

# INNOVATION PUBLIQUE À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

Article (\*) rédigé par : Gérard Blanc MSc, CMC, ADM.A, Consultant, conférencier, Rédacteur à Direction informatique & Yvan Lauzon MBA, Chargé de cours en eGRH & Gestion de projet à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP).

## CONTEXTE

Le 11 mai 2016 se tenait à l'ÉNAP une conférence riche en contenu innovant, au profit des gestionnaires et chefs de projets de la fonction publique, intitulée « *Innovation publique à l'ère du numérique* ». Cette Conférence mettait l'emphase sur les compétences et changements requis pour favoriser l'Innovation dans les gouvernements et les Municipalités, de même que dans les établissements des réseaux de l'Éducation, de la Santé & Services Sociaux, ainsi que du parapublic. C'était un événement de portée internationale avec des représentants de l'OCDE, de Municipalités et des gouvernements de Belgique, du Canada et de France.

Des pistes de solutions concrètes pour favoriser l'innovation publique ont été identifiées, notamment via une meilleure collaboration gouvernementale, une ouverture à l'initiative locale & régionale, une participation citoyenne, de même que l'utilisation optimale des ressources informationnelles (RI). Douze recommandations et une trentaine de trucs pratiques ont été signalées en salle, puis sont consignées dans le Compte rendu officiel de la conférence (176 pages), disponibles notamment sur le site Web de l'ÉNAP.

Cette Conférence sur l'Innovation publique faisait partie d'une trilogie d'événements gratuits axés Citoyen se tenant à l'ÉNAP, dont la première portait sur les « *Villes intelligentes* » (2013-11) et la seconde intitulée « *Collaboration dans les projets et organisations publiques* » traitait notamment de désilotage organisationnel, d'intelligence collective et de travail efficace en équipe de projet (2015-09).

Signalons que ces trois conférences visaient à « **FAIRE MIEUX, en faisant autrement, TOUS ENSEMBLE** ». En clair, il faut maintenant chercher à mieux faire le pont entre les gestionnaires des unités d'affaires et les chefs des équipes de projets, les conseillers en ressources humaines (RH) et les technologues, les gens des secteurs publics & parapublics et les firmes privées, ainsi que les jeunes et les personnes plus expérimentées. Réussir à MIEUX TRAVAILLER, TOUS ENSEMBLE !

\* \* \*

## INTRODUCTION

"Innovation" vient du latin « *innovatio* » qui signifie renouvellement. L'innovation c'est rendre nouveau, renouveler, refaire, restaurer, transformer, changer. L'innovation est l'action d'innover, c'est-à-dire d'introduire quelque chose de nouveau en termes d'usage, de coutume, de croyance, de système scientifique ...

Ceci implique donc les notions d'incertitude, d'expérimentation et de droit à l'erreur, ce qui n'est pas toujours évident dans le secteur public. En effet, le secteur public est scruté à la loupe par des entités autonomes (*vérificateurs, agences de crédit, analystes financiers, etc.*), les médias et les citoyens eux-mêmes. Certains pourraient se dire : « Ils sont encore en train d'expérimenter avec notre argent... » L'innovation, soit l'introduction de quelque chose de nouveau dans un marché, peut donc s'avérer parfois plus difficile à mettre en œuvre dans le secteur public.

Pourtant, les besoins d'innover sont criants, notamment puisque la société fait face aujourd'hui à une triple crise : économique, sociale et environnementale. À laquelle il faudra un jour amener des triples réponses avec le développement durable en toile de fond.

## TYPLOGIE

Il existe plusieurs typologies d'innovation. D'abord, on peut parler de l'objet même de l'innovation : nouveau produit, procédé, processus, organisation (*par réorganisation, fusion, acquisition*), marché ...

On peut parler d'innovation incrémentale (*petit à petit*) ou radiale (*modifiant à la fois la culture et la structure organisationnelle*). On peut parler d'innovation de maintien, et de rupture... Soit des dizaines. Il existe même des modèles dont celui Hendersen & Clark, 1990

		Concepts clés	
		Renforcés	Modifiés
Liens entre concepts et composants	Inchangés	<i>Innovation incrémentale</i>	<i>Innovation modulaire</i>
	Changés	<i>Innovation architecturale</i>	<i>Innovation radicale</i>

## EXEMPLE

Prenons tout d'abord un exemple historique, soit la mise en œuvre du réseau électrique. D'abord, contrairement à l'idée populaire reçue, Thomas Edison n'a pas vraiment inventé l'ampoule électrique, il a plutôt favorisé son innovation, soit son introduction dans un marché socio-économique donné. En effet, deux dates particulières plaident pour cela. D'abord, en 1810, un chimiste britannique invente l'arc électrique. Puis, en 1860, deux Canadiens, Henry Woodward et Mathew Evans inventent l'ampoule électrique, pour laquelle ils obtiennent un brevet en 1864. Avec peu de moyens financiers pour promouvoir leur invention, ces deux Canadiens eurent l'idée de rencontrer Thomas Edison et de lui expliquer leur concept d'ampoule électrique. Edison a tout de suite vu l'importance du concept d'ampoule électrique et son potentiel. Après avoir fait avec eux un peu de réingénierie des processus d'affaires (RPA) pour en assurer la qualité, il leur acheta ensuite le produit.

Après que la ville de New York ait refusé son projet, Edison et d'autres investisseurs financèrent l'installation de 100 000 pieds linéaires de câble dans cette ville pour quelque 300 000 \$ USD, soit une fortune à l'époque. De plus, le coût de production de cette électricité était fort élevé, car il fallait beaucoup de charbon pour faire fonctionner les machines à vapeur des usines. Donc, le projet ne fut pas rentable dans ses premières années. Nous vous laissons imaginer où l'on serait aujourd'hui sans cette innovation radicale « non rentable », qui pourtant a changé fondamentalement le fonctionnement même de notre société. D'autre part, demandons-nous comment aurait évolué la situation si les 2 Canadiens avaient disposé eux-mêmes du financement requis avec des fonds propres, et/ou avec l'appui financier du «jeune gouvernement canadien » et de capitaux de risque.

## EXPÉRIENCE BELGE

De son côté, le conférencier Belge (*qui est aussi l'ancien président de l'Association internationale des CIO gouvernementaux*) signala qu'à l'aube de l'an 2000, face à la réputation peu enviable de l'informatique dans le secteur public en Belgique, comme à d'autres endroits dans le monde à cette époque... (*Lenteur, redondance, peu de services*), le gouvernement fédéral belge décida dès 2001 de créer le Ministère de l'informatique. Beaucoup de gens du secteur privé furent recrutés, connaissant et pratiquant déjà le service à la clientèle et se sentant à l'aise avec la relation client-fournisseur. Ils étaient tout indiqués pour créer ce même état d'esprit dans la fonction publique. Ça devrait être facile... Pourtant, le constat fut plutôt paradoxal : Pour bien des gens de la fonction publique, qui sont aussi des citoyens, ils leurs semblaient plutôt difficile de se mettre dans la peau du citoyen, quand il s'agissait de créer des services publics.

En Belgique, la décision fut donc prise très tôt de créer un « Back-office » commun et standardisé, géré par le Ministère de l'informatique. Par contre du côté du « Front-office » chaque ministère pourra développer un peu ce que bon lui semble, selon ses besoins et budgets. Mais tous les outils de base nécessaires lui seront rendus disponibles, pour qu'il puisse le faire correctement. Une autre décision importante fut prise, c'est d'introduire l'indépendance au matériel, dans tous les développements de services. Que certains préfèrent utiliser un ordi (*PC*), un Smartphone, ou une Tablette, les services créés sont totalement indépendants de l'environnement technologique et acceptent la plupart des grands standards de l'industrie.

Étant orienté service à la clientèle par conviction, il a été décidé dès le début de mettre le client, le citoyen, et l'industrie, au milieu de toute action et de leurs créer des services tout autour, pour qu'ils puissent fonctionner dans les meilleures conditions possibles. Et afin de leur rendre la vie le plus efficace et le plus tranquille possible. C'est une conviction profonde qu'en agissant ainsi, le secteur public deviendrait également plus efficace. Et force est de constater, après quelque quinze ans de pratique, la fonction publique belge est devenue plus efficace. En effet, la Belgique figure aujourd'hui au 5e rang des pays européens dans le dossier eGouvernement et porte l'ambition de figurer dans le TOP-3 numérique de l'Europe de 2020. C'est un travail, d'abord politique puis administratif, qui se traduit en 5 domaines d'action : Économie numérique / Infrastructures numériques / Compétences et emplois numériques / Confiance & Sécurité numérique / Pouvoirs publics numériques.

### **SATISFACTION CLIENT**

La mesure de la qualité et de la satisfaction client est une thématique phare importante pour toute organisation, publique ou privée. En effet, aujourd'hui, à l'ère du numérique, un certain nombre de données sont recueillies et mises à la disposition des gens dans toute l'organisation (*Intranet*) et même hors de son périmètre (*Extranet & Internet*). Ces données peuvent être exploitées pour capitaliser les connaissances de l'organisation, améliorer les produits & services, ou encore permettre à la haute direction de prendre des décisions stratégiques. Mais encore faut-il que les données soient collectées correctement, éventuellement filtrées, traitées efficacement, puis exploitées et finalement archivées ou détruites. La satisfaction de certaines parties prenantes (*client, personnel, partenaires, gouvernements*) dépendra de la manière dont l'organisation va gérer ses données. Pourtant bon nombre d'organisations, n'y prêtent pas attention, ou pas l'attention qu'il faudrait, eu égard des imposantes conformités législatives, administratives et normatives à rencontrer. Alors, les conséquences peuvent être importantes comme la perte de clients, la perte de marché, voire son service ou son produit diminuer en qualité, etc. Tout cela, pour ne pas s'être posé les bonnes questions dès le départ et/ou de ne pas avoir collecté et traité correctement toutes les données.

### **PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ**

Le conférencier sur les partenariats privé-public a précisé d'entrée de jeu : « Le constat que je fais aujourd'hui en regardant les PPP qu'on nous présente comme une innovation, c'est qu'en fait ce n'en sont pas vraiment !

En effet, les PPP qui nous sont présentés comme des modèles innovants obéissent plutôt à une simple « une logique contractuelle », qui malgré tout est assez classique. En pratique, un partenariat est habituellement conclu entre un « Gouvernement » et une « Société de projet ». Prenons l'exemple du pont de l'Autoroute 25 situé entre Montréal et Laval, « le Gouvernement » ici représenté par « le Ministère des Transports du Québec » signe un contrat avec « une Société de projet ». Celle-ci est une société privée, généralement un consortium formé de façon ad hoc pour réaliser l'infrastructure qui forme le projet. On dit aussi que c'est une compagnie à vocation unique (*Special Purpose Vehicle, SPV*) dont l'existence n'a qu'une seule fin, qui est de créer, posséder et opérer un actif, en l'occurrence un pont. Ce type de compagnie n'est pas de durée illimitée, mais sa durée réelle correspond à la durée même du ou des contrats.

Habituellement, « la Société de projet » a relativement peu d'employés, très peu d'activités. Aussi, comment peut-elle construire un pont ou tout autre ouvrage d'art et durer 25, 30, 35 ou même 50 ans ? C'est que dans la structure

fonctionnelle des PPP, « la Société de projet » va sous-traiter les activités de construction, de conception et les activités d'opérations et les activités d'entretien à d'autres firmes spécifiques de l'industrie.

« La Société de projet » va signer un premier sous-contrat qui s'appelle « le sous-contrat de construction », avec « une firme d'ingénierie » par exemple. En fait, pour être précis ce contrat devrait s'appeler « le sous-contrat de conception-construction ». C'est un contrat dans lequel il y aura par exemple des obligations de concevoir, de faire les plans et devis et de construire avec des entrepreneurs des infrastructures, telles qu'un pont ou une autoroute. La « Société de projet » va céder toutes les obligations qu'elle détient dans l'entente de partenariat, en matière de conception, et construction à son constructeur.

Elle va aussi céder toutes les obligations d'entretien à « l'Exploitant », la firme chargée d'exploiter l'infrastructure. Une fois la période de construction terminée, c'est un contrat global qui s'applique. Comme c'est un contrat global, il est impératif d'opérer le pont, enlever la neige en hiver, réparer les nids de poule, repeindre une fois tous les X ans, donc pratiquer l'entretien régulier. Là encore, c'est « la Société de projet » qui va s'occuper de ça, mais sans le faire elle-même. Elle va procéder en passant un contrat qui s'appellera « le sous-contrat d'exploitation ».

Il y a cinq choses que fait typiquement « une Société de projet » au sein d'un PPP : la conception, la construction, l'exploitation, l'entretien, et le financement.

« La Société de projet » ne financera pas directement elle-même, la construction de l'infrastructure. La construction d'un ouvrage d'art implique des coûts importants. Par exemple, pour le pont de l'Autoroute 25, c'était 265 millions de dollars (CDN). La compagnie mandatée n'a pas toujours ce niveau de fonds disponible. Mais, « la Société de projet » étant une compagnie privée, elle va financer ses activités de la manière la plus classique.

Comment se finance une compagnie privée ? Une compagnie privée se finance généralement par deux véhicules, qui sont les mêmes pour toutes les compagnies privées, qu'elles exploitent un restaurant avec deux employés ou un pont de 265 millions de dollars, soit par des emprunts, soit par des capitaux propres, donc essentiellement par de la dette. « La Société de projet » va emprunter de l'argent à des prêteurs institutionnels. En général le ratio d'endettement est de 80 à 85 ou même 90 % d'argent emprunté et de 10 à 20 % d'argent des investisseurs. Dont typiquement 15 % en liquidité et 85 % en prêts. Il s'agit donc d'une société où l'effet de levier est vraiment important.

C'est là où l'innovation du partenariat commence à se démontrer. À regarder comment est structuré un PPP, il n'y a rien de bien innovant dans cette manière de faire, sauf peut-être, la structure dans son ensemble. Mais les relations elles-mêmes ne sont pas des relations classiques de partenariat d'affaires, « la Société de projet » donne à contrat la construction. « Le Constructeur » est une compagnie privée qui veut faire du profit, qui va essayer de construire l'ouvrage pour le moins cher possible, afin de maximiser son profit. Même chose, « l'Exploitant » lui il veut une infrastructure de la meilleure qualité possible, et faire ce qu'il y a à faire pour le moins cher possible, pour obtenir le plus de profit. « La Société de projet », envers « son Principal », veut aussi faire tout ça avec le plus de profit possible et « les Prêteurs » veulent encore une fois faire eux aussi le plus de profit possible. Et tout cela est parfaitement normal.

Là où la dynamique commence à être intéressante, c'est quand on regarde la manière dont ça se fait. « Le constructeur », à l'intérieur de ses obligations va construire au coût le moins cher possible. Un exemple concret a été vécu au Centre hospitalier CHUM. « Le Constructeur » avait l'obligation de construire un plancher avec des tuiles, puisqu'il n'y avait pas de spécifications bien précises, il a décidé de mettre des tuiles de bonne qualité, mais certainement pas le grand luxe. « L'Exploitant » s'y oppose. Car lorsque la construction sera terminée, dans une hypothèse des 3 à 4 prochaines années, il va devoir exploiter cette infrastructure pendant les 30 années suivantes. Par conséquent, il préfère de beaucoup qu'il soit utilisé des tuiles de bonne qualité, voire de meilleure qualité, parce que lorsqu'il va les exploiter, les laver, et devoir les changer quand elles seront brisées et bien il a un intérêt sérieux à ce que soit construit le mieux possible. Donc, il arrive

souvent qu'il y ait une dynamique de relation conflictuelle -- ou même d'affrontement -- entre « le Constructeur et « l'Exploitant ». « L'exploitant » veut une infrastructure de la meilleure qualité possible, « le Constructeur » lui veut une infrastructure qui lui coûte le moins cher possible à construire. C'est pour cela qu'il existe « un contrat d'Interface », qui est essentiellement un mécanisme d'arbitrage, qui vise à régler les différends en matière de construction. « La Société de projet » face à ce type d'arbitrage va devoir se poser la question de savoir si ça vaut la peine de dépenser un peu plus dans la construction, avec par exemple des tuiles de meilleure qualité, pour éventuellement sauver de l'argent à l'exploitation à long terme.

L'autre dynamique à bien comprendre est que « les Prêteurs » ont aussi leurs mots à dire, car ils vont prêter de 80 à 85 % et même parfois 90 % de l'argent pour du projet comme pour le centre hospitalier CHUM. Il s'agit de plusieurs centaines de millions de dollars (CDN) et parfois même des milliards. Et, 90 % de plusieurs milliards de dollars, c'est une « somme assez rondelette ».

Une particularité des PPP est que la « Société de projet » commence à être rémunérée seulement lorsque l'infrastructure est en opération. C'est-à-dire que pendant la construction, il n'y a personne qui débourse. « Les Constructeurs » vont dépenser l'argent qui a été prêté par « le Financier ». Une fois la mise en service effectuée de l'ouvrage ou infrastructure, donc après la période de construction, l'inauguration du pont et son ouverture à la circulation par exemple, il y aura des revenus d'exploitation. « La Société de projet » engrangera alors des revenus seulement pendant la période d'exploitation. Tout le temps de la construction, qui peut durer jusqu'à 5 ans... ou parfois même plus, « la Société de projet » est donc très endettée envers « le Prêteur ». « Ce Prêteur » a donc intérêt à ce que la construction se termine le plus rapidement possible, et le mieux possible, pour voir ouvrir l'infrastructure, la rendre disponible aux utilisateurs, car c'est seulement à ce moment que l'infrastructure va commencer à générer des revenus.

Il faut comprendre qu'il s'agit d'une dynamique complexe, en termes de partenariat public-privé, qui est vulgarisée ici.

La logique et la rhétorique partenariale dans le partenariat public-privé, ne se vérifie pas toujours. Il y a 4 dynamiques qui relèvent beaucoup plus de l'affrontement que du partenariat en ce qui concerne les partenariats public-privé.

1.. Incomplétude importante des contrats de performance : Elle rend le PPP vulnérable à l'ambiguïté des contrats. Si ce n'est pas clair dès le début, comme dans le cas des tuiles susmentionnées, cela peut créer des problèmes à long terme.

2.. La divergence des intérêts entre « le Constructeur » et « l'Exploitant » : Elle favorise souvent une dynamique d'affrontement, plutôt que d'une véritable synergie constructive entre les acteurs.

3.. La rigidité des prix et des échéanciers, induite par le PPP : Elle génère un risque de dérapage au niveau de la qualité, dans la mesure où il y a des pénalités de retard très fortes. Ça génère une tendance à vouloir accélérer les choses un peu plus et ultimement ça génère des risques de réduction de qualité.

Cette rigidité induite par le PPP nécessite aussi un contrepartie publique dotée de ressources importantes pour répondre aux demandes fréquentes « du Constructeur ».

4.. La « double agence » de « la Société de projet » : Elle induit un risque de gouvernance important en cas de mauvaise performance. Elle nécessite également une grande coordination entre « le gouvernement » et « les Prêteurs ».

## COMPÉTENCES REQUISES

L'innovation a besoin d'un certain niveau d'indépendance et d'anticonformisme pour émerger, mais aussi de curiosité, de motivation, de prises de risques calculés, de persévérance, et il faut aussi OSER ! Ceci dans un contexte où l'organisation, publique ou privée, invite habituellement ses gens à être plus efficaces et efficients, soit à restreindre les choix possibles et à porter leur attention -- et le focus -- sur certains éléments bien précis.

Certaines compétences plus que d'autres, peuvent alors être recherchées, notamment face à la créativité : Capacité d'émettre des idées originales / Communication interpersonnelle / Curiosité / Indépendance / Persévérance / Résistance à la pression sociale / Tolérance à l'ambiguïté / Tolérance aux risques.

Kirton 1999 a proposé un modèle qui en fait est un continuum entre l'Adaptateur prononcé et allant jusqu'à l'Innovateur prononcé. Le tableau ci-dessous résume les principales caractéristiques de ces 2 Styles cognitifs :

Adaptateur prononcé	Innovateur prononcé
<ul style="list-style-type: none"><li>□ Mieux faire les choses</li><li>□ Accepter le problème tel que défini</li><li>□ Proposer un nombre restreint de solutions :<ul style="list-style-type: none"><li>▣ Valables et étroitement reliées à la structure</li><li>▣ Créatives</li><li>▣ Pertinentes</li><li>▣ Susceptibles d'être acceptées</li></ul></li><li>□ Préférer résoudre les problèmes sans délai et avec un gain immédiat d'efficacité</li><li>□ Être discipliné, efficace</li><li>□ Maîtriser les détails</li><li>□ Préférer les situations structurées</li><li>□ Résoudre les problèmes en appliquant les règles</li><li>□ Rechercher le consensus et valoriser la cohésion du groupe</li><li>□ Apporter un équilibre en travaillant avec les innovateurs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Faire les choses différemment</li><li>□ Redéfinir le problème</li><li>□ Produire un grand nombre d'idées:<ul style="list-style-type: none"><li>▣ Solutions plus inattendues</li><li>▣ Plus risquées à implanter</li></ul></li><li>□ Être plus préoccupé par la possibilité de bénéfices à long terme</li><li>□ Avoir peu de respect pour les us et coutumes</li><li>□ Préférer une vue globale aux détails</li><li>□ Préférer les situations moins structurées</li><li>□ Résoudre les problèmes sans tenir compte des règles</li><li>□ Paraître indifférent à l'égard de la cohésion du groupe</li><li>□ Faire preuve de dynamisme en regard des changements radicaux</li></ul>

À la lecture des caractéristiques de ce tableau, on comprend aisément que les Adaptateurs contribuent au bon fonctionnement de l'organisation et accepte plutôt bien les changements, mais à l'intérieur de certaines balises ; ce qui les conduit donc plus naturellement à « l'Amélioration continue » et à « l'Innovation incrémentale ».

De leur côté, « les Innovateurs prononcés » jouent un rôle de premier plan dans les situations de grands changements, donc de « Changement radical » et « d'Innovation radicale ».

Ainsi, dans les organisations, on peut avoir besoin des deux styles créatifs, car chacun peut s'avérer être complémentaire de l'autre et aidant selon la situation réellement vécue. Règle générale, dans les organisations publiques, les Adaptateurs fonctionnent sans trop de difficultés, mais les Innovateurs prononcés ont peut-être certains problèmes d'adaptation, d'acceptation par les autres personnes et aussi de reconnaissance par leurs pairs.

En suivant la « métaphore de la cuisine » pour les compétences. On a beau avoir des ingrédients frais, si l'on n'a pas de recette (*processus*) et de bons outils, on atteindra alors difficilement des bons résultats. De même, il faut que la cuisine elle-même soit fonctionnelle pour fonctionner en équipe. En effet, faire la cuisine seule n'est pas la même chose qu'en équipe. La gestion traditionnelle de projet, qui garde constamment le focus sur les livrables et le suivi rapproché des ressources, laisse peu de place et de temps à la découverte, au partage et à l'acquisition de nouvelles compétences

collectives. Il faut pourtant « laisser du temps au temps », afin qu'un véritable climat de travail collaboratif puisse émerger. En fait, dans les projets innovants, comme pour les autres activités de l'organisation où l'innovation est requise, il faut offrir une plus grande autonomie aux acteurs. Plus grand est le défi d'innovation, plus grand est l'autonomie accordée ou requise.

## **CHANGEMENT**

D'après la conférencière associée de chez Gartner, cette firme considère la démarche de « Gérer le changement, comme un projet en soit ». Cette démarche n'est donc pas une simple série d'activités opérationnelles successives, c'est un projet qui doit être considéré comme un tout intégré. Gartner identifie 4 phases successives :

- 1.. Préciser un but, des mesurables / résultats spécifiques « Qui; Quoi; Quand » / impératifs du changement.
- 2.. Planifier, dédier des ressources / attribuer des rôles et des responsabilités / fixer un échéancier détaillé.
- 3.. Exécuter, bien communiquer / statuer sur les PPT « Personnes; processus; technologies » / pilotes.
- 4.. Mesurer, processus / résultats intermédiaires.

La principale distinction pour une innovation, par rapport aux autres projets, concerne la « Baseline », ou « base temporelle de référence », ou « bâton de contrôle » utilisé en planification de projet. C'est qu'en innovation, à chaque 15% des efforts ou de l'état d'avancement, il faut rebâtir notre cadre de référence (*Baseline*), parce que les choses bougent passablement et que la planification d'un projet d'innovation ressemble rarement longtemps à ce que l'on avait prévu au départ. On retrouve ici l'idée d'itération, comme c'est aussi le cas dans les méthodes agiles. Le fonctionnement en mode itératif influence également la valeur obtenue. Une évaluation de la valeur donnant souvent une valeur plus grande que celle anticipée au départ. L'innovation, dont il est question ici, ne concerne pas que les grands projets. On la retrouve dans tous les secteurs et aussi dans les projets de toute taille.

*(\*) Document révisé par Marie Chantal Bergeron, le 11 septembre 2016.*