d'équipe (la capacité à réfléchir collectivement sur les expériences) et la résilience de l'équipe (la capacité à rebondir face aux défis), en favorisant ces processus, le leadership transformationnel permet aux équipes de mieux s'adapter aux environnements dynamiques et incertains comme les projets d'innovations, ce qui conduit finalement à de meilleurs résultats dans les projets. Pour (Zacher et Rosing, 2015) Cette approche de leadership focalise son action sur la transformation organisationnelle et individuelle, en stimulant la motivation des collaborateurs à atteindre des finalités élevées et en cultivant leur créativité et leur capacité d'innovation. D'après (Chaubey et al., 2019) le leadership

transformationnel nourrit l'innovation en motivant les collaborateurs à concevoir des idées inventives. De plus, il instaure un climat propice à l'initiative personnelle, à la recherche de pistes nouvelles et à la réalisation de performances créatives, ce qui en fait un style de prédilection pour éveiller la créativité organisationnelle.

Le leadership transactionnel est une question d'efficacité et de respect des procédures. Comme le soulignent (Bass et Bass Bernard, 1985) , son but n'est pas d'inciter les collaborateurs à se surpasser, contrairement au leadership transformationnel qui cherche justement à inspirer les équipes et à motiver au-delà des attentes. Si ce style de management est très efficace dans un environnement qui demande des règles claires et bien ordonnées, (McCleskey, 2014) note qu'il peut aussi être un frein pour encourager le développement et l'épanouissement personnel des collaborateurs. Selon (Huang et al., 2022) le leadership transactionnel est souvent considéré comme efficace pour maintenir l'ordre, gérer les opérations quotidiennes, ou dans des environnements où la stabilité est prioritaire. Cependant, il est moins adapté lorsqu'il s'agit de stimuler l'innovation ou de conduire le changement organisationnel. Pour (Ali et al., 2021) Le leadership transactionnel, qui repose davantage sur des échanges et des récompenses pour la performance.

D'après (C. Gibson et J. Birkinshaw, 2004) le leadership ambidextre est défini comme la capacité des dirigeants à instaurer un contexte favorable à la fois à la discipline, à la stimulation, au soutien et à la confiance, permettant ainsi aux employés d'auto-organiser leurs actions pour concilier innovation et efficacité. Cela implique un leadership qui favorise la création d'un environnement propice à la fois à la stabilité et à l'adaptabilité, sans recourir à un contrôle excessif. (C. B. Gibson et J. Birkinshaw, 2004) dans une autre recherche rajoute que le leadership ambidextre apparaît comme une attitude de gestion qui combine la vision stratégique, la capacité à encourager l'innovation tout en maintenant la stabilité opérationnelle, et qui influence directement la capacité de l'unité à atteindre une ambidextrie organisationnelle efficace.

D'autres modèles de leadership ont aussi fait leur preuve dans le sens de l'innovation comme le leadership participatif qui a été démontré par (Coimbatore K

Prahalad et Venkat Ramaswamy, 2004) dans leur recherche sur la co-création établissent que l'approche collaborative du leadership produit une valeur accrue en incorporant les points de vue et exigences de toutes les parties prenantes dès les étapes initiales du processus innovant. La diminution des risques de rejet et l'assurance d'un meilleur ajustement entre l'offre et les besoins réels est effective lorsque les différentes parties prenantes sont pris en compte dès le départ. Pour (Von Hippel, 2005a) le leadership participatif en innovation tire parti des connaissances des utilisateurs finaux pour concevoir des solutions mieux adaptées et plus simples à adopter. . Cette démarche produit une valeur concrète, mesurée par une adoption plus rapide et des coûts d'ajustement réduits. (Füller et al., 2008) montrent que la co-création donne naissance à des innovations plus performantes et plus rentables, car en devenant acteurs du projet, les utilisateurs en tant qu'acteurs impliqués développent un sentiment d'appartenance qui les encouragera à l'adopter.

Les travaux de recherches de (Hersey et Blanchard, 1969) parlent du leadership est très efficace pour les projets d'innovation, où les besoins et les contraintes évoluent sans cesse. Cette capacité à ajuster son style de management à chaque étape du processus crée la valeur en optimisant les performances. L'efficacité du leadership repose sur la capacité du dirigeant qui doit savoir évaluer le niveau de maturité de son équipe pour adapter sa posture en fonction. Ce modèle positionne donc la flexibilité du leader comme facteur déterminant de réussite dans l'animation des équipes, permettant une optimisation continue de la performance selon l'évolution des contextes et des besoins. On a aussi (Grimm, 2010) montrent que l'efficacité du leadership situationnel dans l'innovation réside dans sa capacité à ajuster le niveau de direction et de soutien en fonction de la maturité de l'équipe et de la complexité des défis rencontrés. Cette adaptation génère une valeur en évitant les dysfonctionnements liés à l'inadéquation entre style de leadership et besoins contextuels. D'après (Zigarmi et Roberts, 2017) le principe central du leadership situationnel est que le leader doit évaluer le degré de développement de chaque collaborateur et adapter son style de management en fonction, afin d'optimiser la performance, stimuler la motivation et renforcer la satisfaction au travail.

D'après les études de (Geoghegan et Dulewicz, 2008) les composantes émotionnelles, sociales, intellectuelles et managériales du leadership constituent des facteurs décisifs pour un leadership performant.

2.4.3 L'importance du leadership

« Le leadership est essentiel à la réussite du projet » (Jiang, 2014, p. 54).

(Jansen et al., 2009) dans leur étude démontrent que le leadership transformationnel stimule l'innovation exploratoire, tandis que le leadership transactionnel facilite l'innovation exploitative. L'adéquation de ces styles varie avec l'intensité des mutations environnementales : les contextes évolutifs favorisent l'approche transformationnelle, alors que les environnements stables optimisent l'exploitation. Des choix de leadership inappropriés au contexte peuvent détériorer les résultats innovants. Les managers doivent par conséquent calibrer leur style selon la nature stable ou changeante de leur environnement pour amplifier leur efficacité innovante.

Le leadership a été notre première règle d'innovation, car c'est par là que toute entreprise doit commencer. Les organisations doivent établir des systèmes qui fournissent des mesures, de la motivation, des incitations et des récompenses adaptées pour encourager l'innovation, en accord avec leur stratégie. Les organisations doivent créer un environnement où la prise de risques liée à l'innovation est perçue comme un atout pour leur succès pour elles (Davila et al., 2012, p. 48).

Lorsqu'un projet rencontre des imprévus que le rôle du leader devient vraiment nécessaire. L'incertitude, la complexité et les enjeux importants peuvent rapidement faire monter le stress et aussi créer des conflits dans une équipe. Un bon leadership est alors indispensable pour apaiser les tensions, surmonter les obstacles, les difficultés et maintenir le projet sur la bonne voie. L'impact d'un leader va bien au-delà d'un seul projet. Les chefs de projet font grandir leurs équipes en créant un environnement d'apprentissage et en renforçant les compétences de chacun pour les défis à venir. Ils contribuent aussi à

instaurer une culture de la gestion de projet dans toute l'organisation, ce qui rend l'entreprise plus performante.(Fokina et al., 2023, p. 2).

Les chefs de projet doivent être des leaders responsables, car une mauvaise gestion peut poser des problèmes éthiques graves et mener à des situations de véritables catastrophes (Drouin, 2022, p. 6).

Sans un leader fort et engagé pour donner une direction et motiver et mobiliser les troupes, un projet risque vite de tomber dans le piège du service minimum où chacun se contente de faire ce qui est demandé, sans chercher à aller plus loin ou à s'améliorer continuellement. En revanche, quand un véritable leadership transformationnel anime le projet, il crée une dynamique d'excellence qui pousse les équipes à transcender les objectifs initiaux, à innover dans leurs approches et à générer une valeur ajoutée significative qui surpasse les attentes des parties prenantes. (Heagney, 2016, p. 5).

Le succès des projets repose sur un bon leadership, comme le confirment universités, praticiens et auteurs. En tant que chef de projet, vous devez favoriser la prise de risque et essayer de faire disparaître la peur de l'échec. Si l'équipe craint de se tromper, elle ne pourra pas donner le meilleur d'elle-même. Il est important de s'appuyer sur les connaissances et les qualités de chacun pour tirer le maximum de chaque personne dans le projet. Même si ça semble étrange, les erreurs peuvent parfois créer de grandes opportunités (Heagney, 2016, p. 172)

Dans son étude (Jiang, 2014, p. 55) confirme l'influence positive du leadership sur la réussite du projet dépend du fait que le style de leadership approprié a été sélectionné en fonction du type de projet.

2.4.4 Les effets du leadership sur l'innovation, la performance des projets et la valeur créée

Les travaux de (Dvir et al., 2006) soulignent que la gestion de projet doit être ajustée selon les caractéristiques spécifiques de chaque projet, notamment en prenant en compte le degré d'incertitude, la complexité, le caractère innovant et le rythme

d'exécution, des éléments particulièrement pertinents dans le contexte des projets d'innovation. Il insiste aussi sur l'importance d'harmoniser la personnalité du gestionnaire avec le type de projet géré, afin de maximiser les chances de réussite. Cette idée rejoint la vision selon laquelle le leadership en innovation doit être flexible et adapté à la nature propre de chaque projet. Cette approche favorise une gestion plus adaptée et efficace, en lien avec les exigences changeantes et spécifiques des projets innovants.

L'innovation est un processus multidimensionnel qui requiert une diversité de talents et de compétences complémentaires. Il est donc nécessaire de disposer de leaders en innovation capables de tirer le meilleur parti d'équipes aux profils variés. Ces leaders doivent non seulement être de bons intégrateurs, mais également posséder une connaissance approfondie des exigences propres à chaque étape du processus d'innovation (Shavinina, 2003, p. 824). Selon (Cleveland, 2022) Le leadership du gestionnaire de projet stimule l'adoption des pratiques de création de valeur, en synchronisant les orientations stratégiques et les besoins des parties prenantes, et en forgeant un cadre favorable à l'implication et au règlement de défis complexes. D'après (Green et Sergeeva, 2019) Les études révèlent que la création de valeur se fonde sur des processus de pilotage, de co-création, et de formation collective, tous significativement orientés par le leadership du chef de projet.

Les études de (Turner et Müller, 2005) mettent en avant que le style de leadership du chef de projet constitue un élément déterminant pour la réussite. Leur synthèse de la littérature révèle que le leadership influence fortement la cohésion de l'équipe, la motivation des membres ainsi que la performance globale du projet. Ils insistent sur l'importance d'ajuster le style de management en fonction de la complexité du projet, des parties prenantes impliquées et des objectifs stratégiques poursuivis. Cette adaptation garantit une cohérence optimale entre les ressources mobilisées et les résultats attendus. Ce rôle flexible et contextuel du leader est nécessaire pour maximiser la création de valeur, qui dépasse la simple réalisation des livrables.

Les organisations font face à de nombreux défis dans la gestion de l'innovation. Le rôle fondamental des managers consiste à développer des pratiques efficaces en

instauration des routines d'innovation structurées, lesquelles s'avèrent déterminantes pour la pérennité et la survie de l'organisation. En plus des compétences de base en innovation, un bon leadership a un effet positif sur les performances des équipes dans les organisations en permettant une meilleure implication de tous les employés, un travail en réseau et une gestion des changements, qu'ils soient continus ou non. Pour le management, l'objectif fondamental ne se limite pas à l'établissement de routines d'innovation, mais consiste surtout à mettre en place des mécanismes d'apprentissage organisationnel, permettant à l'organisation d'améliorer continuellement ses pratiques innovantes et de s'assurer que ses objectifs d'innovation demeurent alignés sur sa stratégie globale. En créant une culture d'innovation, ils aident les équipes à tirer le meilleur de leur créativité et à améliorer les résultats en matière d'innovation (Shavinina, 2003).

Le leadership transformationnel constitue un atout majeur pour conduire un projet vers le succès. Un leader de ce type sait avant tout forger un véritable esprit d'équipe autour d'objectifs communs, en fédérant l'ensemble des membres autour d'une vision partagée. Il encourage chacun à faire preuve de créativité et à s'investir pleinement, ce qui stimule la dynamique d'innovation. Grâce à cette cohésion collective, les obstacles rencontrés en cours de projet trouvent des solutions plus aisément et plus rapidement. En créant un climat de travail où chacun se sent motivé et engagé, le leader transformationnel permet à son équipe d'apporter une valeur ajoutée qui va souvent au-delà des attentes initiales du projet (Aga et al., 2016). Pour (Fareed et al., 2023) Quand un leader sait inspirer ses équipes et leur donne l'autonomie nécessaire, les projets ont plus de chances de réussir, et ils créent aussi une réelle valeur pour toute l'organisation. Des équipes plus motivées et responsables sont naturellement plus efficaces et plus innovantes. L'amélioration du bien-être au travail contribue à optimiser l'utilisation des ressources et à renforcer la position concurrentielle de l'organisation. En encourageant chaque membre de l'équipe à prendre des initiatives, il devient possible de générer un impact concret et mesurable, aussi bien sur les résultats organisationnels que sur la qualité des livrables produits et leur portée stratégique.

Deux mécanismes participent efficacement au succès des projets un mécanisme direct : un leadership approprié peut bénéficier à la réussite du projet avec les compétences correspondantes et un mécanisme indirect en créant une meilleure ambiance de travail et en soudant son équipe, il l'améliore et met en place les conditions idéales pour le succès. L'impact positif du leadership ne se concrétise que si le style choisi est vraiment adapté à la nature du projet en question (Jiang, 2014, p. 54).

Selon (Huang et al., 2022) Le leadership moderne efficace n'est plus seulement d'exercer son autorité ou de montrer l'exemple. Il s'agit de savoir créer un environnement qui encourage l'intelligence collective, le partage des compétences et la collaboration. C'est cette association qui est devenue le vrai moteur pour innover et créer de la valeur. Pour (Bagheri et Harrison, 2020) un leader a besoin de plusieurs cordes à son arc comme une vision claire, la capacité à inspirer et motiver son équipe, du flair pour repérer les bonnes occasions, et l'envie de s'adapter et d'apprendre constamment pour réussir ses innovations et faire avancer ses projets. La véritable clé pour que des projets innovants réussissent et aient un impact durable, c'est de bâtir un climat de confiance avec un bon leadership.

Pour (Green et Sergeeva, 2019) créer la valeur dans un projet, c'est bien plus que le résultat final ; il s'agit de générer des bénéfices concrets pour l'organisation et toutes les parties prenantes impliquées. Ils montrent que le leadership joue un rôle clé en facilitant la communication, en alignant les objectifs et en mobilisant l'engagement collectif. C'est grâce à cette dynamique que la valeur du projet est réellement perçue par chacun, et que les efforts investis portent vraiment leurs fruits pour tous. En somme, un bon leadership est le véritable moteur pour tirer le meilleur de chaque projet.

D'après (Griffin et Page, 1996), mesurer le succès innovant requiert des indicateurs diversifiés, en cohérence avec les orientations stratégiques c'est à dire le leadership et les spécificités projet. Cette mesure intègre des critères économiques (ROI, bénéfices), des paramètres commerciaux (position concurrentielle, contentement client), et des dimensions organisationnelles (développement des expertises, acquisition de savoirs).

Les travaux de (Chiesa et al., 2009) montrent que pour vraiment mesurer l'innovation, il faut aller au-delà des simples chiffres. Il est important de prendre en compte des aspects plus qualitatifs, comme l'ambiance et l'environnement de travail, l'implication et les comportements de chacun, la qualité des relations avec les fournisseurs et la façon dont les équipes communiquent entre elles. C'est souvent toutes ces ressources immatérielles qui créent la plus grande partie de la valeur.

2.4.5 Les qualités d'un bon leader

Un bon leader est le reflet de la manière dont un projet est dirigé. Il partage une vision qui inspire, n'hésite pas à remettre en question les méthodes en place, incite son équipe à agir positivement et les pousse à toujours chercher à améliorer leurs performances (Gulati, 2021, p. 84).

Dans les études de (Kirkpatrick et Locke, 1991) ont permis d'identifier six traits des leaders efficaces : Motivation et ambition, le désir de diriger et d'influencer les autres, honnêteté et intégrité, confiance en soi, intelligence, connaissances techniques.

Dans cette même lancée, (Goździewska-Nowicka et Rajs, 2018, p. 13) énumèrent d'autres caractéristiques de leadership, que tout bon chef de projet devrait avoir : le courage, la communication, la générosité, la conscience de soi, appliquer la règle d'or, la passion, l'authenticité, la disponibilité, la responsabilité.

Le rôle du leader inclut : Donner une vision sur le long terme pour l'innovation à travers la stratégie et le portefeuille d'innovation ; Informer les dirigeants et les managers sur ce qui se passe dans le domaine de l'innovation ; Soutenir les projets importants de création ; Entretenir les relations avec les partenaires externes ; Analyser les conséquences des initiatives stratégiques de l'entreprise concernant l'innovation ; Apporter des conseils et faire des jugements importants ; Trouver un équilibre entre l'innovation commerciale et technologique, surtout en ce qui concerne la dynamique de l'organisation, le portefeuille, les ressources et les processus (Davila et al., 2012, p. 122).

La gestion de projet requiert un leadership sérieux et efficace. Pour qu'un chef de projet soit efficace, il doit avoir de bonnes compétences en communication, être flexible face aux incertitudes, et établir des relations de travail solides avec son équipe. En plus, il doit être capable de définir et de partager une vision claire pour l'avenir. Une bonne maîtrise des délais ainsi que des stratégies d'influence est également cruciale. Par ailleurs, c'est important qu'il reconnaisse le pouvoir de la gratitude et qu'il rappelle régulièrement à son équipe ce qui compte vraiment, car cela aide à renforcer la confiance et, surtout, à la maintenir sur le long terme (Gulati, 2021, p. 84).

Au-delà des compétences fondamentales en gestion de projet, un chef de projet doit également posséder des connaissances techniques et un certain niveau de compréhension du contenu, ne serait-ce que pour pouvoir aborder les questions relatives au sujet du projet. En général, les compétences techniques sont souvent liées à la technologie, ainsi qu'aux processus associés au produit qui découlera du projet. Ainsi, les compétences exigées peuvent varier d'une entreprise à l'autre et d'un projet à l'autre. En plus de ces compétences essentielles, la littérature met souvent en lumière l'importance des compétences en leadership et en gestion. Celles-ci englobent des capacités telles que le coaching, le challenge, la négociation, la capacité d'influence, le charme, l'obtention de résultats, la participation, la direction, le maintien de l'ordre, la délégation, l'aide, le guidage, la tenue de réunions, la gestion de divers groupes et la coordination (Artto et Wikström, 2005, p. 220).

Il est essentiel de prendre le temps et d'investir des efforts pour améliorer cette compétence. Tout comme un caméléon change de couleur pour mieux survivre, vous devez adapter votre manière de faire en fonction des personnes, des situations et des circonstances pour assurer l'efficacité du projet. Le développement d'une équipe projet demande de passer d'un style de leadership direct à un style plus délégateur. Cela a du sens et s'applique à de nombreuses situations d'équipe, montrant l'importance d'une approche adaptable (Heagney, 2016, p. 170).

Le leadership dans la gestion de projet est un rôle complexe et multiforme qui dépasse les définitions traditionnelles du leadership. Il implique une combinaison de

compétences techniques en gestion de projet et de capacités interpersonnelles, façonnées par les exigences spécifiques de l'environnement du projet.(Fokina et al., 2023, p. 4)

Le leadership ne se limite pas à la maîtrise de compétences spécifiques. Un véritable leader doit aussi incarner les valeurs qu'il prône, inspirer ses équipes et maintenir une conduite éthique exemplaire (Gulati, 2021, p. 98).

Un chef de projet passe en général près de 85 % de son temps à échanger avec les autres. Pour vraiment améliorer la compétence relationnelle, surtout quand il s'agit de communiquer l'état d'avancement aux parties prenantes, il est important, par exemple, d'acquérir des compétences techniques spécifiques. Cela nous permettra de gérer efficacement des aspects comme les calendriers, les budgets, les problèmes ou encore les listes de risques. Ces éléments illustrent l'importance de combiner ces deux types de compétences pour faire face aux principales causes d'échec des projets. Parmi celles-ci, on peut citer l'incapacité à identifier et à documenter correctement les besoins, une planification inadéquate, des estimations d'effort erronées ainsi qu'une communication déficiente. Les compétences techniques et générales se rencontrent et s'utilisent simultanément à chaque étape d'un projet (Marando, 2012, p. 9-10).

Saisir les principes de la gestion stratégique représente un défi enrichissant. Une stratégie bien conçue constitue un élément essentiel d'un leadership d'entreprise d'excellence (Freeman, 2010, p. 3). Pour (Demir, 2018, p. 15), un processus de gestion stratégique doit avoir cinq étapes importantes : le leadership, la formulation, l'exécution, l'intégration et l'innovation. La gestion stratégique a besoin d'un leadership visionnaire, mais seulement les organisations qui réussissent bien en gestion stratégique sont innovantes. Pour assurer la pérennité de l'innovation, il est important de planifier rigoureusement, de mettre en œuvre efficacement et de mesurer les résultats obtenus. Les organisations qui tirent continuellement des enseignements de ce processus et qui adaptent leurs pratiques à leur stratégie globale développent une capacité d'innovation durable.

Un bon leader doit vraiment montrer à son équipe comment ses objectifs peuvent s'aligner sur ceux du projet. C'est essentiel pour les motiver à rechercher l'excellence. Posséder des compétences en leadership permet au chef de projet de prendre des

initiatives. Il doit aussi s'assurer que l'équipe travaille dans des conditions sécuritaires, même si parfois c'est difficile, cela doit être équitable pour tous (Gulati, 2021, p. 63).

Les relations humaines génèrent presque inévitablement des tensions. Les malentendus, les conflits, les incompatibilités de caractère et les rivalités interpersonnelles constituent des réalités inhérentes à tout environnement de travail collectif. Les chefs de projet doivent être préparés à gérer ces situations. Pour en limiter les conséquences, la meilleure stratégie consiste à former l'ensemble de l'équipe, chef de projet inclus, aux compétences relationnelles (Heagney, 2016, p. 162).

Selon (Fernando, 2006) La culture organisationnelle influence directement la capacité d'une organisation à innover. Elle qui crée un climat favorable où les nouvelles idées liées à l'innovation peut se développer, ce qui est indispensable pour le succès des projets innovants et pour renforcer la compétitivité de l'entreprise. Une culture qui encourage l'innovation, c'est un environnement qui valorise la créativité, la prise de risque et la flexibilité, tout en apportant aux équipes un soutien concret, tant sur le plan humain que matériel.

Le tableau ci-dessous examine de manière comparative les principaux styles et conceptions du leadership en gestion de projet, en éclairant leur apport respectif à la performance des équipes et à la création de valeur au sein des projets d'innovation.

Tableau 6 Synthèse des auteurs sur le leadership en projets

Auteur(s)	Concept central	Contribution principale	Lien avec la création de valeur
Yukl (2006, 2012)	Leadership comme influence	Leadership = influence dynamique accessible à tous, pas seulement aux hiérarchies	Collaboration et objectifs partagés = base de la création de valeur collective
Zacher et Rosing (2015) ; Chaubey et al. (2019)	Leadership transformationnel	Stimule la motivation, la créativité et l'innovation en dépassant les attentes	Valeur ajoutée significative qui surpasse les attentes des parties prenantes
Jansen et al. (2009)	Leadership et contexte	Transformationnel pour l'innovation exploratoire ; transactionnel pour l'exploitation	Adéquation du style au contexte = amplification de l'efficacité innovante
Gibson et Birkinshaw (2004)	Leadership ambidextre	Combine stabilité opérationnelle et capacité d'innovation simultanément	Ambidextrie = source d'avantage concurrentiel durable dans l'innovation

Auteur(s)	Concept central	Contribution principale	Lien avec la création de valeur
Hersey et Blanchard (1969)	Leadership situationnel	Adapter le style de leadership à la maturité de l'équipe et au contexte	Flexibilité du leader = optimisation continue de la performance et de la valeur
Prahalad et Ramaswamy (2004)	Leadership participatif et co-création	Implication des parties prenantes dès les étapes initiales du processus innovant	Co-création = valeur mieux alignée sur les besoins réels, adoption plus rapide
Turner et Müller (2005)	Style de leadership et réussite	Le leadership influence la cohésion, la motivation et la performance globale	Adaptation du style = maximisation de la création de valeur au-delà des livrables
Green et Sergееva (2019)	Leadership et valeur	Pilotage, co-création et formation collective orientés par le leadership	Leadership = moteur pour que les efforts se traduisent en bénéfices concrets

Il ressort de cette synthèse que le leadership en gestion de projet tend à évoluer vers des modèles plus participatifs et adaptatifs, davantage en phase avec les besoins des projets d'innovation, qui requièrent collaboration, créativité et flexibilité.

L'analyse du leadership en gestion de projet montre qu'il joue un rôle central comme moteur de création de valeur dans les projets d'innovation. C'est le véritable moteur qui donne l'élan, qui rassemble les énergies et qui transforme un groupe d'individus talentueux en une équipe capable de créer quelque chose de valeur.

D'abord, un bon leader donne un sens et une direction au projet. Dans le contexte des projets d'innovation, souvent marqués par l'incertitude, le rôle du leader consiste à formuler et à communiquer une vision claire et inspirante des objectifs à atteindre, afin d'orienter l'ensemble des acteurs dans une direction commune. Il ne se limite pas à la distribution des tâches, mais veille à ce que chaque membre de l'équipe comprenne en quoi sa contribution, aussi modeste soit-elle, s'inscrit dans la réalisation d'un objectif plus large. C'est précisément cette vision partagée qui renforce l'engagement et la motivation des équipes, constituant ainsi un levier essentiel de création de valeur.

Ensuite, le leadership agit aussi en mobilisant et en développant les compétences de l'équipe. Un leader efficace sait repérer les talents. Il sait repérer le potentiel de chacun, le développer et créer un environnement où tout le monde peut donner le meilleur de soi-même. Il ne fait pas qu'avancer le projet, il enrichit l'organisation sur le long terme en faisant grandir le capital humain de ses collaborateurs. Un leadership transformationnel,

par exemple, est celui qui va pousser son équipe à oser prendre des risques et à être créative. C'est comme ça que naît les vraies innovations renforce directement la création de valeur.

Le leadership, c'est aussi une question de relations humaines. En installant un climat de confiance avec les parties prenantes. La confiance facilite la collaboration, accélère les décisions et évite les malentendus. Quand un chef de projet est cohérent, intègre et transparent, les gens s'investissent davantage, partagent les informations sans crainte et travaillent mieux ensemble. Cette bonne entente entre leur relation augmente la capacité de l'équipe à créer la valeur collectivement.

Les projets innovants sont de nature complexes et incertains. Un bon leader sait créer la valeur en sachant s'adapter, naviguer dans cet environnement sans paniquer ni paralyser son équipe. Un leadership adaptatif sait ajuster son style en fonction des situations, en alternant entre directivité et participation selon les besoins de la situation. Au lieu de voir l'incertitude comme une menace, il y voit une chance d'apprendre et d'innover, protégeant ainsi la dynamique du projet même quand tout change et nourrit la création de valeur.

Les différents styles de leadership apportent de la valeur de façons complémentaires. Le leader transformationnel inspire ses équipes à se dépasser, tandis que le leader transactionnel s'assure que tout fonctionne efficacement et le respect des règles. Le leader serviteur se concentre sur le développement de ses collaborateurs en créant un environnement de travail épanouissant. Le leader situationnel s'adapte en permanence dans chaque style en fonction des besoins du moment et de l'équipe qu'il a à gérer. Les meilleurs leaders savent jongler avec ces démarches pour s'adapter au contexte et aux enjeux.

Le leadership crée aussi la valeur au niveau organisationnel en façonnant les habitudes, les valeurs et les comportements de son équipe favorables à l'innovation. En encourageant l'expérimentation, en acceptant l'échec comme une source d'apprentissage et en célébrant les succès, il crée un terreau fertile pour une création de valeur durable.

Cette influence au niveau culturel est un gain immense pour l'organisation, au-delà des résultats immédiats du projet.

L'innovation entraîne souvent des désaccords et des débats. Le leadership joue un rôle important dans la gestion des conflits et la prise de décision collective. Il aide à faire naître des solutions qui profitent à tous. Cette capacité à tirer parti de la diversité des points de vue est utile pour créer la valeur dans des projets complexes où de nombreuses personnes sont impliquées.

Enfin, le leadership contribue à maintenir l'alignement stratégique du projet. Il s'assure que le travail quotidien ne s'éloigne pas des grands objectifs de l'organisation. C'est lui qui veille à ce que le projet demeure sous contrôle et que la valeur créée soit bien celle qui était attendue au niveau stratégique de l'organisation.

Finalement, le leadership apparaît comme un moteur qui active et renforce tous les autres leviers de création de valeur dans les projets d'innovation. Sans un bon leadership, les meilleures méthodes et les processus de qualité ne peuvent pas être mis en place, les idées innovantes ne se transforment jamais en valeur réelle. C'est le leadership qui donne vie à tout ça en mobilisant les différentes parties prenantes, en stimulant l'innovation, en alignant les efforts et en construisant la confiance. Cependant, même le leader le plus compétent ne peut agir seul pour créer de la valeur. C'est ce que la section suivante se propose d'examiner.

2.5 LA MATURITÉ DES ÉQUIPES

2.5.1 Définition

La réussite des projets d'innovation repose aussi sur une culture organisationnelle propice à l'expérimentation et à l'apprentissage.

Lorsque l'on évoque la maturité en gestion de projet, on pourrait croire que cela signifie qu'une organisation est entièrement prête à réussir l'ensemble de ses projets. En réalité, aucune organisation n'atteint un niveau de maturité absolue, et il est peu probable

qu'un tel niveau soit pleinement atteint. Il est donc plus juste de parler de degrés de maturité et de chercher à les mesurer et à les définir de manière rigoureuse au sein de l'organisation (Andersen et Jessen, 2003, p. 1).

La norme relative à la gestion de portefeuille, élaborée en 2006 par le Project Management Institute (PMI), décrit ce qu'on entend par maturité dans la gestion de projet. En fait, cette notion fait référence au niveau des processus de gestion de portefeuille de projets par rapport à une norme établie. Ici, cette norme est perçue comme un ensemble de bonnes pratiques en gestion de projet, tandis que le niveau de maturité représente une évaluation mesurable de l'adhérence à cette référence (Derenskaya, 2017, p. 2). Un modèle de maturité en gestion de projet est un outil précieux pour évaluer l'efficacité de la gestion de projet. Il aide également les organisations à identifier et à développer des compétences spécifiques dans ce domaine (Khoshgoftar et Osman, 2009, p. 6).

Les modèles de maturité représentent une méthode pour évaluer le processus d'innovation. En fait, ils examinent où en est actuellement le processus et le comparent aux objectifs qui avaient été fixés précédemment. Dans le cadre des entreprises et des organisations, ces modèles servent à améliorer les compétences et la qualité, ainsi qu'à diminuer les coûts et les délais d'exécution des processus (Müller-Prothmann et Stein, 2011, p. 2).

2.5.2 Les différents modèles de maturité

Aujourd'hui, la plupart de ces modèles ont cinq ou six niveaux de maturité. Ils évaluent soit une organisation entière, soit une partie de celle-ci. Le but principal de ces modèles est d'améliorer la qualité des processus en faisant une évaluation de leurs processus et en corrigeant les points faibles. Il existe plus de 200 modèles de maturité à l'heure actuelle, qui couvrent plein de domaines différents (Müller-Prothmann et Stein, 2011, p. 3).

Les niveaux de maturité dans la gestion de projet peuvent être classés en cinq niveaux, tels que :

-Niveau 1 initial (s'appuie sur la compétence de l'individu, et non sur celle de l'organisation). Il est vrai qu'on reconnaît l'importance de la gestion de projet, mais il n'y a pas de pratiques ou de normes vraiment établies. Les chefs de projet ne sont pas obligés de rendre des comptes d'une certaine manière selon des normes précises. En fait, la documentation est plutôt floue et plus ou moins sporadique. La direction, quant à elle, comprend ce qu'est un projet, sait qu'il y a des processus reconnus, et est consciente qu'une bonne gestion de projet est nécessaire. Les indicateurs, de leur côté, sont souvent collectés de manière informelle et de façon désordonnée (Crawford, 2006, p. 43)

- Niveau 2 planifié ou répétable, à ce stade, la gestion de projet est désormais acceptée, et on a recours à des démarches informelles pour administrer les processus. Cela dit, le succès de cette gestion repose encore sur quelques personnes expérimentées, qui veillent à ce que l'organisation continue de bien avancer. Quand l'organisation met en place de nouvelles initiatives, les membres apprennent et appliquent leurs compétences en participant à des équipes projet, qui deviennent alors des espaces de créativité, d'apprentissage et d'échange de connaissances. On collecte également des données informelles sur les projets. Cette phase marque une transition de l'acquisition de connaissances fondamentales vers un processus de gestion de projet plus standardisé. Pour appliquer avec succès les principes de gestion de projet, il est essentiel que les individus, l'équipe projet et l'organisation dans son ensemble partagent et réutilisent les connaissances tirées des projets passés (Świątoniowska, 2013, p. 172).

- Niveau 3 réalisé ou défini, toutes les procédures de pilotage de projet sont établies et constituent les références organisationnelles. Les clients, qu'ils soient internes ou externes, font vraiment partie de l'équipe selon ces procédures. C'est la même manière de faire sur presque tous les projets. La direction a formalisé ce fonctionnement et a tout documenté. La direction s'implique toujours pour valider les choix stratégiques, donner son feu vert pour valider les livrables importants ou aider à débloquer les situations compliquées. Pour le suivi de projet, la plupart des outils sont numériques. Chaque initiative est analysée et conduite en considération du portefeuille global de projets.(Crawford, 2006, p. 44)

- Niveau 4 optimisé : À ce stade, dirigeants et salariés participent activement aux démarches de pilotage stratégique. Les projets stratégiques font l'objet d'actualisations fréquentes. Les indicateurs de performance font l'objet de mesures. Les composants du plan stratégique sont ajustés selon les bilans de performance. L'axe stratégique de l'entreprise est redéfini d'après les résultats obtenus. L'architecture organisationnelle et le modèle d'affaires appuient les ambitions et stratégies durables. La culture d'entreprise se transforme, évoluant d'un fonctionnement bureaucratique vers une approche plus flexible. La solidité de l'organisation crée un environnement favorable à l'innovation. Les collaborateurs s'engagent pleinement dans les démarches innovantes, mais une divergence subsiste entre stratégie et innovation.(Demir, 2018, p. 18)

- Niveau 5 : Excellent : À ce stade, l'innovation fait vraiment partie intégrante de la culture de l'organisation. L'innovation est accentuée sur des produits et services, ainsi que sur des modèles économiques qui sont à la fois novateurs et durables. À ce niveau, toutes les différentes composantes de l'organisation s'intègrent parfaitement. Les stratégies d'innovation sont établies et coordonnées avec les orientations globales de l'entreprise. En fait, l'organisation est complètement prête pour l'innovation à un niveau stratégique(Demir, 2018, p. 18)

D'après le PMI, il y a plusieurs modèles de maturité disponibles. Ces derniers montrent qu'il existe des variations entre les entreprises dans la manière de gérer leurs projets et d'atteindre leurs objectifs. Toutefois, il est important de noter que beaucoup de ces modèles ont des limites en matière de portée ; leur but principal est donc de classer le comportement des organisations organisation(Khoshgoftar et Osman, 2009, p. 4)

- Modèle de maturité de H. Kerzner (Kerzner, 2010).

Il est centré sur l'évaluation de l'efficacité de la gestion de projet dans l'entreprise, en mettant l'accent particulièrement sur la gestion de projet stratégique pour atteindre une plus grande compétitivité sur le marché. Le modèle contient 3 ou 5 niveaux : le modèle de maturité de la gestion de projet (PMMM), qui comporte cinq niveaux qui sont langage commun (créer un système commun de termes) ; processus communs (répliquer le succès managérial d'un projet à d'autres) ; méthodologie singulière (intégrer la méthodologie de

gestion de projet à la gestion de la qualité, au contrôle des processus, à la gestion du changement, etc.) ; benchmarking (comparer les pratiques de gestion de projet avec des leaders reconnus) ; amélioration continue (développement et expansion continus des méthodes de gestion de projet).

- Modèle de maturité de gestion de projet de Berkeley

L'accent est mis sur les lignes directrices pour atteindre une maturité plus élevée. Il comprend également 5 étapes : gestion ad hoc (utilisation incohérente de certains outils de gestion de projet) ; planifiée (pratique de gestion de projet plus formalisée) ; gérée au niveau du projet (systématisation de l'expertise en gestion de projet) ; gérée au niveau de l'entreprise (les processus de gestion de projet sont standardisés et intégrés à d'autres sphères de gestion) ; apprentissage continu (approche systémique et structurée de la planification et du contrôle de projet, amélioration constante des processus de gestion de projet, mise en œuvre de méthodes de gestion de projet innovantes).

- Modèle de maturité de gestion de projet organisationnel

(OPM3, 2003). Publiées par PMI, Ces lignes directrices sont conçues pour aider les entreprises dans leur planification du développement, la détermination de leurs priorités et l'optimisation de leurs ressources pour un projet. Elles incluent une base de données regroupant les meilleures pratiques en gestion de projet, des descriptions des indicateurs clés de performance (KPI), ainsi que des résultats escomptés et des conseils pour améliorer l'efficacité dans ce domaine. Ce modèle est composé des étapes suivantes. : initiale, non réglementée (faible contrôle, utilisation partielle des outils de gestion de projet) ; gestion de projets individuels (utilisation de procédures de gestion de projets individuelles dans le cadre d'une méthodologie singulière) ; étape de gestion (formalisation partielle de la gestion de projet de base et de la planification) ; étape d'intégration (formalisation et acceptation à grande échelle de tous les processus relatifs à la gestion de projet, procédures d'enregistrement des informations) ; étape d'amélioration (automatisation de la gestion de projet, amélioration continue des pratiques de gestion de projet).

- Modèle de maturité de la gestion de portefeuille, de programme et de projet (P3M3, 2006).

Ce modèle décrit les pratiques réussies de gestion de portefeuilles, de programmes et de projets aux niveaux suivants : connaissance des processus ; processus répétables ; processus définis, processus gérés ; processus optimisés.(Derenskaya, 2017)

Le tableau ci-dessous présente les différents niveaux de maturité d'une organisation.



Figure 14 Les six niveaux de maturité du management stratégique pour l'innovation (Demir, 2018, p. 17)

La problématique du transfert de connaissances, englobant les expériences ainsi que la réutilisation de celles-ci, est vraiment essentielle. Ce n'est pas seulement pertinent pour les organisations déjà très matures, mais aussi pour celles qui commencent à peaufiner leur approche en gestion de projet (Świątoniowska, 2013, p. 173).

2.5.3 Les compétences techniques et interpersonnelles

Lorsque vient le moment d'assigner les ressources humaines, le chef de projet doit faire preuve de beaucoup de prudence. Il est essentiel qu'il ait une bonne compréhension des compétences techniques des membres qui vont travailler sur le projet (Jena et Satpathy, 2017, p. 4).

Les aptitudes relationnelles du chef de projet influencent directement la performance de l'équipe et améliorent l'efficacité de sa gestion, augmentant ainsi les probabilités de réussite du projet (Gulati, 2021, p. 149)

Dans leur article (Bond-Barnard et al., 2018) ont pu conclure qu'en gestion de projet, le succès est directement lié à la collaboration entre les membres de l'équipe. En fait, plus la collaboration est forte, plus la confiance dans le projet grandit. La confiance est influencée par : les attentes que les membres de l'équipe ont les uns envers les autres, les échanges de connaissances entre eux, et le degré de confiance qu'ils ont apporté de leurs contextes familiaux. D'autre part, la collaboration est influencée par : la proximité physique entre les membres de l'équipe, leur engagement vis-à-vis du projet, les conflits qui peuvent exister entre eux et dont la réduction aide à mieux collaborer, le niveau de coordination au sein de l'équipe, la force des relations entre les membres de l'équipe et les autres personnes concernées, ainsi qu'un équilibre entre les motivations internes et externes. Ces deux points sont vraiment importants pour réussir un projet.

Pour qu'un chef de projet soit vraiment efficace, il ne suffit pas d'avoir des compétences techniques solides et une bonne gestion, il doit aussi savoir comment mettre en pratique ses connaissances. Il est essentiel qu'il montre ses qualités personnelles, comme sa capacité à communiquer et à négocier. Tout cela tout en visant les objectifs du projet et en jonglant avec les contraintes qui se présentent (Gulati, 2021, p. 83).

Pour (Lyu et Liu, 2021) Les compétences générales et les compétences techniques sont aussi importantes l'une plus que l'autre dépendamment de du domaine d'activité; (Jena et Satpathy, 2017, p. 2) rejoint cette assertion en affirmant que les chefs de projet en dehors des compétences techniques doivent avoir aussi des compétences relationnelles mais aussi trouve que dans un marché de l'emploi très compétitif, les recruteurs sont en quête de personnes susceptibles de devenir des leaders. Il est intéressant de noter que la qualité du leadership repose vraiment sur les compétences relationnelles. En fait, dans ce contexte, les compétences techniques et les connaissances spécifiques au secteur perdent de leur importance. Ce qui compte vraiment, ce sont les compétences

relationnelles, les compétences sociales, la communication, les attitudes, l'intelligence sociale, et aussi l'intelligence émotionnelle.

Les compétences générales requises pour un chef de projet comprennent l'écoute active, la communication, la gestion conceptuelle des conflits, la gestion des ressources humaines, le leadership, la motivation, la négociation, la sensibilisation aux relations humaines, à la politique et à la culture, le professionnalisme et l'éthique, ainsi que la gestion d'équipe (Gulati, 2021, p. 140).

Les compétences en communication sont vraiment essentielles pour un chef de projet, car elles lui permettent de tenir informés les membres de l'équipe des changements qui interviennent. En fait, on dit souvent qu'un chef de projet passe environ 85 % de son temps à communiquer. C'est dire à quel point une communication efficace est essentielle pour le succès d'un projet (Jena et Satpathy, 2017, p. 7). Il est clair que les compétences en gestion de la communication (GCC) sont parmi les plus reconnues et les plus recherchées chez les chefs de projet qui excellent dans leur domaine. Que ce soit du côté des chercheurs ou des praticiens, tous s'accordent à dire que ces compétences sont essentielles pour mener un projet vers le succès (Lent et Pinkowska, 2012, p. 177).

Les compétences générales d'un chef de projet sont vraiment essentielles pour inciter un membre de l'équipe à adopter une attitude positive qui, à son tour, peut influencer favorablement la réussite du projet. Bien que ces compétences soient importantes pour réussir, elles ne suffisent pas à elles seules pour garantir l'aboutissement favorable du projet. En effet, les compétences relationnelles doivent aller de pair avec les compétences techniques pour maximiser les chances de succès du projet. L'important pourcentage d'échecs dans les projets exige une amélioration de leur qualité globale et donc d'augmenter leur taux de réussite. Il devient essentiel d'incorporer tant les compétences générales que techniques aux méthodologies de gestion de projet pour faire progresser cette discipline. Les compétences générales sont d'ailleurs largement mobilisées à diverses phases du projet (Gulati, 2021, p. 48).

2.5.4 L'importance de la maturité

Dans leur étude (Stray et al., 2018) montrent que le niveau de maturité des équipes joue un rôle déterminant dans l'établissement d'un environnement propice et de méthodes favorables à l'innovation en contexte agile.

Selon (Cooke-Davies et Arzymanow, 2003) le succès dans la gestion de projet repose autant sur les compétences techniques que sur celles liées aux relations humaines en incluant des éléments comme le leadership, un bon jugement, et la capacité d'intégrer ses expériences et son savoir-faire dans les activités quotidiennes.

D'après l'étude de (Skulmoski, 2001) La relation entre la maturité organisationnelle en gestion de projets et les compétences individuelles des participants est très liée et importante. Une organisation qui ne crée pas un environnement propice au déploiement des compétences de ses membres risque de compromettre l'atteinte des objectifs des projets, même avec des personnes qualifiées.

Quand on met en place des équipes agiles dans des entreprises bien établies, il faut que les gens s'ajustent à une nouvelle façon de diriger, ce qui peut ralentir un peu la livraison des produits au début. La direction doit vraiment prendre le temps nécessaire pour que les équipes puissent réfléchir à leurs rôles de leadership lors des rétrospectives, pour comprendre ce que cela implique et pour développer une compréhension mutuelle. C'est essentiel de savoir comment et à quel point chacun doit endosser ces rôles. Dans ces grandes entreprises, il est facile de réorganiser les équipes projet, car les décideurs ont le pouvoir de le faire. Néanmoins, il est crucial de protéger l'équipe et de créer un environnement de développement sans hiérarchie. Pour ce faire, la présence d'un Scrum Master qui adopte un leadership latéral est indispensable. De ce fait, la direction doit désigner un Scrum Master qui pourra non seulement protéger l'équipe, mais aussi l'accompagner tout au long de son évolution. Ce Scrum Master a besoin d'un certain pouvoir managérial pour assurer la protection de l'équipe et maintenir le manque de leadership, qui est un élément clé de sa transformation (Kruchten et al., 2019, p. 49).

Avec le temps, les équipes développent leur capacité d'auto-organisation, tout comme elles gagnent en maturité psychologique. Cela signifie que les leaders doivent d'abord jouer un rôle de leadership avant de pouvoir le partager avec le reste de l'équipe. Une équipe plus ou moins mature a besoin d'un leadership adaptatif (Kruchten et al., 2019, p. 185).

Selon leur étude (Pretorius et al., 2022) trouvent que les organisations qui ont une meilleure maturité en gestion de projet réussissent leurs projets de manière plus efficace que celles qui ont un niveau de maturité moins développé. On ne peut donc pas négliger l'importance de cette maturité pour le succès des projets, et il est important que les professionnels du secteur ne la prennent pas pour acquise. et que les organisations doivent en perpétuelle amélioration continue afin de développer leur équipe (Kruchten et al., 2019, p. 10).

Dans son étude (Szczepańska-Woszczyna, 2014, p. 37) affirme que la culture au sein d'une organisation peut jouer un rôle clé dans le développement d'activités innovantes. Pour qu'une entreprise reste compétitive, elle doit créer un environnement qui encourage l'innovation. L'innovation créer par les organisations leur permet de vraiment se démarquer et de garder une longueur d'avance sur la concurrence.

Une organisation qui néglige l'ambiance de travail ou paie mal ses employés aura forcément toutes les peines à attirer et à garder les bons profils. Cela aura des répercussions sur la qualité des produits, la réputation, et accumulation des coûts supplémentaires. Pour assurer sa compétitivité à long terme face à des concurrents offrant de meilleures conditions, l'entreprise doit investir dans une rémunération attractive et un environnement de travail de qualité. La création de valeur durable passe par des salaires permettant d'attirer et de fidéliser des employés compétents, combinés à des avantages non monétaires valorisants qui favorisent leur bonheur et leur productivité (Goedhart et Koller, 2020, p. 3).

Pour favoriser une culture d'innovation efficace, tout commence par les managers. Ils doivent maîtriser l'art de la communication, encourager la collaboration et

savoir accepter l'échec. C'est à eux de gérer les tensions, de prendre des décisions, de viser la simplicité et la rapidité, et le classement des priorités. Il y a aussi les qualités organisationnelles qui doivent être développées comme être flexible pour tester plusieurs pistes, être à l'écoute des clients, et surtout, agir vite, les compétences relationnelles, la capacité à concrétiser les idées, à s'adapter et à garder l'esprit d'entrepreneur. Tout ceci fera toute la différence. Enfin, il y a les caractéristiques culturelles soutiennent l'innovation comme une culture basée sur l'autonomie, l'audace face à l'inconnu, la confiance et l'engagement, il faut un environnement où l'on est ouvert d'esprit, où l'on ne craint pas les défis, où les différences sont une richesse et où l'on encourage la curiosité, les rencontres et le respect mutuel. (Naranjo-Valencia et Calderon-Hernández, 2018).

Une organisation doit savoir passer de la théorie à la pratique de ses connaissances pour augmenter sa maturité organisationnelle. Le niveau de maturité se mesure par le degré de réussite des projets dans l'organisation. En d'autres termes, la clé pour bâtir cette maturité réside dans le savoir des personnes, des équipes et de l'organisation qui travaillent sur le projet, ainsi que dans les connaissances acquises de projets antérieurs. Parmi celles-ci, les savoirs tacites, surtout ceux rapportés de l'expérience, sont particulièrement précieux. Ils représentent un atout majeur pour chaque équipe et pour l'organisation dans son ensemble, car ils peuvent vraiment propulser la maturité organisationnelle en gestion de projet vers de nouveaux sommets. Pour être efficace, la gestion de projet doit s'accompagner d'un système qui facilite le stockage, le partage et la réutilisation des connaissances, car c'est essentiel pour qu'une organisation vise l'excellence dans ce domaine. de projet (Świątoniowska, 2013, p. 7).

Selon (Davies et Brady, 2000) l'apprentissage au sein des organisations génère de la valeur en aidant les entreprises à mener des projets similaires de manière plus efficace et à moindre coût. En améliorant sans cesse leurs processus, ces dernières peuvent aussi se diversifier de manière réussie et accroître leur compétitivité. L'auteur met en avant que la valeur ne se limite pas simplement à ce qui est livré à la fin, elle vient aussi de la

façon dont les leçons apprises sont saisies et intégrées tout au long du cycle de vie des projets, ce qui permet de renforcer continuellement les capacités de l'organisation.

Dans une entreprise qui innove et qui est efficace, la direction aide à l'apprentissage et met en place des systèmes nécessaires. Ça inclut des diagnostics qui sont rapides et précis, ce qui permet d'avoir des infos essentielles sur les problèmes et les opportunités. Il y a aussi des systèmes d'apprentissage plus compliqués, qui fonctionnent en continu pour donner des retours et des conseils, comme des outils de planification. Pour intégrer l'innovation dans la façon de penser de l'entreprise, il faut de l'apprentissage et du changement. Trouver un bon équilibre entre créativité et valorisation de la valeur demande des systèmes d'apprentissage. Sinon, même avec les meilleures intentions, l'un finit souvent par dominer l'autre et l'équilibre est perdu. On peut prendre l'exemple de Apple qui a connu trop de créativité et pas assez de valorisation de la valeur, même s'ils étaient très axés sur l'innovation. L'apprentissage de l'innovation change avec le temps, selon les évolutions de l'entreprise et du secteur. Au départ, on se concentrait sur l'innovation technologique, mais avec le temps, on arrive à une phase où l'efficacité devient essentielle. Néanmoins, l'importance de l'apprentissage ne varie pas : il reste une priorité tout au long du processus d'innovation d'une organisation (Davila et al., 2012, p. 227-228). L'acquisition de savoirs au niveau de l'entreprise s'appuie sur les habitudes et procédures établies, les modalités de collaboration internes et externes, ainsi que sur l'aptitude à exploiter les compétences informelles des individus et à stimuler les échanges. Cette acquisition peut être encouragée par une structuration méthodique des habitudes, procédures et liens relationnels, ou par une structure plus souple et adaptable, où les collaborateurs sont incités à élaborer des concepts inédits et des approches novatrices (Data, 2005, p. 31).

Dans leur étude (Andersen et Jessen, 2003) conviennent que les organisations ont vraiment besoin de renforcer leurs connaissances et d'avoir une meilleure compréhension du point de départ des projets. En fait, les attitudes, les savoirs et l'action concernant le changement en général sont des éléments essentiels pour faire évoluer une organisation

vers une plus grande maturité en gestion de projets. Les types de projets qu'une organisation choisit de gérer jouent un rôle clé dans l'évaluation de son niveau de maturité. Il est à noter que les projets visant à apporter des changements significatifs au sein de l'organisation peuvent s'avérer bien plus difficiles à mener à bien.

Dans leur étude (Stevens et al., 2010, p. 6) montrent encore une fois l'importance de la sauvegarde des informations et des connaissances en disant : le transfert de connaissances clés est un processus essentiel qui donne aux organisations un avantage concurrentiel en optimisant pleinement les connaissances qu'elles possèdent. Si les connaissances clés ne sont pas transférées, l'entreprise ne peut pas fonctionner de manière optimale.

Par conséquent, les organisations doivent chercher à promouvoir et à construire les types de valeurs culturelles qui soutiennent leurs objectifs spécifiques de gestion des connaissances. Certains types de valeurs organisationnelles conduiront à différents types de comportement de gestion des connaissances et ces comportements conduiront à des résultats variés. Ainsi, les « bonnes » valeurs culturelles telles que le partage, l'ouverture et la confiance conduiront à des comportements positifs de gestion des connaissances, qui conduiront à l'innovation et à l'efficacité, tandis que les « mauvaises » valeurs conduiront à des comportements dysfonctionnels de gestion des connaissances et, par conséquent, à des résultats indésirables tels que l'inefficacité. Par conséquent, la culture d'une organisation doit fournir un soutien et des incitations ainsi qu'encourager les activités liées aux connaissances en créant des environnements d'échange et d'accessibilité des connaissances (Tissayakorn et al., 2013, p. 3).

La maturité des équipes représente un facteur déterminant pour l'efficacité du management de projet. L'accroissement de la maturité d'équipe favorise l'émergence de pratiques synchronisées, d'une communication performante et d'une capacité d'adaptation renforcée (Cooke-Davies et Arzymanow, 2003). Dans le contexte des projets d'innovation, marqués par l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté omniprésentes, ces compétences

constituent des prérequis indispensables pour matérialiser les concepts en productions concrètes et viables.

Le tableau suivant propose une analyse comparative des contributions théoriques portant sur la maturité des équipes en gestion de projet, en mettant en évidence comment chaque auteur appréhende son influence sur la création de valeur dans les projets d'innovation.

Tableau 7 Synthèse des auteurs sur la maturité des équipes

Auteur(s)	Concept central	Contribution principale	Lien avec la création de valeur
Andersen et Jessen (2003)	Définition de la maturité	Aucune organisation n'est totalement mature ; c'est un continuum d'amélioration	Attitudes, savoirs et actions face au changement = leviers de maturité croissante
Demir (2018)	Niveaux de maturité (5 niveaux)	De l'initial (individuel) à l'excellent (innovation intégrée à la culture)	Niveau 5 = innovation alignée sur la stratégie globale et créatrice de valeur durable
Pretorius et al. (2022)	Maturité et succès projet	Les organisations à forte maturité réussissent leurs projets plus efficacement	Maturité = facteur différenciateur direct de performance et de création de valeur
Cooke-Davies et Arzymanow (2003)	Compétences techniques et humaines	Succès = compétences techniques + leadership + jugement + expérience intégrée	Maturité favorise pratiques synchronisées, communication performante et adaptabilité
Stray et al. (2018)	Maturité et agilité	Le niveau de maturité détermine la qualité de l'environnement propice à l'innovation agile	Équipes matures = meilleure capacité à créer et préserver la valeur en contexte incertain
Davies et Brady (2000)	Apprentissage organisationnel	L'apprentissage aide à mener des projets similaires plus efficacement et à moindre coût	Leçons apprises = source de valeur qui renforce continuellement les capacités
Nonaka et Takeuchi (2007)	Gestion des connaissances	Conversion, diffusion et assimilation des savoirs dans un cycle d'innovation	Chaque projet = occasion de renforcer la maturité et les compétences organisationnelles
Świątoniowska (2013)	Transfert de connaissances	Stockage, partage et réutilisation des connaissances = condition de l'excellence	Savoirs tacites issus de l'expérience = atout majeur pour la maturité organisationnelle

Il ressort de cette synthèse que la maturité des équipes joue un rôle central dans la capacité à convertir les efforts en résultats concrets. Les équipes matures apparaissent

ainsi mieux préparées à appréhender l'incertitude, de s'adapter aux changements et de maximiser la création de valeur dans les projets d'innovation.

L'analyse de la maturité des équipes montre qu'elle joue un rôle clé comme multiplicateur de création de valeur dans les projets d'innovation. Une équipe mature va plus vite en accélérant le cycle de vie du projet, elle enrichit le processus d'innovation, elle livre des livrables de meilleure qualité et elle rend le leadership plus efficace. C'est ce qui fait la différence entre les projets car elle permet de créer la valeur à travers les investissements.

D'abord, sur le plan opérationnel une équipe mature connaît ses outils et ses méthodes et les processus à utiliser en fonction du projet. Ce qui produit comme résultat qu'il y a moins de blocages, moins d'erreurs, moins de perte de temps. Cette maîtrise accélère l'avancement des projets, améliore la qualité des résultats et diminue les coûts de coordination, donc par une création de valeur mesurable. Ces équipes ont aussi besoin de moins de supervision, ce qui libère les managers pour qu'ils se concentrent sur des tâches plus stratégiques.

La maturité contribue également à l'aspect humain grâce à la qualité des interactions entre les parties prenantes. Une équipe mature, c'est avant tout une équipe où les gens savent collaborer, gérer les désaccords de manière constructive et communiquer manière claire. Cela permet d'éviter les malentendus et aussi de résoudre les problèmes bien plus vite. La confiance qui s'installe crée un climat de sécurité où chacun peut proposer des idées, signaler un problème sans crainte, et prendre des risques. Tout cela est nécessaire pour innover et créer de la valeur.

L'impact d'une équipe mature va aussi bien au-delà du projet qu'elle gère. Elle ne se contente pas seulement de livrer ce qui est demandé, elle tire des leçons de ses expériences, documente ce qui a bien fonctionné et partage ses connaissances avec le reste de l'organisation. Chaque projet mené par une équipe mature devient un moyen de renforcer les compétences de toute l'organisation, facilite les projets futurs et crée la valeur qui dépasse largement le cadre d'un projet.

Dans les projets d'innovation, par nature incertaines et complexes, la maturité prend tout son sens parce que là où une équipe moins mature peut être bloquée, désorganisée ou démotivée par l'imprévu, une équipe mature s'adapte, improvise et trouve des solutions créatives, de qualité et sait gérer la pression. Cette capacité d'adaptation face à l'inconnu est un avantage compétitif pour créer et préserver la valeur.

Le développement de la maturité d'une équipe n'est pas une dépense inutile mais lui-même est une source de valeur. L'organisation peut investir dans la formation, le développement des compétences, le travail d'équipe et les retours d'expérience, tout cela en vue de créer la valeur sur le long terme. Chaque projet rend l'équipe meilleure en augmentant le niveau de maturité pour le suivant, créant d'amélioration continue à chaque fois. Ces investissements se transforment ainsi en une action stratégique durable pour l'organisation.

La maturité des équipes a également un impact sur la qualité et aussi sur le leadership. Au niveau de la qualité, Des équipes matures intègrent naturellement les processus de qualité dans leur manière de travailler. Elles peuvent anticiper sur les problèmes, limiter les défauts, réduire les reprises. Ce réflexe d'intégrer la qualité améliore la satisfaction des parties prenantes, et transforme la qualité en une valeur partagée. Au niveau du leadership, si l'organisation manque de leader, une équipe mature saura compenser en partie, en restant autonome et en faisant avancer le projet. S'il y a un leader l'équipe mature adopter plus facilement la vision et se mobilise pour dépasser les attentes.

En définitive, la maturité des équipes peut soit amplifier, soit freiner tous les autres leviers de création de valeur. L'organisation peut avoir le meilleur cadre de projet, l'idée la plus brillante, les standards de qualité les plus élevés et un leadership inspirant, mais sans une équipe mature pour tout orchestrer, le potentiel restera limité. D'une autre part une équipe solide maximise les chances de succès. Elle tire le meilleur des processus, donne vie à l'innovation et augmente l'effet d'un bon leadership. Elle garantit que les efforts et les investissements se traduisent en valeurs concrets et durables.

Cette analyse de la revue de littérature montre que la création de valeur dans les projets innovants s'appuie sur les cinq facteurs essentiels, Le cycle de vie du projet organise les phases et activités du projet, l'innovation qui définit les objectifs de changement, la qualité qui garantit la réalisation des résultats, le leadership qui motive et oriente les acteurs vers les objectifs, la maturité des équipes qui augmente l'efficacité de l'organisation. C'est la combinaison de tous ces éléments qui permet de transformer les projets d'innovation en véritable créateurs de valeur.

3. MÉTHODOLOGIE

3.1 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Cette recherche privilégie une approche principalement quantitative visant à recueillir des données structurées et mesurables relatives aux facteurs influençant la création de valeur dans les projets d'innovation. La méthodologie quantitative s'appuie sur des questions fermées et des échelles de mesure standardisées, facilitant ainsi une analyse statistique rigoureuse des relations entre différentes variables (secteur d'activité, fonction du répondant, niveau d'expérience, maturité de l'équipe, style de leadership, etc.). Cette méthodologie nous permet d'identifier les grandes tendances, de comparer différents groupes et faire le lien entre la façon dont les projets sont gérés et la valeur qu'ils peuvent apporter.

Néanmoins, pour vraiment comprendre le sujet en profondeur et compléter l'analyse statistique, nous avons ajouté des questions à choix multiples au questionnaire. Celles-ci permettent aux participants de choisir une ou plusieurs cases en fonction de leur ressenti sur ce qui crée réellement de la valeur, les obstacles qu'ils rencontrent et les bonnes pratiques qui font la réussite des projets d'innovation. L'analyse de ces retours nous apporte un éclairage qui nous aide à mieux interpréter les chiffres des données.

Par conséquent, cette étude combine ainsi données quantitatives et qualitatives pour une analyse rigoureuse et approfondie. L'utilisation de ces différentes méthodes ensemble apporte une compréhension complète du sujet : elle permet non seulement de quantifier l'influence de variables clés (leadership, qualité des processus, maturité de l'équipe, performance du projet), mais aussi d'explorer les mécanismes par lesquels ces dimensions s'articulent pour générer de la valeur dans les projets d'innovation.

3.2 COLLECTE DE DONNÉES

Pour cette étude, nous avons recueilli les avis de 12 chefs de projet en innovation, venant de secteurs très différents. Ce choix de profils variés permet d'avoir une vision plus complète et de confronter différentes réalités de terrain, ce qui rend les résultats à la fois plus riches et plus pertinents.

Le questionnaire de 21 questions était organisé en six grandes parties. La première s'intéressait au profil des participants, leur secteur, leur poste, leur expérience, mais aussi la taille de leur entreprise ou le budget de leurs projets. Ensuite, il y a la question de la création de valeur, avec les bénéfices concrets, la satisfaction des différentes parties prenantes et les leçons apprises. Il y a aussi la perception du succès d'un projet d'innovation. Les autres thèmes couvraient la maturité de l'équipe projet (compétences, collaboration, autonomie), le style de leadership du chef de projet, et enfin, la qualité des processus de gestion mis en place (méthodes, outils, pratique de suivi de projet).

Vos réponses recueillies resteront entièrement confidentielles et seront utilisées uniquement dans le cadre de notre étude. L'anonymat des participants est garanti et aucune information qui pourrait permettre de vous identifier ne sera publiée.

Bien que l'échantillon demeure restreint (12 répondants), la qualité des réponses fournies par des professionnels issus de secteurs variés et dotés d'une solide expérience en

gestion de projets apportant une diversité de points de vue qui enrichit considérablement l'analyse confère aux résultats une pertinence certaine pour les praticiens du domaine.

4. RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre expose l'analyse des données recueillies via le questionnaire, en mettant en exergue l'influence de divers facteurs (cycle de vie du projet, leadership, maturité des équipes, qualité des processus) sur la création de valeur et la performance des projets d'innovation. L'objectif consiste à identifier les tendances dominantes, à établir des corrélations entre variables et à révéler les convergences ainsi que les divergences observées dans les réponses.

L'exploitation des données permet également d'appréhender le profil des participants et leur environnement organisationnel. Les critères analysés incluent notamment le secteur d'activité des répondants, leur fonction principale en gestion de projet, leur niveau d'expérience, la taille de leur organisation ainsi que leur degré d'implication dans des projets d'innovation. L'examen de ces dimensions contextuelles vise à déterminer si certains profils ou configurations organisationnelles favorisent davantage la génération de valeur.

Les résultats mettent par ailleurs en lumière les critères considérés comme déterminants pour la réussite d'un projet d'innovation. L'analyse des hiérarchisations proposées par les participants permet de positionner la valeur créée relativement à d'autres dimensions clés telles que le respect des échéances, la qualité des livrables, le leadership ou encore la maturité de l'équipe.

4.1 ANALYSE DESCRIPTIVE DES ÉCHANTILLONS

Dans le cadre de cette recherche, l'échantillon est constitué de 12 chefs de projet provenant de diverses industries et secteurs d'activité. La caractérisation de l'échantillon présente en premier lieu les informations générales issues de la première section du questionnaire. Concernant le secteur d'activité, les répondants proviennent de domaines variés (technologies de l'information, santé, aéronautique, secteur manufacturier, construction, etc.), témoignant de la diversité des contextes dans lesquels l'innovation se déploie. L'échantillon inclut des chefs de projet, membres d'équipe, gestionnaires et directeurs, pour une vision complète de la gestion de l'innovation.

Leurs niveaux d'expérience sont aussi très variés, nous avons des avis partagés entre des débutants d'autres avec plus d'expérience. Les participants travaillent aussi bien dans des petites que dans de grandes organisations, ce qui enrichit l'analyse en apportant des perspectives variées. Enfin, pour avoir une idée de leur familiarité avec les pratiques innovantes, nous avons regardé combien de projets d'innovation ils avaient menés ou intégrés.

Cette première analyse descriptive nous permet de dresser un portrait de notre échantillon et d'évaluer sa représentativité. C'est le point de départ nécessaire pour ensuite pouvoir examiner les liens entre le leadership, la qualité des processus, la maturité des équipes, le succès des projets et la création de valeur.

4.2 ÉVALUATION GÉNÉRALE DES RÉSULTATS

L'analyse de l'ensemble des résultats permet de voir les grandes tendances, ce qui permet d'identifier clairement les réussites, les principaux écarts, et les points à améliorer. Elle va aussi permettre de dégager les tendances majeures relatives aux facteurs influençant la création de valeur et la performance des projets d'innovation. Elle met en

évidence le rôle central de la valeur, tout en soulignant l'importance des autres dimensions telles que la maturité des équipes, le leadership et la qualité des processus. Ces observations suggèrent que la réussite d'un projet d'innovation ne saurait se réduire au respect des contraintes classiques de temps, de coût et de périmètre, mais qu'elle repose sur une combinaison de facteurs humains, organisationnels et liés à la qualité des processus.

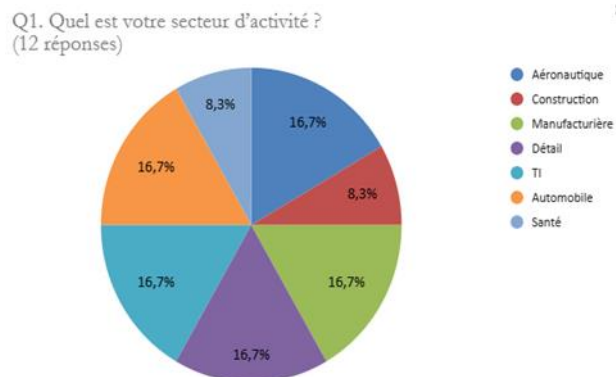


Figure 15 Secteur d'activité

Données : La répartition des 12 répondants selon leur secteur ont été recueilli.

Observations : Les secteurs aéronautique, automobile, manufacturier, du détail et des technologies de l'information dominent l'échantillon avec un pourcentage de 16,7 % chacun. Les domaines de la construction et de la santé sont à 8 % respectivement.

Interprétation : Les secteurs aéronautique, automobile, manufacturier, du détail et des technologies de l'information ont les plus grands pourcentages, soulignant le rôle important de l'innovation est adopté par des industries aux réalités très différentes. Il ressort de cette analyse que ces environnements constituent un terrain favorable au déploiement de projets d'innovation, en raison de la pression concurrentielle et des exigences de performance qui les caractérisent. Par ailleurs, la représentation limitée de secteurs comme la construction et la santé suggère que la culture d'innovation tend à se diffuser progressivement au-delà des industries traditionnellement technologiques. Selon

(Cook et Cook, 2023) la valeur générée par l'innovation en gestion de projet ne dépend pas du type d'organisation, mais de la capacité à adapter les processus aux spécificités du contexte organisationnel. La diversité des secteurs montre que la création de valeur par les projets d'innovation fait partie de la stratégie des entreprises.

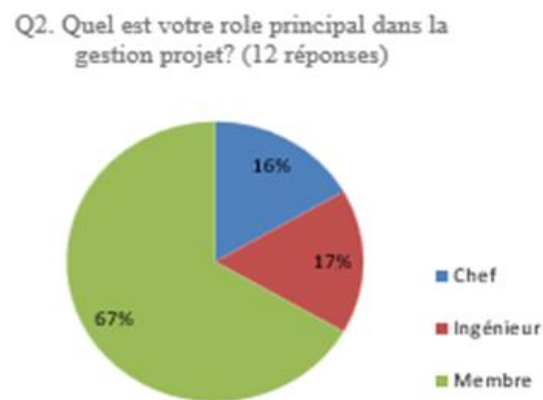


Figure 16 Rôle principal

Données : La répartition des 12 répondants selon leur rôle dans la gestion de projet a été recueilli.

Observations : Les membres d'équipe projet représentent la majorité de l'échantillon avec 67 %, ensuite on a les ingénieurs de projet qui représentent 17 % et les chefs de projet 16 %. Cette répartition met en évidence une forte représentation des acteurs opérationnels directement engagés dans l'exécution des activités projets.

Interprétation : Les membres d'équipe ont une plus grande représentation. Cette prédominance des membres d'équipe rejoint les travaux de (Steyn, 2008) qui souligne que les activités de qualité et de création de valeur ne relèvent pas de la seule responsabilité

des responsables mais concernent l'ensemble des membres de l'équipe projet. Les ingénieurs et de chefs de projet aussi représentés en minorité contribuent à enrichir l'analyse par des éclairages stratégiques, techniques et de pilotages. Cette diversité de points de vue opérationnels, techniques et managériaux permet d'obtenir une vision plus complète des facteurs qui influencent la création de valeur dans les projets d'innovation.

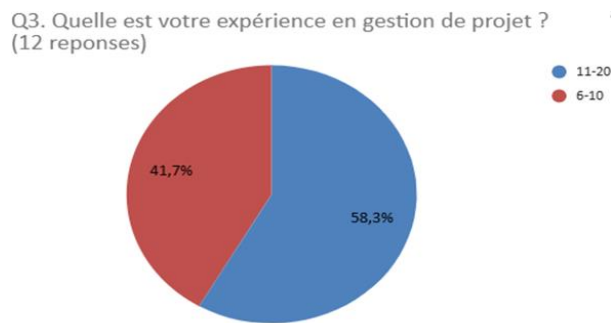


Figure 17 Expérience

Données : Répartition des répondants selon leur expérience en gestion de projet, nous avons recueilli 12 réponses.

Observations : Parmi les participants, la majorité 58,3 % ont entre onze et vingt ans d'expérience ou plus, tandis que les autres avec 41,7 % ont entre six à dix ans d'expérience.

Interprétation : La majorité des participants ayant une expérience élevée (entre 11 à 20 ans) renforce la crédibilité et la validité des résultats, car ils ont vécu plusieurs cycles de projet d'innovation, ont observé des succès et des échecs, et peuvent donc porter un jugement plus éclairé sur les facteurs qui influencent réellement la création de valeur. Ce constat rejoint les travaux de (Muppavarapu, 2011), qui souligne que les organisations investissant dans le développement des compétences en gestion de projet et dans la qualité obtiennent des retours significatifs sur la performance et la création de valeur. L'expérience accumulée par ces professionnels représente un investissement

organisationnel dans la mesure où elle renforce la capacité à anticiper les risques, à gérer la complexité et à orienter les décisions vers la création de valeur durable.

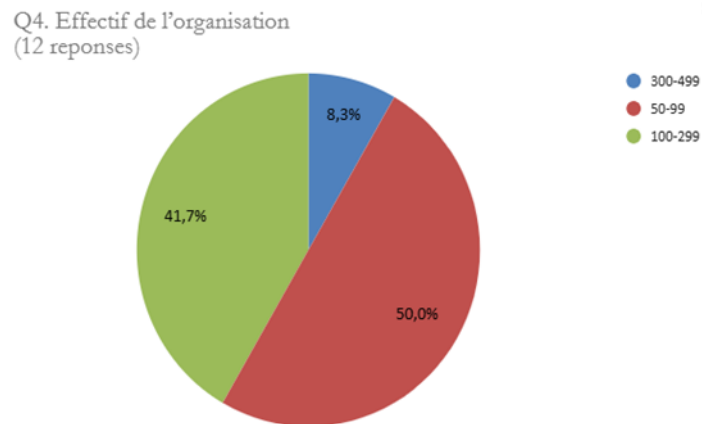


Figure 18 Effectif

Données : Répartition des répondants selon la taille de leur organisation, 12 réponses ont été recueillies.

Observations : La moitié des participants (50 %) évoluent dans des petites structures de 50-99 employés, 41,7 % travaillent dans des entreprises de taille moyenne de 100 à 299 employés et 8,3 % proviennent de grandes organisations de 300 à 499 employés.

Interprétation : L'analyse de la taille des organisations met en évidence une prédominance des petites structures, la moitié des répondants (50 %) travaillant dans des organisations de 50 à 99 employés. Ce résultat est particulièrement significatif, dans la mesure où il remet en question l'idée selon laquelle l'innovation serait principalement réservée aux grandes entreprises dotées de ressources abondantes. Il apparaît au contraire que les petites organisations s'engagent activement dans des projets d'innovation et élaborent leurs propres approches de création de valeur, adaptées à leurs contraintes, tout en tirant parti de leur agilité organisationnelle. Cette diversification des

effectifs des organisations est idéale pour faire naître des points de vue différents sur la manière de piloter et de lancer les projets d'innovation. La présence de moyennes et grandes entreprises complète utilement le portrait de l'échantillon. Cette diversité de tailles organisationnelles est particulièrement précieuse pour l'analyse, car elle permet d'observer si les facteurs de création de valeur identifiés varient selon le contexte organisationnel.

Q.5 Avez vous déjà participé à un projet d'innovation?
(12 réponses)

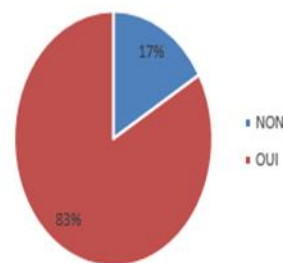


Figure 19 Participation à l'innovation

Données : Répartition des répondants selon leur participation à des projets d'innovation, 12 réponses ont été recueillies.

Observations : La majorité des participants (83 %) affirment avoir déjà pris part à un projet d'innovation, contre 17 % qui n'ont pas encore fait.

Interprétation : La forte proportion de participants ayant déjà été impliqués dans un projet d'innovation (83 %) représente un élément favorable à la validité de cette recherche. Elle atteste que les données collectées reposent sur des expériences vécues renforçant ainsi la fiabilité et la pertinence des résultats obtenus. Les 17 % de participants sans expérience directe en innovation contribuent également à enrichir l'analyse. Bien qu'ils n'aient pas été impliqués dans des projets innovants, ils exercent dans des environnements où la gestion de projet est courante. Leur point de vue, davantage

fondé sur les pratiques générales de gestion, offre un éclairage utile sur les fondements organisationnels qui sous-tendent toute démarche d'innovation.

Q6 - À quels types de projets gérez-vous ou auxquels vous participez le plus souvent ? (12 réponses)

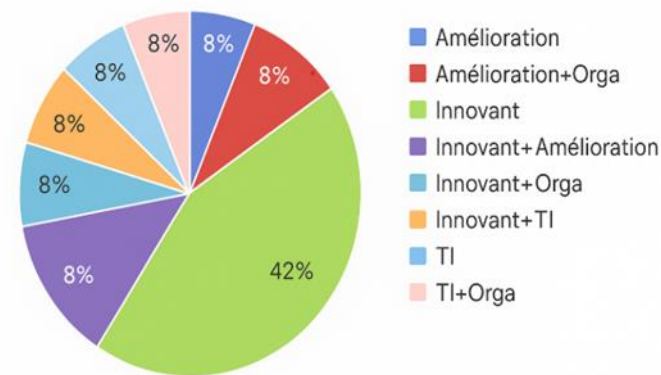


Figure 20 Types de projets

Données : Répartition des répondants selon le type de projets auxquels ils participent, 12 réponses ont été recueillies.

Observations : La grande partie des participants (42 %) sont engagés dans des projets d'innovation, tandis que les autres catégories associant innovation, amélioration continue, transformation organisationnelle ou technologies de l'information, l'amélioration continue, l'amélioration et la transformation organisationnelle, les technologies de l'information et la technologie de l'information représentent chacune 8 %.

Interprétation : Ces observations montrent la proportion plus élevée de projets d'innovation pure suggère que les répondants évoluent dans des environnements fortement tournés vers la création de nouveauté et la génération de valeur ajoutée au sein des organisations représentées. Ce constat s'inscrit dans la continuité du profil de l'échantillon, dominé par des secteurs à forte intensité technologique, et témoigne d'une orientation

stratégique claire en faveur de l'innovation comme vecteur de création de valeur. Ces résultats mettent en lumière la diversité des combinaisons observées, l'innovation se trouvant associée à l'amélioration continue, à la transformation organisationnelle et aux technologies de l'information. Cette réalité confirme le caractère pluridimensionnel et intégrateur des projets d'innovation au sein des organisations actuelles. Les combinaisons faisant intervenir les technologies de l'information méritent une attention particulière, car elles témoignent du rôle central que joue la transformation numérique comme levier d'innovation et de création de valeur.

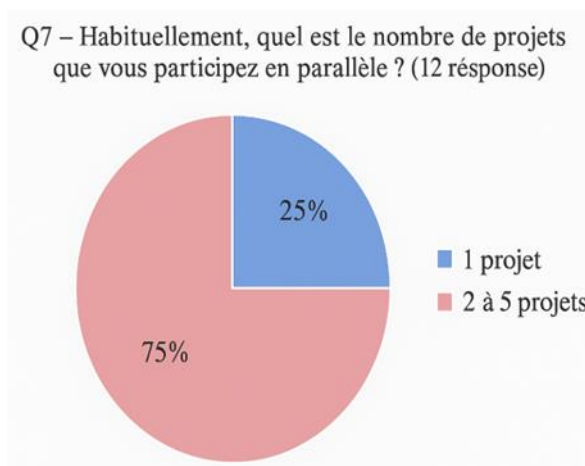


Figure 21 Nombre de projets

Données : Répartition des répondants selon le nombre de projets auxquels ils ont participé simultanément, 12 réponses ont été recueillies.

Observations : Le plus grand nombre de répondants 75 % disent être impliqués dans deux à cinq projets, tandis que 25 % n'ont travaillé que sur un seul projet.

Interprétation : Les participants en plus grand nombre gèrent de nombreuses tâches et gèrent plusieurs projets en même temps. La majorité des répondants gèrent simultanément entre deux et cinq projets révèle d'une réalité organisationnelle importante.

Cette situation d'une pression croissante sur les ressources humaines disponibles, mais aussi d'une capacité organisationnelle importante capable de mener plusieurs initiatives innovantes en parallèle. La gestion simultanée de plusieurs projets présente néanmoins des avantages significatifs pour la création de valeur organisationnelle. Ce cadre de gestion simultanée de plusieurs projets, influence directement la manière dont la valeur est créée et gérée, car il exige des professionnels une capacité accrue à prioriser, à arbitrer et à maintenir un niveau de qualité satisfaisant sur plusieurs fronts simultanément. Cette diversité peut faciliter le transfert de connaissances entre projets et encourager la création de valeur au niveau de l'organisation.

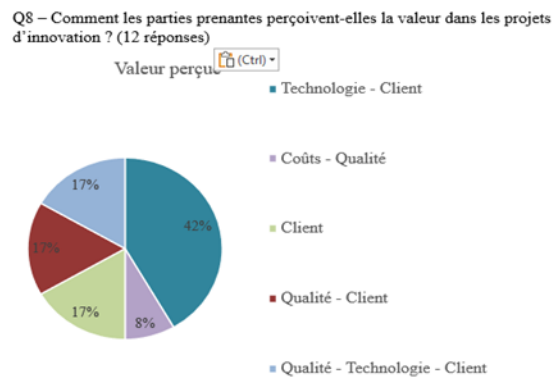


Figure 22 Perception de la valeur des parties prenantes dans les projets d'innovation

Données : La question 8 visait à identifier la perception des parties prenantes concernant la valeur générée dans les projets d'innovation, 12 réponses ont été recueillies.

Observations : La combinaison Technologie-Client est la plus élevée avec 42 % des réponses, la combinaison Coûts-Qualité, Qualité-Client à 17 % chacune, puis Qualité-Technologie-Client qui est aussi à 17 %, enfin Client seul à 8 %.

Interprétation : Ces données montrent que la majorité des répondants associent la création de valeur dans les projets d'innovation repose sur l'équilibre entre plusieurs

facteurs comme performance technologique et réponse aux attentes des clients. Cette association met en évidence que la valeur ne se limite pas à la performance technique, mais dépend également de la capacité du projet à répondre aux besoins des utilisateurs. Cette vision rejoint les travaux de Juran (Juran, 1999) pour qui la qualité repose sur deux dimensions complémentaires qui sont la capacité du produit à satisfaire les besoins des clients et l'absence de défauts. Cette définition confirme que la création de valeur repose sur une combinaison d'excellence technique et d'orientation client. La qualité et de coût sont aussi cités plusieurs fois ce qui nous montre que la qualité perçue du produit ou service innovant a aussi son importance et confirme empiriquement le rôle central de la qualité dans la perception de la valeur par les parties prenantes.

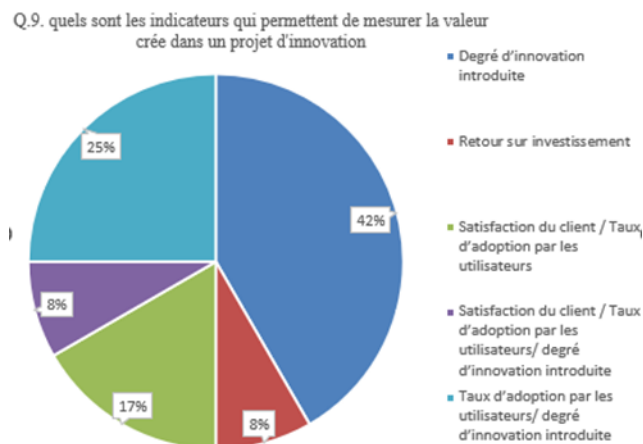


Figure 23 Les indicateurs permettant de mesurer la valeur dans les projets d'innovation

Données : La question 9 visait à identifier les indicateurs utilisés pour mesurer la valeur créée dans les projets d'innovation, 12 réponses ont été recueillies.

Observations : on observe (42 %) pour l'innovation, on a Adoption et Innovation à (25 %), Satisfaction–Adoption à (17%), Satisfaction, Adoption, Innovation à (8 %), et Retour sur investissement (ROI) à (8 %).

Interprétation : Les résultats révèlent que la majorité des répondants (42 %) voient l'innovation comme le principal indicateur de création de valeur. L'adoption des solutions et la satisfaction des utilisateurs sont également des critères importants, tandis que le ROI est moins classé. Cela suggère que dans les projets d'innovation la valeur ne se résume plus à la rentabilité, mais aussi à la capacité du projet à innover, à être utilisé par les utilisateurs et à générer de la satisfaction. En se concentrant sur ces aspects, les entreprises cherchent à évaluer l'impact réel de l'innovation sur leur compétitivité, mais aussi sur la satisfaction de toutes les parties prenantes et sur la durabilité des résultats. Ce résultat est cohérent avec les travaux de (Davila et al., 2012) qui soulignent que la valeur générée par l'innovation se mesure avant tout par la capacité du projet à produire des solutions nouvelles et adoptées par les utilisateurs.



Figure 24 L'influence de la création de valeur sur le succès global du projet

Données : l'influence création de valeur sur la perception du succès global d'un projet d'innovation, 12 réponses ont été obtenu.

Observations : il y a 67 % des répondants estiment que la création de valeur influence beaucoup le succès d'un projet, tandis que 25 % considèrent cette influence comme moyenne et 8 % la jugent considérable très grande.

Interprétation : Les résultats confirment que la création de valeur représente un déterminant majeur du succès des projets d'innovation. Les répondants reconnaissent à différent degré l'importance de la création de valeur dans le succès des projets. Selon (Cook et Cook, 2023), les projets d'innovation les plus performants sont ceux qui placent la création de valeur au cœur de leurs objectifs et de leurs processus de gestion. Le fait que la majorité des répondants estiment que la création de valeur influence beaucoup le succès d'un projet d'innovation constitue une validation empirique forte de la question centrale de cette recherche. Ce résultat met en évidence que la réussite d'un projet ne se limite pas au respect des délais ou du budget, mais dépend largement de la valeur générée pour les parties prenantes. Cette observation est en cohérence avec la littérature en gestion de projet, qui souligne que la création de valeur constitue un critère central de performance.

11. Selon vous qu'est-ce qu'un projet d'innovation réussi ?

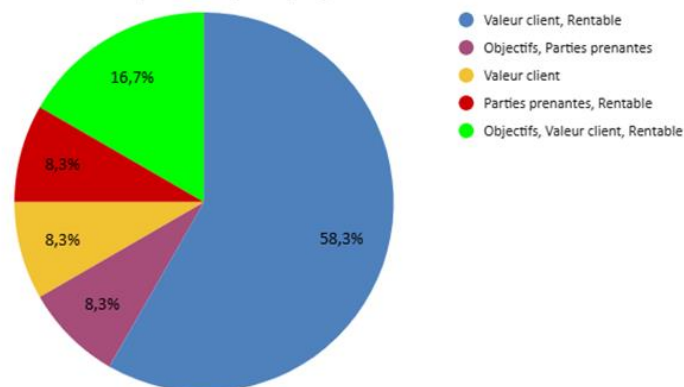


Figure 25 Un projet d'innovation réussi

Données : Le succès d'un projet d'innovation, 12 réponses ont été recueillies.

Observations : La Valeur, client et rentabilité à (58,3 %); Objectifs, valeur, client et rentabilité à (16,7 %); Objectifs et parties prenantes à (8,3 %); Valeur et client à (8,3

); Parties prenantes et rentabilité à (8,3 %). Les autres pensent la satisfaction des parties prenantes, l'atteinte des objectifs ou encore une combinaison de plusieurs critères. Ces résultats témoignent d'une conception équilibrée du succès, intégrant à la fois les dimensions financière et expérientielle.

Interprétation : La majorité des participants (58,3 %) associent le succès d'un projet d'innovation à la création de valeur pour le client plus la rentabilité économique. Pour d'autres il y va de la satisfaction des parties prenantes et des objectifs fixés. Ce résultat confirme que les professionnels interrogés ne réduisent pas la réussite à un seul critère, mais reconnaissent que la valeur créée pour le client et la rentabilité économique sont deux aspects complémentaires et indissociables d'un projet véritablement réussi. Elle met en évidence que la réussite des projets d'innovation repose sur un équilibre entre performance financière et valeur perçue. Les gestionnaires de projet voient la réussite non comme un résultat unique, mais comme une association entre satisfaction client, la rentabilité financière et réalisation des objectifs.

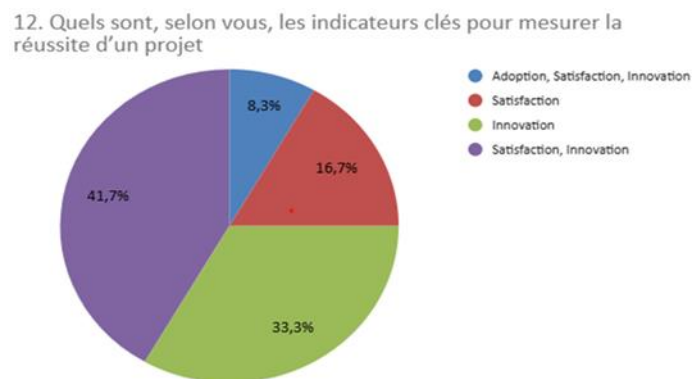


Figure 26 Les indicateurs clés pour mesurer la réussite d'un projet

Données : Les indicateurs clés utilisés pour mesurer la réussite d'un projet d'innovation, 12 réponses ont été collecté.

Observations : La majorité des répondants 41,7 % associent la réussite à la satisfaction et à l'innovation, 33,3 % à l'innovation seulement, 16,7 % à la satisfaction et 8,3 % à l'adoption, la satisfaction et l'innovation.

Interprétation : Les indicateurs les plus cités sont la satisfaction des parties prenantes et le niveau d'innovation. Ces deux indicateurs sont perçus comme les plus importants dans la réussite des projets d'innovation. Leur prédominance comme indicateur clé de réussite confirme que les répondants adoptent une vision de la performance qui dépasse les critères traditionnels de respect du coût, des délais et des budgets. Cela confirme que la réussite des projets d'innovation est fortement liée à la perception des parties prenantes et à la capacité du projet à proposer des solutions innovantes. Cette observation rejoint les approches théoriques qui considèrent la satisfaction comme un indicateur clé de la valeur créée. Ce résultat est directement cohérent avec les travaux de (Kano et al., 1984) qui distinguent les attributs de base des attributs attractifs, ces derniers étant précisément ceux qui génèrent une satisfaction élevée en surprenant positivement les parties prenantes, caractéristique fondamentale des projets d'innovation réussis. Ces informations recueillies montrent que dans la réussite d'un projet d'innovation il faut tenir compte de la valeur perçue et la capacité à produire des solutions innovantes.

Q13. Pensez-vous qu'un projet d'innovation peut être considéré comme réussi même si les objectifs initiaux n'ont pas été totalement atteints ?

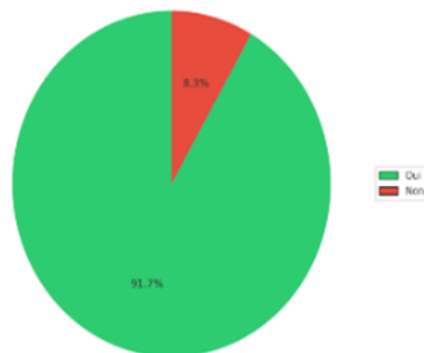


Figure 27 Projet d'innovation réussi et atteinte des résultats

Données : La question 13 visait à déterminer si un projet d'innovation peut être considéré comme réussi même lorsque les objectifs initiaux n'ont pas été entièrement atteints. Les réponses indiquent que 91,7 % des participants répondent par oui, contre 8,3 % qui soutiennent le contraire.

Observations : Une très large majorité des répondants estime qu'un projet d'innovation peut être qualifié de réussi malgré un écart par rapport aux objectifs initiaux. Cette orientation témoigne d'une conception plus souple du succès, fondée sur la valeur générée plutôt que sur le strict respect du plan préétabli.

Interprétation : Ces résultats soulignent la spécificité des projets d'innovation, caractérisés par une forte incertitude et une évolution constante des objectifs. Ils révèlent une conception flexible et adaptative du succès, particulièrement adaptée aux réalités des projets d'innovation où les ajustements en cours de route, les découvertes imprévues et l'incertitude font partie intégrante du processus. Les répondants préfèrent une évaluation basée sur les résultats d'ensemble et sur ce que le projet a permis d'apprendre, plutôt que sur le respect strict et rigide des objectifs de départ. Ce résultat rejoint directement les travaux de (Gmakouba, 2024) qui souligne que les méthodes agiles, en encourageant l'adaptation continue et les retours d'expérience fréquents, permettent de redéfinir la valeur créée en fonction de l'évolution du contexte plutôt que de s'en tenir rigide au plan initial. Ainsi, la création de valeur, la satisfaction des parties prenantes et les retombées organisationnelles s'imposent comme des critères plus déterminants que la simple exécution du plan initialement prévu.

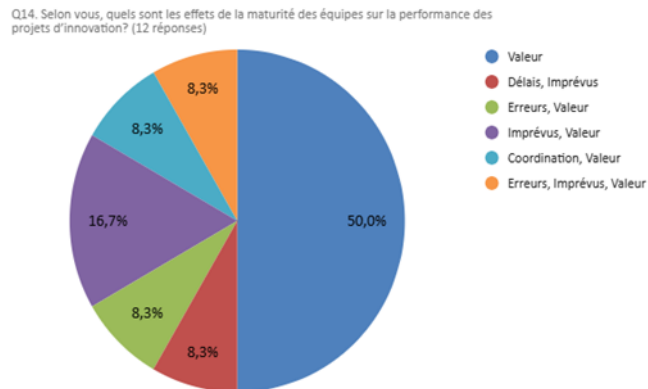


Figure 28 Effets de la maturité sur la performance des projets d'innovation

Données : L'influence de la maturité des équipes sur la performance des projets, d'innovation, 12 réponses ont été recueillies.

Observations : (50 %) des répondants montrent une relation directe entre maturité et création de valeur. (16,7 %) associent la maturité à la gestion des imprévus et à la valeur. (8,3 %) relient la maturité à la valeur, à la coordination et la valeur, à la réduction des erreurs et la valeur, à la maîtrise des délais et des imprévus.

Interprétation : Les résultats montrent que la moitié des répondants approuvent que la maturité des équipes soit un facteur important de la création de valeur dans les projets d'innovation. Ces résultats confirment les travaux sur la maturité organisationnelle, qui soulignent son rôle important dans l'amélioration de la performance au niveau des projets innovants. Ce résultat s'inscrit dans la continuité des travaux de (Wawak et al., 2020) qui démontrent que la maturité organisationnelle favorise une détection précoce des problèmes et une intervention plus rapide et ciblée, contribuant directement à améliorer la performance globale et la valeur créée par le projet. Les autres répondants associent la maturité à une bonne coordination, une diminution des erreurs ou une meilleure anticipation des imprévus. Cette diversité de réponses confirme que la maturité exerce un impact à plusieurs niveaux sur la performance des projets d'innovation. Plus le degré de maturité s'élève, plus l'équipe aura plus de facilité à faire face aux imprévus.

Q.15 Selon vous, la maturité organisationnelle favorise-t-elle la communication d'idées innovantes? (12 réponses)



Figure 29 La maturité organisationnelle favorise la communication des idées innovantes

Données : La maturité organisationnelle favorise la communication d'idées innovantes, 12 réponses ont été recueilli.

Observations : Tous les répondants (100 %) ont été d'accord.

Interprétation : Tous les participants s'accordent sur le rôle influant et incontournable que la maturité organisationnelle exerce sur la communication d'idées novatrices. Cette convergence de points de vue est significative car elle s'observe indépendamment des secteurs, des tailles d'organisations et des niveaux d'expérience des répondants, ce qui tend à confirmer que le lien entre maturité et communication innovante est largement admis parmi les praticiens de la gestion de projet. Une organisation mature offre un cadre favorable à la collaboration, à la culture de confiance, d'ouverture et à l'expression de la créativité et surtout sait comment s'adapter dans un projet innovant. Selon (Abrunhosa et Sá, 2008), les éléments humains et relationnels de la maturité organisationnelle, comme la communication, le travail en équipe et la gestion des personnes, sont ceux qui favorisent le plus efficacement l'innovation et par conséquent la création de valeur dans les projets innovants.

Q16. le niveau de maturité de l'équipe influence-t-il la capacité à transformer la valeur créée en réussite dans les projets d'innovation?
(12 réponses)

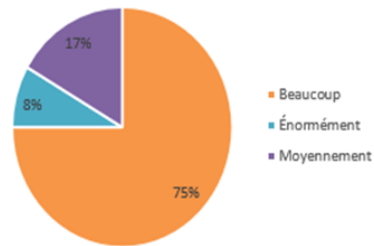


Figure 30 Le niveau de maturité et son influence sur la transformation de la valeur dans l'innovation

Données : L'impact du niveau de maturité d'équipe sur influence sur la transformation de la valeur dans l'innovation, 12 réponses ont été recueilli.

Observations : Les résultats montrent que plus de la moitié des répondants (75 %) jugent cette influence beaucoup influente, tandis que (17 %) la qualifient moyennement influente et (8 %) de énormément influente.

Les équipes matures apparaissent d'avantage en mesure de capitaliser sur les résultats obtenus, de naviguer face aux aléas et de saisir les opportunités générées par le processus innovant. Seule une minorité minimise cette influence.

Interprétation : La grande majorité des répondants confirment l'influence qu'a le niveau de maturité d'équipe sur le succès des projets d'innovation. La maturité d'équipe représente un élément important dans la réalisation de la valeur créée. Ce résultat complète et renforce celui de la figure précédente en montrant que la maturité organisationnelle ne favorise pas seulement la communication des idées, mais influence également directement la capacité à les transformer en résultats tangibles. Selon (Muppavarapu, 2011), les organisations qui investissent dans le développement des compétences de leurs équipes obtiennent des retours significatifs en termes de performance, de satisfaction client et de création de valeur durable. Une équipe mature a les ressources nécessaires pour traduire l'innovation en résultats concrets et durables.

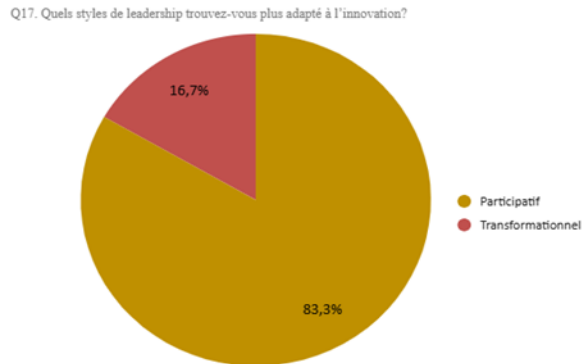


Figure 31 Style de leadership adapté à l'innovation

Données : Le style de leadership adapté à l'innovation, 12 réponses ont été recueilli.

Observations : Une grande partie des répondants (83,3 %) favorisent le leadership participatif et (16,7%) préfèrent au leadership transformationnel.

Interprétation : La plupart des répondants supportent que le leadership participatif soit le mieux indiqué dans le cadre de l'innovation. les professionnels valorisent avant tout un style de leadership qui favorise la collaboration, les échanges et l'implication des équipes. Il y a aussi ceux qui soutienne que le leadership transformationnel est mieux indiqué mais ils sont moins nombreux parce qu'il permet de trouver le juste équilibre entre une vision stratégique claire et l'engagement de toute l'équipe au niveau de l'innovation. La coexistence de ces deux styles dans l'échantillon suggère que le leadership optimal dans les projets d'innovation combine à la fois la capacité à inspirer et à donner une direction claire, et la capacité à engager collectivement l'équipe dans la création de valeur.

Q18. Quelles compétences du leadership selon vous sont les plus recherchées dans le contexte de projets d'innovation? (12 réponses)

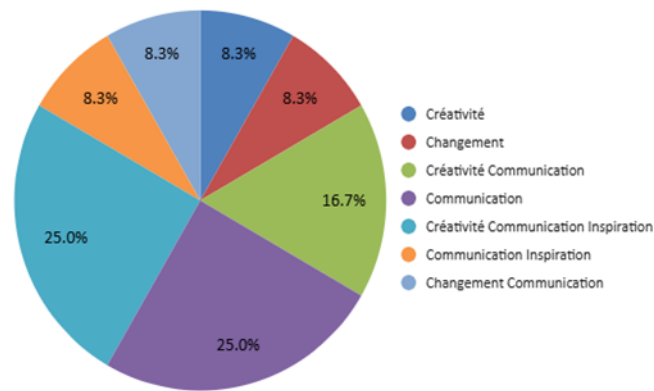


Figure 32 Les compétences du leadership recherchées dans les projets d'innovation

Données : Les compétences de leadership recherchées dans les projets d'innovation, 12 réponses ont été recueilli.

Observations : La communication fait (25 %) et la combinaison Créativité, Communication et Inspiration fait aussi (25 %). La Créativité et Communication (16,7 %). Le Changement et Communication, la Communication et Inspiration, la Créativité, le Changement, font chacun 8,3 %.

Interprétation : Les résultats montrent l'inspiration, la créativité surtout la communication font partie des compétences importantes pour un bon leadership en innovation. On peut en déduire que l'efficacité d'un leadership innovant repose sur son aptitude à encourager la collaboration, stimuler les idées créatives. La récurrence de la communication dans ces combinaisons indique que les leaders performants ne se limitent pas à coordonner, mais suscitent l'engagement et l'adhésion de leurs équipes autour d'un projet collectif. Ce résultat rejoint directement les travaux de (Gmakouba, 2024) qui établit que la communication et la collaboration entre les acteurs sont essentielles à la réussite et à la qualité des projets innovants. Un leader qui communique efficacement crée un environnement de confiance et de transparence favorable à l'émergence et au partage des

idées innovantes. Les aptitudes liées au changement, bien que moins citées, conservent leur pertinence comme vecteur d'adaptation organisationnelle.

19. Est-ce que le leadership contribue-t-il à créer un environnement favorable à la création de valeur? (12 réponses)

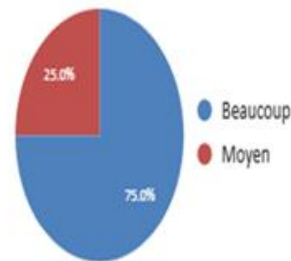


Figure 33 Contribution du leadership dans la création de valeur

Données : La contribution du leadership à la création d'un environnement favorable à la création de valeur, 12 réponses ont été recueillies.

Observations : Les résultats montrent que (75 %) des répondants attribuent au leadership une contribution importante dans la création de valeur et (25 %) pensent que la contribution est moyenne.

Interprétation : La majorité des participants confirment l'importance du leadership dans la création d'un climat de travail favorable à l'innovation et à la création de valeur. Ce résultat valide directement les arguments développés dans la revue de littérature sur le rôle central du leadership dans la performance des projets innovants. Selon (Zoungrana, 2020), un leadership fort et engagé rassemble les différentes parties prenantes autour d'un objectif commun de création de valeur, en créant un cadre clair qui stimule la créativité tout en maîtrisant les risques liés à l'innovation. Toutefois, la minorité la juge moyenne parce que plusieurs facteurs qui incluent également la qualité des processus, la maturité des équipes et la culture organisationnelle rentrent dans la contribution du leadership à la création de valeur dans les projets.

20. Est-ce que l'intégration des requis de qualité dans les phases initiales du projet améliore sa réussite dans les projets d'innovation ? (12 réponses)

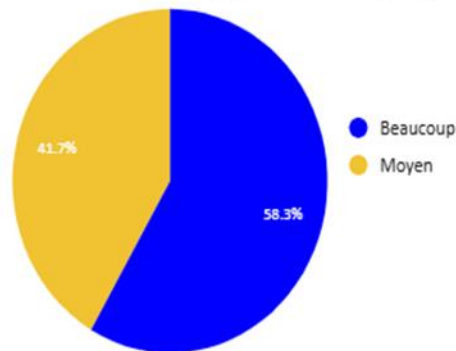


Figure 34 La qualité dans la phase initiale améliore la réussite dans les projets d'innovation

Données : La qualité dans la phase initiale améliore la réussite dans les projets d'innovation, 12 réponses ont été recueilli.

Observations : Les résultats montrent que 58,3 % des répondants considèrent comme beaucoup significatif, alors que 41,7 % le trouvent moyen dans l'amélioration de la réussite des projets innovants.

Interprétation : La majorité démontrent que mise en place dès le départ d'une démarche qualité représente un élément important dans l'amélioration de la réussite des projets d'innovation. Cette action à la phase initiale des projets aide à éviter les problèmes, à satisfaire toutes les parties prenantes et à faire en sorte que le résultat final soit à la hauteur des attentes. Ce résultat confirme les travaux de (Kloppenborg et Petrick, 2004) qui démontrent que la planification qualité dès la conception facilite une meilleure gestion des coûts, des délais et de la satisfaction client, en évitant des ajustements coûteux en phases avancées du projet. Cependant pour les répondants qui la qualifie de moyens que d'autres paramètres tels que la maîtrise des risques, la précision des objectifs ou l'accessibilité des ressources peuvent intervenir dans la réussite des projets d'innovation.

Q21. Selon vous, est-ce que les processus de qualité bien structurés favorisent la réduction des pertes de valeurs dans les projets innovants? (12 réponses)

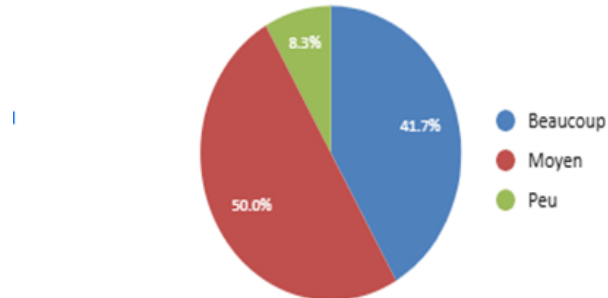


Figure 35 Les processus et la réduction des pertes de valeur dans les projets d'innovation

Données : Les processus et la réduction des pertes de valeur dans les projets d'innovation, 12 réponses ont été recueilli.

Observations : Les résultats montrent que la moitié des répondants (50 %) évaluent cette influence comme moyenne, (41,7 %) la qualifient beaucoup influente, et (8,3 %) la jugent peu influente.

. Ces appréciations nuancées peuvent refléter une difficulté à établir un lien direct entre pratiques qualité et valeur générée, particulièrement dans les contextes d'innovation où les résultats demeurent parfois immatériels ou ne se manifestent qu'à moyen terme.

Interprétation : La moitié des participants qualifient de moyenne l'influence des processus qualité sur la réduction des pertes de valeur. Cela reflète une réalité bien documentée dans la littérature qui montre que dans les contextes d'innovation, le lien entre rigueur des processus et préservation de la valeur n'est pas toujours direct ni immédiatement visible. Selon (Kim et al., 2012) dans les marchés incertains qui sont caractéristiques de l'innovation, des routines des processus trop rigides peuvent parfois freiner la créativité et réduire la capacité d'adaptation, limitant ainsi leur efficacité dans la préservation de la valeur. Néanmoins tous les participants reconnaissent à différents niveaux que les processus de qualité bien établis constituent un élément nécessaire dans la réduction de la perte de valeur dans les projets d'innovation. Cependant les répondants

reconnaissent une forte influence des processus qualité sur la réduction des pertes de valeur peut s'expliquer par le fait qu'un projet dont l'excellence qualité est assurée concilie respect des délais et du budget avec la production de livrables conformes et durables. Aussi dans les projets innovants les résultats ne sont pas souvent matériels et ne sont pas visibles dans l'immédiat. La faible proportion de répondants jugeant cette influence peu significative suggère qu'une minorité perçoit les processus qualité comme insuffisamment adaptés aux spécificités des projets d'innovation. Ce constat souligne la nécessité de développer des approches plus flexibles et contextualisées, à l'image de ce que préconisent les méthodes agiles intégrées à la gestion de la qualité. Aussi il faut dire que l'efficacité des processus dépend aussi de la capacité des équipes à intégrer la qualité dans un projet d'innovation.

5. CONCLUSION

5.1 CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette recherche visait à analyser le rôle central de la création de valeur dans la réussite des projets d'innovation, en examinant l'influence de trois facteurs clés : la qualité des processus de gestion de projet, le leadership du chef de projet et la maturité des équipes projet. En s'appuyant sur une démarche empirique rigoureuse, combinant une revue de littérature approfondie et une enquête quantitative menée auprès de professionnels impliqués dans la gestion de projets d'innovation, ce mémoire a mis en lumière les mécanismes par lesquels ces facteurs contribuent à la performance globale des projets en favorisant la génération de valeur perçue par les différentes parties prenantes.

Les résultats obtenus concernant la création de valeur sont particulièrement révélateurs. En effet, 67 % des répondants affirment qu'elle exerce une influence considérable sur la réussite des projets d'innovation, tandis que 25 % la qualifient de

moyenne et 8 % la jugent énormément influente. Fait significatif, aucun répondant n'a estimé que l'impact de la création de valeur sur la réussite des projets était faible ou nul. Ce consensus témoigne d'une reconnaissance unanime de l'importance de la création de valeur comme critère fondamental d'évaluation du succès d'un projet innovant. Ce résultat confirme ainsi les travaux de la littérature qui positionnent la création de valeur non pas comme un simple objectif secondaire, mais comme la finalité première de tout projet d'innovation.

Concernant la maturité des équipes projet, les résultats démontrent son impact direct et multidimensionnel sur la création de valeur et la performance globale. La moitié des répondants établit un lien explicite entre maturité des équipes et création de valeur. Par ailleurs, 16,7 % associent la maturité à la fois à la gestion des imprévus et à la création de valeur, tandis que d'autres répondants, représentant chacun 8,3 %, la relient à des dimensions complémentaires telles que la coordination des activités, la réduction des erreurs ou encore la maîtrise des délais et des imprévus, toujours en lien avec la création de valeur. Ces résultats révèlent que la maturité d'une équipe ne se résume pas à la maîtrise de compétences techniques. Elle joue un rôle stratégique qui permet à l'équipe de s'adapter aux imprévus, de maintenir un niveau de performance élevé et, surtout, de transformer les efforts investis en valeur concrète et durable pour l'organisation et ses parties prenantes.

Le leadership du chef de projet est également perçu comme un levier déterminant pour créer un environnement favorable à la réussite des projets d'innovation. Une large majorité des répondants, soit 75 %, estime qu'il exerce une influence importante sur la création de valeur, tandis que les 25 % restants la qualifient de moyenne. Ce résultat est particulièrement significatif dans la mesure où aucun répondant ne remet en question la nécessité du leadership. L'ensemble des participants s'accorde sur le fait que le leadership est indispensable pour fédérer et mobiliser les équipes, gérer efficacement les attentes des différentes parties prenantes et s'assurer que le projet demeure aligné sur ses objectifs stratégiques. Ces résultats confirment que le style de leadership adopté, qu'il soit

transformationnel, participatif ou situationnel, influence directement la dynamique d'équipe et la capacité du projet à générer de la valeur.

L'intégration précoce des exigences de qualité constitue un autre facteur déterminant de succès. Plus de la moitié des participants, soit 58,3 %, considèrent cette pratique comme très significative dans l'amélioration de la réussite des projets innovants, tandis que 41,7 % la jugent moyennement importante. Ces résultats confirment qu'en anticipant les exigences qualité dès les phases initiales du projet, les organisations parviennent à mieux maîtriser leurs processus, à réduire les risques de non-conformité et à améliorer directement la valeur perçue par les parties prenantes. La qualité n'est donc pas une contrainte imposée en fin de projet, mais un investissement stratégique qui conditionne la valeur finale livrée.

L'analyse des résultats révèle également que la valeur d'un projet innovant est perçue différemment selon les parties prenantes. Elle peut se manifester à travers l'innovation technologique, la satisfaction du client, la qualité des livrables ou encore la maîtrise des coûts. L'évaluation de la réussite d'un projet d'innovation implique donc de prendre en compte simultanément plusieurs dimensions entre autres la valeur générée pour les parties prenantes, le degré d'atteinte des objectifs initiaux, la satisfaction des utilisateurs finaux et la rentabilité globale de l'initiative. Cette vision multidimensionnelle du succès dépasse largement les critères traditionnels de respect des délais et des budgets, pour s'inscrire dans une logique de création de valeur durable.

En définitive, cette étude démontre que la création de valeur dans les projets d'innovation repose sur convergence de trois leviers fondamentaux et complémentaires qui sont la maturité des équipes, la qualité du leadership et la rigueur des processus qualité. Des équipes expérimentées et mures, guidées par un leadership participatif et mobilisateur, et s'appuyant sur des processus qualité adaptés au contexte innovant, sont significativement mieux positionnées pour faire face aux défis inhérents aux projets d'innovation et pour transformer leurs efforts en résultats à forte valeur ajoutée. La création de valeur émerge ainsi de la convergence entre des processus rigoureux, un

leadership efficace, des équipes matures et une attention soutenue à la satisfaction des parties prenantes. Ces résultats invitent les gestionnaires de projet à adopter une vision globale, intégrée et cohérente de la gestion de l'innovation, capable de convertir la valeur générée en succès durable, particulièrement dans un environnement caractérisé par une forte complexité et une incertitude croissante.

5.2 CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

Le premier facteur clé réside dans la qualité des processus de gestion de projet. Des processus structurés, cohérents et intégrant les exigences qualité dès les phases initiales du cycle de vie permettent d'assurer une meilleure maîtrise des activités, de réduire les écarts entre la valeur planifiée et la valeur réellement livrée, et de générer une valeur durable pour l'ensemble des parties prenantes. Cette recherche confirme que la qualité n'est pas une contrainte imposée en fin de projet, mais un investissement stratégique qui conditionne directement la performance globale et la valeur finale perçue par les utilisateurs et les parties prenantes.

Le deuxième facteur clé est le leadership du chef de projet, et plus particulièrement le leadership participatif. Ce style de leadership mobilise les équipes autour d'une vision commune, assure une gestion proactive des attentes des parties prenantes et cultive un environnement organisationnel favorable à l'innovation et à la prise d'initiative. En favorisant la collaboration, l'engagement collectif et l'orientation vers des objectifs à haute valeur ajoutée, le leadership participatif se révèle particulièrement adapté aux exigences des projets d'innovation, où l'incertitude et la complexité nécessitent une implication active de tous les acteurs du projet.

Le troisième facteur clé concerne la maturité des équipes projet. Des équipes dotées de compétences techniques et relationnelles adéquates, et ayant atteint un niveau de maturité suffisant, sont en mesure de transformer efficacement la valeur créée en succès

opérationnel concret. Leur capacité à gérer les imprévus, à s'adapter aux changements, à capitaliser sur les leçons apprises et à assurer la continuité des efforts tout au long du cycle de vie du projet constitue un avantage compétitif déterminant. La maturité des équipes agit ainsi comme un multiplicateur de valeur, amplifiant l'effet des processus qualité et du leadership sur la performance globale du projet.

En définitive, cette recherche démontre que la création de valeur dans les projets d'innovation ne repose pas sur un facteur isolé, mais sur l'interaction complémentaire et synergique de trois leviers fondamentaux : la qualité des processus, le leadership et la maturité des équipes. Cette complémentarité offre des avancées théoriques importantes pour la compréhension de la création de valeur en gestion de projet, tout en fournissant des recommandations pratiques concrètes aux gestionnaires de projet souhaitant optimiser leurs pratiques et maximiser la valeur générée par leurs projets d'innovation.

5.3 LIMITES DE LA RECHERCHE

Comme toute recherche académique, ce mémoire présente certaines limites qu'il convient de souligner afin de nuancer l'interprétation des résultats obtenus et d'en préciser la portée.

Tout d'abord, la taille de l'échantillon constitue une limite importante. Le nombre de répondants au questionnaire demeure restreint, même si ces professionnels sont directement impliqués dans des projets d'innovation. Cette taille d'échantillon limitée ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble des types de projets d'innovation, quels que soient les secteurs d'activité concernés. Par ailleurs, les données collectées reposent exclusivement sur les perceptions subjectives des répondants, ce qui peut introduire un biais dans l'évaluation de la création de valeur et de la réussite des projets. En effet, la perception individuelle de la valeur peut varier considérablement selon le rôle occupé, le secteur d'activité ou le contexte organisationnel de chaque répondant.

Ensuite, cette recherche privilégie une approche exclusivement quantitative qui, si elle permet d'identifier des tendances générales et des relations entre variables, ne permet pas d'explorer en profondeur les mécanismes de création de valeur dans des contextes organisationnels spécifiques. L'absence de données qualitatives, telles que des entretiens semi-directifs ou des études de cas, limite la compréhension des dynamiques internes propres aux projets d'innovation et ne permet pas de saisir pleinement la complexité des interactions entre les différents facteurs étudiés. Par ailleurs, cette étude adopte une perspective transversale en capturant les perceptions des répondants à un moment donné. Or, la création de valeur est un processus dynamique qui évolue tout au long du cycle de vie du projet. L'absence d'un suivi longitudinal ne permet donc pas d'observer comment la valeur se construit, se transforme et se révèle progressivement au fil des phases du projet.

Enfin, cette recherche se concentre sur trois facteurs principaux, à savoir la qualité des processus, le leadership du chef de projet et la maturité des équipes, et leur influence respective sur la création de valeur dans les projets d'innovation. Cependant, d'autres facteurs tout aussi importants auraient pu être intégrés à l'analyse, notamment la gouvernance stratégique des projets, la maturité digitale des organisations, la culture organisationnelle et son influence sur la capacité d'innovation, les mécanismes de prise de décision, ainsi que l'élargissement de l'échantillon à un plus grand nombre de chefs de projet et de gestionnaires expérimentés. La prise en compte de ces dimensions supplémentaires aurait permis d'obtenir une vision encore plus complète et nuancée des facteurs qui influencent la création de valeur dans les projets d'innovation.

Cela dit, ces limites ne remettent pas en cause la validité des résultats obtenus. Elles ouvrent au contraire des perspectives prometteuses pour de futures recherches visant à approfondir et à enrichir l'analyse de la création de valeur dans les projets d'innovation, en mobilisant des approches méthodologiques mixtes et des échantillons plus larges et plus diversifiés.

RÉFÉRENCES

- Aaltonen, K. et Kujala, J. (2010, 2010/12/01/). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 381-397. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.09.001>
- Abrunhosa, A. et Sá, P. M. E. (2008). Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry? *Technovation*, 28(4), 208-221.
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D. et Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205.
- Aga, D. A., Noorderhaven, N. et Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International journal of project management*, 34(5), 806-818.
- Ahire, S. L., Golhar, D. Y. et Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision sciences*, 27(1), 23-56.
- Ahlemann, F., El Arbi, F., Kaiser, M. G. et Heck, A. (2013). A process framework for theoretically grounded prescriptive research in the project management field. *International journal of project management*, 31(1), 43-56.
- Ahmad, T., Ravi, C. S., Chitta, S., Yellepeddi, S. M. et Venkata, A. K. P. (2018). Hybrid Project Management: Combining Agile and Traditional Approaches. *Distributed Learning and Broad Applications in Scientific Research*, 4, 122-145.
- Alharthi, G. et Khayyat, M. (2022). The Role of Quality Management in IT Project Management. *SAR Journal*, 5(2), 105-110.
- Ali, H., Chuanmin, S., Ahmed, M., Mahmood, A., Khayyam, M. et Tikhomirova, A. (2021). Transformational leadership and project success: serial mediation of team-building and teamwork. *Frontiers in psychology*, 12, 689311.

Alshwayat, D., Elrehail, H., Shehadeh, E., Alsalhi, N., Shamout, M. D. et Rehman, S. U. (2023, 2023/06/01/). An exploratory examination of the barriers to innovation and change as perceived by senior management. *International Journal of Innovation Studies*, 7(2), 159-170. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijis.2022.12.005>

Alzate-Ibanez, A. M., Ramírez-Rios, J. F. et Rodríguez-Andrade, C. (2023). Exploring quality culture in project management. *Dyna*, 90(SPE228), 123-131.

Amit, R. et Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.

Andersen, E. S. et Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International journal of project management*, 21(6), 457-461.

Anderson, J. C., Narus, J. A. et Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard business review*, 84(3), 90.

Ang, K., Sankaran, S. et Killen, C. (2016). Value for whom, by whom: investigating value constructs in nonprofit project portfolios. *Project Management Research and Practice*, 3, 1-21.

Antunes, M. G., Quirós, J. T. et Justino, M. d. R. F. (2017). The relationship between innovation and total quality management and the innovation effects on organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(9), 1474-1492.

Arditi, D. et Gunaydin, H. M. (1997). Total quality management in the construction process. *International journal of project management*, 15(4), 235-243.

Artto, K. A. et Wikström, K. (2005). What is project business? *International journal of project management*, 23(5), 343-353.

Asplund, M. et Sandin, R. (1999). The survival of new products. *Review of Industrial Organization*, 15, 219-237.

Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International journal of project management*, 34(4), 761-778.

Bagheri, A. et Harrison, C. (2020). Entrepreneurial leadership measurement: a multi-dimensional construct. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 659-679.

Bartels, F. L., Koria, R. et Vitali, E. (2016). Barriers to innovation: the case of Ghana and implications for developing countries. *Triple Helix*, 3(1), 12.

Bass, B. M. et Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* (vol. 25). Free press New York.

Basu, R. (2014, 2014/01/01/). Managing quality in projects: An empirical study. *International journal of project management*, 32(1), 178-187.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.003>

BenMahmoud-Jouini, S., Lenfle, S. et Söderlund, J. (2025). Project Management and Innovation: On Projectification, Lineages, and Beyond. *Project management journal*, 56(3), 287-298. <https://doi.org/10.1177/87569728251337424>

Beringer, C., Jonas, D. et Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International journal of project management*, 31(6), 830-846.

Bessant, J. (2003). Challenges in innovation management. *The international handbook on innovation*, 761-774.

Birkinshaw, J. M. et Mol, M. J. (2006). How management innovation happens. *MIT Sloan management review*, 47(4), 81-88.

Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M. et Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337.

- Blindenbach, F. (2006). *Innovation management in project-based firms*.
- Bogers, M., Chesbrough, H. et Moedas, C. (2018). Open innovation: Research, practices, and policies. *California management review*, 60(2), 5-16.
- Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L. et Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 432-457.
- Boons, F., Montalvo, C., Quist, J. et Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. *Journal of cleaner production*, 45, 1-8.
- Bossink, B. A. G. (2002). The strategic function of quality in the management of innovation. *Total Quality Management*, 13(2), 195-205.
- Bowers, J. et Khorakian, A. (2014). Integrating risk management in the innovation project. *European Journal of Innovation Management*, 17(1), 25-40.
- Bruneel, J., D'Este, P. et Salter, A. (2010, 2010/09/01/). Investigating the factors that diminish the barriers to university–industry collaboration. *Research Policy*, 39(7), 858-868. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.03.006>
- Buttrick, R. et Nailly, A.-M. d. (2015). *Gestion de projets* (5e édition^e éd.). Pearson.
- Canepa, A. et Stoneman, P. (2008). Financial constraints to innovation in the UK: evidence from CIS2 and CIS3. *Oxford economic papers*, 60(4), 711-730.
- Cash-Gibson, L., Tigova, O., Alonso, A., Binkley, G. et Rosenmöller, M. (2019). Project INTEGRATE: Developing a framework to guide design, implementation and evaluation of people-centred integrated care processes. *International Journal of Integrated Care*, 19(1), 3.
- Castellion, G. et Markham, S. K. (2013). Perspective: New product failure rates: influence of a rgumentum ad p opulum and self-interest. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 976-979.

Chaubey, A., Sahoo, C. K. et Khatri, N. (2019). Relationship of transformational leadership with employee creativity and organizational innovation: A study of mediating and moderating influences. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 61-82.

Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California management review*, 45(3), 33-58.

Chesbrough, H. et Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming, 3-28.

Chesbrough, H., Lettl, C. et Ritter, T. (2018). Value creation and value capture in open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(6), 930-938.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.

Chesbrough, H. W. et Appleyard, M. M. (2007). Open innovation and strategy. *California management review*, 50(1), 57-76.

Chiesa, V., Frattini, F., Lamberti, L. et Noci, G. (2009). Exploring management control in radical innovation projects. *European Journal of Innovation Management*, 12(4), 416-443.

Chin, S., Kim, K. et Kim, Y.-S. (2004, 2004/03/01/). A process-based quality management information system. *Automation in Construction*, 13(2), 241-259.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.autcon.2003.08.010>

Çıdık, M. S. et Bowler, V. (2022, 2022/05/01/). Project value as practice: Interactive valuation practices in architectural design projects. *International journal of project management*, 40(4), 362-371.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.010>

Cleveland, S. (2022). *Critical impact factors and leadership competencies for project success* [Northeastern University].

Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., Da Silva, S. L. et De Almeida, L. F. M. (2014). Can agile project management be adopted by industries other than software development? *Project management journal*, 45(3), 21-34.

Cook, J. et Cook, J. (2023). Creating Customer Value Through Project Management Innovation. *SAM Advanced Management Journal (Society for Advancement of Management)*, 88(1).

Cooke-Davies, T. J. et Arzymanow, A. (2003). The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models. *International journal of project management*, 21(6), 471-478.

Cooper, R. G. (1990). Stoge-Gote Systems: A New Tool for Monoging New. *Business horizons*.

Cooper, R. G. et Kleinschmidt, E. J. (2007). Winning businesses in product development: The critical success factors. *Research-Technology Management*, 50(3), 52-66.

Covey, S. R. (1996). *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent* ([Nouv éd^e éd.]). First.

Crawford, J. K. (2006). *Project management maturity model*. Auerbach Publications.

Crompt, J. (2013). *Quelle est la dynamique des processus d'innovation et d'amélioration continue en entreprise?* [HEC Montréal].

Crossan, M. M. et Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.

Cummings, L. (1965). Organizational climates for creativity. *Academy of Management Journal*, 8(3), 220-227.

Dalcher, D. (2025). Thinking strategically: In search of Social Value 2.

- Data, I. I. (2005). Oslo manual. *Paris and Luxembourg: OECD/Euro-stat*.
- Davies, A. et Brady, T. (2000). Organisational capabilities and learning in complex product systems: towards repeatable solutions. *Research Policy*, 29(7-8), 931-953.
- Davies, A., Lenfle, S., Loch, C. H. et Midler, C. (2023). Introduction: Building bridges between innovation and project management research. Dans *Handbook on innovation and project management* (p. 1-34). Edward Elgar Publishing.
- Davila, T., Epstein, M. et Shelton, R. (2012). *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*. FT press.
- Deenen, W. R. T. (2007). Project governance–phases and life cycle. *Management & Marketing-Craiova*, (1), 193-198.
- Deming, W. E. (2018). *Out of the Crisis, reissue*. MIT press.
- Demir, F. (2018). A strategic management maturity model for innovation. *Technology innovation management review*, 8(11).
- Derakhshan, R. et Turner, R. (2022, 2022/12/01/). Understanding stakeholder experience through the stakeholder journey. *Project Leadership and Society*, 3, 100063. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100063>
- Derenskaya, Y. (2017). Organizational project management maturity. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(2), 25-32.
- Dewar, R. D. et Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management science*, 32(11), 1422-1433.
- Dikert, K., Paasivaara, M. et Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87-108.
- Dinwoodie, D., Pasmore, W., Quinn, L. et Rabin, R. (2015). Navigating change: A leader's role. *Center for Creative Leadership. white paper*, 1.

Donabedian, A. (1996). The effectiveness of quality assurance. *International journal for quality in health care*, 8(4), 401-407.

Dooley, K. J. et Van de Ven, A. H. (1999). Explaining complex organizational dynamics. *Organization Science*, 10(3), 358-372.

Dostie, B., Kromann, L. et Sørensen, A. (2025, 2025/05/01/). Overcoming obstacles to innovation: Can an educated workforce help? *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(3), 100707. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100707>

DRAĞ, K., RAŚ, D. et PRUSAK, A. A Stakeholder Communication Matrix (SCM) As A Planning Tool in Project Management: The Case of Cultural Heritage Projects.

Drouin, N. (2022). Advances in Leadership in Projects and Programs.

Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 80(8), 95-102.

Dubouloz, S. (2013). Les barrières à l'innovation organisationnelle: Le cas du Lean Management. *Management international*, 17(4), 121-144.

Dvir, D., Sadeh, A. et Malach-Pines, A. (2006). Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types, and project success. *Project management journal*, 37(5), 36-48.

Edition, P. S. (2018). A guide to the project management body of knowledge. *Project Management Institute. Pennsylvania*, 21.

Edwards-Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 2(2), 65-79.

Enkel, E., Bell, J. et Hogenkamp, H. (2011). Open innovation maturity framework. *International Journal of Innovation Management*, 15(06), 1161-1189.

Eveleens, C. (2010). Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications. *Science*, 800(2010), 900.

Fanousse, R. I., Nakandala, D. et Lan, Y.-C. (2021). Reducing uncertainties in innovation projects through intra-organisational collaboration: a systematic literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(6), 1335-1358.

Fareed, M. Z., Su, Q. et Aslam, M. U. (2023). Transformational leadership and project success: the mediating role of psychological empowerment. *Sage Open*, 13(1), 21582440231154796.

Farokhad, M. R., Otegi-Olaso, J. R., Pinilla, L. S., Gandarias, N. T. et de Lacalle, L. N. L. (2019). Assessing the success of R&D projects and innovation projects through project management life cycle. Dans. 2019 10th IEEE International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications (IDAACS).

Feigenbaum, A. V. (1991). Total quality control. *New York*, 12.

Fernando, M. (2006). *Innovation in project management: factors influencing the success of innovation strategies* [Swinburne].

Filippov, S. et Mooi, H. (2009). Innovation project management: a research agenda. Dans. 6th International Conference for Innovation and Management (ICIM2009).

Finch, P. (2003). Applying the Slevin-Pinto project implementation profile to an information systems project. *Project management journal*, 34(3), 32-39.

Flammer, C. et Kacperczyk, A. (2016). The impact of stakeholder orientation on innovation: Evidence from a natural experiment. *Management science*, 62(7), 1982-2001.

Fokina, O., Ivanovskaya, Z., Mottaeva, A. et Khubaev, A. (2023). The conceptual role of leadership in project management. Dans. E3S Web of Conferences.

Francis, D. et Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171-183.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

Füller, J., Matzler, K. et Hoppe, M. (2008). Brand community members as a source of innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 25(6), 608-619.

Galia, F. et Legros, D. (2004, 2004/10/01/). Complementarities between obstacles to innovation: evidence from France. *Research Policy*, 33(8), 1185-1199. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.06.004>

Garvin, D. A. et Quality, W. D. P. (1984). Really mean. *Sloan management review*, 25, 25-43.

Gassmann, O., Enkel, E. et Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&d Management*, 40(3), 213-221.

Geoghegan, L. et Dulewicz, V. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success? *Project management journal*, 39(4), 58-67.

Ghobadian, A., O'Regan, N., Thomas, H., Gallear, D., Bowman, C. et Ambrosini, V. (2007). Firm value creation and levels of strategy. *Management Decision*, 45(3), 360-371.

Gibson, C. et Birkinshaw, J. (2004). Contextual determinants of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.

Gibson, C. B. et Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.

Gmakouba, I. (2024). *Gestion de la qualité des projets en génie logiciel: facteurs clés et solutions* [Université du Québec à Trois-Rivières].

Godenhjelm, S. et Johanson, J.-E. (2018). The effect of stakeholder inclusion on public sector project innovation. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), 42-62.

Goedhart, M. et Koller, T. (2020). The value of value creation. *McKinsey Quarterly*, 16.

Goździewska-Nowicka, A. et Rajs, A. (2018). Leadership Qualities in Project Management. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 5(1), 7-22.

Green, S. D. et Sergeeva, N. (2019, 2019/07/01/). Value creation in projects: Towards a narrative perspective. *International journal of project management*, 37(5), 636-651. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.004>

Griffin, A. et Page, A. L. (1996). PDMA success measurement project: recommended measures for product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 13(6), 478-496.

Grimm, J. W. (2010). Effective leadership: making the difference. *Journal of Emergency Nursing*, 36(1), 74-77.

Guide, A. (2001). Project management body of knowledge (pmbok® guide). Dans. Project Management Institute.

Guizani, M., Feng, Z., Arteaga, E. J., Cañas-Díaz, L., Serebrenik, A. et Sarma, A. (2023). Unveiling Diversity: Empowering OSS Project Leaders with Community Diversity and Turnover Dashboards. *arXiv preprint arXiv:2312.08543*.

Gulati, R. (2021). Necessity of Soft Skills for Project Managers and the Contribution to Project Success.

Haddad 1, S. (2013). Processus de création des entreprises innovantes en Tunisie: résultats d'une étude exploratoire. *Revue internationale PME*, 26(1), 13-44.

Hadfield, G. K. (2008). Legal barriers to innovation. *Regulation*, 31, 14.

Hadjimanolis, A. (2003). The barriers approach to innovation. *The international handbook on innovation*, 559.

Häikiö, J. et Koivumäki, T. (2016). Exploring digital service innovation process through value creation. *Journal of Innovation Management*, 4(2), 96-124.

Han, H., Ma, C., Yang, D. et Zhao, W. (2025). Transformational leadership and project success: the mediating roles of team reflexivity and project team resilience. *Frontiers in psychology*, 16, 1504108.

Hannola, L., Friman, J. et Niemimuukko, J. (2013). Application of agile methods in the innovation process. *International Journal of Business Innovation and Research*, 7(1), 84-98.

Hartono, A. et Kusumawardhani, R. (2019). Innovation barriers and their impact on innovation: Evidence from Indonesian manufacturing firms. *Global Business Review*, 20(5), 1196-1213.

Hass, K. B. (2007). The blending of traditional and agile project management. *PM world today*, 9(5), 1-8.

Heagney, J. (2016). *Fundamentals of project management*. Amacom.

[Record #214 is using a reference type undefined in this output style.]

Heidenreich, S. et Kraemer, T. (2016). Innovations—doomed to fail? Investigating strategies to overcome passive innovation resistance. *Journal of Product Innovation Management*, 33(3), 277-297.

Henderson, R. M. et Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*, 9-30.

[Record #175 is using a reference type undefined in this output style.]

Hidalgo, A. et Albors, J. (2008). Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice. *R&D Management*, 38(2), 113-127.

Highsmith, J. (2009). *Agile project management: creating innovative products*. Pearson education.

Hillson, D. (2023). *The Risk Management Handbook: A practical guide to managing the multiple dimensions of risk*. Kogan Page Publishers.

Hillson, D. et Simon, P. (2020). *Practical project risk management: The ATOM methodology*. Berrett-Koehler Publishers.

Hoyle, D. (2007). *Quality management essentials*. Routledge.

Huang, Z., Sindakis, S., Aggarwal, S. et Thomas, L. (2022). The role of leadership in collective creativity and innovation: Examining academic research and development environments. *Frontiers in psychology*, 13, 1060412.

Hyväri, I. (2006). Success of projects in different organizational conditions. *Project management journal*, 37(4), 31-41.

Institute, P. M. (2021a). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)–Seventh Edition and The Standard for Project Management. Dans.

Institute, P. M. (2021b). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Seventh Edition and The Standard for Project Management (ENGLISH)*. Project Management Institute.
<http://public.eblib.com/choice/PublicFullRecord.aspx?p=6636132>

Jana, K. et Liběna, T. (2016). Application of project management methods and tools with respect to the project life cycle and the project type.

Jansen, J. J., Vera, D. et Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The leadership quarterly*, 20(1), 5-18.

Jeffery, N. (2009). Stakeholder engagement: A road map to meaningful engagement. *Doughty Centre, Cranfield School of Management*, 2, 19-48.

Jena, A. et Satpathy, S. S. (2017). Importance of soft skills in project management. *International Journal of Scientific Research and Management*, 5(7), 6173-6180.

Jiang, J. (2014). The study of the relationship between leadership style and project success. *American Journal of Trade and Policy*, 1(1), 51-55.

Joslin, R. et Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International journal of project management*, 33(6), 1377-1392.

Juntunen, J. K., Halme, M., Korsunova, A. et Rajala, R. (2019). Strategies for integrating stakeholders into sustainability innovation: A configurational perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 36(3), 331-355.

Juran, J. M. (1999). How to think about quality. *JM Juran, AB Godfrey, RE Hoogstoel, and EG, Schilling (Eds.): Quality-Control Handbook*. New York: McGraw-Hill.

Juricek, J. (2014). Agile project management principles. *Lecture Notes on Software Engineering*, 2(2), 172.

Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. et Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality.

Karlsen, J. T. (2002). Project stakeholder management. *Engineering management journal*, 14(4), 19-24.

Katz, B. (2007). *The integration of project management processes with a methodology to manage a radical innovation project* [Stellenbosch: University of Stellenbosch].

Khan, A. (2023). Decoding the Paradox: Balancing Innovation and Efficiency in Disruptive Times. *Review Journal of Social Psychology & Social Works*, 1(1), 1-9.

Khoshgoftar, M. et Osman, O. (2009). Comparison of maturity models. Dans. 2009 2nd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology.

Kier, C., Aaltonen, K., Whyte, J. et Huemann, M. (2023, 2023/07/01/). How projects co-create value with stakeholders: The role of ideology and inquiry in spanning the temporary-permanent boundary. *International journal of project management*, 41(5), 102482. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102482>

Kim, D.-Y., Kumar, V. et Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of operations management*, 30(4), 295-315.

Kim, W. C. et Mauborgne, R. (2004). Value innovation. *Harvard business review*, 82(7/8), 172-180.

Kim, W. C. et Mauborgne, R. A. (2014). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard business review Press.

Kirkpatrick, S. A. et Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of management perspectives*, 5(2), 48-60.

Kloppenborg, T. J. et Petrick, J. A. (2004). Managing project quality. *IEEE Engineering Management Review*, 32(4), 86-90.

Kogabayev, T. et Maziliauskas, A. (2017). The definition and classification of innovation. *Holistica Journal of Business and Public Administration*, 8(1), 59-72.

Kouraogo, S. M. L. (2014). *Tentative de validation d'une approche longitudinale d'analyse des parties prenantes en contexte de projet* [Université du Québec à Chicoutimi].

Kramer, M. R. et Porter, M. (2011). *Creating shared value* (vol. 17). FSG Boston, MA, USA.

Kruchten, P., Fraser, S. et Coallier, F. (2019). *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming: 20th International Conference, XP 2019, Montréal, QC, Canada, May 21–25, 2019, Proceedings*. Springer Nature.

Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A. et Laude, D. (2022). Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future. *Business & Society*, 61(5), 1136-1196. <https://doi.org/10.1177/00076503211066595>

Kumar, P., Raju, N. et Kumar, M. (2016). Quality of quality definitions-an analysis. *International Journal of Scientific Engineering and Technology*, 5(3), 142-148.

Lassalle, F. (2017). L'innovation-valeur comme dynamique stratégique. Le cas du Pentathlon Moderne. *Management international*, 21(3), 145-156.

Laursen, K. et Salter, A. J. (2014). The paradox of openness: Appropriability, external search and collaboration. *Research Policy*, 43(5), 867-878.

Lehoux, P., Alami, H., Beaudry, C., Denis, J.-L., Hagemeister, N., Rocha de Oliveira, R., Sabio Pozelli, R., Rivard, L. et Silva, H. (2021). Créer de la valeur économique, sociale et environnementale au Québec par l'innovation Responsable en Santé.

Lenfle, S. et Loch, C. (2010). Lost roots: How project management came to emphasize control over flexibility and novelty. *California management review*, 53(1), 32-55.

Lent, B. et Pinkowska, M. (2012). Soft skills needed in the ICT project management–classification and maturity level assessment. *International Journal of Applied Systemic Studies*, 4(3), 168-185.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13(S1), 111-125.

Lepak, D. P., Smith, K. G. et Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of management review*, 32(1), 180-194.

Lyu, W. et Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, 117307.

Mallak, L. A., Patzak, G. R. et Kurstedt Jr, H. A. (1991). Satisfying stakeholders for successful project management. *Computers and industrial engineering*, 21(DOE/DP/48058-T8).

Manzon, D., Claeys-Bruno, M., Declomesnil, S., Carité, C. et Sergent, M. (2020, 2020/05/15/). Quality by Design: Comparison of Design Space construction methods in the case of Design of Experiments. *Chemometrics and Intelligent Laboratory Systems*, 200, 104002. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.chemolab.2020.104002>

Marando, A. (2012). Balancing project management hard skills and soft skills. *Massachusetts, USA: Braindeis University*.

Martin, B. R. (2016). Twenty challenges for innovation studies. *Science and Public Policy*, 43(3), 432-450.

Martinelli, R. J. et Milosevic, D. Z. (2016). *Project management toolbox: tools and techniques for the practicing project manager*. John Wiley & Sons.

Martinsuo, M. (2020). The management of values in project business: Adjusting beliefs to transform project practices and outcomes. *Project management journal*, 51(4), 389-399.

Martinsuo, M., Klakegg, O. J. et van Marrewijk, A. (2019). Delivering value in projects and project-based business. *International journal of project management*, 37(5), 631-635.

Maurer, M., Mangrum, R., Hilliard-Boone, T., Amolegbe, A., Carman, K. L., Forsythe, L., Mosbacher, R., Lesch, J. K. et Woodward, K. (2022). Understanding the influence and impact of stakeholder engagement in patient-centered outcomes research: a qualitative study. *Journal of general internal medicine*, 37(Suppl 1), 6-13.

Mazurkiewicz, A. (2018). Barriers of technological innovation development and implementation encountered by R&D organisations. *Journal of Machine Construction and Maintenance-Problemy Eksploatacji*.

McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of business studies quarterly*, 5(4), 117.

McGrath, R. G. et MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty* (vol. 284). Harvard Business Press.

McKeever, C. (2006). The project charter–blueprint for success. *Crosstalk*, 19.

Minoja, M., Zollo, M. et Coda, V. (2010). Stakeholder cohesion, innovation, and competitive advantage. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 10(4), 395-405.

Misic, M. et Sarkocevic, Z. (2013). Quality tools in project management. *Centre for Quality*.

Moghaddasi, S., Kordani, K., Sarvari, H. et Rashidi, A. (2025). Redefining Project Management: Embracing Value Delivery Offices for Enhanced Organizational Performance. *Buildings*, 15(7), 1176.

Mohnen, P. et Rosa, J. (2001). Les obstacles à l'innovation dans les industries de services au Canada. *L'Actualité économique*, 77(2), 231-254.

Mok, K. Y., Shen, G. Q. et Yang, J. (2015, 2015/02/01/). Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. *International journal of project management*, 33(2), 446-457.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.007>

Mopenza, R. (2015). *Innovation en entreprise: existe-t-il des tendances générales? des réponses à partir d'une méta-analyse* [Université du Québec à Rimouski].

Morandi, V. (2013). The management of industry–university joint research projects: how do partners coordinate and control R&D activities? *The Journal of Technology Transfer*, 38(2), 69-92.

Müller-Prothmann, T. et Stein, A. (2011). I²MM–Integrated innovation maturity model for lean assessment of innovation capability. Dans. XXII ISPIM Conference.

Muppavarapu, K. V. (2011). Innovative Quality Measurement System: Ideas for a Project Manager. Dans.

Naranjo-Valencia, J. C. et Calderon-Hernández, G. (2018). Model of culture for innovation. *Organizational culture*, 1(1), 1-15.

Nguyen, N. H., Skitmore, M. et Wong, J. K. W. (2009). Stakeholder impact analysis of infrastructure project management in developing countries: a study of perception of project managers in state-owned engineering firms in Vietnam. *Construction Management and Economics*, 27(11), 1129-1140.

Nicholas, J. et Ledwith, A. (2006). Development of a best practices framework for new product development in small to medium enterprises. Dans. 14th Annual High Technology Small Firms Conference, HTSF 2006.

Nikander, I. O. et Eloranta, E. (2001, 2001/10/01/). Project management by early warnings. *International journal of project management*, 19(7), 385-399. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00021-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00021-1)

Nkounkou, P. G. D. (2023). *Gestion de projet dans les PME* [Université du Québec à Trois-Rivières].

Nonaka, I. et Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), 162.

Ouabira, M. M. et Fakhravar, H. (2021). Effective project management and the role of quality assurance throughout the project life cycle. *European Journal of Engineering and Technology Research*, 6(5).

Ozdemir, S., de Arroyabe, J. C. F., Sena, V. et Gupta, S. (2023). Stakeholder diversity and collaborative innovation: Integrating the resource-based view with stakeholder theory. *Journal of Business Research*, 164, 113955.

PAQUETTE, H. V. (2019). LA PERSPECTIVE CYCLE DE VIE: UNE VISION STRATÉGIQUE.

[Record #215 is using a reference type undefined in this output style.]

Penha, R., Ferreira, W. S., da da Silva, L. F., Bizarrias, F. S. et Kniess, C. T. (2021). The Contribution of a Model to Estimate Activities in Software Projects Based on Lessons Learned. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 13(1), 73-93.

Pinto, C. et Romero, F. (2020). The relationship between quality management and innovation.

Pinto, J. K. et Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. Dans.

Pirozzi, M. (2018). The stakeholder management perspective to increase the success rate of complex projects. *PM World Journal*, 7(1), 1-12.

Pirozzi, M. (2021). The perceived value: A powerful influencer of project success. *PM World Journal*, 10.

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. Dans *Readings in strategic management* (p. 133-143). Springer.

Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. simon and schuster.

Prahalad, C. K. et Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & leadership*, 32(3), 4-9.

Prahalad, C. K. et Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press.

Pretorius, S., Steyn, H. et Bond-Barnard, T. J. (2022). The relationship between project management maturity and project success.

Pribadi, D. S., Fauzi, C. et Ekawijana, A. (2022). Analysis of Quality in Project Quality Management Based on PMBOK®. *Journal of Software Engineering, Information and Communication Technology (SEICT)*, 3(2), 83-94.

Project Management, I. (2021a). Project Performance Domain. Dans I. Project Management (dir.), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) - Seventh Edition* (Seventh Edition^e éd.). Project Management Institute.

Project Management, I. (2021b). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (Seventh edition^e éd.). Project

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=2942429>

Rabechini Junior, R. et Monteiro de Carvalho, M. (2013). Understanding the impact of project risk management on project performance: An empirical study. *Journal of technology management & innovation*, 8, 6-6.

Ramakrishnan, D. (2020). Introduction to innovation management. *Available at SSRN 3728864*.

Raz, T. et Hillson, D. (2005). A comparative review of risk management standards. *Risk Management*, 7(4), 53-66.

Rehder, A., Souza, J. V., Marx, R. et Salerno, M. S. (2023). Emerging field or passing fashion? A case study of Agile-Stage-Gate model in innovation processes. *Revista de Gestao*, 30(4), 362-386.

Robert, M., Giuliani, P. et Dubouloz, S. (2024). Obstacles affecting the management innovation process through different actors during the covid-19 crisis: a longitudinal study of Industry 4.0. *Annals of Operations Research*, 335(3), 1601-1626.

Rose, K. (2005). *Project quality management: why, what and how*. J. Ross Pub.

Rowley, J., Baregheh, A. et Sambrook, S. (2011). Towards an innovation-type mapping tool. *Management Decision*, 49(1), 73-86.

Santos, J., Varela, C. et Martínez-Galán, E. (2022). A Framework for the Management of Research and Innovation Projects in Academic Settings. *Journal of Research Administration*, 53(2), 60-84.

Schniederjans, D. et Schniederjans, M. (2015). Quality management and innovation: new insights on a structural contingency framework. *International Journal of Quality Innovation*, 1(1), 2.

Schultz, R. L., Slevin, D. P. et Pinto, J. K. (1987). Strategy and tactics in a process model of project implementation. *Interfaces*, 17(3), 34-46.

Schumpeter, J. A. (1983). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (vol. 55). Transaction publishers.

Schumpeter, J. A. (2013). *Capitalism, socialism and democracy*. routledge.

Serra, C. E. M. et Kunc, M. (2015). Benefits realisation management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International journal of project management*, 33(1), 53-66.

Serrador, P. et Pinto, J. K. (2015). Does Agile work?—A quantitative analysis of agile project success. *International journal of project management*, 33(5), 1040-1051.

Shavinina, L. V. (2003). *The international handbook on innovation*. Elsevier.

Shenhar, A. J. et Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Review Press.

Skulmoski, G. (2001). Project maturity and competence interface. *Cost Engineering (Morgantown, West Virginia)*, 43(6), 11-18.

Steger, T., Vlcek, R., Trunecek, J., Nový, I. et Drucker, P. F. (2005). In memoriam Peter F. Drucker (1909-2005). *Journal of East European Management Studies*, 10(4), 329-346.

Stevens, G. A. et Burley, J. (1997). 3,000 raw ideas= 1 commercial success! *Research-Technology Management*, 40(3), 16-27.

Stevens, R. H., Millage, J. et Clark, S. (2010). Waves of knowledge management: The flow between explicit and tacit knowledge. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 129.

Steyn, H. (2008). A framework for managing quality on system development projects. Dans. PICMET'08-2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology.

Stray, V., Moe, N. B. et Hoda, R. (2018). Autonomous agile teams: challenges and future directions for research. Dans. Proceedings of the 19th international conference on agile software development: companion.

Świętoniowska, J. (2013). Toward Project Management Maturity. Knowledge Transfer as Key Behaviour of Mature Organization. *Studia Ekonomiczne*, (137), 163-182.

Szczepańska-Woszczyna, K. (2014). The importance of organizational culture for innovation in the company. Dans. Forum scientiae oeconomia.

Taneja, S., Pryor, M. G. et Hayek, M. (2016). Leaping innovation barriers to small business longevity. *Journal of Business Strategy*, 37(3), 44-51.

Teece, D. J., Pisano, G. et Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

Tidd, J. (2021). A review and critical assessment of the ISO56002 innovation management systems standard: Evidence and limitations. *International Journal of Innovation Management*, 25(01), 2150049.

Tidd, J. et Bessant, J. (2018). Innovation management challenges: From fads to fundamentals. *International Journal of Innovation Management*, 22(05), 1840007.

Tissayakorn, K., Akagi, F. et Song, Y. (2013). A Model of organization knowledge management maturity. *International Journal of Bioscience, Biochemistry and Bioinformatics*, 3(6), 614.

Tiwari, V. et Thakur, S. (2021). Environment sustainability through sustainability innovations. *Environment, Development and Sustainability*, 23(5), 6941-6965.

Toner, P. (2011). Workforce skills and innovation: An overview of major themes in the literature.

Turner, J. R. et Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project management journal*, 36(2), 49-61.

Turner, R. et Zolin, R. (2012). Forecasting success on large projects: developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project management journal*, 43(5), 87-99.

Venkataraman, R. R. et Pinto, J. K. (2023). *Cost and value management in projects*. John Wiley & Sons.

Von Hippel, E. (2005a). Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation. *Journal für Betriebswirtschaft*, 55(1), 63-78.

Von Hippel, E. (2005b). Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation. *Journal für Betriebswirtschaft*, 55, 63-78.

Vose, D. (2008). *Risk analysis: a quantitative guide*. John Wiley & Sons.

Vujović, A., Jovanović, J., Krivokapić, Z., Peković, S., Soković, M. et Kramar, D. (2017). The relationship between innovations and quality management system. *Tehnički vjesnik*, 24(2), 551-556.

Vuorinen, L. (2024). Value creation in projects. Dans *Management of Project Business* (p. 28-40). Tampere University.

Walston, J. D., Badar, M. A., Kluse, C. J. et Rostom, R. (2025). A review analysis of cost of quality, cost of poor quality, and hidden quality cost. *The Journal of Technology Studies*, 50(1), 1-13.

Ward, S. et Chapman, C. (2003). Transforming project risk management into project uncertainty management. *International journal of project management*, 21(2), 97-105.

Wawak, S., Ljevo, Ž. et Vukomanović, M. (2020). Understanding the key quality factors in construction projects—A systematic literature review. *Sustainability*, 12(24), 10376.

Widén, K., Olander, S. et Atkin, B. (2014). Links between successful innovation diffusion and stakeholder engagement. *Journal of management in engineering*, 30(5), 04014018.

William, R. D. (1996). *A guide to the project management body of knowledge*.

Wilson, D. C. (2023). Defining leadership. *Philosophy of Management*, 22(1), 99-128.

Winkler, M. (2022). Definition of innovation project management excellence and implications for operating firms.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, 9/e. Pearson Education India.

Yukl, G. (2012). Leadership. *Cases in Leadership* (3rd. ed. pp. 1–42). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zacher, H. et Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68.

Zakariae, R. (2020). *La gestion des risques dans le secteur de la construction: analyse des risques* [Université du Québec à Rimouski].

Zaman, U., Khan, M. N., Raza, S. H. et Farías, P. (2022). Fall seven times, stand up eight: Linking project management innovation, project governance, and high-performance work practices to project success. *Frontiers in psychology*, 13, 902816.

Ziemnowicz, C. (2020). Joseph A. Schumpeter and innovation. Dans *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship* (p. 1517-1522). Springer.

Zigarmi, D. et Roberts, T. P. (2017). A test of three basic assumptions of Situational Leadership® II Model and their implications for HRD practitioners. *European Journal of Training and Development*, 41(3), 241-260.

Zoungrana, E. (2020). *Analyse des facteurs déterminants de l'impact des projets d'innovation sur la performance globale des PME transformatrices de métal: cas de Sotrem et d'Industries GRC au Saguenay* [Université du Québec à Chicoutimi].

Zwikael, O. et Smyrk, J. R. (2011). *Project management for the creation of organisational value*. Springer.

ANNEXE

Questionnaire sur la création de valeur dans les projets d'innovation

Ce questionnaire vise à explorer la création de valeur dans les projets d'innovation. Plus précisément à mieux comprendre comment le cycle de vie des projets, la qualité, la maturité des équipes et le leadership dans les organisations influencent la réussite des projets d'innovation.

Les réponses recueillies permettront d'identifier les pratiques les plus pertinentes et les leviers de performance dans le pilotage de projets innovants. Toutes les données collectées seront traitées de manière strictement confidentielle et utilisées uniquement à des fins académiques. Aucune information personnelle ne sera divulguée, garantissant ainsi l'anonymat des participants.

Votre participation est précieuse et contribuera à enrichir la compréhension des enjeux actuels en gestion de projet dans un monde de plus en plus tourné vers l'innovation.

Merci pour votre temps et votre participation.

Le questionnaire se compose de cinq sections :

Section 1 : Informations générales

Section 2 : La valeur et son importance dans les projets d'innovation

Section 3 : Identifier la réussite du projet d'un projets d'innovation

Section 4 : Identifier la maturité et son rôle dans les projets d'innovation

Section 5 : Identifier le leadership et son importance dans les projets d'innovation

Section 6 : Identifier la qualité et son importance dans les projets

Section 1 : Informations générales

1. Quel est votre secteur d'activité ?

- ☐ Aéronautique
- ☐ Automobile
- ☐ Technologie de l'information
- ☐ Santé
- ☐ Industrie de détail
- ☐ Construction
- ☐ Industrie manufacturière
- ☐ Autre :

2. Quel est votre rôle principal dans la gestion de projet ?

- ☐ Membre équipe
- ☐ Chef de projet
- ☐ Directeur
- ☐ Ingénieur
- ☐ Autre

3. Quelle est votre expérience en gestion de projet ?

- ☐ Moins de 2 ans
- ☐ 2 à 5 ans

☐ 6 à 10 ans

☐ Plus de 10 ans

4. Effectif de l'organisation

☐ 0 à 4 employés

☐ 5 à 19 employés

☐ 20 à 49 employés

☐ 50 à 99 employés

☐ 100 à 299 employés

☐ 300 à 499 employés

☐ Plus de 500 employés

5. Avez-vous déjà participé à un projet d'innovation ?

☐ Oui

☐ Non

6. A quels types de projets gérez-vous ou auxquels vous participez le plus souvent

?

☐ Projets innovants (nouveaux produits, services, ou processus)

☐ Projets d'amélioration continue

☐ Projets IT / numériques

☐ Projets organisationnels / transformation

7. Quel est votre niveau d'implication dans des projets d'innovation (nombre de projets dirigés ou intégrés)?

- ☐ 1 projets
- ☐ 2 à 5 projets
- ☐ 5 à 10 projets
- ☐ plus de 10 projets

Section 2 : La valeur et son importance dans les projets d'innovation

8. Comment les parties prenantes perçoivent-elles la valeur dans les projets d'innovation ?

- ☐ Réduction des coûts
- ☐ Amélioration de la qualité
- ☐ Nouveauté procédurale ou technologique
- ☐ Délai de mise en œuvre
- ☐ Satisfaction des besoins du client

9. Quels sont les indicateurs qui permettent de mesurer la valeur créée dans un projet d'innovation ?

- ☐ Mesure de la satisfaction du client
- ☐ Taux d'adoption par les utilisateurs
- ☐ Retour sur investissement
- ☐ Impact sur la stratégie organisationnelle

☐ Le degré d'innovation introduite

10. Dans quelle mesure la création de valeur influence-t-elle le succès global du projet?

☐ Pas du tout

☐ Peu

☐ Moyennement

☐ Beaucoup

☐ Énormément

Section 3 : Identifier la réussite du projet d'un projets d'innovation

11. Selon vous qu'est-ce qu'un projet d'innovation réussi ?

☐ Il a atteint ses différents objectifs de départ

☐ Il génère un impact positif sur l'organisation

☐ Il satisfait les parties prenantes

☐ Il est rentable économiquement

☐ Il introduit des solutions innovantes durables

12. Quels sont, selon vous, les indicateurs clés pour mesurer la réussite d'un projet d'innovation?

☐ Le respect des délais

☐ Le respect du budget

- ☐ le taux d'adoption de la solution
- ☐ La satisfaction des clients ou des utilisateurs
- ☐ Le degré d'innovation réalisé

13. Pensez-vous qu'un projet d'innovation peut être considéré comme réussi même si les objectifs initiaux n'ont pas été totalement atteints ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Section 4 : La maturité des équipes et la performance des projets

14. Selon vous, quels sont les effets de la maturité des équipes sur la performance des projets d'innovation?

- ☐ Une meilleure coordination
- ☐ Un respect accru des délais
- ☐ Une réduction des erreurs
- ☐ Une meilleure gestion des imprévus

15. Selon vous, la maturité organisationnelle favorise-t-elle la communication d'idées innovantes?

- ☐ Oui
- ☐ Non

16. Le niveau de maturité de l'équipe influence-t-il la capacité à transformer la valeur créée en réussite dans les projets d'innovation?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Peu
- ☐ Moyennement
- ☐ Beaucoup
- ☐ Énormément

Section 5 : Le leadership et son importance dans l'innovation

17. Quels styles de leadership trouvez-vous plus adapté à l'innovation?

- ☐ Participatif
- ☐ Transformationnel
- ☐ Servant leadership
- ☐ Laissez-faire
- ☐ Autre : _____

18. Quelles compétences du leadership selon vous sont les plus recherchés dans le contexte de projets d'innovation?

- ☐ La créativité
- ☐ La gestion du changement
- ☐ La communication
- ☐ L'influence et la mobilisation
- ☐ Vision stratégique

☐ Inspiration et motivation

19. Est-ce que le leadership contribue-t-il à créer un environnement favorable à la création de valeur?

☐ Pas du tout

☐ Peu

☐ Moyennement

☐ Beaucoup

☐ Énormément

Section 6 : La qualité et la performance des projets d'innovation

20. Est-ce que l'intégration de la qualité dans les phases initiales du projet améliore sa réussite dans les projets d'innovation ?

☐ Pas du tout

☐ Peu

☐ Moyen

☐ Beaucoup

☐ Énormément

21. Selon vous, les processus bien structurés réduisent-ils les pertes de valeur dans les projets innovants?

☐ Pas du tout

☐ Peu

☐ Moyennement

☐ Beaucoup

☐ Énormément

22. Selon vous, est-ce que les processus de qualité bien structurés réduisent les pertes de valeurs dans les projets innovants?

☐ Pas du tout

☐ Peu

☐ Moyennement

☐ Beaucoup

☐ Énormément