

Titre : Compétences organisationnelles en gestion de projets majeurs pour la création de valeur

Rubrique : Perspectives théoriques

Auteur(s)

Maude Brunet, professeure¹

Alejandro Romero-Torres, professeur²

Citation : Brunet, M. et Romero-Torres, A. (2025). Compétences organisationnelles en gestion de projets majeurs pour la création de valeur. *Ad Machina*, 9(1), 192-211. <https://doi.org/10.1522/radm.no.9.2036>

Affiliation des auteurs

1 : HEC Montréal, Montréal, Canada

2 : Université du Québec à Montréal, Montréal, Canada

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
- Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Déclaration de l'utilisation de l'IA

- Nous n'avons pas d'utilisation de l'IA à déclarer
- Nous déclarons l'utilisation de l'IA (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

Gérer des projets majeurs comporte son lot de critiques, d'enjeux, et demande des compétences exceptionnelles afin de mener à bien ces projets et de générer de la valeur ajoutée. Encore peu documenté dans la littérature, la question des compétences requises, tant au niveau individuel qu'organisationnel, est fondamentale pour comprendre les pratiques de création et de distribution de valeur dans les projets majeurs. Cet article conceptuel, illustré par des exemples empiriques de grands projets québécois, vise à identifier les compétences organisationnelles requises en gestion de projets majeurs pour créer de la valeur. Une revue de littérature présente les mécanismes sous-jacents à la création de valeur, et les principales compétences organisationnelles requises en gestion de projet. Puis, un cadre conceptuel est développé, articulante quatre pôles de pratiques interreliés et interdépendants permettant de générer de la valeur dans les projets et illustrés de façon empirique : structurel, procédural, technologique et relationnel. Une discussion présente les principales contributions théoriques et applications pratiques de ce cadre, et revient sur l'importance de développer les compétences organisationnelles ancrées dans le contexte de l'organisation pour permettre la mise en application de ces pratiques et d'une culture axée sur la création de valeur.

Abstract

Managing major projects comes with its share of criticisms and challenges, and requires exceptional skills to successfully complete these projects and generate added value. The question of required skills, both individually and at the organizational level, remains relatively undocumented in the literature and is fundamental to understanding the practices of value creation and distribution in major projects. This conceptual article, illustrated by empirical examples of large-scale projects in Quebec, aims to identify the organizational skills required in managing major projects to create value. A literature review provides the mechanisms underlying value creation and the main organizational skills required in project management. A conceptual framework is then developed, articulating four interrelated and interdependent areas of practice that enable value generation in projects, and are illustrated empirically: structural, procedural, technological and relational. A discussion outlines the main theoretical contributions and practical applications of this framework, and reminds us of the importance of developing organizational skills rooted in the organization's context to enable the implementation of these practices and a culture oriented on value-creation.

Mots clés

Compétences organisationnelles, projets majeurs, création de valeur, culture organisationnelle, cadre conceptuel

Keywords

Organizational skills, major projects, value creation, organizational culture, conceptual framework

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Compétences organisationnelles en gestion de projets majeurs pour la création de valeur

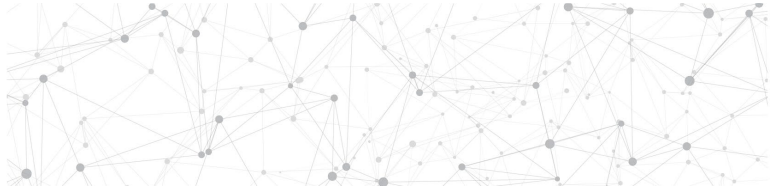
Maude Brunet
Alejandro Romero-Torres

Introduction

Une croissance soutenue du nombre de projets majeurs amorcés par les organisations et les États témoigne de leur volonté d’agir sur des leviers puissants de transformation des territoires, des structures organisationnelles et des sociétés (Söderlund et al., 2017). Ces projets, définis comme des initiatives temporaires, complexes et stratégiques, mobilisent une pluralité d’acteurs, et sont caractérisés par un fort degré d’incertitude, d’innovation, et par une grande visibilité publique et politique (Brookes et Locatelli, 2015; Van Marrewijk et al., 2008). Les projets majeurs occupent une place centrale dans les dynamiques de développement et de transition à grande échelle (Whyte et Mottee, 2022). Toutefois, leur ampleur et leur visibilité soulèvent des interrogations croissantes quant à la valeur réelle qu’ils génèrent pour les parties prenantes, tant sur les plans économique, social, environnemental ou institutionnel (Brunet, 2025; Van Marrewijk et al., 2008).

Dans ce contexte, la notion de création de valeur s’impose comme un axe de recherche essentiel pour comprendre la nature des projets majeurs (Laursen et Svejvig, 2016; Zerjav, 2021). La valeur est généralement appréhendée comme un équilibre entre les bénéfices générés pour les différentes parties prenantes et les coûts encourus lors du projet (Laursen et Svejvig, 2016). Or, Miterev et al. (2020) proposent une approche plus élargie selon laquelle la valeur correspond à la capacité perçue d’un produit, d’un service ou d’un système à satisfaire les attentes des parties prenantes, qu’elles soient directement engagées dans le projet ou simplement affectées par ses résultats, de manière directe ou indirecte. Cette perspective déplace le centre d’intérêt d’une définition strictement financière vers une conception intégrative qui prend en compte la valeur perçue à l’échelle de l’équipe de projet, de l’entité commanditaire, des utilisateurs et même des acteurs externes (Zerjav, 2021).

Les organisations font face à des pressions croissantes pour démontrer leur capacité à créer de la valeur pour toutes les parties prenantes à partir de leurs projets majeurs. Ces impératifs les poussent à réévaluer et ajuster leurs pratiques afin de réussir cette mission complexe (Gil et Fu, 2022). Les recherches récentes ont largement porté sur les dynamiques entre les parties prenantes dans ce processus de création de valeur (Aaltonen et al., 2024; Gil et Fu, 2022). Ces études soulignent que la création de valeur est avant tout une pratique collective, requérant une collaboration étroite entre diverses parties prenantes (Chang et al., 2013). Toutefois, cette collaboration s’avère complexe, car elle nécessite l’acquisition et la mobilisation de compétences individuelles et organisationnelles pour garantir l’intégration des avis divergents et, ainsi, réussir à créer et livrer la valeur attendue (Lehtinen et al., 2019).



La question des compétences requises pour réussir cette démarche devient donc essentielle pour comprendre les pratiques nécessaires à la génération de valeur dans les projets majeurs. Dans cet article, nous nous intéressons plus spécifiquement aux compétences organisationnelles, que nous définissons comme celles permettant à une organisation de coordonner, intégrer et exploiter ses ressources et ses capacités pour créer de la valeur pour toutes les parties prenantes à partir de ses projets. Dès lors, la question de recherche centrale qui motive cette étude est : *quelles sont les compétences organisationnelles requises en gestion de projets majeurs pour créer de la valeur?*

L'article est structuré comme suit : la section 1 présente une revue de littérature sur la création de valeur dans les projets majeurs et propose un cadre conceptuel pour identifier et catégoriser les compétences organisationnelles nécessaires. La section 2 décrit la méthodologie de recherche, avec la présentation de trois cas d'analyse. Dans la section 3, les illustrations empiriques sont présentées et les compétences organisationnelles sont identifiées en fonction de leur contribution à la création de valeur. La section 4 offre une discussion, avec des pistes pour la pratique et la recherche future. Une conclusion permet de revenir sur les points principaux soulevés.

1. Revue de littérature

La revue de la littérature se présente en deux sous-sections : une première sur la création de valeur, et une deuxième sur les compétences organisationnelles. Bien que ces concepts soient ancrés dans diverses théories des organisations, nous tenons à souligner en amont que le contexte organisationnel spécifique est important à cerner, et que selon les impératifs internes et externes, les combinaisons de compétences requises peuvent fluctuer et évoluer. Ainsi, bien que nous modélisions ces compétences dans un cadre conceptuel, nous prenons comme prémisse que la théorie de la contingence (Donaldson, 2001) doit primer, et donc que les compétences requises vont varier en fonction du contexte organisationnel et du contexte du projet majeur.

1.1 Création de valeur

Le concept de création de valeur n'est pas clairement défini dans la littérature en gestion de projet. La valeur est souvent associée à la notion de « valeur intrinsèque » (ou *worth*), comprise comme la valeur absolue générée par un projet tout au long de son cycle de vie, indépendamment de sa seule performance financière (Martinsuo, 2020). En revanche, cette valeur est multidimensionnelle, englobant des composantes politiques, technologiques, économiques, environnementales, sociales, symboliques, esthétiques, commerciales, intellectuelles et collaboratives (Liu et al., 2019). Pour mieux appréhender cette complexité, Zerjav (2021) propose une typologie regroupant la valeur locale, la valeur sectorielle et la valeur pour les usagers. Néanmoins, cette pluralité rend difficile l'estimation d'une valeur unifiée et sa mesure à travers les activités du projet (Martinsuo, 2020).

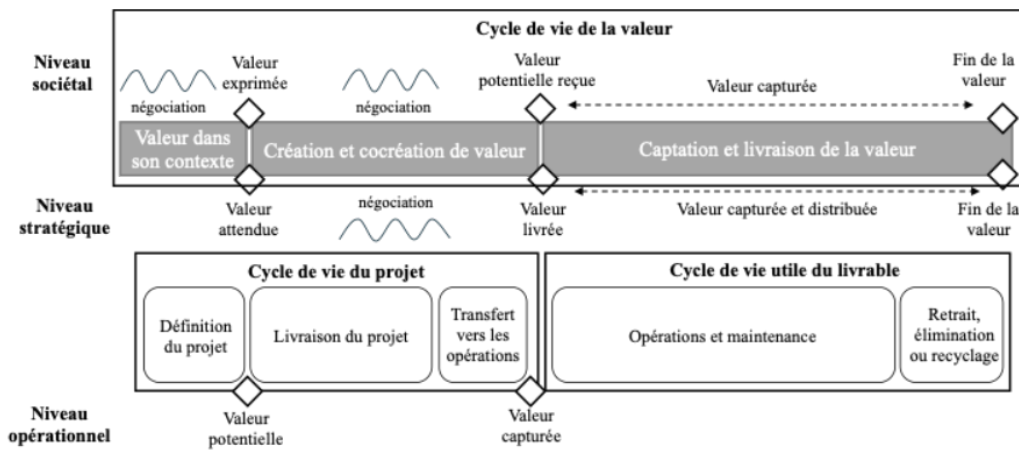
Créer de la valeur implique donc pour les organisations la capacité d'identifier les attentes explicites des parties prenantes quant à ce qui est important pour elles, puis de traduire ces attentes en plans et en bénéfices mesurables, à partir d'actions menées dans le cadre du projet (Martinsuo, 2020). Trois leviers principaux sont généralement mobilisés à cet effet : 1) la valeur dans son contexte; 2) la création et la cocréation de valeur; 3) la captation et la livraison de la valeur. La valeur contextualisée remet en question les approches classiques de maximisation de la valeur, en soulignant qu'il s'agit d'un construit social dépendant du contexte, selon les principes de la théorie de la contingence. La création et la cocréation de valeur révèlent des dynamiques de négociation et d'interactions parfois conflictuelles, car chaque acteur contribue selon ses propres perceptions, son pouvoir et ses intérêts (Clegg et Biygautane, 2025). Enfin, la captation et la livraison de la valeur visent à comprendre comment les projets permettent aux organisations d'atteindre des bénéfices concrets, en tenant compte des dimensions environnementales, sociales,

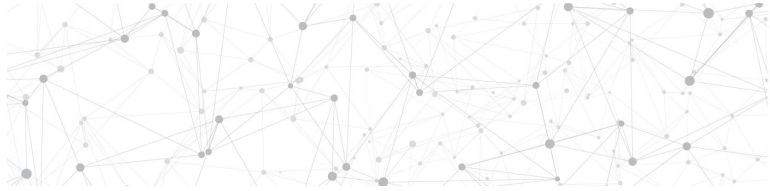
financières ou systémiques. Ces trois leviers soulignent la nécessité d'un travail de coordination constant pour que la création de valeur ne reste pas un idéal abstrait, mais qu'elle se traduise de façon bien tangible et appréciable.

La littérature distingue deux perspectives principales en matière de création de valeur. La première, du point de vue de l'organisation permanente (maître d'ouvrage), considère une vision stratégique dans laquelle la valeur est gérée sur le long terme, par l'utilisation des livrables du projet pour générer des bénéfices financiers et non financiers au sein de l'organisation et pour ses parties prenantes. La seconde, adoptée par l'organisation temporaire (entrepreneur ou équipe de projet), vise la capture d'une valeur économique (profit) ou symbolique (réputation) par l'octroi d'un mandat de projet et la réalisation des livrables. Martinsuo (2020) conceptualise le cycle de vie de la valeur en intégrant ces deux logiques, de la définition du projet à la livraison des résultats, jusqu'à leur exploitation, leur retrait, et leur recyclage. Selon ce modèle, les entrepreneurs captent la valeur à la livraison des résultats du projet, tandis que les maîtres d'ouvrage la captent seulement lors de leur utilisation. Cependant, cette conceptualisation reste incomplète : elle néglige le rôle des parties prenantes externes – usagers, citoyens, groupes d'intérêt – qui, bien qu'extérieures au contrat, sont souvent directement concernées par les retombées des projets majeurs et la valeur distribuée (Aaltonen et al., 2024). Leur contribution à la création de valeur, ainsi que leur capacité à en bénéficier, demeure largement ignorée dans les modèles classiques.

Pour pallier cette lacune, Klein et al. (2019) proposent d'élargir le cadre en intégrant explicitement les parties prenantes non contractuelles à toutes les étapes de la création de valeur : définition, livraison et transfert vers les opérations (Romero-Torres et Brunet, 2022). Ces acteurs jouent un rôle stratégique, notamment pour affirmer la légitimité sociale des projets (Baba et Brunet, 2024). Dans cette optique, les pratiques de gouvernance doivent être adaptées non seulement pour soutenir la création et la captation de valeur, mais aussi pour en assurer une distribution équitable. La notion de distribution de la valeur, introduite par Gil et Fu (2022), prend ici tout son sens : elle met en lumière les défis liés à la participation des parties prenantes externes et aux mécanismes permettant de partager équitablement la valeur créée. Ces auteurs observent que les négociations visant une distribution juste de la valeur induisent souvent des coûts additionnels et une reconfiguration des modes de gouvernance, afin de garantir des retombées positives pour l'ensemble des parties impliquées. De son côté, Zwikael (2024) propose un cadre pour catégoriser les différents bénéfices générés par les projets : génération de revenus, économies de coûts, amélioration de la productivité, amélioration de la qualité, réduction des risques, conformité et apprentissage, à trois niveaux (économique, social et environnemental).

Figure 1.
Cycle de création de valeur selon les niveaux stratégique, opérationnel et sociétal, adapté de Martinsuo (2020)





La figure 1 met en valeur le cycle de création de valeur à trois niveaux d'intervention. Premièrement, au niveau des propriétaires de projet, qui ont la responsabilité stratégique d'orienter les projets vers la création de valeur durable en phase avec les objectifs organisationnels et sociétaux. Deuxièmement, au niveau des équipes projet et des entrepreneurs, qui doivent intégrer les logiques de cocréation de la valeur dès les premières phases du projet afin d'aligner les actions avec les attentes évolutives des parties prenantes. Troisièmement, au niveau des parties prenantes externes, dont l'inclusion active, la reconnaissance et la participation effective aux processus de décision sont désormais des conditions essentielles pour assurer la légitimité et la pérennité des bénéfices attendus. Cette triple exigence de pilotage – opérationnelle, stratégique, et sociétale – nécessite une révision en profondeur des compétences organisationnelles requises afin de mieux répondre à la complexité de la création de valeur dans les projets majeurs.

1.2 Compétences organisationnelles

La littérature scientifique sur les compétences organisationnelles est caractérisée par une certaine confusion conceptuelle, notamment en raison du chevauchement des termes tels que ressources, capacité (*capability*), compétences et routines (Parmigiani et Howard-Grenville, 2011). Il est en effet difficile de parvenir à un consensus quant à leurs définitions précises. La compétence désigne généralement l'aptitude d'un acteur — qu'il soit individuel ou collectif — à mobiliser un ensemble de savoirs, de pratiques et de ressources contextuelles pour atteindre des objectifs spécifiques (Tardif et al., 2006). À l'échelle individuelle, il s'agit de la capacité d'un individu à mobiliser et à combiner des connaissances, des habiletés et des attitudes afin de réaliser une activité dans une situation donnée, dans un contexte spécifique (Capaldo et al., 2006). À l'échelle organisationnelle, la notion prend une autre dimension : les compétences organisationnelles correspondent à un ensemble de capacités collectives qui s'expriment à travers les systèmes, les structures, les processus et les pratiques de gestion (Ljungquist, 2007). L'émergence du concept de capacité organisationnelle (*the capability approach*) est ancrée dans une conceptualisation économique des organisations, qui pose la production et la génération de profits de façon centrale (Langlois et Foss, 1998). Les capacités dynamiques, quant à elles (*dynamic capabilities*) renvoient à la capacité stratégique à adapter, intégrer et reconfigurer les ressources et compétences internes et externes dans un environnement en mutation (Davies et al., 2016).

La théorie *Resource-based-view* (RBV) offre un cadre conceptuel pertinent pour comprendre la valeur des compétences organisationnelles. Selon cette théorie, les organisations doivent s'appuyer sur leurs ressources internes, tangibles et intangibles, afin de générer un avantage compétitif durable (Teece, 2007). Cette vision met en lumière l'importance des compétences comme ressources stratégiques difficiles à imiter, qui permettent aux organisations non seulement de mettre en œuvre leurs stratégies, mais aussi de s'adapter aux environnements changeants (Teoh et Ranganathan, 2010). Ainsi, Prahalad et Hamel (1990) ont introduit le concept de compétences clés (*core competencies*), considérées comme les facteurs permettant la performance durable d'une organisation. Les compétences organisationnelles s'incarnent alors dans les pratiques mises en œuvre pour atteindre des objectifs spécifiques, reposant sur les savoirs, l'expertise des employés et les moyens mis à leur disposition (Ashurst et al., 2012). Toutefois, des recherches plus récentes, notamment celles de Danneels (2016), apportent un nouveau type de compétence différenciant celles de premier ordre, qui correspondent aux savoir-faire actuels permettant à l'organisation de servir ses clients ou de maîtriser une technologie existante, et celles de second ordre, qui reflètent la capacité d'une organisation à développer de nouvelles compétences pour investir des marchés émergents ou adopter de nouvelles technologies. Cette distinction enrichit la RBV en intégrant une dynamique évolutive : les compétences clés sont souvent vues comme des ressources à préserver et à exploiter, tandis que les compétences de second ordre relèvent d'une logique de renouvellement et de transformation, essentielles dans des environnements turbulents (Danneels, 2016).

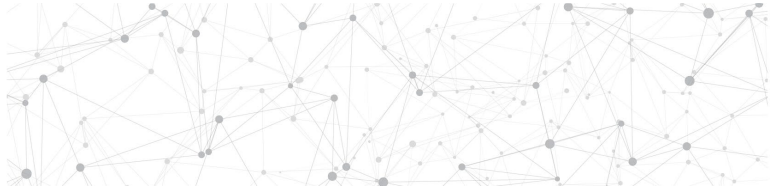
Les compétences organisationnelles en gestion de projet ont été explorées à l'aide de divers cadres conceptuels, notamment ceux de la maturité organisationnelle (Project Management Institute, 2013), des capacités dynamiques (Davies et Brady, 2016), et de la gestion des connaissances (Winter et al., 2006). Müller et Turner (2010) reconnaissent que la performance ne découle pas uniquement des compétences individuelles des gestionnaires de projet, mais repose également sur une capacité collective à structurer la gouvernance, à standardiser les processus, à mobiliser les ressources et à favoriser l'apprentissage organisationnel. Toutefois, ces approches peinent à saisir pleinement comment ces compétences contribuent concrètement à la création de valeur. D'un côté, les modèles de maturité (Project Management Institute, 2013) décrivent une montée en compétence linéaire incluant différents éléments organisationnels, mais souvent déconnectée des différentes parties prenantes. De l'autre, les recherches sur les capacités dynamiques mettent l'accent sur la flexibilité et l'adaptation (Davies et Brady, 2016), sans toujours clarifier comment ces dynamiques mobilisent la collaboration des parties prenantes. Une conceptualisation plus intégrée de la relation entre compétences organisationnelles, action collective et création de valeur est donc nécessaire.

Bref, les compétences organisationnelles ne se résument pas à la somme des compétences individuelles, mais émergent de l'articulation des ressources humaines, technologiques et structurelles (Cepeda et Vera, 2007; Müller et Turner, 2010). Lado et Wilson (1994) les décrivent comme des ressources spécifiques à l'entreprise, enracinées dans sa structure, sa technologie, ses processus et ses relations internes. Elles peuvent alors être classées selon plusieurs dimensions, à la fois tangibles et intangibles. Elles intègrent des actifs matériels (technologie, structure et processus) et immatériels (culture, savoirs, relations humaines) qui se combinent pour former les capacités distinctives de l'organisation (Hafeez et Abdelmeguid, 2003).

En nous appuyant sur cette littérature, nous proposons un modèle (voir la figure 5 dans la section 4) structuré autour de quatre types de compétences pour comprendre les leviers organisationnels permettant la création de valeur pour les projets majeurs : les compétences structurelles (gouvernance formelle, rôles, hiérarchie), procédurales (processus, routines), technologiques (outils, infrastructures) et relationnelles (coopération, communication).

2. Méthodologie

Cette recherche est essentiellement conceptuelle, et est enrichie avec des illustrations empiriques, inspirée du type *configurational theorizing* de Cornelissen et al. (2021, p. 7 traduction libre). Ce type de théorisation consiste à mettre « en relation les interdépendances entre les concepts qui expliquent un sujet », en soulignant la manière dont ces éléments s'articulent pour produire un effet d'ensemble. Nous articulons ainsi trois types de configurations (voir section 3) qui permettent de mettre en relation les différentes compétences organisationnelles déployées pour un projet majeur, en fonction du contexte, en identifiant une compétence dominante (un élément porteur). D'un point de vue théorique, les configurations formulées conceptualisent des chemins causaux alternatifs et théorisent les processus et structures sous-jacents en tant que mécanismes (Cornelissen et al., 2021). Nous sommes donc dans une démarche ontologique explicative, basée sur le réalisme critique, plutôt que dans une démarche interprétative (Malik et Ali, 2024). Les cas retenus pour les illustrations empiriques sont au nombre de trois, issus de données secondaires, publiés dans l'ouvrage collectif de Brunet et Romero-Torres (2021). Afin d'explorer une diversité de compétences organisationnelles mises en œuvre pour gérer des contextes différenciés de création de valeur, nous avons sélectionné des projets majeurs gérés par différentes organisations : Aéroport international Jean-Lesage (Aéroport YQB), Société de transport de Montréal (STM) et Quartier des spectacles (voir la description des cas à la section 3.1). Ces trois projets correspondent à la définition des projets majeurs adoptée pour cet article, soit des initiatives temporaires, complexes et stratégiques, mobilisant une pluralité d'acteurs, et caractérisées par un fort degré d'incertitude, d'innovation, et d'une



grande visibilité publique et politique (Brookes et Locatelli, 2015; Van Marrewijk et al., 2008; Whyte et Mottee, 2022). Il est à noter que ces organisations diffèrent à plusieurs égards : par la nature de leurs activités, leur culture et leur contexte organisationnel, par leur niveau d'expérience à gérer de grands projets, et par leur aptitude à collaborer à l'interne et avec leur écosystème environnant.

Plutôt que de prétendre à une représentativité statistique, notre intention est d'examiner de manière analytique et illustrative des logiques organisationnelles distinctes dans des projets de grande envergure, afin d'alimenter la construction progressive du cadre conceptuel.

L'unité d'analyse est donc l'organisation, bien qu'on l'analyse à partir des compétences organisationnelles déployées pour gérer un grand projet. En ce sens, les cas ne sont pas mobilisés comme matériau empirique pour tester une hypothèse, mais bien comme support de structuration du raisonnement théorique.

Les principales caractéristiques de ces cas sont introduites dans la section suivante, qui présente les illustrations empiriques, et qui analyse ces trois cas sous la lentille des différentes compétences organisationnelles afin d'en dégager les articulations et faits saillants.

3. Illustrations empiriques

3.1 Description des cas

Cas aéroport YQB

L'aéroport YQB, situé au nord-ouest de la ville de Québec dans l'arrondissement de Sainte-Foy–Sillery–Cap-Rouge, constitue la principale porte aérienne de la région. Ayant été inauguré en 1929 pour assurer le service postal par la voie des airs en hiver, suivi de vocations militaires, l'aéroport construit sa première aérogare moderne en 1955, afin d'accueillir ses premiers vols civils en 1957, et ses premiers vols transatlantiques en 1976 (Scherer et Brunet, 2021). Depuis, l'aéroport n'a cessé de croître, et a reçu en 1993 le statut d'aéroport international, deuxième en importance au Québec après celui de Montréal.

L'aéroport YQB évolue dans un environnement fortement régulé, multisectoriel et hautement sensible aux impératifs de sécurité, de fluidité des opérations et de satisfaction des usagers. Bien que l'organisation soit relativement jeune dans sa structuration moderne, elle agit comme un acteur pivot du développement régional, en cultivant des liens étroits avec les autorités locales, les compagnies aériennes, et les organisations locales. Son modèle de gouvernance combine une structure décisionnelle relativement centralisée, avec une haute direction fortement impliquée dans les projets, et une logique d'intégration verticale des fonctions techniques.

L'agrandissement de l'aéroport Jean-Lesage est exemplaire d'un projet majeur en raison de son ampleur stratégique, de sa complexité technique et de sa portée publique en tant que principal aéroport de la région (Scherer et Brunet, 2021). Celui-ci fut le projet d'envergure le plus important pour cette organisation depuis son inauguration, touchant la majorité de ses infrastructures. Il comprenait plus de 10 sous-projets de construction et programmes en technologie de l'information, tous guidés par la vision organisationnelle suivante : se doter d'infrastructures de classe mondiale pour faire face à la croissance des années à venir.

Ce projet a permis la mise en place d'approches innovantes. Dès le début, les acteurs de ce projet ont adopté un processus de conception intégré ainsi que la modélisation des données du bâtiment (*Building Information Modeling*, ou BIM) afin de miser sur la collaboration et sur des approches de gestion innovantes. Le projet de l'aéroport YQB était le premier projet aéroportuaire au Québec à utiliser la technologie BIM en considérant l'ensemble du cycle de vie de l'infrastructure, soit de l'avant-projet jusqu'à son exploitation.

La valeur générée par le projet d'agrandissement de l'aéroport se manifeste principalement sur le plan stratégique, pour l'organisation propriétaire (l'aéroport). En collaborant étroitement avec le niveau opérationnel (l'équipe responsable du projet) pendant le cycle de vie du projet et en favorisant la communication et la cocréation de valeur, le propriétaire du projet s'est assuré de capturer la valeur. De son côté, l'entrepreneur a su maintenir un haut niveau de qualité d'exécution en respectant l'échéancier serré et en facilitant le chevauchement des différentes tâches. Sur le plan sociétal, la valeur est distribuée une fois le projet livré, en permettant aux utilisateurs de l'infrastructure de bénéficier de ces nouvelles installations.

Cas STM

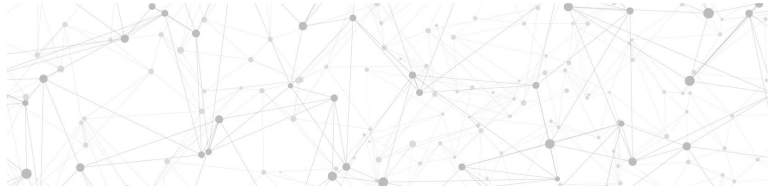
La Société de transport de Montréal (STM) est une organisation publique mature dotée d'une structure fortement hiérarchisée, dont les pratiques sont largement influencées par des contraintes budgétaires, réglementaires et politiques. Sa mission est de faciliter les déplacements des Montréalais grâce à des services de bus, de métro et de transport adapté (Paré et Romero-Torres, 2021). Sa mission, principalement opérationnelle, avec un budget d'exploitation annuel de 1,5 G\$, entraîne une orientation très forte vers la continuité du service, la fiabilité et l'efficacité opérationnelle. Par conséquent, les projets d'investissement et de mise à niveau sont néanmoins d'importance, avec un budget de 17,8 G\$ sur un horizon de 10 ans en 2019. En revanche, cette organisation subit des pressions pour réaliser des projets permettant la réduction des coûts opérationnels. Ainsi, pour la STM, la question de réaliser de tels bénéfices à partir de ses projets est cruciale. Afin de mieux suivre ces bénéfices, elle a commencé en 2013 à standardiser sa gestion.

Le contexte organisationnel de la STM est marqué par une séparation historique entre les unités opérationnelles et les équipes projet, rendant la coordination plus difficile. Dans ce cadre, la gestion des projets et, plus spécifiquement, celle des bénéfices représentent un changement culturel important. L'organisation dispose néanmoins de leviers internes structurants, comme une gouvernance formalisée des projets, une fonction de gestion du portefeuille active et des outils standardisés.

Le projet Extra de la STM, lancé en 2011, vise à déployer un système d'aide à l'exploitation et d'information-voyageurs pour le transport adapté, service de porte-à-porte réservé aux personnes à mobilité réduite (Paré et Romero-Torres, 2021). Concrètement, le projet à l'étude vise à déployer une nouvelle version du logiciel qui soutient la gestion des activités du transport adapté et à ajouter de nouvelles composantes à ce système.

Devant faire face à une réduction de ses budgets opérationnels, la STM se voit dans l'obligation d'améliorer ses pratiques de gestion afin de prioriser les projets en fonction des bénéfices attendus, et d'en assurer la planification, le suivi et la mesure une fois les projets finalisés. Le projet Extra s'inscrit dans une dynamique de transformation organisationnelle majeure avec des contraintes fortes sur les ressources, une innovation technologique afin d'optimiser un service sensible (transport adapté), et une pression élevée sur la création de valeur tangible (réduction des coûts et bénéfices mesurables). En plus, ce projet majeur est aussi un projet pilote qui permet de documenter et tester l'approche de gestion des bénéfices à la STM.

La valeur générée dans le cadre du projet Extra se situe principalement sur le plan stratégique, pour le propriétaire du projet (le Service de transport adapté de la STM). Lorsque l'infrastructure numérique est livrée, la valeur principale est captée à même une meilleure stabilité du système d'information et une diminution des coûts opérationnels. Sur le plan opérationnel, l'équipe de projet crée la valeur pendant la réalisation du projet, ce qui en facilite aussi son exécution. Sur le plan sociétal, la valeur est distribuée après la mise en service du livrable du projet, en bonifiant l'expérience des usagers grâce à une amélioration du service qu'ils reçoivent.



Cas Quartier des spectacles

Le Partenariat du Quartier des spectacles (PQDS) est un organisme à but non lucratif de renommée internationale avec un modèle de cohabitation des univers sociaux, culturels et économiques. En 2020, il comprenait 81 membres actifs. Sa mission est « de contribuer activement, avec les pouvoirs publics et les divers acteurs intervenant sur son territoire, au développement et à la mise en valeur culturels du Quartier des spectacles, en intégrant à toutes ses actions les dimensions urbaine, touristique, sociale et économique » (Leroux et al., 2021, p. 302).

Le PQDS se distingue par sa structure organisationnelle souple, en réseau, fondée sur la concertation entre des acteurs très diversifiés – institutions culturelles, pouvoirs publics, commerçants, citoyens, etc. Loin d'un modèle bureaucratique classique, son mode de fonctionnement repose sur une gouvernance collaborative et adaptative, permettant l'émergence de projets ancrés dans les réalités locales. Le PQDS fonctionne ainsi selon un modèle d'apprentissage organisationnel distribué, où l'agilité, l'informalité des relations de travail et la capacité à gérer les tensions entre différentes parties prenantes sont des éléments ancrés dans cette organisation.

Parmi ses projets récurrents, figurent l'animation et la programmation estivale aux Jardins Gamelin, dans le cadre d'un effort plus large pour revitaliser la partie est du centre-ville de Montréal. Ce projet est notable par la multiplicité des acteurs impliqués, et une cohabitation des univers sociaux, culturels et économiques. Conçu dans un esprit de collaboration et de concertation entre diverses parties prenantes aux intérêts parfois divergents, l'objectif principal était d'articuler une vision commune autour de l'importance de la culture comme véhicule de développement, afin de renforcer le positionnement du quartier comme pôle majeur de diffusion culturelle au Québec. Ce cas représente un projet majeur en raison de sa logique de projet territorial complexe, sa forte composante symbolique et politique, impliquant des acteurs autour d'un objectif partagé.

La valeur générée dans le cadre du projet des Jardins Gamelin se situe principalement sur le plan sociétal, en raison de la participation active des utilisateurs et des partenaires à une démarche de conception participative du projet. De façon plus large, ce projet génère une valeur distribuée, qui permet l'appropriation de l'espace public par l'ensemble d'une communauté. Pour le propriétaire du projet et les partenaires, la valeur principale réside dans la contribution à la revitalisation urbaine, en animant durablement un secteur stratégique du centre-ville de Montréal.

3.2 Compétences organisationnelles

En nous inspirant des écrits scientifiques portant sur la création de valeur et les compétences organisationnelles, nous avons identifié quatre pôles de compétences de création de valeur, soit les compétences structurelles, procédurales, technologiques et relationnelles. Ce cadre conceptuel nous permet d'analyser les quatre pôles de compétences en utilisant les trois cas comme illustrations empiriques. Puis, une synthèse est faite, cernant, pour chaque cas, l'élément porteur, la principale valeur créée et l'étape du cycle de vie de la valeur principalement concernée.

Compétences structurelles

Les compétences structurelles désignent la capacité d'une organisation à mettre en place des dispositifs de coordination, de gouvernance et de gestion des ressources favorisant la coordination des acteurs autour de la définition, création et captation de valeur. Elles se manifestent notamment par la clarté des rôles et responsabilités, la mise en place de structures de projet, et la création d'instances permettant la cohérence

entre les niveaux stratégiques et opérationnels. Dans les projets analysés, ces compétences se sont exprimées à travers des formes organisationnelles variées et adaptées à leur contexte.

Le recours à un bureau de projet reconnu pour son efficacité dans le cas de l'aéroport YQB témoigne d'un effort de structuration pour favoriser la collaboration entre le propriétaire de l'infrastructure, l'entrepreneur général et les fournisseurs. De plus, cette collaboration a été renforcée par des stratégies fortes de communication et d'implication des parties prenantes, ce qui a favorisé la prise de décision éclairée et concertée pour définir la valeur et guider sa création et sa captation.

À la STM, une structuration formelle des rôles autour de la gestion des bénéfices (p. ex., le gestionnaire des bénéfices, le promoteur de projet) a permis d'articuler une gouvernance orientée vers la création de valeur à long terme. Des mécanismes de gouvernance spécifiques, des comités de suivi et des instances de validation ont été déployés pour assurer le suivi de la création de valeur lors du projet. Cette gouvernance a permis un alignement transversal entre les unités organisationnelles pour favoriser l'implémentation des changements induits par le projet, et assurer ainsi la captation de la valeur par la STM.

Du côté du Quartier des spectacles, les structures sont plus souples et distribuées, s'appuyant sur un modèle en réseau promouvant une représentation large des parties prenantes et leur engagement, ce qui a permis de définir la valeur à livrer selon les dynamiques locales. Depuis sa création en 2003, cette organisation a permis aux principaux acteurs du territoire de concerter leurs efforts pour intervenir et mettre en place des projets collectifs qui renforcent la cohésion et le positionnement du quartier comme pôle majeur de diffusion culturelle au Québec. En plus, un modèle structurel en forme de réseau inclut différentes parties prenantes importantes, telles qu'occupants riverains, commerces de détail, universités, société de transport, hôtels, restaurants. Ceci témoigne de la capacité de cette organisation à adapter ses mécanismes de gouvernance aux spécificités de son environnement, de sa culture et de ses objectifs.

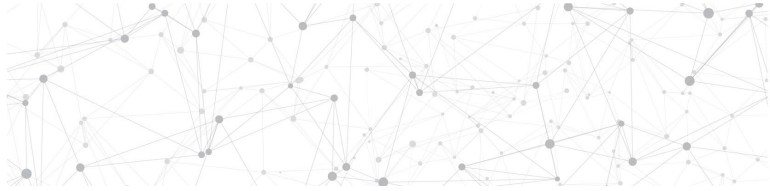
Compétences procédurales

Les compétences procédurales concernent les pratiques, processus et méthodes utilisés pour encadrer les stratégies de définition, création et captation de la valeur. Elles permettent de structurer l'exécution, la planification, le suivi, ainsi que l'apprentissage organisationnel. Ces compétences assurent une continuité entre la stratégie, le projet et les opérations de chaque organisation. Ces compétences se sont manifestées de manière particulièrement marquée dans les projets où une formalisation des pratiques était nécessaire pour créer de la valeur de manière tangible.

À la STM, la standardisation d'une méthodologie, des processus et des outils formalisés de gestion des bénéfices a permis d'aligner les objectifs du projet avec ceux de l'organisation, et d'ainsi assurer la livraison de la valeur organisationnelle. Des procédures formelles de suivi et de validation des bénéfices ont été intégrées au projet Extra, renforçant la capacité de l'organisation à capturer les retombées attendues.

Du côté de l'aéroport YQB, les procédures liées à la modélisation des données (BIM) ont permis une gestion proactive des interactions entre les acteurs, réduisant les imprévus et favorisant l'adhésion vers une définition de valeur commune. La modélisation des données du bâtiment était accompagnée de protocoles d'échange qui ont significativement amélioré les communications entre les différents acteurs du projet, notamment sur le plan opérationnel. Des approches de gestion innovantes ont favorisé la création de valeur pour le propriétaire et, de façon plus large, pour les utilisateurs futurs de l'aéroport.

Même dans un contexte plus informel comme celui du Quartier des spectacles, des comités spécialisés ont permis d'instaurer des routines participatives (programmation, communication, gouvernance) servant à encadrer les décisions et à réguler les échanges sur la valeur entre des acteurs aux intérêts multiples. Les



compétences procédurales impliquent de mettre en place de nombreux comités : le comité de gouvernance et d'éthique, le comité lumière, le comité de programmation, le comité des salles de spectacles, le comité marketing et communications, le comité multipartite et le comité des résidents. Ces procédures ont permis d'institutionnaliser des pratiques collaboratives et d'assurer la pérennité des bénéficiaires du projet sur le territoire montréalais.

Compétences technologiques

Les compétences technologiques réfèrent à l'aptitude de l'organisation à mobiliser des outils, des systèmes d'information ou des systèmes numériques pour soutenir la définition, la création et la captation de la valeur pour l'organisation et ses parties prenantes. Elles permettent d'augmenter la précision, la transparence, l'efficacité et parfois la créativité dans la réalisation du projet et lors de la captation de la valeur.

Le déploiement du BIM, maquette à trois dimensions, dans le projet d'agrandissement de l'aéroport YQB représente un exemple emblématique de compétence technologique intégrée au cycle de vie du projet et à celui de la création de la valeur. Cette technologie a servi non seulement à optimiser la conception et la réalisation du projet, mais aussi à soutenir la maintenance future de l'infrastructure, en améliorant la communication entre les acteurs et la qualité des livrables. Cette modélisation a permis d'améliorer la qualité des documents produits, la communication entre les acteurs et la gestion du projet dans son ensemble. En augmentant la confiance du propriétaire et en facilitant sa compréhension des différentes solutions proposées, les outils de visualisation du BIM ont permis de réduire les changements pendant l'exécution du projet, ce qui a permis un alignement sur la valeur qui a été définie.

À la STM, bien que la nature technologique soit différente, l'implantation d'un logiciel de suivi des bénéficiaires et de gestion de portefeuille témoigne d'un usage stratégique des systèmes d'information pour renforcer l'alignement entre les projets et les priorités organisationnelles, et ainsi, démontrer la valeur qui a été captée.

Le cas du Quartier des spectacles est plus limité sur ce plan, mais il illustre une compétence technique logistique : la capacité à déployer en temps réel des infrastructures temporaires performantes pour des activités culturelles en milieu urbain dense. Ceci a permis l'engagement de toutes les parties prenantes tout au long du cycle de vie de la création de valeur. Ces situations montrent que la compétence technologique n'est pas uniquement liée à l'innovation numérique de pointe, mais réside aussi dans la capacité à mobiliser les outils pertinents selon les objectifs et contraintes du projet.

Compétences relationnelles

Les compétences relationnelles concernent la capacité d'une organisation à établir, maintenir et valoriser des relations de confiance avec l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes, ce qui permet un meilleur alignement pour la définition, la création, voire la cocréation, et la captation de la valeur. Elles se traduisent par la gestion des communications, la sensibilité contextuelle, l'écoute, la coconstruction et la gestion des tensions ou résistances. La collaboration interorganisationnelle est au cœur des trois projets étudiés, mais prend des formes distinctes selon les contextes.

Dans le projet de l'aéroport, la coordination entre les multiples acteurs (propriétaire, entrepreneur, fournisseurs) pour définir, cocréer et capter la valeur a été facilitée par la centralisation de l'information dans la maquette numérique et par une culture de collaboration soutenue par la direction et le bureau de projet mis en place. Ce climat de confiance a permis une meilleure anticipation des problèmes et une réduction des changements en cours de projet.

À la STM, les compétences relationnelles ont été essentielles pour accompagner le changement auprès des unités concernées par le nouveau système. Cette collaboration, principalement entre l'équipe de projet et le propriétaire de projet, fut soutenue par le processus de réalisation des bénéfices. Une stratégie de communication et d'engagement des parties prenantes fut déployée et valorisée tout au long du projet et lors de la captation de la valeur. Par ailleurs, des stratégies pour gérer les résistances au changement pour assurer l'utilisation des livrables furent articulées et implémentées.

Dans le cas du Quartier des spectacles, les compétences relationnelles sont constitutives de l'essence de l'organisation : les relations avec les acteurs du quartier (résidents, artistes, commerçants, organismes sociaux) reposent sur une culture de gouvernance participative et inclusive, qui valorise l'expression de la diversité et la cohabitation d'intérêts parfois divergents. Ces cas démontrent que la capacité à entretenir des relations constructives est essentielle pour créer de la valeur dans des projets à forte visibilité publique et à gouvernance complexe.

3.3 Relation entre les différentes compétences

Ces trois illustrations empiriques nous ont permis de décrire les quatre pôles de compétences organisationnelles, soit les compétences structurelles, procédurales, technologiques et relationnelles. Ces compétences semblent être interdépendantes dans la création de la valeur. Comme cela est illustré dans la section précédente, les compétences technologiques issues de l'utilisation du BIM dans le cas de l'aéroport YQB ou des logiciels de gestion de portefeuille dans celui de la STM sont soutenues par les compétences procédurales et structurelles qui ont permis d'encadrer les pratiques pour assurer l'utilisation des outils numériques par toutes les parties prenantes. Un autre exemple est observé dans le cas du Quartier des spectacles, qui a assuré ses compétences relationnelles par la mise en place de comités de gouvernance, de technologies liées à la logistique et de pratiques de collaboration. Bien que toutes ces compétences soient déployées dans l'ensemble de ces cas, nous pouvons observer des configurations qui diffèrent par la nature des organisations impliquées, des projets réalisés, et des ressources mises à disposition. Pour chaque cas, nous pouvons cerner un élément porteur, soit un pôle de compétence – parfois deux – qui est dominant dans le cas d'étude, apportant des variations significatives en fonction du contexte.

Comme illustré à la figure 2, l'élément dominant dans le cas de l'aéroport YQB est la compétence technologique. L'utilisation de technologies novatrices, comme le BIM, a été bénéfique pour le propriétaire de l'infrastructure et plus largement pour les utilisateurs futurs. De plus, ces technologies ont permis d'optimiser l'engagement des parties prenantes dans la définition de la valeur et cocréation, et la collaboration de l'ensemble de l'écosystème interorganisationnel impliqué. En plus, l'adhésion rapide de la haute direction à cette stratégie technologique innovante traduit une culture organisationnelle orientée vers l'amélioration continue et la transformation numérique, bien qu'encore en apprentissage sur le plan de la gestion de projets majeurs.

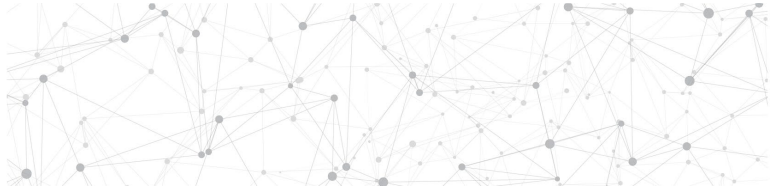
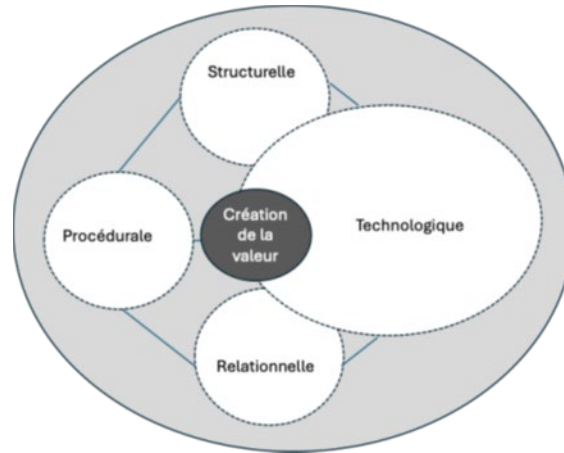
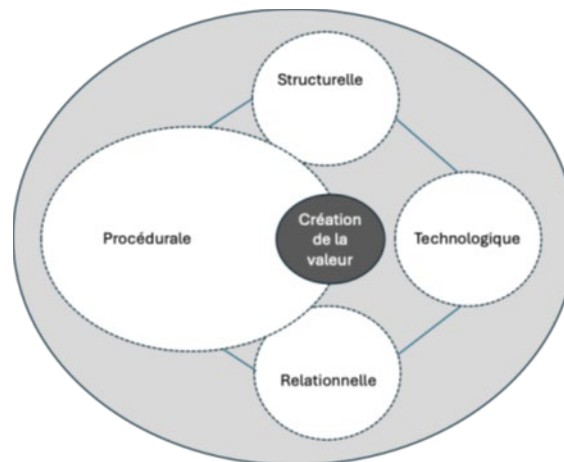


Figure 2.
*Compétences organisationnelles observées
dans le cas de l'aéroport YQB*



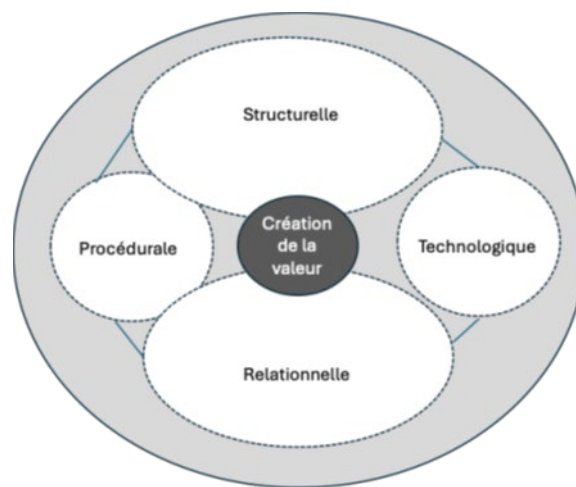
En ce qui concerne le cas de la STM (voir la figure 3), c'est la compétence procédurale qui occupe une place centrale. Le projet Extra a permis la création de valeur principalement grâce à la mise en place de procédures de gestion de la réalisation des bénéfices. Ces procédures ont généré de la valeur lors de la réalisation du projet, mais ont pu être bénéfiques plus largement pour le propriétaire une fois le projet livré ainsi que pour les utilisateurs du système de gestion des transports adaptés. Par ailleurs, le projet Extra a été un déclencheur pour l'expérimentation de pratiques nouvelles, dans un contexte où l'enjeu n'était pas seulement technologique, mais aussi organisationnel, notamment en ce qui concerne la répartition des responsabilités, la reddition de comptes et la mesure des retombées. Ces procédures ont pu être intégrées aux pratiques de l'organisation, autant pour les projets que lors du transfert aux opérations.

Figure 3.
*Compétences organisationnelles observées
dans le cas de la STM*



Enfin, dans le cas du Quartier des spectacles (voir la figure 4), les deux pôles porteurs sont les compétences structurelles et relationnelles. La structure en réseau adoptée, impliquant l'ensemble des parties prenantes externes, ainsi que des compétences relationnelles permettant de soutenir l'engagement de celles-ci, a permis de générer de la valeur lors du projet et, de façon plus large, promouvoir la revitalisation d'un secteur névralgique du centre-ville de Montréal. Ce contexte favorise le développement de compétences liées à la médiation, à la négociation et à la coconstruction. En plus, ces compétences ont permis de créer une dynamique qui s'est traduite par une forte capacité à mobiliser des ressources variées et à construire un consensus autour d'une vision commune.

Figure 4.
*Compétences organisationnelles observées
dans le cas du Quartier des spectacles*



4. Discussion

Nous venons d'illustrer, à partir de l'étude de trois cas, les compétences organisationnelles pour la création de valeur dans les grands projets. Les principales compétences concernées sont de nature structurelle, procédurale, technologique et relationnelle. Comme on peut le voir à la figure 5, ces compétences sont étroitement interreliées autour de la création de la valeur. Bien que les compétences individuelles agissent en tant que levier pour déployer les compétences organisationnelles, il importe de créer une culture organisationnelle propice à la création de valeur et à la gestion de changement dans les façons de faire.

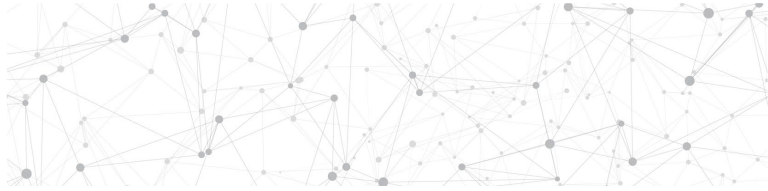
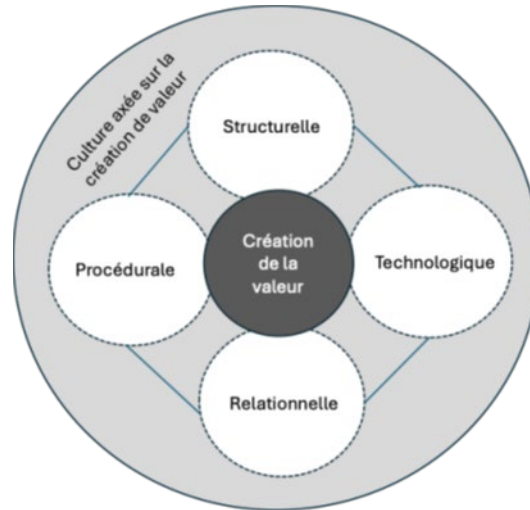


Figure 5.
Cadre conceptuel des compétences organisationnelles pour la création de valeur dans les grands projets



La notion de valeur est ici abordée comme un concept complexe et multifacette, structuré autour de plusieurs dimensions interreliées — sa définition selon le contexte, sa création et sa cocreation, ainsi que sa captation et sa livraison — et mobilisant une diversité d’acteurs, notamment l’équipe de projet et les entrepreneurs, le propriétaire du projet et les parties prenantes. Différents types de valeurs peuvent être envisagés et attendus, comme les perceptions peuvent être différentes et générer des tensions entre les parties prenantes. Martinsuo (2020) identifie trois défis principaux : la subjectivité, la dynamique et les tensions. La subjectivité découle de la diversité des parties prenantes impliquées dans la définition des valeurs à créer, lesquelles possèdent des intérêts, des perceptions et des valeurs personnelles variées. Les valeurs sont socialement construites à partir des processus narratifs enracinés dans l’expérience individuelle (Green et Sergeeva, 2019). La dynamique de la valeur tient au fait qu’elle évolue tout au long du cycle de développement du projet, selon les interactions et négociations entre les parties prenantes. Enfin, des tensions émergent entre des parties prenantes aux valeurs concurrentes, constamment ajustées dans un processus d’équilibre.

Dans les cas illustrés, nous avons pu dégager quelques éléments d’analyse en lien avec le contexte organisationnel, les objectifs et besoins inhérents aux projets, et établir des liens pour permettre une configuration optimale de ces différents pôles de compétences. Pour revenir à la théorie de la contingence, il importe de bien caractériser ces principales composantes avant d’établir un diagnostic et des pistes d’action, afin d’assurer une adéquation entre les besoins et les solutions envisagées. Ainsi, chaque projet et chaque organisation requièrent des compétences organisationnelles spécifiques, qui peuvent être déployées et catalysées lorsque les individus et la culture organisationnelle le permettent. Ainsi, les dirigeants d’organisation, gestionnaires de bureaux de projets et gestionnaires de projets, devraient pouvoir déterminer les principales compétences organisationnelles à développer et à entretenir pour soutenir la réalisation de leurs grands projets et la création de valeur.

Pour faire face à la nature complexe et multifacette de la création de valeur, les organisations doivent mobiliser un éventail de compétences organisationnelles spécifiques. Le cadre conceptuel (présenté à la figure 5) met ainsi l'accent sur quatre pôles de compétences organisationnelles, mais aussi accentue l'importance d'avoir une culture organisationnelle axée sur la valeur, qui est essentielle afin de favoriser la collaboration et l'engagement des parties prenantes pour qu'elles soient alignées. Ainsi, il est crucial d'analyser en amont le contexte organisationnel, car le niveau de maturité organisationnelle en gestion de projet, tout comme l'expérience acquise dans la réalisation des projets, peut avoir des répercussions directes sur la valeur générée, livrée et distribuée (Romero-Torres et al., 2023).

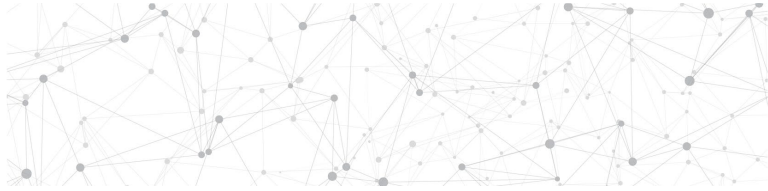
En ce sens, plus de recherches sont nécessaires afin de bien cerner les compétences organisationnelles à déployer pour créer de la valeur dans les grands projets. Une piste de recherche future est de poursuivre la conceptualisation théorique de la valeur et des compétences requises, avec un ancrage plus large dans les capacités organisationnelles. En s'attaquant aux défis principaux de la subjectivité, de la dynamique et des tensions, il serait intéressant de creuser ces questions pour mieux comprendre la valeur dans son contexte. Une autre piste de recherche consiste en la validation de ce cadre conceptuel, afin de le tester empiriquement. Peut-être que d'autres compétences clés organisationnelles existent, au-delà de celles répertoriées ici. Il serait également pertinent de mieux comprendre les interrelations entre les différentes compétences organisationnelles, à l'instar d'Orlikowski et Scott (2008) qui argumentent que les interrelations entre l'organisation, les processus (*work*) et les technologies sont centrales d'un point de vue théorique.

Cette recherche conceptuelle a des limitations inhérentes. Une piste intéressante à explorer serait de faire une analyse systématique des écrits scientifiques traitant des compétences organisationnelles et de création de valeur, comme notre revue de la littérature identifie quelques articles centraux sur la question. Le cadre conceptuel présenté pourrait potentiellement être enrichi et développé davantage. Aussi, bien que des illustrations empiriques permettent d'articuler le cadre présenté, il serait important de le tester de façon plus soutenue. Par ailleurs, nous ciblons principalement le niveau méso, avec les compétences organisationnelles. Il serait intéressant de revenir à un niveau plus micro pour étudier les compétences individuelles et de l'équipe de projet, afin de mieux comprendre les interrelations avec les compétences organisationnelles pour la création de valeur.

Conclusion

Cet article conceptuel vise à caractériser les principales compétences organisationnelles requises à la création de valeur dans le cadre de projets majeurs. Un cadre conceptuel présente les quatre pôles de compétences : structurel, procédural, technologique et relationnel. Ces compétences permettent de créer une culture organisationnelle axée sur la création de valeur. Ce cadre est illustré empiriquement à partir de l'analyse de trois cas, soit ceux de l'aéroport YQB, de la STM et du Quartier des spectacles. Bien que ces cas présentent de la diversité, ils permettent d'observer concrètement la mobilisation de ces compétences organisationnelles à l'œuvre afin de générer de la valeur.

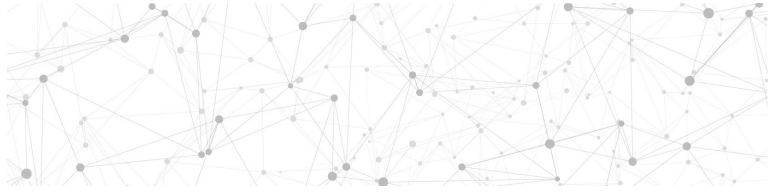
Nos résultats contribuent à la littérature sur la valeur des projets en proposant un cycle de création de valeur qui inclut les niveaux opérationnel, stratégique et sociétal. D'un point de vue théorique, nous cherchons à faire progresser nos connaissances concernant le processus de création et de distribution de la valeur et proposons un cadre intégratif, en cernant les principales compétences organisationnelles à déployer. Une contribution pratique consiste à l'identification des leviers organisationnels – sous forme de compétences organisationnelles – pouvant alimenter une boîte à outils managériale destinée à améliorer la création et la distribution de valeur dans les grands projets, en fonction du contexte organisationnel et sectoriel.



RÉFÉRENCES

- Aaltonen, K., Derakhshan, R., Di Maddaloni, F., & Turner, R. (2024). Stakeholder engagement : Theoretical and methodological directions for project scholarship. *International Journal of Project Management*, 42(7), 102649. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102649>
- Ashurst, C., Freer, A., Ekdahl, J., & Gibbons, C. (2012). Exploring IT-enabled innovation : A new paradigm? *International Journal of Information Management*, 32(4), 326-336. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.05.006>
- Baba, S., & Brunet, M. (2024). Project legitimacy : Towards a theoretical framework. *European Management Review*, 21(4), 887-901. <https://doi.org/10.1111/emre.12620>
- Brookes, N. J., & Locatelli, G. (2015). Power plants as megaprojects : Using empirics to shape policy, planning, and construction management. *Utilities Policy*, 36, 57-66. <https://doi.org/10.1016/j.iup.2015.09.005>
- Brunet, M. (2025). Considering alternatives to megaprojects for a sustainable future with degrowth principles. *International Journal of Project Management*, 43(3), 102705. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.102705>
- Brunet, M., & Romero-Torres, A. (2021). *La gestion de projets au Québec : Des cas pour illustrer une expertise en croissance*. JFD éditions.
- Capaldo, G., Iandoli, L., & Zollo, G. (2006). A situationalist perspective to competency management. *Human Resource Management*, 45(3), 429-448. <https://doi.org/10.1002/hrm.20121>
- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities : A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426-437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.013>
- Chang, A., Chih, Y.-Y., Chew, E., & Pisarski, A. (2013). Reconceptualising mega project success in Australian Defence : Recognising the importance of value co-creation. *International Journal of Project Management*, 31(8), 1139-1153. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.12.005>
- Clegg, S., & Biygautane, M. (2025). Politics of sensemaking, temporalities and multiplicities in major projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 18(8), 22-49. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2024-0241>
- Cornelissen, J., Höllerer, M. A., & Seidl, D. (2021). What Theory Is and Can Be : Forms of Theorizing in Organizational Scholarship. *Organization Theory*, 2(3), 26317877211020328. <https://doi.org/10.1177/26317877211020328>
- Danneels, E. (2016). Survey measures of first- and second-order competences. *Strategic Management Journal*, 37(10), 2174-2188. <https://doi.org/10.1002/smj.2428>
- Davies, A., & Brady, T. (2016). Explicating the dynamics of project capabilities. *International Journal of Project Management*, 34(2), 314-327. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.04.006>
- Davies, A., Dodgson, M., & Gann, D. (2016). Dynamic Capabilities in Complex Projects : The Case of London Heathrow Terminal 5. *Project Management Journal*, 47(2), 26-46. <https://doi.org/10.1002/pmj.21574>
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452229249>
- Gil, N., & Fu, Y. (2022). Megaproject Performance, Value Creation, and Value Distribution : An Organizational Governance Perspective. *Academy of Management Discoveries*, 8(2), 224-251. <https://doi.org/10.5465/amd.2020.0029>
- Green, S. D., & Sergeeva, N. (2019). Value creation in projects : Towards a narrative perspective. *International Journal of Project Management*, 37(5), 636-651. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.004>
- Hafeez, K., & Abdelmeguid, H. (2003). Dynamics of human resource and knowledge management. *Journal of the Operational Research Society*, 54(2), 153-164. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2601513>
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2019). Organizational Governance Adaptation : Who Is In, Who Is Out, and Who Gets What. *Academy of Management Review*, 44(1), 6-27. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0459>
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage : A Competency-Based Perspective. *The Academy of Management Review*, 19(4), 699. <https://doi.org/10.2307/258742>

- Langlois, R. N., & Foss, N. J. (1998). Capabilities and Governance : The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.77668>
- Laursen, M., & Svejvig, P. (2016). Taking stock of project value creation : A structured literature review with future directions for research and practice. *International Journal of Project Management*, 34(4), 736-747. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.007>
- Lehtinen, J., Peltokorpi, A., & Artto, K. (2019). Megaprojects as organizational platforms and technology platforms for value creation. *International Journal of Project Management*, 37(1), 43-58. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.10.001>
- Leroux, M.-P., Coulombe, C., & Nasch, V. (2021). Compétences et stratégies de gestion pour les projets publics gérés en partenariat : Le cas du projet des Jardins Gamelin du Partenariat du Quartier des spectacles. In *La gestion de projets au Québec : Des cas pour illustrer une expertise en croissance*. JFD éditions.
- Liu, J., Wang, Z., Skitmore, M., & Yan, L. (2019). How Contractor Behavior Affects Engineering Project Value-Added Performance. *Journal of Management in Engineering*, 35(4), 04019012. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000695](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000695)
- Ljungquist, U. (2007). Core competency beyond identification : Presentation of a model. *Management Decision*, 45(3), 393-402. <https://doi.org/10.1108/00251740710745034>
- Malik, M., & Ali, I. (2024). Towards a critical realism synthesis of configurational and middle-range theorising. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 54(7/8), 730-754. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2023-0185>
- 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. <https://doi.org/10.1177/8756972820927890>
- Mitrev, M., Jerbrant, A., & Feldmann, A. (2020). Exploring the alignment between organization designs and value processes over the program lifecycle. *International Journal of Project Management*, 38(2), 112-123. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.12.003>
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). Sociomateriality : Challenging the Separation of Technology, Work and Organization. *Academy of Management Annals*, 2(1), 433-474. <https://doi.org/10.1080/19416520802211644>
- Paré, M., & Romero-Torres, A. (2021). L'art de gérer la réalisation des bénéfices d'une projet : L'expérience de la Société de transport de Montréal. In *La gestion de projets au Québec : Des cas pour illustrer une expertise en croissance*. JFD éditions.
- Parmigiani, A., & Howard-Grenville, J. (2011). Routines Revisited : Exploring the Capabilities and Practice Perspectives. *Academy of Management Annals*, 5(1), 413-453. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.589143>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79.
- Project Management Institute. (2013). *Organizational project management maturity model (OPM3) : Knowledge foundation* (3rd ed.).
- Romero-Torres, A., & Brunet, M. (2022). Creating Effective Efforts : Managing Stakeholder Value. In A. Maier, J. Oehmen, & P. E. Vermaas (Éds.), *Handbook of Engineering Systems Design* (p. 1-25). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-46054-9_26-3
- Romero-Torres, A., Brunet, M., Lalonde, B., & Aubry, M. (2023). *La maturité en gestion de projet : améliorer la performance organisationnelle*. Presses de l'Université du Québec.
- Scherer, T., & Brunet, M. (2021). L'influence de la modélisation des données sur la gestion des parties prenantes : Le cas du projet d'agrandissement de l'aéroport de Québec. In *La gestion de projets au Québec : Des cas pour illustrer une expertise en croissance*. JFD éditions.
- Söderlund, J., Sankaran, S., & Biesenthal, C. (2017). The past and Present of Megaprojects. *Project Management Journal*, 48(6), 5-16. <https://doi.org/10.1177/875697281704800602>
- Tardif, J., Fortier, G., & Préfontaine, C. (2006). *L'évaluation des compétences : Documenter le parcours de développement*. Chenelière éducation.



- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities : The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teoh, S., & Ranganathan, V. (2010). Competency and capability development process : An SME enterprise system upgrade and implementation. *Journal of Information Technology Management*, 21(3), 36-50.
- Van Marrewijk, A., Clegg, S. R., Pitsis, T. S., & Veenswijk, M. (2008). Managing public–private megaprojects : Paradoxes, complexity, and project design. *International Journal of Project Management*, 26(6), 591-600. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.09.007>
- Whyte, J., & Mottee, L. (2022). Projects as interventions. *International Journal of Project Management*, 40(8), 934-940. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.10.007>
- Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management : The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(8), 638-649. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.009>
- Zerjav, V. (2021). Why Do Business Organizations Participate in Projects? Toward a Typology of Project Value Domains. *Project Management Journal*, 52(3), 287-297. <https://doi.org/10.1177/87569728211001663>
- Zwikael, O. (2024). Benefits classification to enhance project value creation. *International Journal of Project Management*, 42(2), 102574. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102574>