

L'EXPERTISE QUÉBÉCOISE EN GESTION DE 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 agrégé au Département de Management, directeur du Laboratoire PICoP, ESG UQAM

Expertise:

- Processus en gestion de projets
- Gouvernance de projets publics
- Maturité organisationnelle en gestion de 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, Mélissa Trépanier et Audrey-Ann Tully de Cotret.

Maude Brunet et Alejandro Romero-Torres

LA GESTION DE PROJETS AU QUÉBEC

Dirigé par
Maude Brunet
Alejandro Romero-Torres



LA GESTION DE PROJETS AU QUÉBEC

Des cas pour illustrer
une expertise en croissance

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

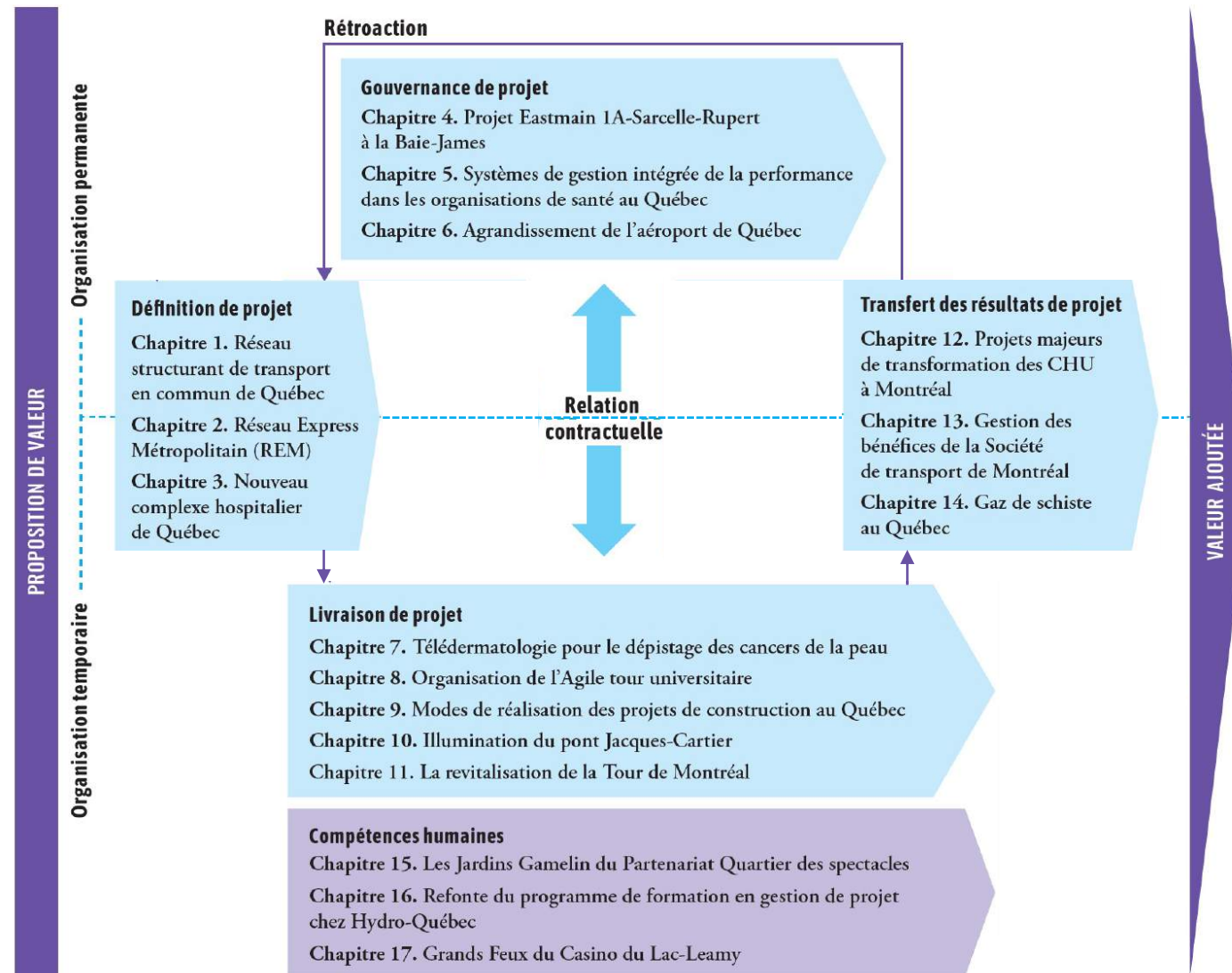
1. Besoin de valorisation de l'expertise locale en gestion de projet

- 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 projet, 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 exemplaire, du public et du privé
- Éclairage théorique en fonction des thématiques actuelles en gestion de projet
- Écosystème unique sur le plan international

2. CADRE INTÉGRATEUR DE PRATIQUES



Brunet et Romero-Torres, 2021

2.1 Définition du projet

Définition de projet

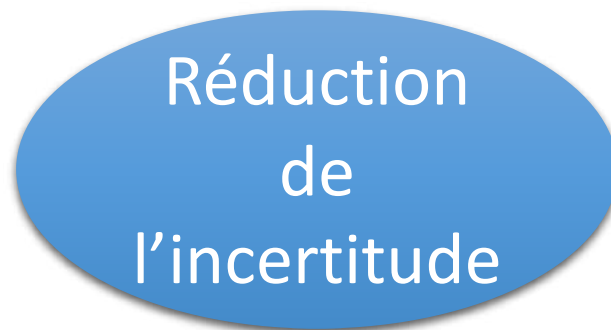
Chapitre 1. Réseau structurant de transport en commun de Québec

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

Efficace

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



Concertée

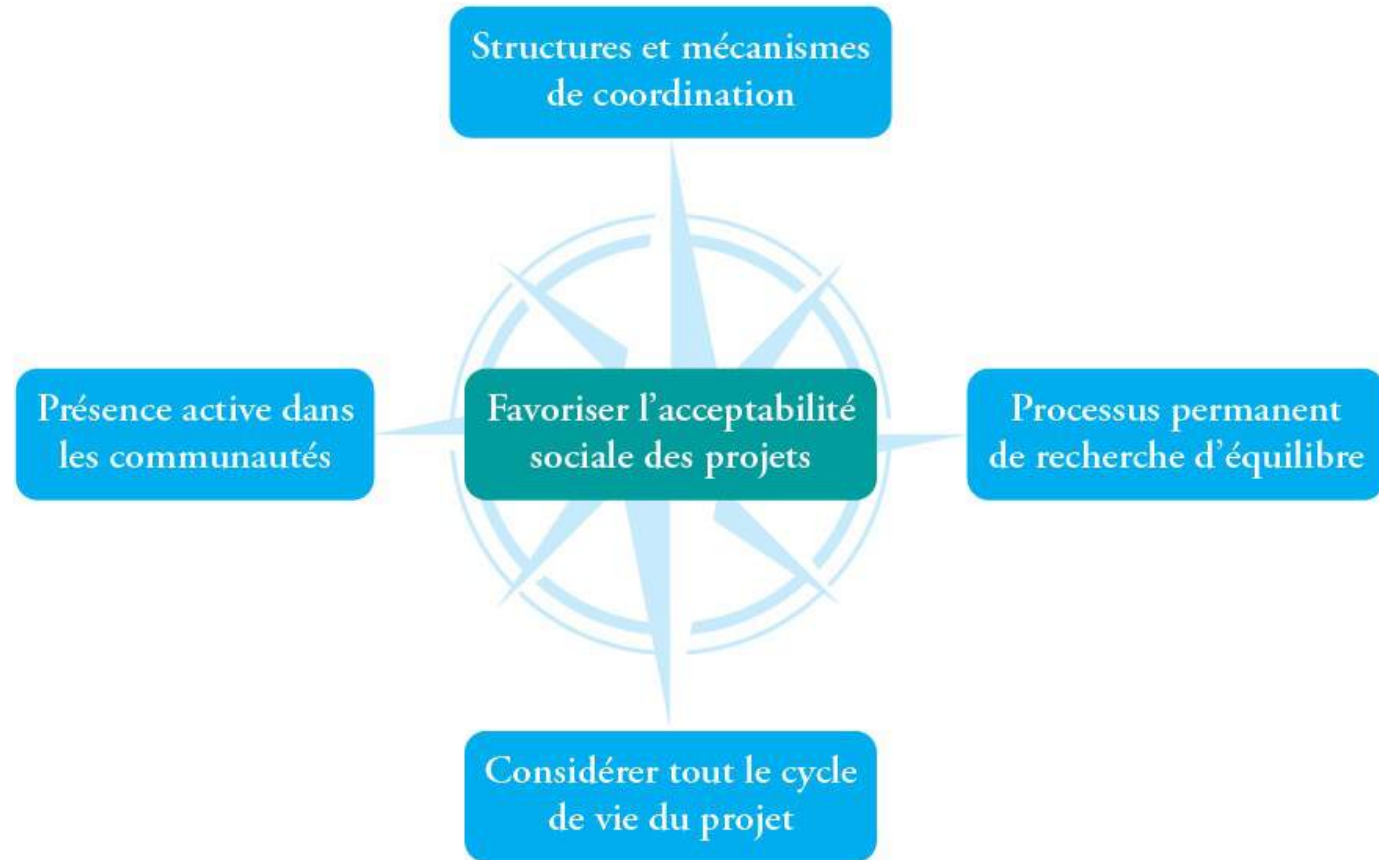
- Acceptabilité sociale des projets
- Travail en co-design et co-construction
- Ancrage dans les communautés et économie locales – retombées positives
- Prise en compte des rapports d'évaluation environnementale (BAPE, groupes de pression et citoyens)

Communiquée

- Communication continue
- Relation contractuelle collaborative
- Formalisée et facilitée avec de nouvelles technologies
- Petits succès (projets pilote)
- 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

Projets ou livrables

- Intelligence artificielle et apprentissage automatique
- Illumination interactive



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

Approches

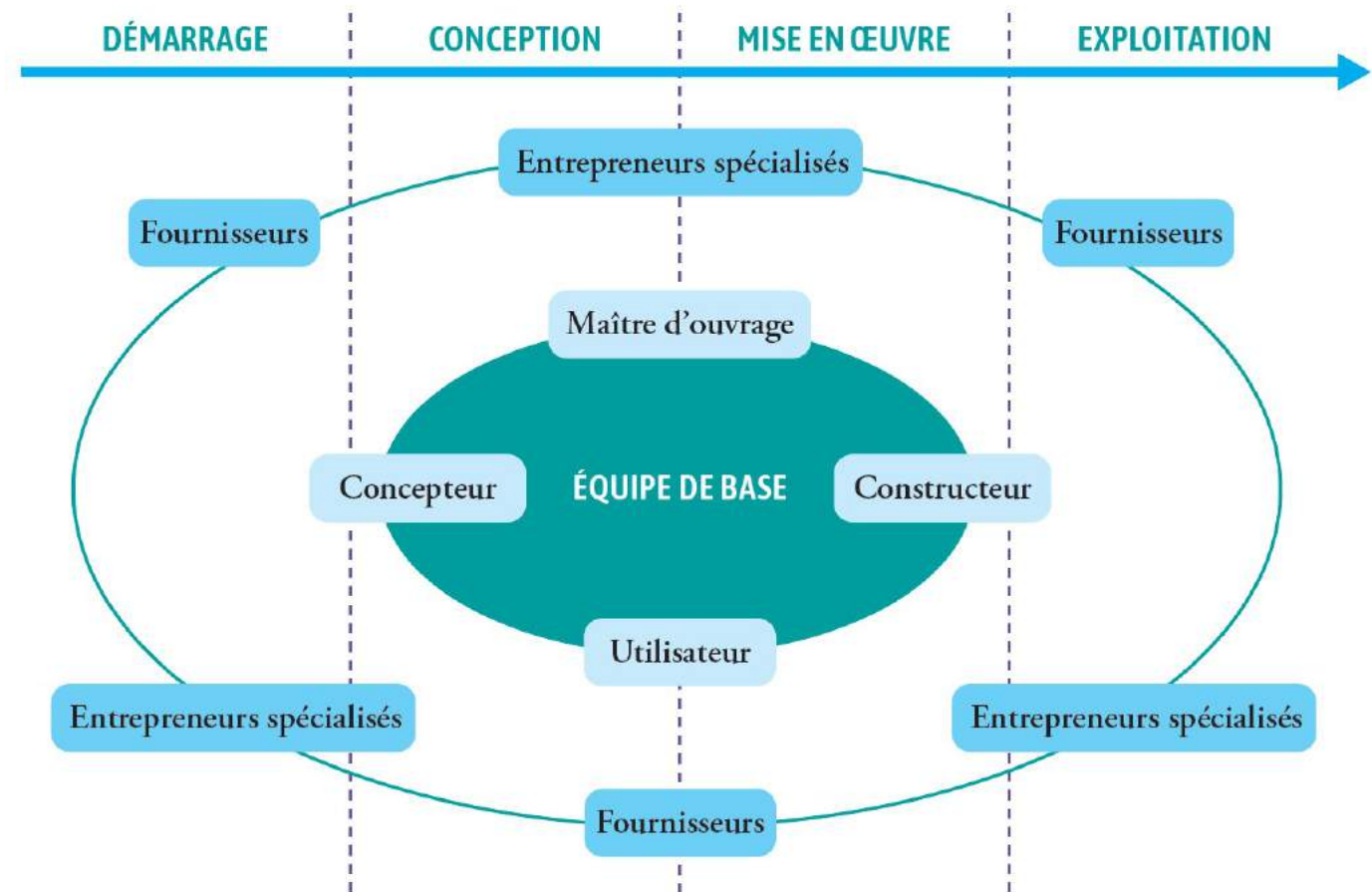
- Application des méthodes agiles dehors des T.I.
- Application des approches Lean dans les projets de construction (Last planner)
- Approches participatives (Living Lab)
- Approches Fast-track

2.3 Livraison du projet: collaboration

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

La collaboration est réussie 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

Gestion de réalisation de bénéfices

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

Livrer la valeur

Transformation du secteur de santé

- 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 bénéfiques et non-bénéfiques (enjeux et risques)
- Élargir l'éventail du projet (géopolitique)

2.5 Compétences humaines

Mobiliser les parties prenantes

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

Making projects critical (approche critique)

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



Compétences humaines

Chapitre 15. Les Jardins Gamelin du Partenariat Quartier des spectacles

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

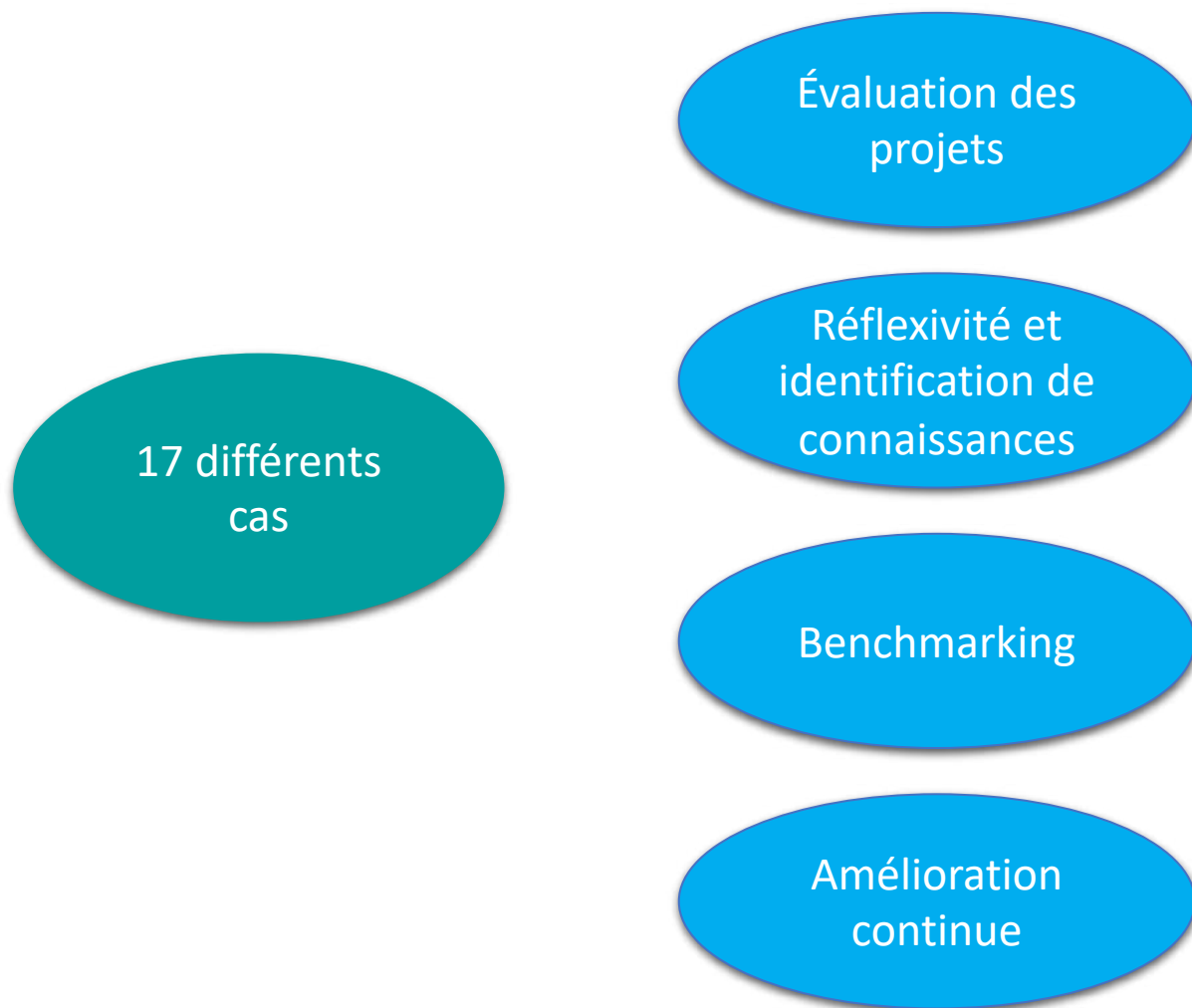
Chapitre 17. Grands Feux du Casino du Lac-Leamy

Assurer l'engagement humain d'un changement organisationnel



(Chapitre 16, Coulombe et al., 2021)

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

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 FESG 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, Mélissa 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



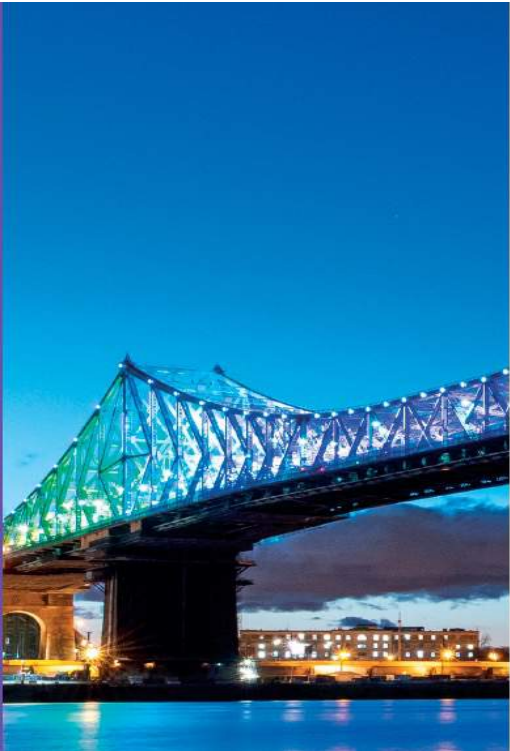
LA GESTION DE PROJETS AU QUÉBEC

Des cas pour illustrer
une expertise en croissance

CODE PROMO
15% et livraison
gratuite: KHEOPS

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

L'EXPERTISE QUÉBÉCOISE EN GESTION DE PROJETS



Merci de votre attention!
Questions ou commentaires?