

Le conseil d'administration et les projets

Patrick Perras, PMP, Ph. D.



Centre d'expertise en
gouvernance de sociétés

Faculté des sciences
de l'administration



UNIVERSITÉ
LAVAL

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	4
La gestion de projets.....	5
• Le projet dans l'organisation ... une philosophie de gestion.....	8
Le conseil d'administration et les projets.....	10
La dualité collaboration et contrôle.....	18
Conclusion.....	20
Références.....	21

INTRODUCTION

La gouvernance de sociétés évolue de façon constante, parfois au fil des crises, parfois pour soutenir les changements sociaux. Ainsi, le conseil d'administration prend un rôle de plus en plus important dans les décisions stratégiques, et ce, tant pour les organisations du domaine privé que du domaine public.

La gestion de projets pour sa part est une discipline établie dans les organisations et est liée à des investissements importants en ressources, humaines et financières, afin d'aligner les stratégies d'affaires.

Outre les domaines d'intervention classiques pour les conseils d'administration que sont la gouvernance, la stratégie (mission, vision, valeurs), les ressources humaines, les finances et les risques, son rôle de conseil et de supervision l'expose à des situations reliées aux choix et à la mise en œuvre des projets d'affaires. Ces projets prévoient le développement de nouveaux produits et services, de nouvelles infrastructures, l'ouverture de nouveaux marchés, de nouveaux systèmes informatiques, de nouvelles fonctions d'affaires et processus, et aussi le maintien des actifs d'infrastructures ou de logiciels, tels que la sécurité informatique. Dans son rôle pour institutionnaliser les relations avec les investisseurs, les parties prenantes et la communauté, les considérations du conseil d'administration envers les projets prennent encore plus leur signification.



Ainsi, il est stipulé dans la littérature en gestion de projets, que le conseil d'administration est responsable de la gouvernance des projets. Mais dans la littérature en gouvernance de sociétés, il y a peu ou pas de référence aux concepts de gestion des projets, gestion de programmes ou gestion de portefeuille de projets. Nous voulons donc, par cet article, engager la conversation «projets» avec les administrateurs de sociétés et apporter un éclairage nouveau auprès des conseils d'administration à l'égard des projets.

Nous présentons dans un premier temps un aperçu de la gestion de projets pour camper les grands constituants et comprendre comment le projet s'intègre dans l'organisation à travers la philosophie de gestion des projets et les concepts intégrateurs. Par la suite, nous verrons comment et par quels mécanismes le conseil d'administration peut envisager son implication dans les projets. Nous terminerons avec un exposé de la dualité collaboration et contrôle pour une gouvernance ambidextre où l'équilibre de cette dualité entre le conseil d'administration et l'équipe de direction à l'égard des projets est favorable à la conduite des projets.

«Ainsi, engageons la conversation projets»

LA GESTION DE PROJETS

La gestion de projets est une discipline du management qui se distingue des autres disciplines en raison de son contexte multidisciplinaire et transversal au sein des organisations. Cette discipline qui est en constante évolution tant sur le plan théorique que sur le plan pratique, est vue comme un moyen pour augmenter l'efficacité et l'amélioration des performances organisationnelles, en plus de permettre la résolution d'enjeux importants (Morris, 2013). Cette discipline, à l'interface de la gestion conventionnelle et des spécialisations, est aujourd'hui omniprésente dans plusieurs secteurs d'affaires, tant dans les organisations du domaine privé que du domaine public.

- > Architecture, ingénierie, construction
- > Technologies de l'information
- > Juridique
- > Santé et services sociaux
- > Arts et culture
- > Éducation
- > Transformation d'affaires
- > Services publics

Le projet est marqué par son caractère temporaire, avec un début et une fin, un but et des objectifs précis, une utilisation des ressources financières, humaines et matérielles, une implication de parties prenantes et des risques. De façon générique, le cycle de vie du projet est constitué de cinq phases.

Initiation

Planification

Exécution

Contrôle

Fermeture



La gestion de projets requiert des compétences spécifiques, différentes de la gestion conventionnelle. Son application est spécialisée et le cycle de vie des projets est adapté au contexte et à la complexité, par exemple.

- > **Technologie de l'information** – Projets réalisés selon la méthode classique en mode prédictif ou en mode Agile adaptatif, ou une combinaison des deux, en mode hybride.
- > **Développement international** – Projets complexes, avec une gestion axée sur les résultats (GAR) et comprenant des domaines transversaux, tels que les inégalités sociales, la pauvreté, l'égalité des genres, etc.
- > **Construction** – Projets d'infrastructure qui peuvent bénéficier de technique de design numérisé (*BIM Building Information Modeling*) ou qui se caractérisent comme des mégaprojets, qui s'échelonnent sur plusieurs années et dépassent les milliards de dollars.

Pour leur part, la gestion de programme et la gestion de portefeuille de projets comportent un ensemble de projets et prévoient des processus additionnels au cycle de vie des projets. Ces processus communs à l'ensemble des projets permettent la priorisation des projets, l'allocation des ressources, la gestion des interrelations entre les projets, ainsi que des mécanismes pour la mesure de l'atteinte des objectifs ou des bénéfices de projets. De façon simplifiée, elles se distinguent de la façon suivante.

- > **Programme** – Ensemble de projets interreliés ou interdépendants.
- > **Portefeuille de projets** – Ensemble de projets non reliés et indépendants.

La gestion de projets s'exerce dans une perspective de création de valeur (PMI, 2021) et propose un ensemble de principes de gestion et domaines de performance pour en assurer avec succès la réussite des projets.

- | | |
|------------------------|--|
| > Accompagnement | > Risque et incertitude |
| > Parties prenantes | > Adaptation, résilience et changement |
| > Équipe et leadership | > Approche et cycle de vie |
| > Création de valeur | > Planification |
| > Qualité | > Portée du projet |
| > Complexité | > Livraison et mesure |

La gestion de projets est aussi l'art de la planification. Au-delà du suivi du temps, des efforts, des budgets et des risques, le gestionnaire de projet dispose d'une multitude d'indicateurs de suivi des performances du projet pour s'assurer que le plan se déroule comme prévu.

- > Valeur acquise (VA)
- > Indice de performance des délais (IPD)
- > Indice de pourcentage d'achèvement des coûts budgétés (IPAB)
- > Indice de performance des coûts (IPC)

Dans la perspective de création de valeur pour les parties prenantes, les projets, les programmes, les portefeuilles de projets, ainsi que les opérations forment un « système intégré de création de valeur » pour lequel la valeur prend différentes formes et mesures.

- > **Bénéfices** : Le projet peut générer des bénéfices tangibles (mesurables) ou des bénéfices intangibles (appréciables) dont l'interprétation ou la perception peut varier selon chacun.
- > **Objectifs** : Le projet peut contribuer à l'atteinte d'objectifs spécifiques, à court terme, et d'objectifs globaux, à long terme, comme dans la gestion axée sur les résultats.
- > **Maintien** : Le projet peut servir à maintenir une infrastructure ou un service, la valeur réside alors dans la réduction de la perte de valeur.
- > **Risques** : La valeur d'un projet peut se mesurer dans l'atténuation du risque, par exemple, un projet de sécurisation technologique afin d'éviter d'éventuelles pertes liées aux intrusions malveillantes.

De façon générale, la matérialisation de la valeur créée par un projet se mesure à partir du moment où le projet est complété. Ce qui comporte quelques défis, par exemple, si l'équipe du projet est dissoute à la fin de celui-ci. Par ailleurs, la gestion de programme et de portefeuille de projets prévoit des plans pour la gestion de la réalisation des bénéfices de projets.

En résumé, la gestion de projets est une discipline du management qui permet aux organisations d'atteindre leurs objectifs stratégiques. Comme les investissements en ressources sont importants et que les retombées attendues des projets sont déterminantes, l'attention pour les projets est de plus en plus tournée vers « l'avant-projet ». Cette étape cruciale a pour objectif d'identifier les projets les plus pertinents, d'approfondir les plans d'affaires des projets, d'assurer le meilleur alignement possible aux stratégies, et de prévoir avec lucidité les retombées attendues des projets.

Le projet dans l'organisation... une philosophie de gestion

Pour positionner le projet dans l'organisation, la gestion organisationnelle de projets propose des concepts qui intègrent des connaissances de gestion, de stratégie organisationnelle, de compétence et d'expertise humaine, et de processus de travail. Cette gestion organisationnelle de projets est vue comme les structures dynamiques au sein de l'organisation, articulées comme un moyen pour l'implantation des objectifs à l'aide de projets pour maximiser la valeur. C'est aussi un moyen pour maîtriser les affaires, l'implantation de changements, l'innovation et le développement d'avantages compétitifs. Enfin, la gestion organisationnelle de projets est l'intégration de toutes les activités reliées à la gestion des projets dans l'ensemble de la hiérarchie ou du réseau de l'organisation. (Müller et al., 2019)

Dans ce contexte, la philosophie de gestion des projets mesure « l'orientation projet » que l'organisation prend pour se présenter à l'externe face aux parties prenantes. Elle comprend une multitude de concepts interconnectés, allant du leadership de projets aux compétences de gestion d'équipe et de projets, à la conception de gestion pour la coordination de projets. On la distingue principalement par trois types de philosophie de gestion par projets.

- > **Basée sur les projets (project-base)** : Organisations avec des opérations centralisées conçues pour soutenir des projets. Ici, un organisme officiel (par exemple, un bureau de projet) peut diriger la planification du projet. Ceci est typique des organisations avec des projets de grande envergure et avec un portefeuille de projets caractérisé par un grand nombre de projets pour des clients externes à l'organisation.

Ex. : Firme ingénierie, construction

ou

En partie, basée sur les projets (project-base part) : Très grande organisation orientée sur les opérations principales qui présente une portion de l'organisation comme étant basée sur les projets. C'est une question de contexte, de nuance et de culture organisationnelle avec de très grands investissements en projets, souvent pour les besoins internes à l'organisation.

Ex. : Institution financière

- > **Dirigée par projets (project-led)** : Organisations où les opérations apportent un soutien aux projets. Entre autres, les processus de fabrication, le développement de produits, la gestion des systèmes d'information, et la gestion des ressources humaines ont tendance à exercer une influence importante sur le lancement et la conception de projets. Ces organisations sont caractérisées par une densité raisonnable de projets de changement et d'amélioration de processus internes.

Ex. : Manufacturier, industrie de services

- > **Dirigée par les opérations principales (core-operations-led)** : Organisations où les projets sont des mécanismes de soutien pour augmenter ou améliorer l'efficacité des opérations principales. Les projets sont le plus souvent internes et peuvent impliquer de bas niveaux de leadership au-delà du stade d'initiation et de conception.

Ex. : Entreprise de production

À partir de la philosophie de gestion et de l'orientation projet, les organisations adoptent différentes formes de structure organisationnelle pour la mise en œuvre des projets.

- Organisation fonctionnelle : Organisation classique avec des opérations prédominantes où les projets sont modestes, souvent sous la responsabilité des unités fonctionnelles.
- Équipes de projet dédiées : Organisation classique avec des opérations prédominantes où les projets sont significatifs, et réalisés par des équipes dédiées, en marge de l'organisation fonctionnelle.
- Structure matricielle : Organisation dont les équipes de projets sont intégrées aux équipes opérationnelles de façon transversale et à des degrés variables (faible, moyenne, forte). Le leadership des projets est partagé, de façon relative, entre les chefs de projets et les directeurs fonctionnels.

Chacune de ces formes organisationnelles comporte ses forces et faiblesses. Aucune structure n'est optimale et le choix dépend des besoins de l'organisation et des exigences des projets. L'importance de la culture organisationnelle ne peut être sous-estimée. La gestion matricielle peut s'épanouir dans une organisation et être un désastre total dans une autre, ce qui représente un dilemme constant auquel font face les dirigeants d'entreprise.

La philosophie de gestion est le point de départ pour comprendre comment le conseil d'administration et les administrateurs peuvent entrevoir leur implication dans le cadre de la gestion des projets, des programmes et des portefeuilles de projets, car indépendamment de cette philosophie, les organisations sont susceptibles de se retrouver face à des investissements importants réalisés en mode « projet ».

QUESTIONS

À la lumière de cette description de la gestion de projet, il apparaît intéressant de se questionner :

- > Pourquoi une pratique de gestion de projet fonctionne-t-elle bien dans une organisation et moins bien dans une autre?
- > Pourquoi un leader de projets a-t-il du succès dans une organisation et subit des échecs dans une autre?
- > Pourquoi la structure de bureau de projets fonctionnait-elle auparavant, mais est devenue inefficace avec le temps?
- > Comment se distingue mon organisation par rapport à la philosophie de gestion des projets?



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES PROJETS

Le conseil d'administration confie à la direction générale le mandat de mettre en œuvre et opérationnaliser les stratégies. Par le fait même, le conseil d'administration confie à la direction générale la responsabilité de mener à bien la mise en œuvre des projets pour soutenir ces stratégies.

Le conseil d'administration est une partie intégrante de la chaîne de valeur de l'organisation, il doit dans certaines circonstances tenir compte ou être avisé de certaines situations relatives aux projets. Pour certaines organisations, les projets reçoivent une attention et un support proportionnellement limités, en ce sens que les projets représentent un domaine d'intervention parmi les autres. Pour d'autres organisations, les projets sont au premier rang de la stratégie et sont plus sujets à être priorisés pour l'allocation des ressources. Ainsi, les premières ont une orientation envers les projets moins élevée, et les deuxièmes ont une orientation envers les projets plus élevée. D'autres organisations peuvent se situer entre les deux (Lampel & Jha, 2007).

La gestion organisationnelle de projets est un concept à multiples niveaux dans les organisations, il est suggéré que le plus haut niveau dans une organisation dont la philosophie est dirigée par les projets, soit le conseil d'administration. Ainsi, sur le plan corporatif, le conseil d'administration a la responsabilité de la définition des objectifs stratégiques afin d'orienter les projets, programmes et portefeuilles. Néanmoins, selon certaines considérations, le conseil d'administration d'une organisation avec une philosophie axée sur les opérations principales peut aussi avoir à poser des gestes significatifs à l'égard des projets.



On retrouve dans les pratiques de gouvernance de projets, des principes mettant de l'avant le rôle et les responsabilités du conseil d'administration. À cet effet, l'Association for Project Management (APM) propose un cadre de référence et un ensemble de principes de « bonne » gouvernance de projets, dont trois des principes concernent le conseil d'administration, où celui-ci :

- > Assume la responsabilité globale de la gouvernance des projets et prévoit les flux de trésorerie de l'entreprise (résultat et rendements) des grands projets, programmes et portefeuilles de projets.
- > Assure la cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et le portefeuille de projets.
- > Décide des audits indépendants pour les projets et les programmes.

Le processus de décisions du conseil d'administration se partage entre les décisions de gestion et les décisions de contrôle, et se décline en quatre étapes :

initiation, ratification, implantation et supervision (Fama & Jensen, 1983)(figure 1).

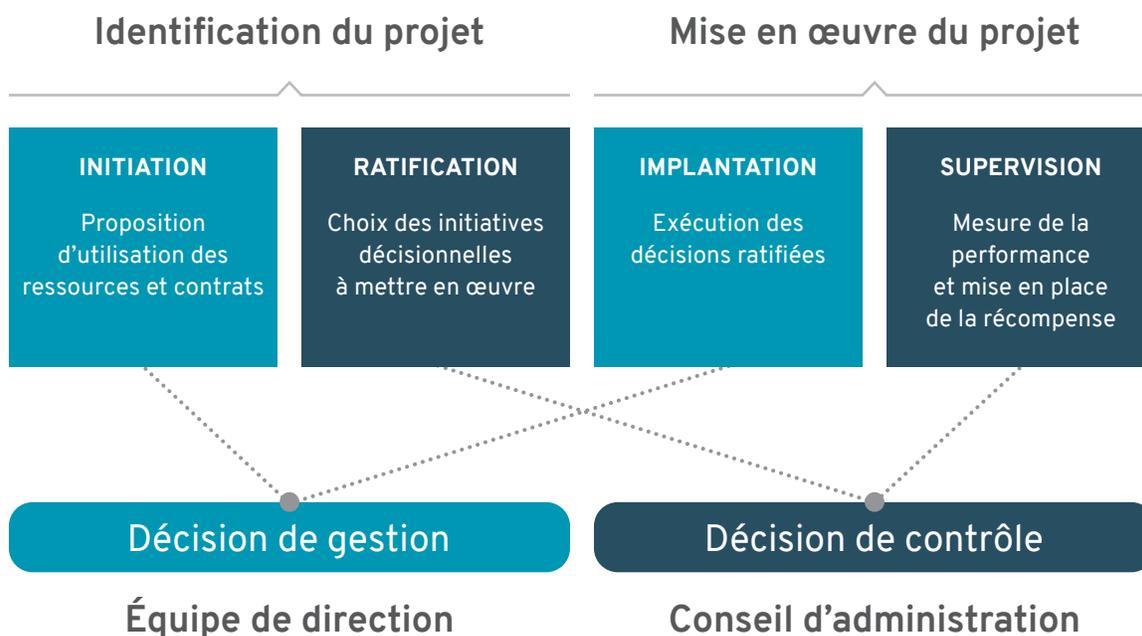
> Décision de gestion

La tâche de l'équipe de direction est de réaliser les activités reliées aux décisions de gestion. Ceci consiste à formuler des idées (initiation) et à les mettre en œuvre (implantation).

> Décision de contrôle

La tâche du conseil d'administration est de réaliser les activités reliées aux décisions de contrôles, et inclut l'autorisation d'effectuer les idées proposées (ratification) et la supervision de la mise en œuvre.

FIGURE 1 Processus de décision au conseil d'administration



Nous avons vu précédemment que les projets se caractérisent par un cycle de vie, avec un début et une fin. Ils consomment des ressources pour apporter un changement ou une nouveauté. Ils visent à créer de la valeur significative pour les parties prenantes. Par conséquent, les pratiques de gestion de projets accordent de plus en plus d'importance à l'avant-projet pour identifier les bons projets et évaluer l'ensemble des paramètres afin d'en assurer la réussite. Nous avons aussi vu que les programmes et les portefeuilles de projets regroupent un ensemble de projets plus ou moins interconnectés. Ainsi, en référence au processus de décision au conseil d'administration, nous considérons deux grandes étapes où le conseil d'administration s'implique dans les projets, soit l'identification des projets et la mise en œuvre des projets (Figure 1).

- > **Identification des projets** – L'initiation des projets est réalisée par la direction générale avec le soutien du conseil d'administration. Une fois les plans d'affaires des projets complétés et les programmes ou portefeuilles de projets constitués, le conseil d'administration peut procéder à la ratification des projets lorsque ceux-ci répondent aux exigences.
- > **Mise en œuvre des projets** – L'implantation ou exécution des projets est confiée à l'équipe de direction. À l'étape de supervision, le conseil d'administration réalise des contrôles sur certains projets sous certaines considérations.

Pour la suite, il est important de considérer que le choix de combiner ou séparer les décisions de gestion des décisions de contrôles relève de la capacité des acteurs en place à assumer ou partager la prise de risque résiduelle. Le défi réside à déterminer à quel moment la combinaison des décisions de contrôles et des décisions de gestion est la plus efficace.

> **Combinaison des décisions**

Dans un contexte formel (délégation de pouvoir) ou informel (confiance), le conseil d'administration confie à l'équipe de direction la réalisation à la fois des décisions de gestion et des décisions de contrôle. Dans ce contexte, l'équipe de direction bénéficie d'une autonomie face au conseil d'administration.

> **Séparation des décisions**

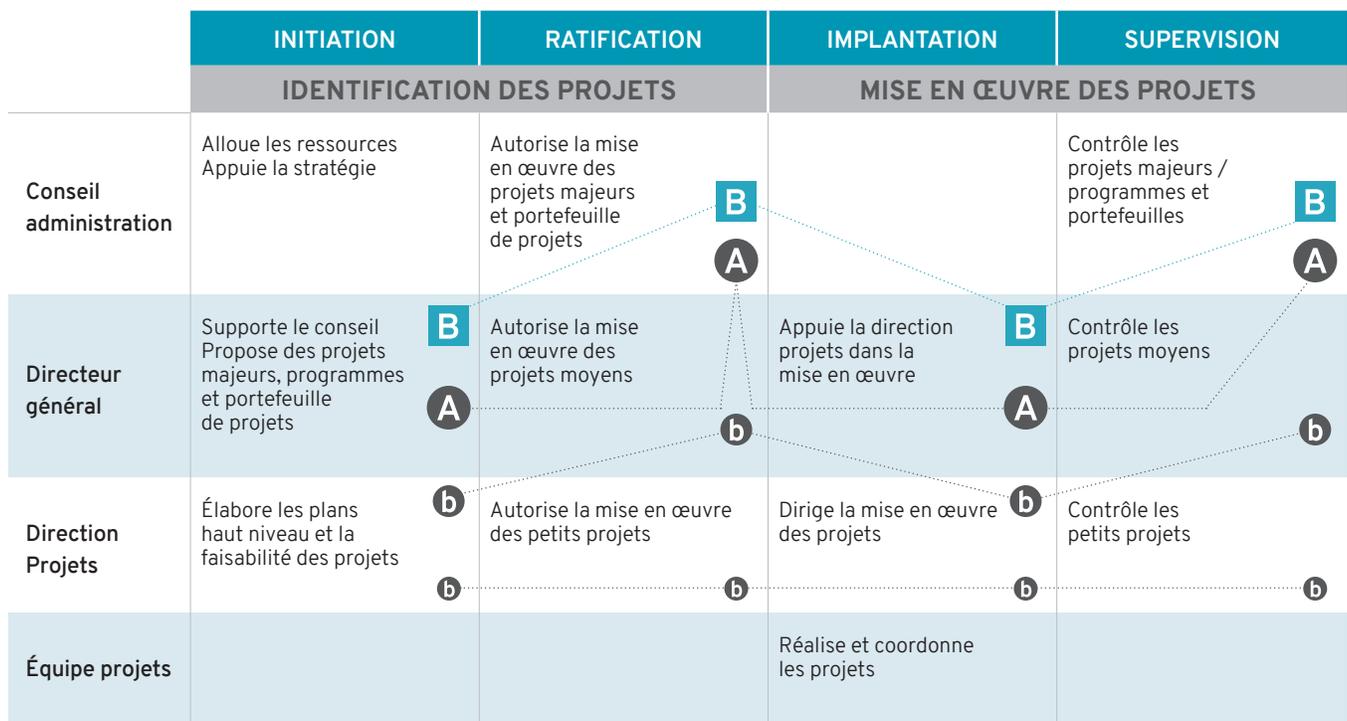
Dans d'autres contextes, le conseil d'administration décide de jouer son rôle de supervision et de séparer les décisions de gestion des décisions de contrôle (investissement important), ceci motivé par plusieurs facteurs, tels que l'impact des risques sur la stratégie ou l'implication envers les parties prenantes.

De façon plus élaborée, l'implication du conseil d'administration dans les projets est représentée sous la forme de tableau des processus avec ses acteurs (figure 2). L'axe horizontal présente le processus de décision : initiation, ratification, implantation et supervision, et inclut les deux grandes étapes d'identification et de mise en œuvre des projets. L'axe vertical présente nos acteurs principaux, soit : le Conseil d'administration, la direction générale, la direction de projets et l'équipe de projets.

Pour représenter l'implication du conseil d'administration, nous avons superposé au tableau des processus, les composantes les plus significatives que l'on retrouve dans la gestion organisationnelle de projets, soit :

- > **Projet majeur** (grand cercle vert (A)) qui représente de façon ponctuelle un effort significatif de création ou transformation avec des investissements importants.
- ou
- Programme** (grand cercle gris (A)) qui regroupe un ensemble de projets interdépendants de petites ou moyennes tailles et représente un effort significatif de création ou transformation.
- > **Portefeuille de projets** (carré bleu (B)) qui regroupe un ensemble de projets indépendants de petite ou moyenne taille.
- > **Projet, petite ou moyenne** taille (cercle gris moyen et petit (b, b)).

FIGURE 2 Processus de décision, acteurs et composantes projets (Perras, 2020)



Composantes de la gestion organisationnelle de projets



Référence aux exemples de cas

A Organisation Alpha **B, b, b** Organisation Beta

Afin de cerner le propos, nous présentons deux exemples de cas où une organisation fait face à un projet majeur (O-Alpha) ou à un portefeuille de projets (O-Beta). (p. 16-17).

Toute la latitude de l'équipe de direction

- > **Petit projet** (petit b) Ces projets sont sous la responsabilité entière de la direction projets qui dispose de toutes les autorités pour initier, ratifier, et mettre en œuvre un projet tout en réalisant les contrôles nécessaires.
- > **Projet moyen** (grand b) La responsabilité de ces projets est partagée entre la direction générale et la direction projet. Dans ce cas, la direction générale se garde la possibilité d'effectuer un suivi plus serré au moment de ratifier et superviser ces projets.

Implication du conseil d'administration

- > **Projet majeur ou programme (A) et Portefeuille de projets (B)** Dans ces situations on observe que le conseil d'administration se réserve le droit de ratifier et superviser les projets majeurs et portefeuilles de projets tout en laissant à l'équipe de direction le soin d'initier et exécuter (mettre en œuvre) les projets.



Le tableau 1 propose la liste d'activités que les administrateurs d'un conseil d'administration peuvent appréhender selon les deux grandes étapes préalablement présentées.

En résumé, le conseil d'administration est responsable des décisions de contrôle. Il s'implique activement dans les projets au moment de l'identification et de la ratification. Il s'implique aussi dans la supervision (contrôle) au moment de la mise en œuvre des projets. Son implication varie selon le contexte des projets, comme l'envergure ou la complexité, tout est une question d'équilibre entre le conseil d'administration et l'équipe de direction.

TABLEAU 1 Proposition de l'implication du conseil d'administration dans les projets

Identification des projets	
INITIATION	<ul style="list-style-type: none"> > Supporte la direction > Voit à l'allocation des ressources > Appuie les stratégies pour l'identification de projets majeurs et des programmes > Appuie la direction générale dans la constitution du portefeuille de projets
RATIFICATION	<ul style="list-style-type: none"> > S'assure de la bonne planification de tous les aspects des projets majeurs, programmes et portefeuilles de projets en matière de stratégie, faisabilité et création de valeur > Autorise la mise en œuvre des projets majeurs et programmes > Autorise le portefeuille de projets (petits à moyens)
Mise en œuvre des projets	
IMPLANTATION	<ul style="list-style-type: none"> > <i>Le conseil d'administration confie à l'équipe de direction les phases d'exécution des projets</i>
SUPERVISION	<ul style="list-style-type: none"> > Effectue un contrôle des projets majeurs, programmes et portefeuille de projets > Effectue un suivi financier des projets majeurs, programmes et portefeuille de projets > Apporte son appui à l'équipe de direction le cas échéant

QUESTIONS

Ici, tout est en nuance. Le contexte organisationnel façonne comment le conseil d'administration entrevoit son rôle dans les projets. L'administrateur voudra alors se poser les questions suivantes :

- > À quel moment dois-je m'impliquer, être attentif, ou m'attendre à prendre des décisions pour les projets d'affaires de mon organisation?
- > Est-ce que nous avons les compétences au conseil d'administration et dans l'équipe de direction pour mener à bien nos ambitions au regard des projets de notre organisation?
- > Quels sont les indicateurs de suivi pertinents au conseil d'administration pour le suivi des projets majeurs ou des portefeuilles de projets?

EXEMPLE de cas (A), O-Alpha – Projet majeur

L'Organisation Alpha (O-Alpha) dispose d'un budget opérationnel de 100M\$ par année et désire investir 35M\$ dans un projet de développement d'une infrastructure pour accueillir une nouvelle clientèle. La direction générale élabore le plan d'affaires du projet (initiation) qui inclut un plan de projet préliminaire et les besoins de ressources qui se divisent en ressources internes et en ressources externes (2 contrats totalisant 30M\$). Le plan préliminaire du projet d'une durée de 2 ans prévoit perturber les activités courantes de O-Alpha de façon ponctuelle. La direction générale requiert l'approbation (ratification) de la part du conseil d'administration qui étudiera trois considérations importantes :

- 1 – Impact financier
- 2 – Considération auprès des parties prenantes (clientèle et employés internes)
- 3 – Impact sur les stratégies pour le développement d'un nouveau segment d'affaires

Avec l'approbation du conseil d'administration, la direction générale entreprend la mise en œuvre du projet (implantation).

Comme le projet est d'une durée de 2 ans, le conseil d'administration demande à la direction générale d'effectuer un contrôle du projet (supervision). La direction générale s'engage à présenter un suivi d'avancement du projet lors des séances du conseil à partir d'indicateurs de suivi préalablement déterminés. Ces séances du conseil sont aussi une occasion pour les administrateurs de poser des questions sur le déroulement du projet et offrir leur support à la direction générale le cas échéant. Étant donné la durée et la multitude de projets, peut-être que la direction générale optera pour gérer le tout comme un programme!

EXEMPLE de cas (B), O-Beta – Portefeuille de projets

L'Organisation Beta (O-Beta) dispose d'un budget opérationnel de 250M\$ par année et prévoit investir 75M\$ sur les trois prochaines années afin de rehausser les installations sur trois sites distincts. La direction générale élabore une liste de 42 projets (petits à moyens) d'une valeur entre 25 000\$ à 3M\$ d'une durée de 3 à 9 mois, chacun ayant fait l'objet d'une évaluation préliminaire et d'une justification (initiation). La direction générale requiert l'approbation (ratification) du conseil d'administration pour l'ensemble des 42 projets constitués en un portefeuille de projets.

De façon globale, le conseil d'administration portera une attention particulière à deux considérations:

- 1 – L'impact financier
- 2 – La création de valeur pour les parties prenantes

Comme le portefeuille de projets représente des investissements significatifs pour O-Beta sur une longue période, le conseil d'administration demande à la direction générale d'effectuer un contrôle du portefeuille de projets (supervision). La direction générale s'engage à présenter un suivi d'avancement du portefeuille lors des séances du conseil d'administration à partir d'indicateurs de suivi préalablement déterminés. Ces séances du conseil sont une occasion pour les administrateurs de poser des questions sur le suivi du portefeuille de projets sans nécessairement s'attarder sur chacun des projets spécifiquement, tout en offrant son support à la direction générale le cas échéant.

(b,b) Projets moyens et petits

Avec l'approbation du portefeuille de projets par le conseil d'administration, la direction générale a la latitude de planifier (initiation et ratification) et mettre en œuvre (implantation et contrôle) chacun des projets sans requérir l'aval du conseil d'administration pour chacun des projets.



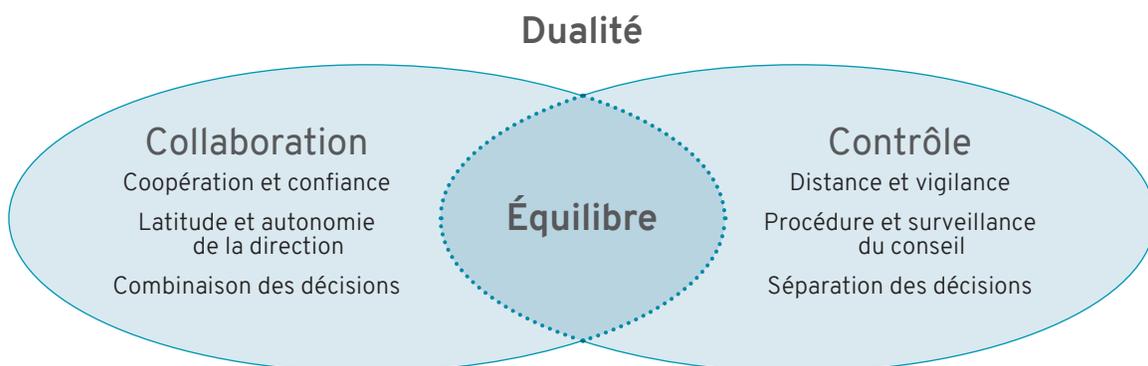
LA DUALITÉ COLLABORATION ET CONTRÔLE

La Gouvernance ambidextre (Henri, 2022) se caractérise par la capacité du conseil d'administration à arbitrer, à équilibrer et à réconcilier des extrêmes et des contraires. La dualité, collaboration et contrôle, entre le conseil d'administration et l'équipe de direction, en constitue d'ailleurs une démonstration fort à propos dans le contexte de la gestion de projets.

Nous avons vu précédemment que les projets, les programmes, les portefeuilles de projets et les opérations forment un système intégré de création de valeur. Ainsi l'équilibre dans la dualité collaboration et contrôle, à l'égard des projets est une condition gagnante pour la création de valeur auprès des parties prenantes.

Cette dualité correspond aussi au modèle de gouvernance de sociétés axé sur la création de valeur (Huse, 2007) qui se distingue par un conseil d'administration participatif et par l'équilibre des dualités. Cependant, la dualité, collaboration et contrôle, constitue un paradoxe pour lequel, trop de l'un ou trop de l'autre, tend à l'échec, il faut trouver le juste milieu (Figure 3).

FIGURE 3 Équilibre dans la dualité, collaboration et contrôle



Collaboration

La collaboration met de l'avant le principe de l'intendance et s'exerce sur deux plans : 1) entre les administrateurs eux-mêmes, et 2) entre le conseil d'administration et l'équipe de direction. Dans un esprit de coopération, le conseil d'administration a tendance à laisser plus de latitude et d'autonomie à l'équipe de direction, et donc exercer moins de contrôles stricts sur les projets. La diversité et la composition du conseil d'administration sont des facteurs qui favorisent la dynamique nécessaire pour adresser et comprendre les enjeux complexes et la multidisciplinarité reliés aux projets. Si nécessaire, le conseil peut recourir au soutien de conseillers experts externes. Cette collaboration est essentielle pour que le conseil d'administration apporte son soutien à l'équipe de direction avant, pendant et après la mise en œuvre des projets.

Contrôle

Les contrôles exercés par le conseil d'administration envers les projets sont l'occasion de poser des questions sur le bon déroulement des projets, mais aussi une occasion d'apporter leur soutien à l'équipe de direction le cas échéant. Ces contrôles sont essentiels dans son rôle de surveillance, ainsi, le conseil d'administration dispose de plusieurs types de contrôles qui lui permettront d'adopter une stratégie de contrôles mixtes pour le suivi des projets (Child, 2015).

- > **Contrôle par les extrants** – Ces contrôles s'exercent généralement pour les projets de petite et moyenne envergure. Ici, le conseil d'administration voudra comprendre à la fin seulement si la résultante du projet (son extrant) a produit les résultats escomptés.
- > **Contrôle bureaucratique** – Ces contrôles s'exercent lors de la mise en œuvre d'un projet majeur, d'un programme ou lors du suivi du portefeuille de projets. Ici, le conseil d'administration voudra comprendre de façon détaillée l'avancement de l'ensemble des constituants du projet tout au long de son exécution.

L'équilibre de la dualité, collaboration et contrôle, s'applique particulièrement pour l'implication du conseil d'administration à l'égard des projets menés par l'équipe de direction. Cet équilibre est relatif au contexte organisationnel et varie selon la nature des projets. Le conseil d'administration aura tendance à s'impliquer dans les projets sous certaines considérations.

- > Le projet a un impact significatif sur les stratégies.
- > Le projet a des considérations importantes envers les parties prenantes.
- > Le projet comporte des impacts financiers ou des risques importants.
- > Le projet représente une haute complexité ou de l'innovation.

QUESTIONS

Ici encore, tout est en nuance et l'application de l'équilibre entre la collaboration et les contrôles dépend du contexte organisationnel. Nous pouvons nous questionner.

- > Est-ce que mon conseil d'administration devrait collaborer avec l'équipe de direction à l'égard des portefeuilles de projets, des projets majeurs et des programmes de notre organisation?
- > Est-ce que je devrais me soucier des projets dans mon sous-comité du conseil, Gouvernance, Audit, Ressources-Humaines, et Risque?
- > Est-ce que nous avons toutes les expertises requises au conseil pour comprendre les projets entrepris par l'équipe de direction?

CONCLUSION

Par cet article, nous avons voulu apporter une dimension nouvelle à la gouvernance de sociétés en posant un regard novateur à la considération des conseils d'administration envers les projets des organisations. Évidemment, l'application des concepts que nous mettons de l'avant sera nuancée selon le contexte de chacun.

Nous avons aussi constaté au fil de nos entretiens qu'environ 50 % des personnes concernées croient que le conseil d'administration doit se soucier des projets, et que l'autre 50 % croient que la gouvernance de sociétés n'a pas à considérer les projets dans sa perspective de gouvernance.

Nous espérons qu'avec notre propos, la conversation « projet » commence à s'animer de façon constructive et structurée auprès des acteurs concernés par la gouvernance de sociétés. Au-delà des perspectives de stratégie et des considérations envers les parties prenantes, d'autres considérations seront à étudier pour comprendre ce qui pourrait motiver ou inciter les administrateurs au conseil d'administration à porter une attention aux projets. Nous pouvons considérer, sans nous limiter, que l'éthique, le climat de travail et les relations humaines, l'acceptabilité sociale, l'environnement, le développement durable sauront susciter le besoin de s'attarder aux projets, aux programmes et aux portefeuilles de projets que les organisations mettront de l'avant pour répondre aux défis de l'avenir.

Il est dorénavant possible de penser la gestion de projet autrement.



RÉFÉRENCES

Child, J. (2015). *Organization : Contemporary principles and practice*. John Wiley & Sons.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.

Henri, J.-F. (2022, mars 30). [La gouvernance ambidextre : Une vision renouvelée de la performance des CA.](#) *LesAffaires.com*.

Huse, M. (2007). *Boards, governance and value creation : The human side of corporate governance*. Cambridge University Press.

Lampel, J., & Jha, P. P. (2007). Models of project orientation in multiproject organizations. *The Wiley Guide to Project, Program, and Portfolio Management*, 3, 80.

Morris, P. (2013). [Reconstructing Project Management Reprised : A Knowledge Perspective.](#) *Project Management Journal*, 44(5), 6-23.

Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2019). Modeling Organizational Project Management. *Project Management Journal*, 8756972819847876.

Perras, P. (2020). [Le conseil d'administration et la gestion organisationnelle de projets](#) [Thèse Ph. D., Université du Québec à Montréal].

PMI. (2021). *Project Management Body of Knowledge (PMBOK® GUIDE) 7^e* (7^e éd.). Project Management Institute Inc.



