

# Project Relationship to Innovation and its Impact: when Project Meets Innovation Creating New Value while Delivering Sustainable Results “New Conceptual & Practical Model”

Ismail Albaidhani<sup>a</sup>

At the macro and micro levels, governments, industries, and companies are constantly challenged by their stakeholders and customers to show relevance by adding a new value with innovative services, products, and solutions. The same stakeholders are simultaneously very demanding for the agile delivery of results with high impact. Both competing and often contradictory demands can be challenging to be met by organizations. Innovating new and unique value often requires a different set of skill and environment (Reflective, creative process with the need for reasonable time to experiment) than those needed for delivering rapid projects (Time intensive and process-driven activity). This state of complexity is the main reason for the research study that is discussed in this doctorate thesis.

Paradigm belief theory and constructivism discipline were guiding this research work, assuming that there isn't just one-way of the truth as it is relative and highly-dependent to its context, opening the concept for interpretations.

We used a blend of qualitative (Semi-structured Interviews) and quantitative (Multi-country and sector Survey) approaches in this research to increase the rigor of its findings, each methodology used works to complement and not compete with the other methods, in a way that it should help address some of the gaps and weaknesses, which can be found in each method if used independently.

A proposed conceptual framework to merge between some of the innovation and the project phases and activities, referred to here as “Pro-Innova” for short. We argue, validate and propose

this new theoretical model that integrates the innovation and project management activities, using some aspects of the design thinking and the system dynamics loops with focus on the complementary and common aspects found in both areas to address the challenges, limitations and contradictions as well as the complexity each area (Innovation and Project) has on its own.

Furthermore, the research reveals a new practical management system to breakdown the Pro-Innova conceptual model into more details (process, organization, roles and systems) to help the interaction between new product & project development. The management framework is therefore referred to as “Prod-Ject” for short.

The proposed model (Pro-Innova) and while it has practical implications (Prod-Ject) and can be deployed within organizations in the public, private or social sectors, the model by analysis and design clearly follows the research perspectives that are more geared toward development in project management (Success, Business, Human, Contingency), which in one hand serves the research scope in the innovation project area. However, it doesn't look at the other type of project perspectives that are merely focused on production (Optimization & Modeling).

Pro-Innova conceptual model branches into Prod-Ject practical management system that offers project owners at the PMO unit a new way of conceptualizing and managing their projects when aiming at producing innovative product and solutions. It also provides inventors at the R&D or New Product Development units a new way of conceptualizing and managing their innovation cycle.

<sup>a</sup> Doctorant en management de projets sous la direction de Brahim Meddeb, professeur, UQAC

---

Therefore, the model offers modern organizations an end-to-end conceptual model combined with a practical management system, which enables ideas to be actualized with high impact, in an effective and efficient manner.

The integration of "Impact" in the Pro-Innova model and as part of the phases of the Pro-Ject management system is specifically aimed at forcing organizations to re-think the way they conduct their innovation projects, by moving from the short term deliverable of outcomes into a longer term and sustainable socio-economic benefits. Therefore redefining the success criteria for these exploratory organizational missions.

Academically, there are limited attempts in studying the relationship between innovations and projects, which allowed for this research to unleash new theoretical and conceptual angles.

Professionally, the two areas are often separated in a silo within organizations, putting modern leaders in a real paradox by either focusing their resources on one area (Creating innovative value) or the other (Delivering projects). The practical management system therefore attempts to bridge this gap and align internal organizational efforts for higher socio-economic impact.

# Étude exploratoire de l'intelligence culturelle dans le processus de gestion des parties prenantes en contexte projet

Tanko Mahama<sup>a</sup>

Chaque projet s'inscrit dans un contexte socioculturel et possède des parties prenantes souvent caractérisées par des cultures différentes les unes des autres. Certains auteurs, conscients de cela, ont souligné l'influence de la dimension culturelle en management de projets (Bredillet, Yatim, & Ruiz, 2010; Hofstede, 1983; Jetu, Riedl, & Roithmayr, 2011; Raynal & Chedru, 2009). Toutefois, la plupart des études n'ont pas mis en évidence la pertinence de l'intelligence culturelle face à la kyrielle de problèmes culturels constatés. Très peu d'études ont abordé cet aspect en contexte projet (Beck, Gregory, & Prifling, 2008; Chipulu et al., 2016; Dusseau, Tolstikov-Mast, Walls, & Bender, 2014; Kiznyte, Ciutiene, & Dechange, 2015; Konanahalli et al., 2014; Robert, Michael, & Roman, 2009).

Pourtant, si la culture influence le management de projet, on pourrait bien répondre à cette influence par la mobilisation de l'intelligence culturelle, pour pallier les différents problèmes qui en découlent, notamment dans le processus de gestion des parties prenantes.

La littérature reste passablement muette quant à la problématique qui nous intéresse. Nous n'avons trouvé aucune étude de ce genre portant spécifiquement sur le processus de gestion des parties prenantes en contexte projet. C'est pourquoi la présente recherche ambitionne d'explorer l'intelligence culturelle dans ce dernier processus.

Cette étude, dont les intérêts théoriques et pratiques semblent être pertinents, prend ancrage dans l'interprétativisme comme paradigme épistémologique, tout en privilégiant l'approche qualitative. Dans la foulée, la recherche a pour soubassement méthodologique une étude de cas, basée sur la méthode des incidents critiques. Nous adoptons incidemment une stratégie de collecte des données qui repose essentiellement sur les entrevues et la recherche documentaire. Ce qui nous permettra ainsi de recueillir des informations utiles et pertinentes, qui seront ensuite traitées dans la perspective d'élaborer les résultats qui découleront des analyses effectuées.

<sup>a</sup> Doctorant en management de projets sous la direction de Julien Bousquet, professeur, UQAC  
Co-direction de Christophe Leyrie, professeur, UQAC

---

# Modèle de management des projets de transfert technologique et d'innovation

Victor Mignenan<sup>a</sup>

---

Cette recherche s'appuie sur les approches classiques de Management de Projet (MP) et leurs critiques pour éclairer la compréhension des liens entre les Pratiques de Management de Projet (PMP), le Contexte de Projet (CP), la Culture des Parties Prenantes (CPP), le Système National d'Innovation (SNI) et le Succès Global (SG) des Projets de Transfert Technologique et d'Innovation (projets Grands écosystèmes Lacustres Tchadiens (GELT) et Appui à Recherche Scientifique et Techniques au Tchad (ARS2T)). En effet, les approches classiques de MP portées par les standards (PMI, IPMA, Prince2, etc.) perçoivent le projet, sous forme de l'ontologie de « l'étant », c'est-à-dire un objet doté de « spécificités naturelles », stable, isolé des facteurs de contingence. De posture positiviste issue du taylorisme, elles se manifestent par (i) l'univers linéaire et (ii) l'application rigoureuse des meilleures pratiques de management pour atteindre la performance élevée de projet. Dans ce processus, les procédures, règles et techniques emprisonnent les gestionnaires, tandis que, l'écosystème du projet et les dimensions humaines sont négligées. Le projet est ainsi considéré comme une « machine » donc programmable. En revanche, on assiste à de succès mais aussi d'échecs. Cette défaillance remet en cause cette avenue considérée comme « meilleures pratiques ». En conséquence, des courants de pensées critiques (écoles scandinave, japonaise, méthode agile, ingénierie simultanée, approche EFQM, etc.) émergent. Ils impulsent une philosophie globale et appréhendent le projet comme un être « nomade » sous l'angle de l'ontologie du « devenant ». D'une posture constructiviste et systémique, ils prônent le leadership participatif et orientent les efforts vers l'amélioration continue. Enfin, ils favorisent la collaboration synchronisée dans la réalité complexe créée par l'écosystème de projet d'innovation.

Malgré les opportunités que présentent ces deux perspectives, on ignore (i) pourquoi certains PTII réussissent et d'autres pas alors qu'ils sont exécutés dans un même écosystème? (ii) Comment accroître les conditions de succès global de tous les PTII exécutés dans un même paysage tel que le Consortium des Universités et Instituts de Recherche et d'Innovation au Tchad?

Les résultats obtenus, à travers une stratégie mixte, reposant sur le concept de triangulation, structurée par 23 entretiens, en mode principal et 248 enquêtes, en mode complémentaire, montrent que qualitativement, l'opérationnalisation des facteurs tels que PMP, CP, CPP et SNI joue un rôle déterminant dans l'atteinte des objectifs et résultats des deux projets Grands écosystèmes Lacustres Tchadiens (GELT) et Appui à la Recherche Scientifique et Techniques au Tchad (ARS2T), terrain de manœuvre de cette thèse. Selon la majorité (95 %) des membres du comité de pilotage contactés, c'est surtout l'adéquation de ces quatre facteurs qui impacte positivement le projet GELT. Quantitativement, les résultats démontrent l'intensité de la corrélation ( $r=0,70$ ) du succès global de GELT aux composantes de PMP. Tandis que les PMP, CP, CPP et SNI impactent plus ou moins négativement les résultats escomptés de l'ARS2T. A la lumière de ces résultats, le modèle proposé plaide pour la combinaison des quatre facteurs explicatifs du succès global. Ceci met en évidence le concept de management synchronisé pour le succès global de PTII. Toutefois, il convient de relever que les résultats sont interprétés en tenant compte des limites attachées aux variables et indicateurs qui opérationnalisent les quatre construits du modèle proposé. Aussi, une approche intégrée et mixte paraît-elle préférable à la juxtaposition des facteurs pour appréhender la portée du SG des PTII. Il ressort, de ce qui précède, qu'au plan théorique, les résultats obtenus confirment la nature multidimensionnelle

<sup>a</sup> Doctorant en management de projets sous la direction de Brahim Meddeb, professeur, UQAC

du succès global de projets d'innovation, ils enrichissent et complètent les études théoriques et relatives. Sur le plan managérial, les résultats peuvent aider les acteurs tchadiens à promouvoir davantage l'instrumentation des PMP en s'appuyant sur les approches classiques (PMI, IPMA, Prince2, etc.) de MP et à accorder une place de choix aux composantes de CPP, de CP et de SNI pour s'inscrire ainsi dans le courant critique (écoles scandinave et japonaise, ingénierie simultanée, approche EFQM, méthodes agiles, etc.) de MP. Ensuite, l'examen des

résultats laisse entrevoir de nouvelles connaissances, plusieurs prolongements conceptuel et méthodologique. Enfin, lesdites connaissances sont traduites en instrumentation en s'inspirant des approches traditionnelles de MP, mais aussi leurs courants de pensées critiques. Ceci est un véritable outil d'aide à la décision et un plan d'intervention qui plaide pour une réelle intégration des PMP dans le cycle de vie des projets d'innovation sans négliger les composantes de leur écosystème.

---

# La mise en place d'une démarche de gestion des connaissances en gestion de projets au Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean (CIUSSS-SLSJ)

Denis Ouedraogo<sup>a</sup>

---

Ce projet de thèse s'inscrit dans le double champ de la recherche en gestion de projets (GP) et en gestion des connaissances (GC) envisagé sous l'angle de leur intégration et de leur appropriation dans un contexte organisationnel. Le projet vise l'analyse et la conception d'une démarche de gestion des connaissances en gestion de projets (GCGP) adaptée au contexte du CIUSSS-SLSJ, un établissement public qui fait de la gestion de projets Lean santé. Sa méthodologie de GP prévoit des outils pour documenter l'apprentissage par les leçons apprises et les meilleures pratiques lors des bilans de fin de projets. Cependant, l'établissement souhaite mieux gérer les savoirs et ses connaissances en GP à toutes les étapes du cycle de vie de ses projets afin d'amenuiser les déperditions tout en développant un mécanisme de réutilisation des connaissances capitalisées dans le cadre de projets subséquents. Une démarche GCGP adaptée permet au CIUSSS-SLSJ de renforcer ses capacités d'apprentissage et d'asseoir son expertise en GP.

Le projet utilise la méthodologie de la recherche collaborative, qui implique de faire « avec » plutôt que « sur » les praticiens (Lieberman, 1986), selon trois étapes de cosituation, de coopération et de co-production (Desgagné, 1998). Pour ce faire, des entrevues semi-dirigées individuelles et de groupe, de l'observation directe d'activités de projets ont été réalisées, puis analysées selon le cadre théorique de l'approche pragmatiste de la connaissance et de l'apprentissage dans les organisations (Gillberg & Vo, 2011) qui postule que la connaissance est le fruit d'expériences partagées en commun. Par le

biais de l'analyse thématique de contenu (Mucchielli, 2006), les données verbales recueillies et des notes d'observation réalisées ont permis de modéliser le processus de GC en contexte projet. De plus, la démarche GCGP a été co-construite puis validée de façon itérative par le comité stratégique de la recherche qui rassemble le chercheur et des acteurs de projets-experts du terrain.

Les résultats préliminaires indiquent que la démarche de GCGP devrait être placée au service de la stratégie globale de l'organisation pour ainsi favoriser l'amélioration continue de la performance du CIUSSS-SLSJ. Conçue comme un modèle d'intervention, d'analyse et d'organisation, la démarche prend en considération les orientations stratégiques, tactiques et opérationnelles et arrime les processus de GC autour du cycle de vie de projet. En sus, elle est compatible avec les pratiques de la GP actuelles de l'organisation et priorise des stratégies de mise en œuvre conformes au niveau de maturité et au contexte de ressources limitées.

Ainsi, la démarche conçue et l'ensemble des résultats de notre projet pourront être adaptés aux autres établissements du réseau de santé québécois. Par ailleurs, la construction théorique proposée autour du concept de GCGP peut servir de grille d'analyse à l'étude de la gestion de projet. Enfin, les analyses empiriques et les pistes concrètes de GC en contexte de mode projet, sans être des recettes toute faites, constituent des axes à explorer par des gestionnaires. Et sur le plan pratique, le CIUSSS-SLSJ dispose d'un nouvel outil de gestion.

---

<sup>a</sup> Doctorant en management de projets sous la direction de Christophe Leyrie, professeur, UQAC  
Co-direction de Béatrice Pudelko, professeure, TÉLUQ

## RÉFÉRENCES

- Desgagné, S. (1998). La position du chercheur en recherche collaborative: illustration d'une démarche de médiation entre culture universitaire et culture scolaire. *Recherches qualitatives*, 18, 77-105.
- Gillberg, C., et Vo, L. C. (2011). Approche pragmatiste de la connaissance et de l'apprentissage dans les organisations. *Management & Avenir*, 43(3), 410-427. doi:10.3917/mav.043.0410
- Lieberman, A. (1986). Collaborative research: Working with, not working on. *Educational leadership*, 43(5), 28-32.
- Mucchielli, R. (2006). L'analyse de contenu: des documents et des communications; avec un plan d'autoformation et des exercices corrigés : ESF éd.