

# Les pratiques innovantes comme levier pour la création de la valeur à partir des projets

**Maude Brunet**, Professeure adjointe au département de Management, HEC Montréal  
**Alejandro Romero-Torres**, Professeur au Département de Management, ESG UQAM

# Présentations



**Maude Brunet**, Professeure adjointe au département de Management, HEC Montréal

**Expertise:**

- Gouvernance de projets publics
- Projets majeurs et mégaprojets
- Innovation en construction



**Alejandro Romero-Torres**, Professeur titulaire ESG, cotitulaire de la chaire de gestion de projets et directeur du Laboratoire PICoP

**Expertise:**

- Processus en gestion de projets
- Gouvernance de projets publics
- Datafication



# Présentation basée sur le livre collaboratif:

## LA GESTION DE PROJETS AU QUÉBEC

Des cas pour illustrer une expertise en croissance

Ce livre illustre la diversité des projets et de leur gestion, à travers la présentation de réels projets variés, autant dans les secteurs des transports, de la santé et du développement durable que du social et de l'événementiel. Plus précisément, des cas de succès de projets, qui illustrent la riche expérience dans le domaine au Québec, permettent de mettre en valeur la profession et les retombées positives sur notre société. Cette richesse met en évidence les différentes approches et pratiques de même que les mécanismes de gestion qui peuvent être propres à certains types de projets. L'ouvrage est destiné autant aux enseignants, pour illustrer l'application des concepts et des outils de gestion de projet, aux étudiants, qui souhaitent comprendre différents cas et dimensions reliés à la gestion de projets, qu'aux professionnels, qui pourront y trouver des illustrations des difficultés auxquelles ils sont confrontés ainsi que des solutions possibles. Ces différentes études de cas s'intègrent dans un cadre des pratiques de gestion de projets en cinq sections : la définition de projet, la gouvernance de projet (incluant la relation contractuelle), la livraison de projet, le transfert de résultats de projet et les compétences humaines.

Maude Brunet, Ph. D., PMP, est professeure en gestion de projets au Département de management à HEC Montréal.

Alejandro Romero-Torres, Ph. D., PMP, SPC, est professeur en gestion de projets à l'ESG UQAM.



LA GESTION DE PROJETS AU QUÉBEC

Maude Brunet et Alejandro Romero-Torres

Dirigé par  
Maude Brunet  
Alejandro Romero-Torres



## LA GESTION DE PROJETS AU QUÉBEC

Des cas pour illustrer  
une expertise en croissance

Avec la collaboration de : Monique Aubry, Sofiane Baba, Julie Bérubé, Mario Bourgault, Mylaine Breton, Joëlle Brodeur, Mario Carrier, Hafsa Chbaly, Caroline Coulombe, Réal Courcelles, Patrick Cohendet, Daphnée Daniel, Éric Daneau, Julie Delisle, Mathieu Denis, Nathalie Drouin, Véronique Duguay, Marc Dunn, Philippe Gauthier, Marie-Pierre Faure, Jozef Fleury-Berthiaume, Daniel Forgues, Claude Fortin, Jean-François Fortin-Verreault, Pierre-André Hudon, Ivanka Iordanova, Mélanie Lavoie-Tremblay, Marie-Pierre Leroux, Philip A. Mathieu, Jean-Sébastien Marchand, Nicolas Paquet, Magalie Paré, Nathalie Perrier, Sara Rankohi, Marie-Claire Richer, Nathalie Ross, Tais Scherer, Émilie Sénéchal, Laurent Simon, Mélissa Trépanier et Audrey-Ann Tully de Cotret.

Disponible : <https://www.editionsjfd.com/boutique/management-1209/la-gestion-de-projets-au-quebec-11108>

# Agenda



- 1.** Mise en contexte
- 2.** Cadre intégrateur de pratiques de gestion de projets
  - 2.1.** Définition du projet
  - 2.2.** Gouvernance du projet
  - 2.3.** Livraison du projet
  - 2.4.** Transfert des résultats du projet
  - 2.5.** Compétences humaines
- 3.** Pistes d'exploration

# 1. Mise en contexte

## 1. Besoin de valorisation de l'expertise locale en gestion de projets

- Documenter les meilleures pratiques (ancrage empirique)
- Documenter des succès de projets locaux et en français
- Permettre l'apprentissage réflexif des étudiants, professionnels et enseignants
- Mettre en valeur la communauté de gestion de projets, les acteurs

## 2. Opportunité de tableur sur un réseau de collaborateurs

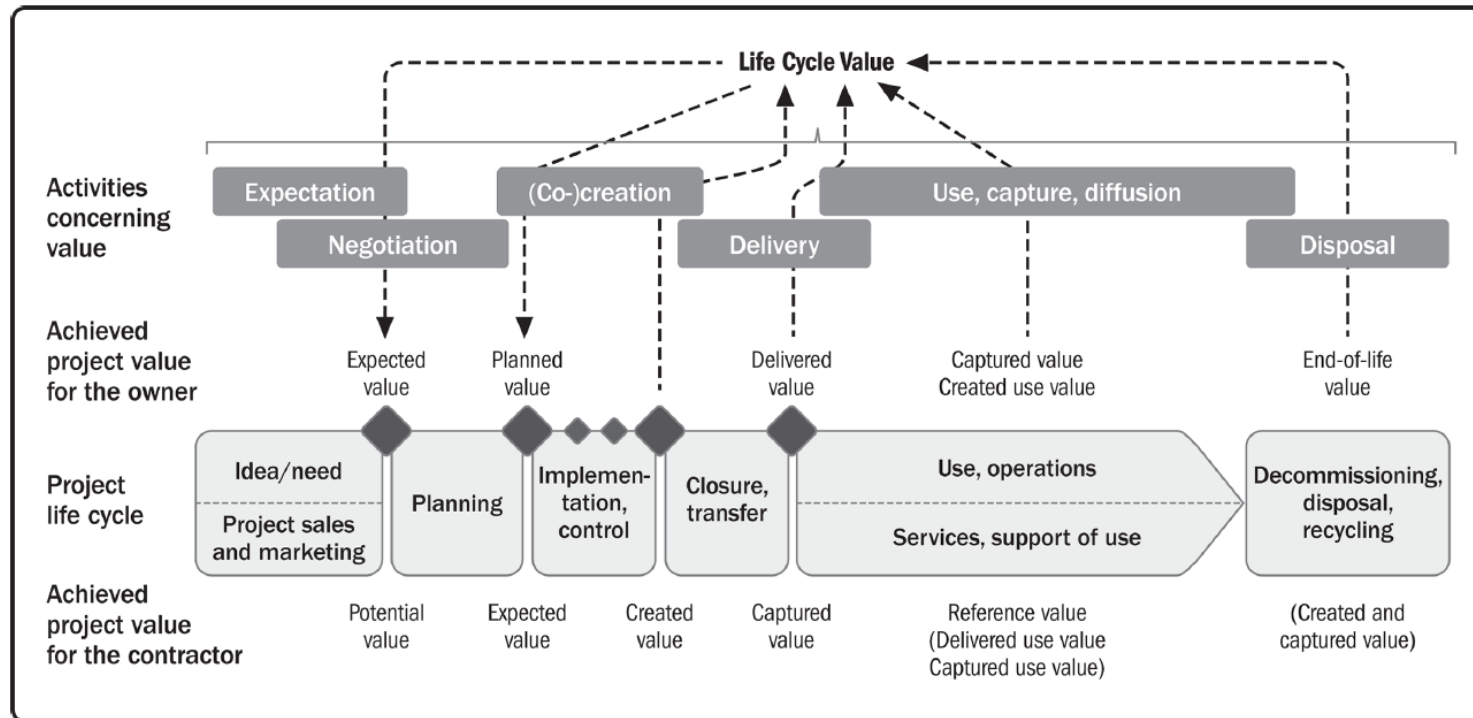
- 45 auteurs locaux, du monde académique et de la pratique
- Mise en commun des cas exemplaires, du public et du privé
- Éclairage théorique en fonction des thématiques actuelles en gestion de projets
- Écosystème unique sur le plan international

# 1. Création de la valeur

## 1. Définition

Les activités, processus et stratégies que les organisations utilisent pour produire des avantages à un coût raisonnable, que ce soit dans des projets spécifiques ou par le biais de projets d'affaires en général.

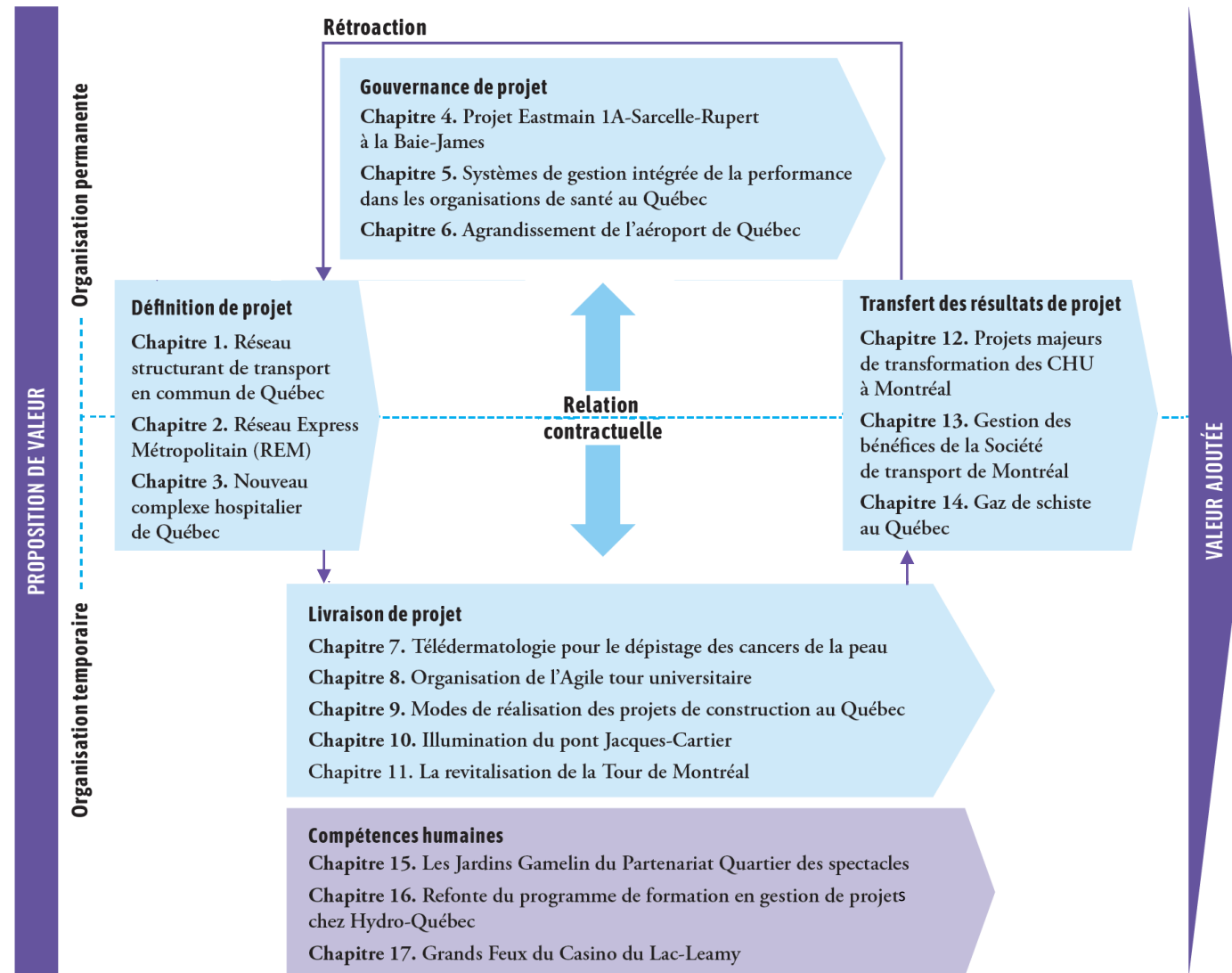
## 2. Cycle de vie de gestion de la valeur



### Enjeux

- Subjectivité de la « valeur », selon les différentes parties prenantes
- Concept dynamique qui évolue
- Tensions entre les différents états, valeur potentielle versus réalisée

# 2. CADRE INTÉGRATEUR DE PRATIQUES



# 2.1 Définition du projet

Exemples	Standards ou guide pratiques
<ul style="list-style-type: none"><li>- Définition du problème/opportunité</li><li>- Analyse du concept</li><li>- Analyse et évaluation d'alternatives</li><li>- Études de faisabilité</li><li>- Dossier d'affaires/mandat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- PMI guide to business analysis – PMI</li><li>- BABoK® guide – International Association of Business Analysis</li></ul>

## Définition de projet

Chapitre 1. Réseau structurant de transport en commun de Québec

Chapitre 2. Réseau Express Métropolitain (REM)

Chapitre 3. Nouveau complexe hospitalier de Québec

## Compréhension du contexte

- Enjeux politiques
- Enjeux sociaux
- Enjeux techniques
- Enjeux environnementaux
- Etc.



## Pratiques

- Processus de consultation publique
- Établissement des besoins préalables (démarche Lean)
- Encadrements contractuels et montage financier
- Analyse des avantages versus les coûts

## Approches

- Analyse des politiques publiques diverses (rationnelles, pluralistes, cognitives et critiques)
- Utilisation d'approches participatives
- Un avant-projet avec des contours incertains, à concrétiser



# 2.2 Gouvernance du projet

## Gouvernance de projet

Chapitre 4. Projet Eastmain 1A-Sarcelle-Rupert à la Baie-James

Chapitre 5. Systèmes de gestion intégrée de la performance dans les organisations de santé au Québec

Chapitre 6. Agrandissement de l'aéroport de Québec

Exemples	Standards ou guide pratiques
<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestion organisationnelle de projets</li><li>- Définition des rôles et responsabilités</li><li>- Définition du processus de prise de décision</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organisational project management – PMI</li><li>- Gouvernance of portfolios, programs, and projects: A practice guide – PMI</li><li>- Organisational competence baseline - IPMA</li></ul>

### Efficace

- Gouvernance structurelle
- Gouvernance relationnelle
- Mécanismes d'escalade
- Imputabilité
- Propriétaire fort (*strong owner*)



### Concertée

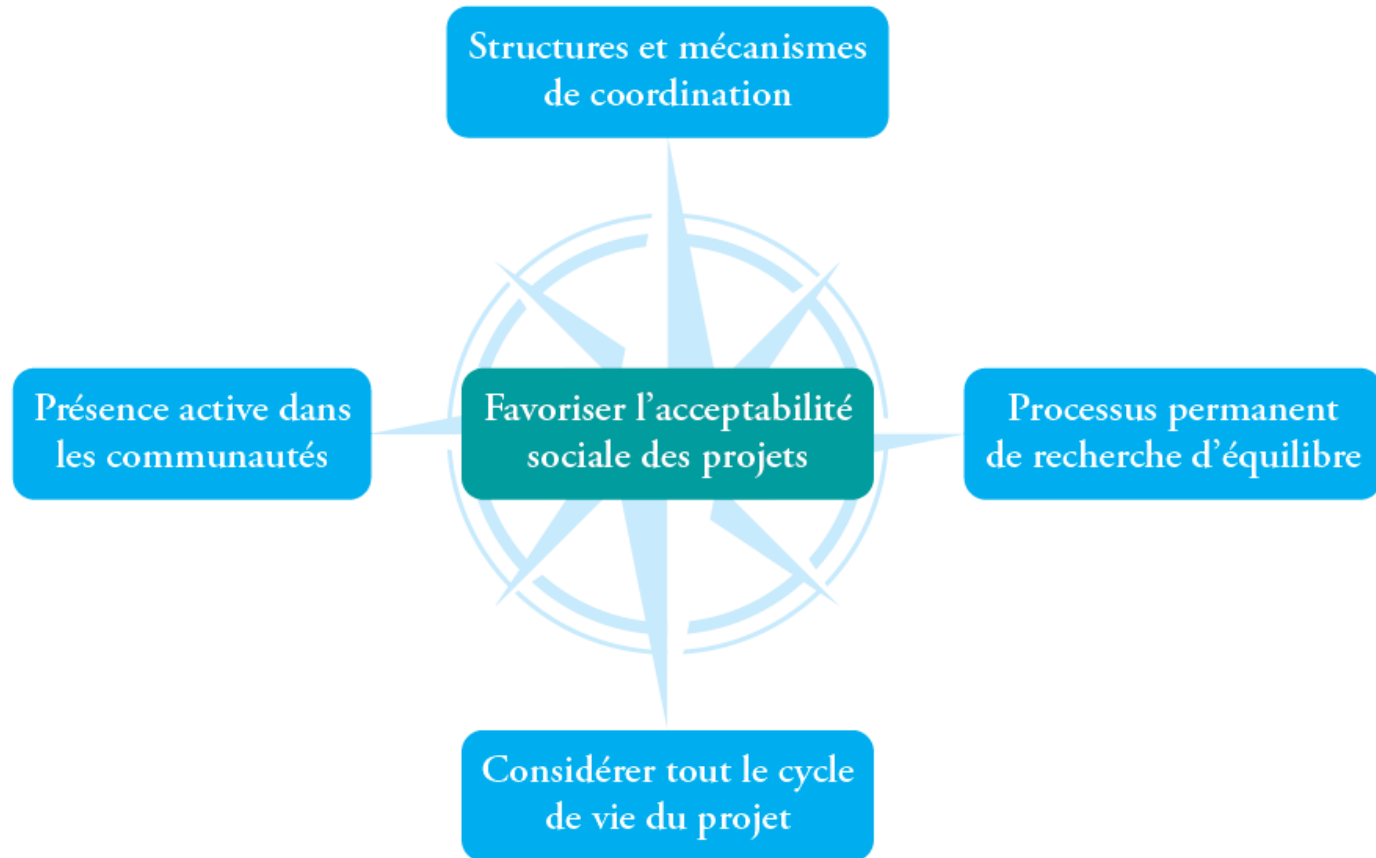
- Acceptabilité sociale des projets
- Travail en co-design et co-construction
- Ancrage dans les communautés et économie locales – retombées positives
- Prise en compte des rapports d'évaluation environnementale (BAPE, groupes de pression et citoyens)

### Communiquée

- Communication continue
- Relation contractuelle collaborative
- Formalisée et facilitée avec de nouvelles technologies
- Petits succès (projets pilotes)
- Définition de la marge de manœuvre
- Cohérence d'ensemble et rythme d'implantation
- Transparence

# 2.2 Gouvernance: acceptabilité sociale

Les approches en matière de gestion de l'acceptabilité sociale des projets (Chapitre 4, Baba et al, 2021)



Facteurs favorisant l'acceptation:

- Relation de confiance et à long terme
- Considérer les impacts sociaux, économiques et environnementaux
- Dialogue ouvert et co-construction du projet et des mesures compensatoires

# 2.3 Livraison du projet

## Livraison de projet

Chapitre 7. Télédermatologie pour le dépistage des cancers de la peau

Chapitre 8. Organisation de l'Agile tour universitaire

Chapitre 9. Modes de réalisation des projets de construction au Québec

Chapitre 10. Illumination du pont Jacques-Cartier

Chapitre 11. La revitalisation de la Tour de Montréal

Exemples	Standards ou guide pratiques
<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestion de l'intégration, de la portée, de l'échéancier, des coûts, de la qualité, des ressources, des risques, des approvisionnements et des communications</li><li>- Engagement des parties prenantes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Guide PMBOK® - PMI</li><li>- ISO 21500 – Guidance on Project Management</li><li>- Project excellence baseline – IPMA</li><li>- Prince II – Axelos UK</li><li>- Agile practice guide</li><li>- Scrum method, XP method, Kanban method</li></ul>

### Projets ou livrables

- Intelligence artificielle et apprentissage automatique
- Illumination interactive



### Approches

- Application des méthodes agiles en dehors des T.I.
- Application des approches Lean dans les projets de construction (Last planner)
- Approches participatives (Living Lab)
- Approches Fast-track

### Pratiques

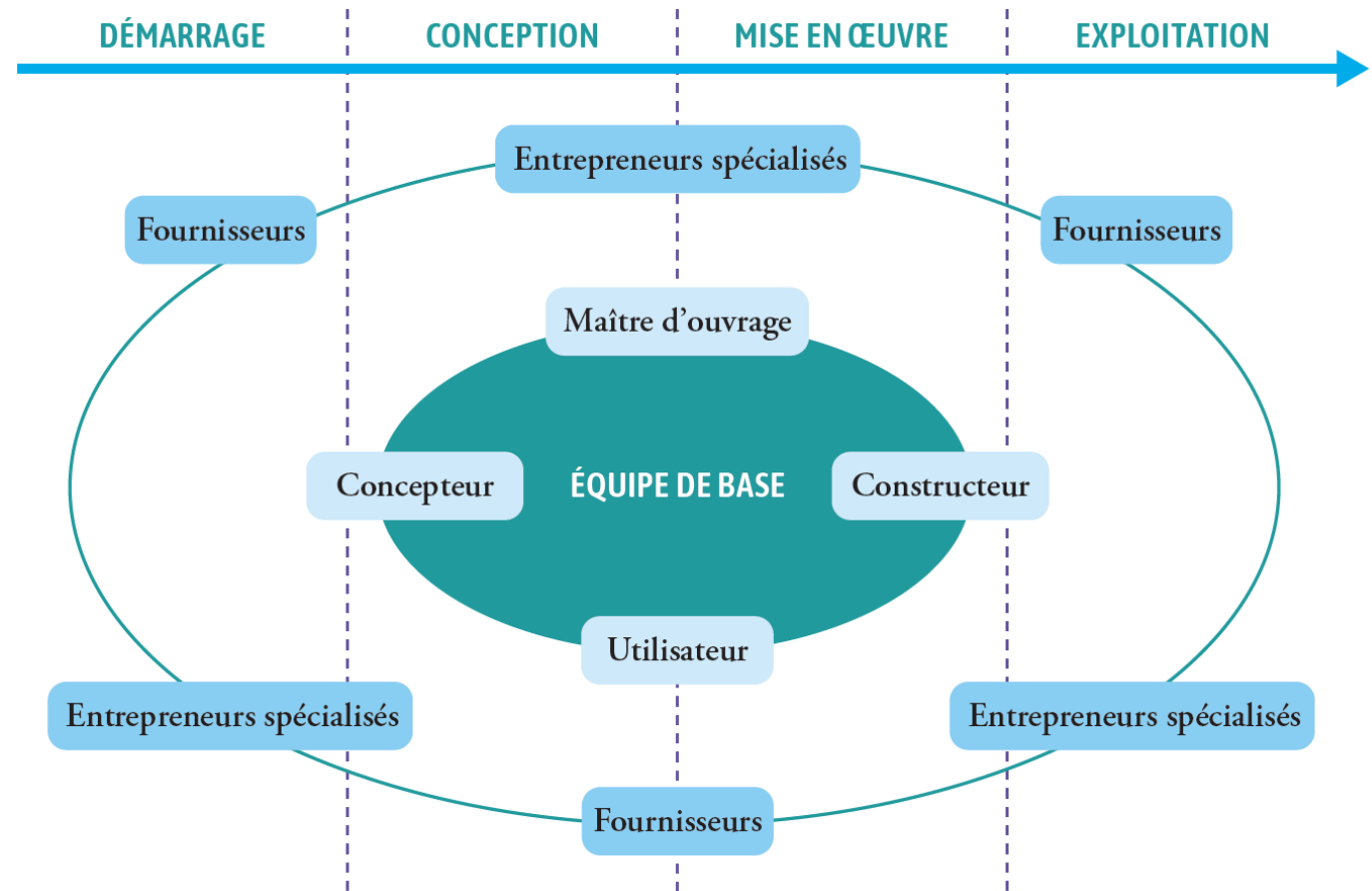
- Leadership partagé et évolutif avec et parmi les parties prenantes
- Modes de réalisation du projet de construction
- Nouvelles technologies: BIM, analyse de données
- Cohabitation des priorités et objectifs du projet
- Adaptation des meilleures pratiques selon le contexte

## 2.3 Livraison du projet: collaboration

Mode de réalisation de projet intégrée (Chapitre 8, Bourgeault et al, 2021)

La collaboration est réussite par:

- Une vision commune
- Les approches et pratiques préconisées
- Les modes de réalisation
- Les technologies





# 2.4 Transfert des résultats

**Transfert des résultats de projet**  
**Chapitre 12.** Projets majeurs de transformation des CHU à Montréal  
**Chapitre 13.** Gestion des bénéfices de la Société de transport de Montréal  
**Chapitre 14.** Gaz de schiste au Québec

Exemples	Standards ou guide pratiques
<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestion de la réalisation de bénéfices</li><li>- Gestion du changement organisationnel</li><li>- Gestion de connaissances</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Guide PMBOK® - PMI</li><li>- Benefits realization management: A practice guide – PMI</li><li>- Guide MoV® – Axelos</li><li>- Managing benefits: Optimizing the return from investments – Jenner</li><li>- Managing change in organizations: A practice guide – PMI</li></ul>

## Gestion de réalisation de bénéfices

- Définition claire des rôles et des responsabilités
- Leadership organisationnel
- Participation active du promoteur
- Disponibilité de l'information
- Gestion du changement organisationnel



## Transformation

- Équifinalité
- Prendre le temps de s'organiser et de se préparer à la gestion d'un projet, au lieu de copier ce qui se fait ailleurs sans réfléchir
- Considérer les éléments historiques, culturels et situationnels

## Contre cas de création de la valeur

- Contestation des parties prenantes: tensions par rapport aux bénéfices et non-bénéfices (enjeux et risques)
- Élargir l'éventail du projet (géopolitique)

# 2.5 Compétences humaines

## Compétences humaines

Chapitre 15. Les Jardins Gamelin du Partenariat Quartier des spectacles

Chapitre 16. Refonte du programme de formation en gestion de projets chez Hydro-Québec

Chapitre 17. Grands Feux du Casino du Lac-Leamy

Exemples	Standards ou guide pratiques
<ul style="list-style-type: none"><li>- Plan de dotation de ressources</li><li>- Plan de relève</li><li>- Dotation de connaissances, compétences</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Talent triangle® - PMI</li><li>- Individual Competence Baseline - IPMA</li></ul>

## Mobiliser les parties prenantes

- Habilités de collaboration: participation, renforcement des capacités et co-crédation de la valeur
- Intelligence émotidnnelle
- Habilités réflexives: analyse stratégique

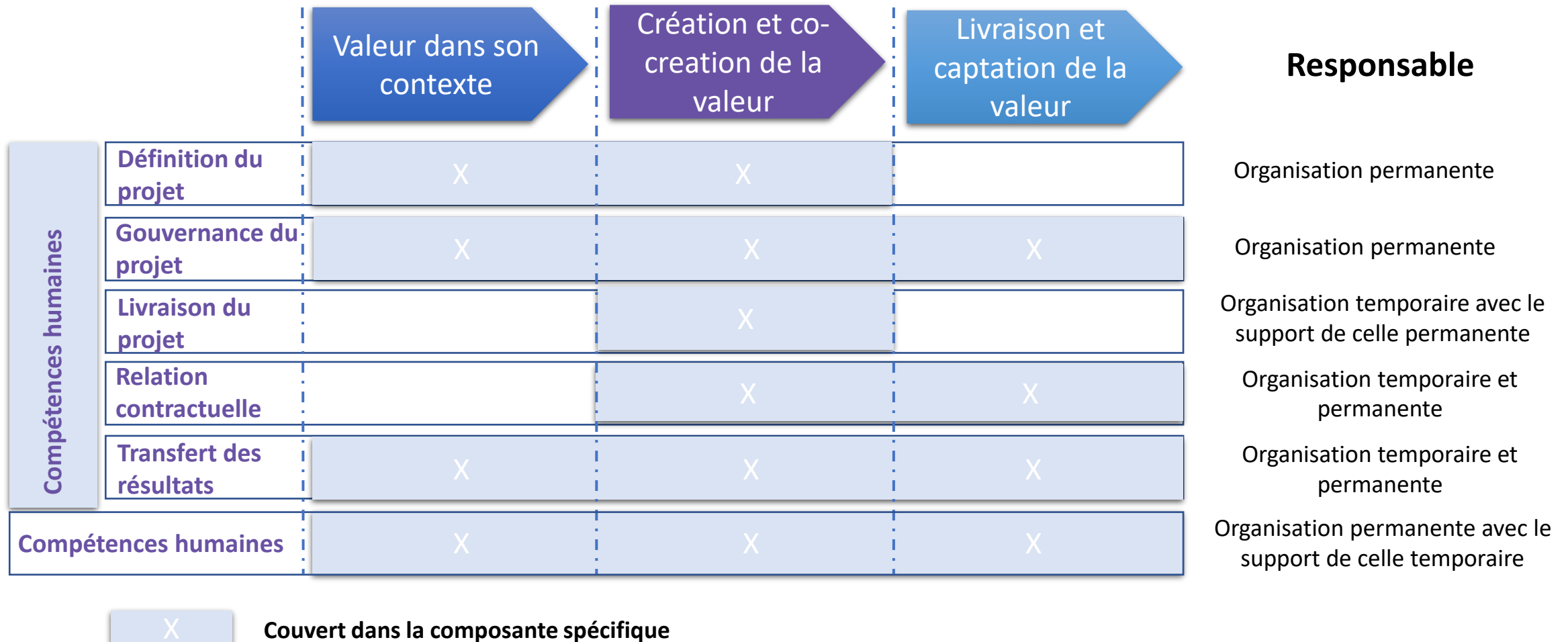
Le moteur –  
les ressources  
humaines

Assurer l'engagement humain d'un  
changement organisationnel

## Making projects critical (approche critique)

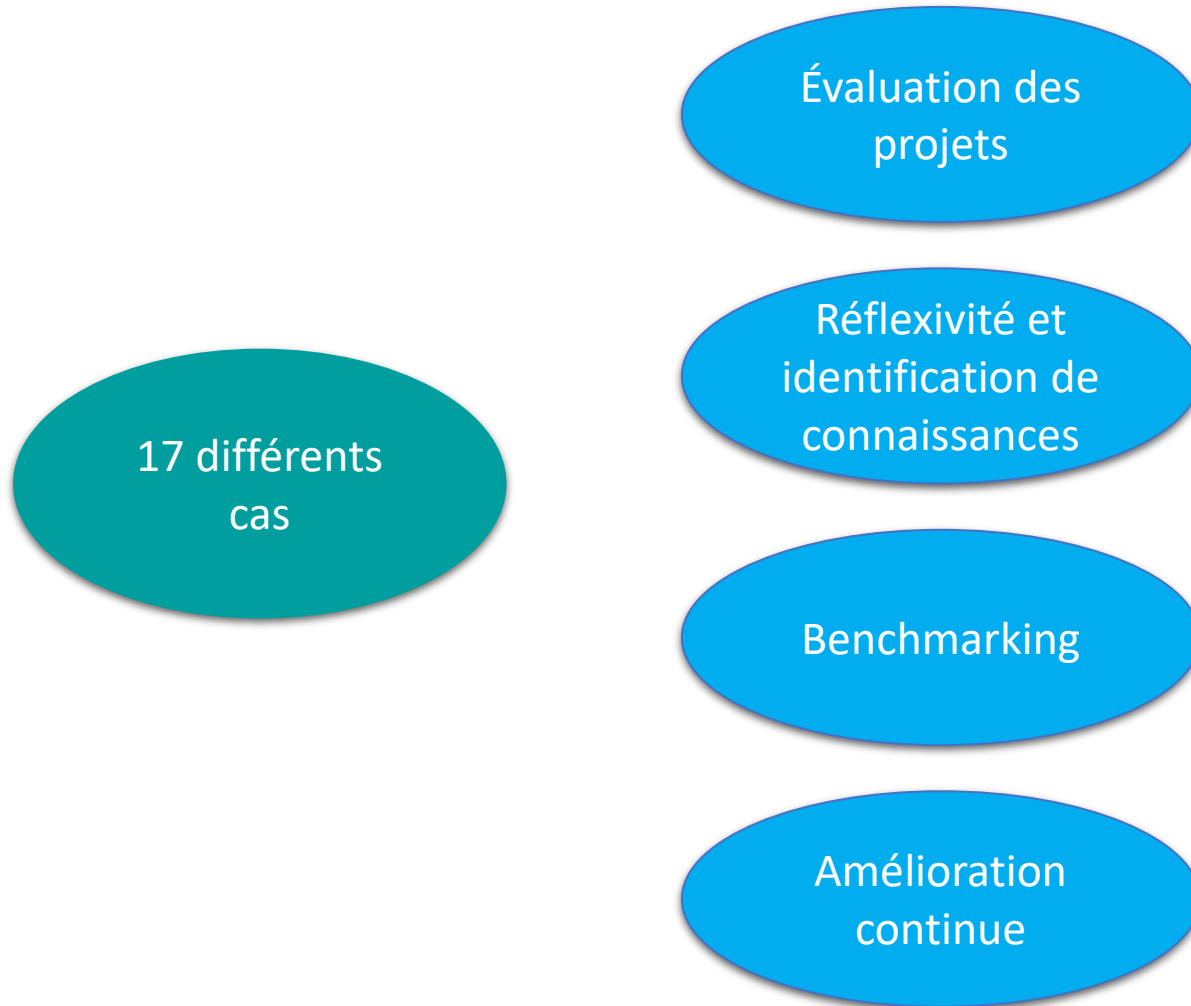
- Adaptabilité et flexibilité des acteurs du projet
- Sensibilité politique, à la diversité et à l'éthique

# 2.5. Création de la valeur à partir des projets



Adapté de Romero-Torres et Brunet (2022). *Creating Effective Efforts: Managing Stakeholder Value. Handbook of Engineering Systems Design*. Maier A., Oehmen, J. and Vermaas P.E. (eds). Cham, Springer.

# 3. Pistes d'exploration: apprentissages



- 1. Valeur en mode collaboratif: co-définir la valeur, co-crée la valeur et co-capturer la valeur**
  - Approches collaboratives
  - Développer une vision commune
  - Gouvernance participative
  - Engager les parties prenantes
  - Livrer des bénéfices non tangibles
- 2. Les humains dans le cœur de l'action**
  - Gestionnaire du projet
  - Propriétaire des bénéfices
  - Utilisateurs...
- 3. Innovation dans tous les aspects du projet**
  - Livrables, approches et pratiques
  - Adaptation selon le contexte
  - Réflexivité



# 3. Pistes d'exploration: tendances

## 1. Complexité du projet en pleine croissance

- Au niveau économique – livrer de la valeur avec des contraintes plus rigoureuses
- Au niveau politique – pressions positives et négatives
- Au niveau social – engagement des parties prenantes, approche en développement durable et éthique
- Au niveau technologique – des produits et des services plus sophistiqués
- Au niveau environnemental – meilleure utilisation des ressources et respect de l'environnement

## 2. Transformation de la gestion de projets

- Développement de l'expertise en gestion de projets au-delà de la livraison du projet: définition, gouvernance, transfert des résultats et compétences humaines
- Hybridation des approches et pratiques
- Adoption des innovations technologiques et processuelles (collaboratives)
- Multidisciplinarité
- Importance de l'acceptabilité sociale et du développement durable

## 3. Création de la valeur dans les projets

# Présentation basée sur le livre collaboratif:

## LA GESTION DE PROJETS AU QUÉBEC

Des cas pour illustrer une expertise en croissance

Ce livre illustre la diversité des projets et de leur gestion, à travers la présentation de réels projets variés, autant dans les secteurs des transports, de la santé et du développement durable que du social et de l'événementiel. Plus précisément, des cas de succès de projets, qui illustrent la riche expérience dans le domaine au Québec, permettent de mettre en valeur la profession et les retombées positives sur notre société. Cette richesse met en évidence les différentes approches et pratiques de même que les mécanismes de gestion qui peuvent être propres à certains types de projets. L'ouvrage est destiné autant aux enseignants, pour illustrer l'application des concepts et des outils de gestion de projet, aux étudiants, qui souhaitent comprendre différents cas et dimensions reliés à la gestion de projets, qu'aux professionnels, qui pourront y trouver des illustrations des difficultés auxquelles ils sont confrontés ainsi que des solutions possibles. Ces différentes études de cas s'intègrent dans un cadre des pratiques de gestion de projets en cinq sections : la définition de projet, la gouvernance de projet (incluant la relation contractuelle), la livraison de projet, le transfert de résultats de projet et les compétences humaines.

Maude Brunet, Ph. D., PMP, est professeure en gestion de projets au Département de management à HEC Montréal.

Alejandro Romero-Torres, Ph. D., PMP, SPC, est professeur en gestion de projets à l'ESG UQAM.

Avec la collaboration de : Monique Aubry, Sofiane Baba, Julie Bérubé, Mario Bourgault, Mylaine Breton, Joëlle Brodeur, Mario Carrier, Hafsa Chbaly, Caroline Coulombe, Réal Courcelles, Patrick Cohendet, Daphnée Daniel, Éric Daneau, Julie Delisle, Mathieu Denis, Nathalie Drouin, Véronique Duguay, Marc Dunn, Philippe Gauthier, Marie-Pierre Faure, Jozef Fleury-Berthiaume, Daniel Forgues, Claude Fortin, Jean-François Fortin-Verreault, Pierre-André Hudon, Ivanka Iordanova, Mélanie Lavoie-Tremblay, Marie-Pierre Leroux, Philip A. Mathieu, Jean-Sébastien Marchand, Nicolas Paquet, Magalie Paré, Nathalie Perrier, Sara Rankohi, Marie-Claire Richer, Nathalie Ross, Tais Scherer, Émilie Sénéchal, Laurent Simon, Méliissa Trépanier et Audrey-Ann Tully de Cotret.

Maude Brunet et Alejandro Romero-Torres

Dirigé par  
Maude Brunet  
Alejandro Romero-Torres



LA GESTION DE PROJETS AU QUÉBEC



## LA GESTION DE PROJETS AU QUÉBEC

Des cas pour illustrer  
une expertise en croissance

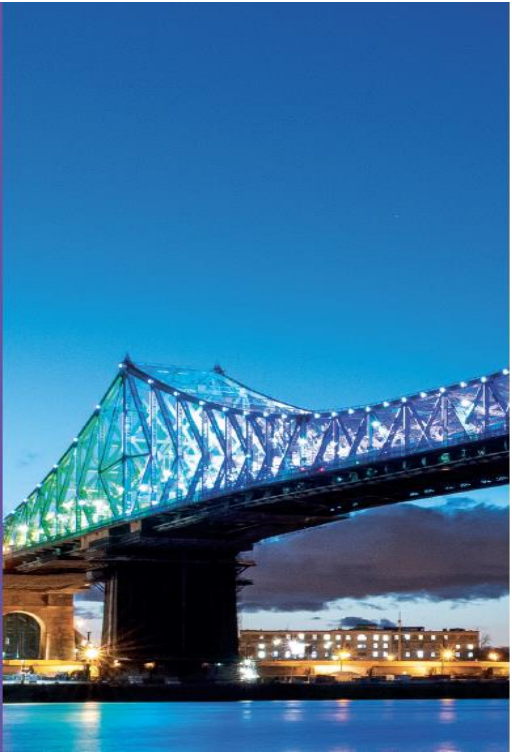
**CODE PROMO  
15% et livraison  
gratuite: GPQC**

(L'offre prend fin  
le 23 octobre)

**Disponible :** <https://www.editionsjfd.com/boutique/management-1209/la-gestion-de-projets-au-quebec-11108>



# Les pratiques innovantes comme levier pour la création de la valeur à partir des projets



*Merci de votre attention!*  
**Questions ou commentaires?**