

## MONT-TREMBLANT : *INTRAWEST* POURSUIT LE DÉVELOPPEMENT DU VERSANT SUD

Valérie Gratton  
Claude Robidas

Depuis plus de 15 ans, le décor du Mont-Tremblant s'est grandement transformé au fil des projets réalisés par *Intrawest*. Cette entreprise canadienne, qui se spécialise dans le développement et l'opération de centres de villégiatures, est le principal acteur de ce que l'on pourrait identifier comme un des plus grands projets touristique du pays des dernières années, dans ce village situé au nord de Montréal. Depuis ses débuts, le projet de développement du Mont-Tremblant aura requis des investissements majeurs, de plus d'un milliard de dollars, provenant d'entreprises privées et des gouvernements fédéral et provincial.

Dans la perspective de poursuivre le développement du Versant Sud du Mont-Tremblant, *Intrawest* mit en chantier le projet de l'*Ermitage du Lac*. L'établissement, dont la construction fut terminée en 2004, a pour fonction d'offrir aux investisseurs immobiliers la possibilité de devenir propriétaires d'une unité hôtelière, de l'utiliser pendant une partie de l'année et de la louer pendant le reste de l'année.

Le projet de l'*Ermitage du Lac* tenta de répondre à un double intérêt : celui des investisseurs privés et celui des différents acteurs qui prirent part au développement du Mont-Tremblant. Les premiers y virent une nouvelle façon de profiter rapidement de leur investissement tandis que les suivants y virent une opportunité de poursuivre de façon cohérente le développement du village du Mont-Tremblant.

La planification, le développement et la gestion du projet de l'*Ermitage du Lac* furent similaires à plusieurs autres projets déjà réalisés au Mont-Tremblant par *Intrawest*. Puisque les intervenants sont toujours sensiblement les mêmes et que l'environnement est fortement contrôlé par cette entreprise bien implantée dans la région, les risques semblent décroître. Le succès du projet de l'*Ermitage du Lac* reste vital dans la stratégie de développement à long terme du village du Mont-Tremblant.

---

article H0706

Cette étude de cas ne cherche pas à évaluer la performance du projet ni celle des participants au projet. Ce répertoire doit être utilisé exclusivement pour des fins de recherche et d'enseignement. Il est réalisé à partir des travaux d'étudiants en formation à la recherche avec la contribution volontaire des compagnies de l'industrie de la construction que le grif remercie pour leur généreuse participation. Consultez sur le site Internet la politique d'éthique du répertoire.

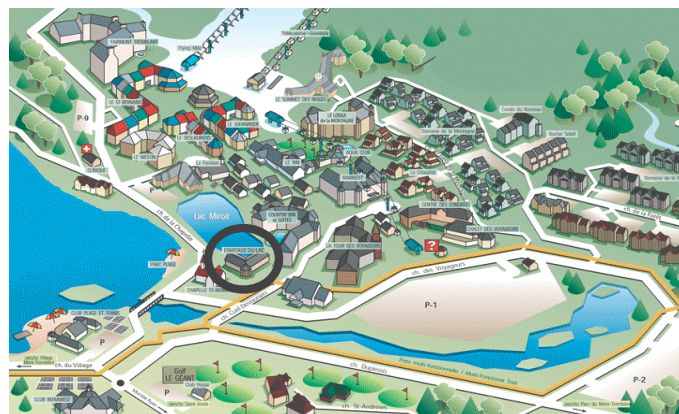
Publié en 2008 par le Groupe de recherche IF - grif © Université de Montréal, Montréal, Canada  
[www.grif.umontreal.ca](http://www.grif.umontreal.ca)

## DESCRIPTION DU PROJET

### Présentation générale

Avec l'acquisition de 80% de la superficie résidentielle du Mont-Tremblant (Turcotte, 2004), la compagnie canadienne *Intrawest* s'est positionnée comme un acteur majeur de la transformation du Mont-Tremblant en un lieu de villégiature intégré. Elle a concentré ses efforts sur le développement immobilier des deux versants de la montagne en offrant un total de 4200 unités résidentielles situées sur les Versant Sud et Soleil. L'un des plus récents projets d'*Intrawest* est celui de l'*Ermitage du Lac*, terminé en juin 2004 et localisé sur le Versant Sud tout près du village piétonnier.

Ce projet bénéficie donc d'un atout majeur : sa localisation au Mont-Tremblant. Pourtant, les opinions sont partagées sur cette situation puisque le développement continu de la montagne suscite de nombreuses craintes chez les militants écologistes et plusieurs autres groupes de défense. Comme le mentionne la directrice du développement chez *Intrawest* : « il existera toujours une certaine relation « amoureuse » entre les développeurs immobilier et la population ».



**Fig. 1. Localisation du projet dans le village du Mont-Tremblant (Versant Sud)**  
(source : Municipalité du Mont-Tremblant, 2007)



**Fig. 2. Design extérieur du projet** (source : Intrawest, 2007)

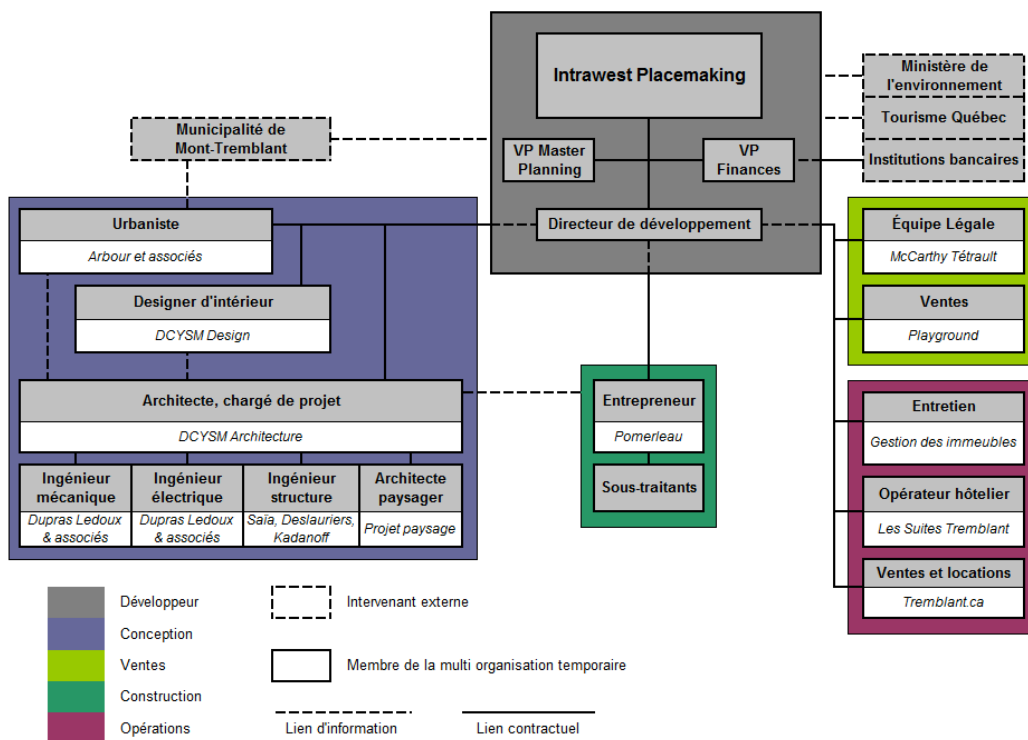
Le projet expérimente une formule d'investissement immobilier assez rare au Québec, mais très populaire aux États-Unis : le condo-hôtel. L'immeuble de l'*Ermitage du Lac* compte 67 unités hôtelières de niveau 4 étoiles qui sont détenues par 67 investisseurs,

ce qui correspond à la définition légale d'une copropriété divise. Ces derniers possèdent donc une fraction de l'immeuble en fonction de la valeur relative de leur(s) unité(s), qu'ils pourront utiliser à des fins personnelles pour un maximum de 36 jours par année (10% de l'année) mais qui devra être offert en location aux touristes du Mont-Tremblant pendant le reste de l'année (Pinard, 2007). Ceci leur permet donc de profiter de leur bien lorsqu'ils prennent des vacances au Mont-Tremblant, mais également d'obtenir un rendement sur l'investissement par la location durant le restant de l'année.

Les principaux enjeux rencontrés dans la planification de ce projet furent :

- Générer un revenu pour le développeur et l'équipe de vente;
- Fournir un bâtiment opérable et rentable pour l'équipe des opérations;
- Faciliter le processus de vente des unités hôtelières;
- Livrer un produit qui assure une facilité de gestion et d'entretien;
- Répondre aux attentes des acheteurs (rendement sur l'investissement et satisfaction par l'utilisation personnelle du bien)
- Respecter le budget alloué

### Cadre organisationnel



**Fig. 3. Structure organisationnelle de la multi-organisation temporaire**

La multi-organisation temporaire fut composée de divers intervenants agissant à différents stades du cycle de vie du projet :

- la conception

- la vente
- la construction
- les opérations

## Les principaux intervenants

### ***Le développeur***

Établie dans l'industrie immobilière du Mont-Tremblant depuis de nombreuses années, *Intrust Placemaking* (filiale d'*Intrust* chargée du développement) possède certains avantages par rapport aux entreprises concurrentielles : l'expérience, les partenariats de longue durée et la connaissance acquise dans les projets précédents. *Intrust Placemaking* a réussi à réduire l'incertitude causée par la méconnaissance de l'environnement en y aménageant un quasi monopole et en y contrôlant les différentes variables : similarité des projets, relations à long terme avec les différents participants, études de faisabilité réalisées pour l'ensemble des projets, gestion de l'opération des infrastructures récréatives, etc. Cependant, malgré qu'*Intrust Placemaking* a la possibilité de contrôler l'environnement, le concept de condo-hôtel employé pour l'*Ermitage du Lac* est toujours peu répandu au Québec. Pour contrer l'incertitude que cause l'emploi de ce concept encore nouveau, les gestionnaires planifièrent un projet de plus petite taille afin de s'assurer un minimum de rentabilité et diminuer le risque de pertes de revenus.

*Intrust Placemaking* se dota d'une structure matricielle par région et par projet (Pinard, 2007). Ainsi, les équipes sont principalement réparties selon les régions où *Intrust* est implanté (Europe, Colombie-Britannique, Colorado, Floride, Québec) et par projet. Bien qu'il y ait une différenciation des fonctions et qu'elles soient indépendantes les unes des autres, les gestionnaires de projets ont un rôle de direction et détiennent la responsabilité d'intégrer les diverses fonctions pour le développement des projets.

*Intrust Placemaking* possède trois principaux départements chargés d'orienter le développement des projets. Le premier est celui du « Master Planning » qui se charge de planifier les programmes et de prendre la décision d'exécuter les projets. C'est lui qui achète les terrains, conçoit les ambiances générales et distribue aux directeurs de développement les responsabilités et les critères généraux. Le département des finances est responsable des budgets, des vérifications et des études de faisabilités financières. Finalement, le département de développement emploie les divers acteurs chargés de planifier et d'exécuter les projets. C'est dans ce département que l'on retrouve le directeur de projet, au cœur de la multi-organisation temporaire du projet de l'*Ermitage du Lac*.

### ***Phase de conception***

La première tâche du directeur de développement fut de choisir, par offre de service, les consultants qui allaient participer à la conception du projet. Il engagea donc un urbaniste, un designer d'intérieur et un architecte. C'est ce dernier qui fut chargé du processus de conception tout en se conformant aux instructions générales dictées par le directeur du développement. De projet en projet, *Intrust Placemaking* dit recourir plusieurs fois aux mêmes firmes d'architectes car elles sont déjà familières avec les objectifs de la compagnie et aptes à la conseiller. Dans le cadre du projet l'*Ermitage du*

Lac, l'architecte a aussi le titre de chargé de projet avec la tâche de superviser l'équipe d'ingénieurs-consultants, de faire le lien entre cette équipe et l'entrepreneur et de superviser les travaux de construction. Les honoraires du chargé de projet et de ses consultants, de l'ordre de 5%, pour ce projet, devaient lui permettre d'effectuer les tâches demandées.

En tant qu'intervenants extérieurs à la multi-organisation temporaire, la municipalité de Mont-Tremblant, le Ministère de l'environnement et Tourisme Québec eurent un rôle de supervision. Ils s'assurèrent de la conformité du projet en fonction des diverses lois et règlements

### **Phase de vente**

Nous retrouvons au cœur de la planification du projet de l'Ermitage du Lac une équipe légale dont le rôle fut de monter un portrait légal et financier du projet qui permit de signer les contrats préliminaires et de commencer à percevoir les dépôts avant que la construction ait débuté. Ce département fut en lien direct avec le service des ventes (*Playground*, filiale acquise par *Intrawest*) qui approuva les plans et le design selon les standards de qualité demandés par l'industrie touristique actuelle, suite à quoi il put entamer le marketing du projet et la vente des unités.

### **Phase de construction**

L'appel d'offres pour la sélection de l'entrepreneur en construction se fit par invitation. L'appel d'offres privé fut donc envoyé aux entreprises qui ont travaillé avec *Intrawest Placemaking* dans le passé et qui ont obtenus des résultats satisfaisants. Le choix s'arrêta finalement sur celle qui fournit la soumission « la plus réaliste » et le rapport qualité/prix le plus avantageux selon les termes de la commande. L'embauche de l'entreprise gagnante (*Pomerleau*) se conclut par un contrat « lump sum » (forfaitaire). Les clauses du contrat donnèrent à *Pomerleau* la responsabilité d'engager, de négocier et de superviser les sous-traitants. Elles obligèrent également l'entrepreneur à choisir les soumissionnaires qui offraient le prix le plus bas, ce qui eut comme inconvénient de ne pas garantir la qualité du travail effectué par les sous-traitants. Pour avoir une protection contre les sous-traitants incompetents, le développeur se donna tout de même le droit de refuser ceux avec qui il avait eu de mauvaises expériences par le passé.

### **Phase d'opération**

La phase d'opération de l'*Ermitage du Lac* est assez complexe puisqu'elle implique plusieurs équipes. Il apparaît évident que le système d'opération mis en place ne pourrait être aussi complexe si l'hôtel ne faisait pas partie de l'ensemble du village Mont-Tremblant. En effet, *Intrawest Placemaking*, qui se spécialise également dans l'opération d'infrastructures de villégiature, a les moyens de mettre en place une structure complexe de gestion des opérations. Cela démontre encore une fois de quelle façon le développeur réduit les incertitudes en contrôlant son environnement.

La première cellule est celle de *Gestion des immeubles* qui est chargée de l'entretien ainsi que de la gestion des fonds de réserve investis par les 67 copropriétaires

lorsqu'ils paient leurs frais mensuels. En second lieu, c'est l'entreprise d'opération hôtelière (*Les Suites Tremblant*) qui fut engagée pour faire la gestion et la promotion de la location des unités hôtelières. L'*Ermitage du Lac* se trouve alors sous sa responsabilité et elle doit assurer sa rentabilité à long terme. La dernière division, celle des ventes-opérations, n'est pas spécifique à l'*Ermitage du Lac*, mais bien à tout le village du Mont-Tremblant. Cette division a pour fonction d'administrer les différentes interfaces (site Internet, agences de voyage, etc.) permettant aux clients de louer une chambre ou une unité.

## LA PLANIFICATION DU PROJET

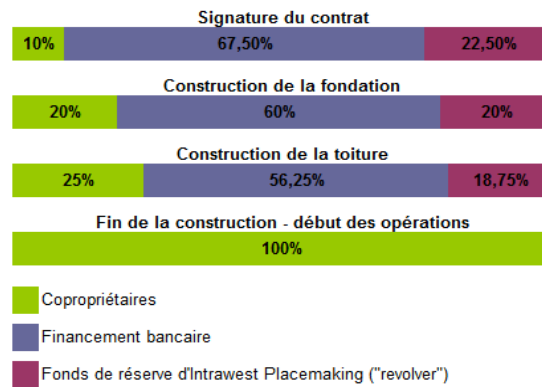
### Faisabilité environnementale, technique et économique du projet

Au moment de l'acquisition des terrains du Mont-Tremblant, en 1991, *Intrawest* dut établir une vision à long terme et faire un programme de l'ensemble des projets qui allaient y être développés. Dès la conception du plan d'ensemble du Mont-Tremblant, effectuée par le département « Master Planning » au début des années 1990, la compagnie prépara des études d'impacts environnementaux, soumis à l'approbation publique et au conseil municipal. Lorsque le projet l'*Ermitage du Lac* fut amorcé, les études environnementales étaient donc déjà réalisées et les projets pré-approuvés.

En ce qui concerne la faisabilité technique, les risques furent peu nombreux. En effet, ce genre de construction est semblable à de nombreux autres projets déjà réalisés par la firme d'architectes et d'ingénieurs.

La principale incertitude du projet, que l'on peut aussi désigner comme l'enjeu principal, concerne la rentabilité économique. Une étude de faisabilité économique distincte pour ce projet dut être effectuée par *Intrawest Placemaking* pour pouvoir démontrer aux futurs acheteurs que la rentabilité du projet justifiait le risque d'investissement. Pour diminuer les risques financiers des acheteurs, les paiements furent perçus progressivement selon l'évolution du projet. Ainsi, les acheteurs durent acquitter 10% du coût total de l'unité choisie dès la signature du contrat, 10% au début de la construction des fondations, 5% au début de la construction de la toiture et le coût total à la livraison de l'unité. Pour protéger le développeur, un minimum de 60% des unités a d'être vendu afin de débiter la construction. Jusqu'à ce que les futurs copropriétaires aient payé la totalité de l'unité achetée, le financement fut garanti par des emprunts bancaires et un fonds de réserve (appelé « revolver ») créé par *Intrawest Placemaking* dans le but de réaliser les projets de développement immobilier et couvrir les possibles pertes financières.





**Fig. 4. Partage du financement**

Les coûts et les bénéfices sont assez sommaires et furent généralement destinés ou assumés par le développeur et les copropriétaires :

**Tableau 1. Analyse des bénéfices et coûts**

Bénéfices monétaires		Bénéfices non monétaires	
La vente des unités rapporta à <i>Inrawest</i> un bénéfice brut de 23M\$.		En attirant plus de visiteurs, l' <i>Ermitage du Lac</i> contribue au dynamisme touristique de la région du Mont-Tremblant.	
Les bénéfices de location de l'ensemble de l'immeuble sont distribués chez les copropriétaires dans un rapport proportionnel à la valeur de l'unité qu'ils possèdent.		En supposant que le projet soit de bonne qualité, l' <i>Ermitage du Lac</i> contribue à améliorer l'image et l'ambiance du village.	
Les commerçants du village du Mont-Tremblant et la station de ski retirent des bénéfices monétaires dus à l'augmentation de l'achalandage touristique.			
Coûts monétaires		Coûts non monétaires	
La construction de l'immeuble nécessita un budget de 11M\$.		En construisant de plus en plus de complexes hôteliers dans le village du Mont-Tremblant, les développeurs risquent de perdre l'intérêt des visiteurs qui étaient à la recherche d'un lieu de villégiature convivial et de plus petite échelle.	

L'entretien de l'immeuble et des parties communes nécessite un investissement des copropriétaires sous forme de frais annuels. Une portion de ces frais annuels est utilisée pour les rénovations occasionnelles.	L'empreinte écologique de l'immeuble affecte les éléments naturels (déboisement, eaux usées, paysage, climat sonore, circulation, luminosité, etc.) (Infrastructure Canada et Pêches et Océans Canada, 2004).
Les équipes en charge des opérations ( <i>Gestion des immeubles</i> et <i>Les Suites Tremblant</i> ) ont besoin de revenus pour fonctionner. Ces revenus sont perçus dans les frais de location des locateurs.	

## PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES INTERVENANTS

Ermitage du lac a été conçu avec la participation de divers intervenants ayant chacun une vision particulière.

- **Inrawest Placemaking** : principal acteur, évolue depuis sa création dans l'aménagement et la gestion de centres de villégiature. Il est devenu un des principaux chefs de file en matière de « conception, d'aménagement et d'opération de centre de villégiature quatre saisons. » Cette volonté de vouloir offrir une expérience en montagne unique témoigne de leur stratégie de vouloir créer des projets qui répondront à la demande tout en innovant. Il contrôle l'environnement en établissant un système lui permettant de gérer la multitude d'intervenants (*Playground*, société d'*Inrawest*, site internet consulté le 10 avril 2007).
- **La Ville de Mont-Tremblant** : bénéficie grandement des nouveaux projets créés par *Inrawest*, comme celui de Ermitage du lac, car ils sont dans la continuité de leur vision stratégique qui est d'être une : « Ville à vocation touristique, de classe internationale, qui se développe en harmonie avec son environnement [...]. Le tout, dans le respect de l'authenticité du milieu » (Ville de Mont-Tremblant 2007).
- **Les professionnels (consultants, fournisseurs et sous-traitants)** : veulent que le projet soit une réussite afin d'acquérir de la visibilité dans leur industrie respective. La qualité du résultat sert à maintenir leur réputation.
- **Entrepreneur (Pomerleau)** : sa vision est d'accompagner les clients dans toutes les phases, de la conception à la construction. Pourtant, malgré son savoir-faire dans ce domaine, *Inrawest Placemaking* ne lui a confié que la phase de construction. L'entreprise se spécialise dans des projets de grandes envergures commerciales, institutionnelles et industrielles ainsi que dans les travaux d'infrastructures et de génie civil. Ce nouveau type de résidentiel lui procure un nouveau champ d'action au sein de l'entreprise.



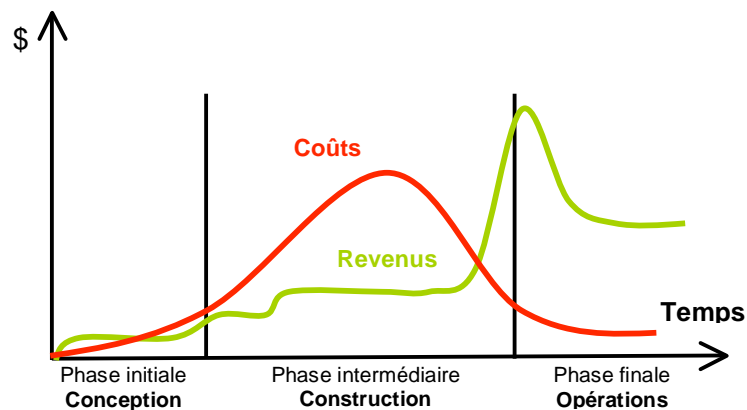
## LE PROCESSUS DE GESTION DU PROJET

La maîtrise d'ouvrage spécifique au projet de l'*Ermitage du Lac* peut être décrite comme une stratégie traditionnelle qui implique une séparation des processus de conception et de construction. Ainsi, le design et l'ingénierie furent traités par l'équipe de l'architecte embauchée par *Intrust Placemaking* tandis que la construction fut réalisée par l'entrepreneur.

### Le cycle de vie et les phases du projet

Il y a quelques années, *Intrust Placemaking* s'est doté d'une structure de planification qu'elle adapte à chacun de ses projets. Il est important de mentionner que chacune des phases devait être complétée pour entamer la suivante.

- Le projet commença par l'élaboration, effectuée par le directeur du développement d'*Intrust Placemaking*, d'un « Project statement » qui établit la vision du projet, son style, ses détails architecturaux, les matériaux, le prix de vente visé, etc. Lorsque la planification stratégique fut complétée, ceci mena à l'élaboration du pro-format qui fut soumis à diverses modifications au fil de l'avancement du projet.
- Une fois les études économiques entamées, l'embauche des consultants se fit afin de commencer le design préliminaire. L'examen des règlements municipaux et l'acquisition du permis de construction furent accomplis par l'urbaniste engagé au début du processus de planification.
- Par la suite, les équipes d'ingénierie et d'architecture chargées de la faisabilité technique purent procéder. Lorsque celle-ci fut bien évaluée, les concepteurs du design détaillé purent terminer les plans afin de les soumettre à l'autorisation de la municipalité. Quand tout fut en règle, *Intrust Placemaking* fit l'appel d'offres pour l'embauche de l'entrepreneur. Celui-ci trouvé, dans le cas présent ce fut *Pomerleau*, l'équipe de ventes débuta son travail.
- L'équipe légale dressa un portrait légal et financier du projet. La vente des unités put ainsi se réaliser. Dans ce cas-ci, l'entrepreneur dut attendre que 60% des unités soient vendues avant de débiter la construction. En quelques mois, le pourcentage de ventes requis fut atteint.
- L'entrepreneur put donc commencer les travaux de construction qui durèrent entre 12 et 18 mois. Lorsque la construction de l'immeuble fut terminée, l'échéancier prévit un mois et demi d'inspection des unités, après quoi le produit pu être livré aux clients.
- Deux transferts eurent lieu à la phase finale lorsque la construction fut terminée : le transfert du titre de propriété chez l'acheteur et le transfert de l'exploitation chez l'opérateur hôtelier. Ce dernier (*Les Suites Tremblant*) reçut le mandat d'opérer l'hôtel en collaboration avec le gestionnaire des immeubles et d'assurer l'entretien et le maintien de la qualité dans le futur.



**Fig. 5. Cycle de vie et évolution des coûts et revenus dans le temps**

### Les interfaces de communication

Durant le projet, la communication ainsi que ses interfaces furent tout autant formelles qu'informelles. Dès le début de la conception, des moyens de diffusion de l'information furent mis en place.

- Durant la phase de développement, des rencontres de coordination furent prévus une fois par semaine pour rencontrer les consultants en groupe ou individuellement, selon leur implication dans le projet.
- Par la suite, durant la phase de construction, les rencontres furent planifiées aux 2 semaines. La fréquence des réunions changea selon l'avancement du projet.
- L'architecte, qui fut aussi chargé de projet, eut comme responsabilité de faire un compte-rendu détaillé des rencontres et des activités sur le chantier.
- Tout au long du projet, le chargé de projet de *Pomerleau* et l'architecte travaillèrent en étroite collaboration et s'assurèrent ensemble de répondre aux critères de performances établis par le développeur.
- Toute communication de la part des ingénieurs à l'entrepreneur se fit par l'entremise de l'architecte. Celui-ci se déplaça plusieurs fois par semaine sur le chantier pour communiquer les instructions des ingénieurs à l'entrepreneur ainsi que pour faire l'inspection.
- Il est à noter que le directeur de construction chez Intrawest Placemaking est toujours présent aux réunions.

### ANALYSE DES OUTILS DE GESTION

#### Le temps

Le directeur de développement dut, dès le départ, établir un plan d'action et une stratégie de planification. Cela lui permit de définir les activités, évaluer leur durée et les mettre en séquence, qu'il traduit ensuite en une liste de « milestones » présentée par un diagramme de Gantt. Cette liste sommaire des activités fut un aide-mémoire tout au long du projet qui permit à l'ensemble des intervenants de connaître l'avancement du projet et le moment où leur participation serait requise. Il fut possible d'identifier sur

ce diagramme de Gantt un chemin critique général, mais il resta toutefois impossible de présenter les séquences complexes.

Par la suite, le directeur de développement dut effectuer un suivi de l'avancement du projet et régulièrement mettre à jour cet échéancier. L'architecte et l'entrepreneur durent également participer au contrôle de l'échéancier lors de l'étape de construction, en communiquant les retards au directeur de développement.

### Les coûts

Du point de vue du développeur, la gestion des coûts fut assez simple puisqu'elle obligea les entreprises engagées de façon contractuelle à respecter les budgets qui leur était alloués. Pour réduire le risque de dépassement des coûts, *Intrawest Placemaking* a prévu un fond de contingence de 5%, qui retourna finalement dans le fonds de réserve « revolver » puisqu'il ne fut pas utilisé.

La gestion des coûts chez l'entrepreneur en construction fut la plus complexe. En effet, c'est l'entrepreneur qui doit contrôler les coûts de construction, qui sont les plus incertains dans un projet d'aménagement. Il dut effectuer l'achat des matériaux, la location des équipements et la supervision des sous-traitants. Au final, il respecta l'entente budgétaire établie avec *Intrawest Placemaking*.

Quant aux équipes d'opérations, qui fonctionnent avec leur propre budget, la gestion des coûts s'effectue à l'interne. L'équipe de *Gestion des immeubles* utilise les frais annuels acquittés par les copropriétaires pour opérer l'immeuble (entretien, rénovation, etc.) et gérer ses propres ressources. Le conseil d'administration, qui représente les copropriétaires, doit toutefois obligatoirement donner son accord pour toute utilisation du fonds de réserve. *Les Suites Tremblant*, qui s'occupe de la location des unités hôtelières, prend une commission sur les prix de location pour tirer un profit et couvrir ses dépenses.

### La qualité

*Intrawest Placemaking* possède une liste exhaustive des normes de qualité (« best practices ») prévues selon le type de construction projeté et les standards du marché (tels que le nombre d'étoiles). Ces normes se traduisent par des caractéristiques telles que les dimensions, les matériaux utilisés et les formes.

La gestion de la qualité fut donc abordée par principe de caractéristiques de performance. Puisque tous les détails de construction étaient déjà indiqués dans les plans soumis par l'architecte, le rôle de l'entrepreneur ne fut que d'exécuter la construction. Bien qu'il ait eu la possibilité de suggérer des améliorations aux plans et devis, le contrat laissa peu de place à l'innovation. *Intrawest Placemaking* fut donc responsable de la qualité tandis que *Pomerleau* ne put être tenu responsable que de la construction. Aussi, advenant qu'une erreur se soit glissée dans les plans, la responsabilité de l'entrepreneur resta toute aussi limitée tandis que le risque fut toujours entre les mains de l'architecte et du développeur qui fournirent les plans. La vérification de la qualité, faite à l'interne, fut accomplie par l'architecte.

## Les ressources

Comme c'est le cas pour la gestion des coûts, la gestion des ressources humaines releva de chacun des participants. Les seules personnes directement employées par *Intrawest* sont le directeur de développement, le vice-président « Master Planning » et le vice-président finances. Ainsi, le développeur ne posséda pas la responsabilité de gérer l'ensemble des ressources humaines, mais plutôt de superviser les différents participants de la multi-organisation temporaires, de distribuer les responsabilités et de les informer (à l'aide de l'échéancier Gantt ou la liste de « milestones ») du moment où leur participation fut requise.

Le chargé de projet de *Pomerleau* fut responsable de la gestion des contrats avec les sous-traitants et de l'approvisionnement de construction. Selon le contrat signé avec *Intrawest Placemaking*, l'entrepreneur effectua les commandes de matériaux préalablement approuvés dans les plans de l'architecte. L'architecte et ses équipes d'ingénieurs n'eurent qu'un rôle de supervision en ce qui concerne l'approvisionnement.

## Les risques et conflits

Un projet comme l'Ermitage du Lac possède un objectif majeur : doit être rentable économiquement. En n'atteignant pas cette rentabilité, la réussite du projet en entier est remise en question. L'une des premières variables qui auraient pu empêcher la réussite fut donc le dépassement budgétaire.

Les risques financiers vécus par les acheteurs furent réduits par la possibilité d'annuler le contrat de vente jusqu'à 24 mois après la signature si le produit n'avait pas encore livré. Il fut ainsi avantageux pour le développeur de ne pas dépasser l'échéancier. Ce dépassement aurait pu avoir comme conséquence une diminution des éventuels revenus de location et un mécontentement des propriétaires.

*Intrawest Placemaking* est soumis aux hauts et bas de l'industrie immobilière. Avec le fonds « revolver » mis en place, l'entreprise accepte le risque mais s'assure de réduire les conséquences d'une éventuelle chute du marché immobilier. Également, en créant la filiale *Placemaking*, l'entreprise mère se détache du risque de ce marché et assure sa survie si la filiale venait à disparaître.

Les risques environnementaux liés au projet de l'Ermitage du Lac furent peu nombreux. Ils ont de toute façon déjà été analysés au tout début de la planification du projet d'ensemble du Mont-Tremblant, ce qui fut nécessaire pour obtenir le financement bancaire de chacun des futurs projets. Face aux impacts environnementaux, le développeur préféra transférer le risque à l'entrepreneur. Ainsi, si un accident devait se produire durant la construction et affecter le milieu naturel, les clauses du contrat tiendraient l'entrepreneur responsable.

Aucune matrice des risques et des probabilités ne fut utilisée par *Intrawest Placemaking* lors du développement de ce projet. Le développeur entreprit ainsi la gestion des risques de façon plutôt passive, en assumant les éventuelles conséquences plutôt que de tenter de les éviter. Le plus grand aspect de la gestion du risque est assumé par un début de construction lorsque 60% des unités sont vendues. Avec la multiplicité des acteurs, une grande difficulté de ce genre d'organisation est de

maintenir un objectif commun chez tous les intervenants. Toutefois, bien qu'il y eut absence de conflit majeur au cours de la réalisation du projet, aucune méthode officielle de résolution des conflits ne fut prévue. En cas de conflit au sein de la multi-organisation temporaire, c'est le directeur de développement qui aurait été responsable de la résolution, dans une méthode de cas par cas.

## CONCLUSION

Le développement du village du Mont-Tremblant nous présente un excellent et plutôt un rare exemple d'un projet d'aménagement d'ensemble planifié par un seul et même développeur. Depuis plusieurs années, *Inrawest Placemaking* nous a démontré qu'elle pouvait être une entreprise spécialisée en développement immobilier et en aménagement capable de contrôler son environnement à un point tel que les risques sont devenus à peu près nuls, ce qui s'avère assez rare dans le milieu de la construction.

Ce projet, assez simple dans sa conception, possède de faibles risques environnementaux et techniques. Nous avons vu que son risque principal, qui était également son enjeu premier, fut la rentabilité économique. Les revenus de ventes et de locations sont les premiers indicateurs de la réussite du projet. *Inrawest*, qui est aussi le principal propriétaire de la majorité des infrastructures commerciales et touristiques du Mont-Tremblant, a tout intérêt à voir ce projet réussir afin d'attirer une plus grande clientèle et d'augmenter les revenus de l'ensemble du village.

À l'exception des disputes potentielles avec les groupes environnementaux et la population, *Inrawest* semble à l'abri des conflits. En effet, son partenariat de longue durée avec la municipalité (qui retire des bénéfices monétaires et non monétaires de la hausse de l'achalandage), certaines institutions financières (qui reçoivent de très bonnes garanties) et Tourisme Québec (qui peut maintenant promouvoir à l'international une nouvelle destination touristique tendance) lui confère de puissants alliés qui contribuent au maintien d'un environnement stable.

En établissant une structure où l'entreprise mère se divise en plusieurs filiales offrant divers produits, en créant un certain monopole sur les régions où elle s'installe et en acquérant certains partenaires pour les faire devenir filiales, l'entreprise *Inrawest Placemaking* prouve qu'elle réussit à contrôler presque totalement son environnement. Ainsi, dans la planification d'un projet de plus petite envergure tel que l'Ermitage du Lac, la table est déjà mise pour faire en sorte que toutes les variables garantiront le succès du projet. Le style de gestion du projet reflète d'ailleurs cette confiance envers les éléments de l'environnement.

## RÉFÉRENCES

**Immobilier Playground** (2007). *Vivre à Tremblant : l'immobilier à Tremblant*  
[www.vivretremblant.com/fr](http://www.vivretremblant.com/fr), consulté le 6 mars 2007,

**Infrastructure Canada, Pêches et Océans Canada** (2004). *Consultation publique fédérale sur l'évaluation environnementale du projet de développement du Versant Soleil et du Versant Nord du Mont-Tremblant*, Gouvernement du Canada, Ottawa.

**Infrastructure Canada, Pêches et Océans Canada** (2004). *Développement du Versant Soleil et du Camp Nord, Mont-Tremblant, (Phases 3 et 4), Rapport d'examen préalable, Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, Gouvernement du Canada, Ottawa.

**Palmeri, Christopher** (2005). *Checkin out and into - Condo Hotels*, 9 décembre 2005, [http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/dec2005/nf20051210\\_3131.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/dec2005/nf20051210_3131.htm), consulté le 7 mars 2007, BusinessWeek online

**Playground** (2007). *Société d'Inrawest*  
[www.playground.com/fr/story/evolution\\_of\\_Inrawest.asp](http://www.playground.com/fr/story/evolution_of_Inrawest.asp), consulté le 10 avril 2007.

**Pomerleau** (2004). *Ermitage du Lac*, Mont-Tremblant, document interne, Montréal.

**Turcotte, Claude** (2004). *100 millions de plus en fonds publics pour Mont-Tremblant, Inrawest affirme que l'aide d'Ottawa et de Québec était « indispensable »*, Le Devoir, Montréal.

**Ville de Mont-Tremblant** (2007). *Plan stratégique de développement* [www.villedemont-tremblant.qc.ca/jahia/Jahia/pid/413](http://www.villedemont-tremblant.qc.ca/jahia/Jahia/pid/413), consulté le 12 avril 2007,