

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET
LA GESTION ORGANISATIONNELLE DE PROJETS

THÈSE

PRÉSENTÉE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR

PATRICK PERRAS

OCTOBRE 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

J'ai entrepris ce projet de doctorat à la suite d'une carrière professionnelle florissante en management de projets dans le domaine des technologies de l'information. Ceci m'a amené à relever des défis très gratifiants tout au long de ma carrière. À l'âge de 45 ans, en 2012, j'ai effectué un retour aux études pour réaliser une maîtrise en administration des affaires spécialisée en gestion de la technologie à l'ESG UQAM. Je voulais comprendre. Je cherchais des réponses à mes questions. Mais je n'avais jamais envisagé que ce retour aux études durerait huit ans. À la suite de la maîtrise, le goût des études et l'envie d'approfondir mes connaissances m'ont amené, à la suggestion de Monique Aubry, à me lancer dans ce projet audacieux de doctorat en administration pour apprendre le nouveau métier de chercheur.

C'est avec un sentiment d'accomplissement incommensurable que je livre aujourd'hui le fruit de ce projet doctoral des plus épanouissant qui comprend, au cœur de ma thèse, une étude de cas ambitieuse et audacieuse.

La première personne que je tiens à remercier est mon père Gérard, décédé en avril 2017. Il a été, et est toujours, une inspiration pour moi. Issu d'un milieu modeste, pompier de carrière à la Ville de Montréal et entrepreneur en rénovation, mon père m'a légué le désir et la curiosité de bâtir, de construire et d'innover, avec cette maxime que « tout est possible ».

Je tiens aussi à remercier tous les professeurs, qui m'ont enseigné au doctorat, pour leur encouragement, leur patience, et leur passion pour l'enseignement et la recherche : Diane Leduc, Harjeet Bhabra, Brian Hobbs, Linda Rouleau, Ann Langley et Olivier Germain.

Je tiens aussi à remercier tous les intervenants de la Société Alpha qui ont participé à mon étude de cas. Particulièrement, le président du conseil d'administration, puis l'administrateur qui nous a ouvert les portes, ainsi que le directeur général. Un merci tout spécial à son adjoint administratif qui a fortement contribué à la coordination et au succès de cette étude de cas.

Un merci particulier à ma directrice de thèse, Nathalie Drouin, pour son soutien indéfectible, ses encouragements, ses excellents conseils et son sens de la stratégie.

Finalement, je tiens à remercier ma compagne de vie, Caroline Tessier, pour sa patience et son soutien constant, sans oublier notre chat Kokoro qui fut présent tous les jours, parfois bien installé entre mon clavier et mon écran.

Patrick Perras

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	x
RÉSUMÉ.....	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I REVUE DE LITTÉRATURE	10
1.1 Modèle théorique.....	10
1.2 Gouvernance de sociétés.....	14
1.2.1 Modèles de gouvernance.....	16
1.2.2 Composition du conseil d'administration	20
1.2.3 Création de richesse	22
1.2.4 Parties prenantes.....	25
1.2.5 Perspective mondiale, canadienne et québécoise.....	28
1.3 Gestion organisationnelle de projets.....	35
1.3.1 Organisation par projets	39
1.3.2 Portefeuille de projets.....	42
1.3.3 Programme	43
1.3.4 Projet	45
1.3.5 Bureau de projets.....	46
1.3.6 Commanditaire de projet.....	46
1.4 Traduction.....	47
1.4.1 Distance.....	57
1.4.2 Complexité	58
1.4.3 Temporalité	60
1.5 Intégration.....	60
1.5.1 Intégration horizontale	62
1.5.2 Intégration verticale (contrôles et mécanismes).....	63

1.5.3	Facteurs contingents.....	67
CHAPITRE II MÉTHODOLOGIE.....		70
2.1	Épistémologie	71
2.2	Stratégie de la thèse	72
2.2.1	Étude préliminaire	74
2.2.2	Étude de cas.....	74
2.2.2.1	Entrevues semi-dirigées.....	75
2.2.2.2	Observation.....	78
2.2.3	Critères de qualité.....	79
2.2.4	Considérations éthiques.....	81
2.2.5	Stratégie d'analyse	84
2.2.5.1	Analyse des concepts clés	85
2.2.5.2	Analyse des thèmes principaux	90
2.3	Démarche de la thèse	90
2.3.1	Anonymisation	91
2.3.2	Journal de bord.....	91
2.3.3	Terrain	93
2.3.4	La Société Alpha	103
2.3.5	Base de données	107
2.3.5.1	Documentation	107
2.3.5.2	Entrevues individuelles	108
2.3.5.3	Observation.....	113
2.3.6	Implication du chercheur.....	116
CHAPITRE III ANALYSE ET RÉSULTATS		117
3.1	Concepts clés	117
3.1.1	Modèle de gouvernance	120
3.1.2	Composition et expertise du CA	126
3.1.3	Stratégie.....	129
3.1.4	Parties prenantes.....	136
3.1.5	Directives et processus	141
3.1.6	Concept projet	148
3.1.7	Informations projet.....	154
3.2	Résultats de théorisation	160
3.2.1	Traduction	161
3.2.1.1	Distance	164
3.2.1.2	Complexité	169

3.2.1.3	Temporalité.....	171
3.2.2	Intégration	173
3.2.2.1	Cycle de vie	176
3.2.2.2	Mécanismes	181
3.3	Gouvernance créatrice de valeur	187
	CONCLUSION.....	191
4.1	Sommaire.....	192
4.2	Contribution théorique.....	193
4.3	Contribution pratique.....	195
4.4	Limitations.....	196
4.5	Réplication.....	198
4.6	Au-delà de la thèse.....	199
	Annexe A Citations détaillées de l’analyse descriptive	202
	Appendice A – Carte de visite	247
	Appendice B – Guide d’entrevue et questionnaire	254
	Appendice C – Grille d’observation	262
	Appendice D – Plan d’action préliminaire - étude de cas.....	269
	Appendice E – Certificat d’éthique.....	272
	RÉFÉRENCES.....	277

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Modèle théorique de départ.....	10
1.2 Contexte organisationnel de la GOP selon PMI	38
1.1 Synthèse des organisations par projets.....	41
2.1 Thèmes des entrevues individuelles.....	76
3.1 Modèle d'analyse	118
3.3 Structure de gouvernance de la Société Alpha.....	163
3.4 Concepts clés liés à la distance	165
3.5 Frontière des composantes organisationnelles	166
3.6 Concepts clés liés à la complexité.....	169
3.7 Concepts clés liés à la temporalité	172
3.8 Concepts clés liés au cycle de vie	177
3.9 Concepts clés liés aux mécanismes.....	182
3.10 Modèle théorique révisé.....	187

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Caractéristiques des modèles de gouvernance	17
2.2 Cadres de travail de la traduction.....	51
2.1 Cadre méthodologique	70
2.2 Codes initiaux et signification.....	86
2.3 Données des concepts clés	88
2.4 Synthèse quantitative des concepts clés.....	89
2.5 Activités de l'étude de cas.....	92
2.6 Synthèse des interlocuteurs des sociétés candidates	96
2.7 Liste des participants aux entrevues.....	109
2.8 Sommaire des données d'entrevues	111
2.9 Activités de la séance du conseil d'administration	115
3.1 Sommaire des résultats du modèle de gouvernance.....	120
3.2 Sommaire des résultats de la composition et expertise du CA	126
3.3 Sommaire des résultats de la stratégie	130
3.4 Sommaire des résultats des parties prenantes	137
3.5 Sommaire des résultats des directives et processus	142
3.6 Synthèse des directives et processus.....	143

3.7	Sommaire des résultats du concept projet.....	149
3.8	Sommaire des résultats de l'informations projet.....	155
3.9	Synthèse des statuts exécutifs de projets.....	156
3.10	Fréquence des rencontres dans le cycle de vie.....	178
3.11	Processus de décision liés aux projets.....	179
3.12	Décisions de gestion liées aux projets.....	183
3.13	Décisions de contrôle liées aux projets	184
A.1	Citations : modèle de gouvernance	203
A.2	Citations : composition et expertise du CA.....	209
A.3	Citations : stratégie.....	215
A.4	Citations : parties prenantes	224
A.5	Citations : directives et processus	229
A.6	Citations : concept projet.....	237
A.7	Citations : informations projet.....	244

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

APM	Association of Project Management
CA	Conseil d'administration
CAC	Collège des administrateurs certifiés
CEO	Chief Executive Officer (Directeur général)
CxO	Chief x Officer (désigne l'ensemble de l'exécutif d'une société)
DG	Directeur général
ÉNAP	École nationale d'administration publique
GOP	Gestion organisationnelle de projet
GS	Gouvernance de sociétés
IPMA	International Project Management Association
OPM	Organizational Project Management (anglais de GOP)
PM	Project Manager (anglais de Chef de projet)
PMBok	Project Management Book of Knowledge
PMI	Project Management Institute
TA	Théorie de l'agence

RÉSUMÉ

Cette thèse vise à identifier et comprendre les mécanismes d'intégration d'une gestion organisationnelle de projets par le conseil d'administration. Le conseil d'administration occupe une place prépondérante dans le système de gouvernance des sociétés. Son rôle principal est de veiller aux intérêts de l'organisation et de ses actionnaires tout en se souciant des impacts de leurs décisions sur les parties prenantes. La gestion organisationnelle de projets inclut l'ensemble des mécanismes de gestion de portefeuille de projets, de programme et de projets au sein des organisations. Ce concept à multiples niveaux positionne le conseil d'administration comme le tout premier responsable de ces pratiques de gestion au sein des organisations dirigées par les projets. Notre modèle théorique met de l'avant la lentille de la traduction et de l'intégration des pratiques en gestion de projets au sein des activités du conseil d'administration.

Pour réaliser cette thèse, nous avons effectué une étude de cas unique approfondie auprès de la Société Alpha, une société du domaine public au Québec. La Société Alpha met de l'avant un modèle de gouvernance créateur de valeur et est dirigée par les opérations principales. Nous avons déterminé que le conseil d'administration intègre des éléments de la gestion organisationnelle de projets à l'aide d'une stratégie de contrôle mixte et à l'aide des mécanismes déjà établis de gouvernance de sociétés. Le choix de cette stratégie de contrôle, de nature bureaucratique ou basée sur les extrants, repose sur un facteur contingent qui est motivé par l'impact de la stratégie et les considérations envers les parties prenantes. En agissant en bon intendant et en collaboration avec la direction, le conseil d'administration réduit la distance avec l'équipe de direction en matière de gestion des projets organisationnels.

Mots-clés : gouvernance de sociétés, intégration, intendance, gestion organisationnelle de projets

ABSTRACT

This thesis aims to identify and understand the mechanisms for integrating the organizational project management by the board of directors. The board of directors occupies a prominent place in the corporate governance system. Its main role is to look after the interests of the organization and its shareholders while being mindful of the impacts of their decisions on stakeholders. Organizational project management includes all the mechanisms for managing project portfolios, programs and projects within organizations. This multilayered concept positions the board of directors as the first level responsible for these management practices in project-led organizations. Our theoretical model puts forward the lenses of translation and integration of these project management related-activities to the organizational governance.

To carry out this thesis, we conduct a unique in-depth case study at Société Alpha, a public sector company in Quebec. The Société Alpha promotes a value-creating governance model and is led by the main operations. We found that the board of directors integrates components of the organizational project management through a mixed control strategy and through the mechanisms specific to corporate governance. The choice of this control strategy, bureaucratic or output-based, is based on a contingent factor that is motivated by the impact of the strategy and considerations towards stakeholders. By acting as good steward and in collaboration with management, the board of directors reduces the distance with the management team when it comes to management the organizational projects.

Keywords: corporate governance, integration, stewardship, organizational project management

INTRODUCTION

Cette thèse vise à identifier et comprendre les mécanismes d'intégration entre les conseils d'administration, acteurs importants de la gouvernance de sociétés¹ et la gestion organisationnelle de projets². Spécifiquement, notre question de recherche se pose ainsi et comporte l'objet théorique de l'intégration, et deux objets empiriques (composantes organisationnelles) le conseil d'administration et la gestion organisationnelle de projets.

Comment le conseil d'administration intègre-t-il
la gestion organisationnelle de projets ?

La thèse est structurée en cinq chapitres : la présente introduction; le chapitre 1 – Revue de littérature, présente la question et le modèle théorique de départ de la thèse, ainsi que la revue de littérature que nous avons choisie pour couvrir la gouvernance de sociétés, la gestion organisationnelle de projets, la théorie de la traduction et la théorie de l'intégration; le chapitre 2 – Méthodologie, présente notre positionnement épistémologique ainsi que la cadre méthodologique choisie pour supporter notre étude de cas unique approfondie; le chapitre 3 – Analyse et résultats, présente l'analyse et les résultats de l'étude de cas unique approfondie de la Société Alpha; la conclusion présente un sommaire de la démarche, les contributions théorique et pratique, les

¹ Gouvernance de sociétés dans le contexte de notre thèse est la traduction anglaise de « *Corporate Governance* » et inclut le rôle et responsabilité du conseil d'administration et des administrateurs des sociétés du secteur privé et public. Notons ici que nous avons tenté d'harmoniser le vocabulaire pour désigner une corporation, une entreprise, une organisation pas le mot « société ».

² Gestion organisationnelle de projets est l'intégration de toutes les activités reliées à la gouvernance et à la gestion des projets, des programmes et des portefeuilles de projets dans l'ensemble de la hiérarchie ou du réseau de l'organisation. Ralf Müller, Nathalie Drouin et Shankar Sankaran, «Modeling Organizational Project Management», *Project Management Journal* (2019).

limitations, la réplication, et les recherches futures.

Chapitre 1 – Revue de littérature

Question et modèle théorique de départ

Selon la littérature, la gestion organisationnelle de projets est représentée par des processus de gestion (projets, programmes, portefeuilles) que l'on retrouve à de multiples niveaux au sein des sociétés et relève, à son plus haut niveau, de la gouvernance de sociétés pour les organisations dirigées par les projets (Turner et al., 2010). La littérature en gouvernance de société, quant à elle, aborde la création de richesse ou de valeurs pour les parties prenantes (Page, 2005, Huse, 2007, Hilb, 2012) et réfère très peu à la gestion organisationnelle de projets. Le but de notre thèse est de comprendre ces sphères de management en faisant un rapprochement entre celles-ci à travers la lentille de la traduction et de l'intégration.

Notre question de recherche met en avant-plan comme acteurs principaux le conseil d'administration et l'équipe de direction responsable des opérations courantes et des projets. Les devoirs, le rôle, les responsabilités, la structure et les modalités du conseil d'administration au Canada et au Québec sont clairement définis par des législations sur les sociétés du secteur privé ou public et définissent la réglementation de la gouvernance de sociétés tout en adhérant aux orientations des principes de gouvernance de l'OCDE (2015). De plus, au Québec, les meilleures pratiques en gouvernance de sociétés pour les sociétés du domaine public sont supportées par l'École nationale d'administration publique (ENAP) et le Collège des administrateurs certifiés du Québec (Asselin et Vézina, 2007). Dans ce contexte, notre étude de cas unique approfondi nous permet de mieux comprendre le fonctionnement du conseil d'administration dans le contexte de la gestion organisationnelle de projets.

Sous la perspective de la gouvernance de sociétés, le conseil d'administration et ses administrateurs sont responsables de la gestion des activités commerciales et des

affaires internes de la société ou en surveillent la gestion. Ainsi, le conseil d'administration délègue au directeur général et à son équipe de direction la mise en œuvre des stratégies des sociétés et leur gestion opérationnelle. Néanmoins, nous avons relevé dans la littérature, plusieurs formes de modèles de gouvernance et plusieurs formes de conseil d'administration d'un point de vue de la création de valeur (Huse, 2007). Ces différents modèles de gouvernance mettent de l'avant un ensemble de théories et nous en avons retenu deux, la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance. Même si la théorie de l'intendance est perçue comme une alternative à la théorie de l'agence, il persiste un paradoxe entre la collaboration et le contrôle auquel font face ces conseils d'administration (Sundaramurthy et Lewis, 2003). Afin de bien cerner le rôle du conseil d'administration dans la gestion organisationnelle de projets, nous avons exploré comment la composition et la diversité des expertises des administrateurs au conseil d'administration ont des conséquences positives sur la performance des organisations, particulièrement pour la création de valeur pour les parties prenantes.

Sous la perspective de la gestion organisationnelle de projets, celle-ci intègre l'ensemble des activités des sociétés liées à la réalisation des projets pour le développement ou l'amélioration de produits, de services ou de développement de marchés. Ainsi, ces projets soutiennent la stratégie d'une société entérinée par le conseil d'administration. D'un point de vue de la recherche en gestion organisationnelle de projets, il est stipulé, de façon normative pour les organisations dirigées par les projets, que la gestion organisationnelle de projets est un phénomène à multiples niveaux et qu'ultimement, celle-ci relève de la gouvernance de sociétés incluant le conseil d'administration et ses administrateurs. (Turner, 2014) Les trois modèles organisationnels, 1) dirigé par les opérations principales, 2) dirigées par les projets (*project-based*) ou orientées par les projets (*project-oriented*) (Wheelwright et Clark, 1992) nous permettent de mieux comprendre l'orientation des organisations pour les projets sous la perspective des projets, ou sous la perspective

organisationnelle. (Lampel et Jha, 2007) Afin de bien cerner les aspects de la gestion organisationnelle de projets, nous avons revu quelques définitions de ses principaux constituants, tels que le portefeuille de projets, les programmes, les projets, les bureaux de projets et les commanditaires de projets.

Sous la perspective de l'intégration de nos deux composantes organisationnelles, nous avons abordé l'intégration sous deux angles, soit la traduction et l'intégration proprement dite. En tout premier lieu, nous voulions savoir si le projet subit une forme de traduction (Callon, 1986) entre la gestion organisationnelle de projets et le conseil d'administration en évaluant le défi potentiel de traduction dite syntaxique, sémantique ou pragmatique (Carlile, 2004) liée à la distance et la complexité. Dans un deuxième temps, nous avons identifié l'ensemble des mécanismes de contrôle qui entre en jeu dans l'intégration verticale (Child, 2015), dont les contrôles stratégiques que l'on retrouve habituellement au niveau du conseil d'administration. Nous avons déterminé que les sociétés misent sur des stratégies mixtes de contrôles afin de répondre aux différents aspects des organisations, et que le choix de ces stratégies de contrôles est souvent motivé par des facteurs contingents pour déterminer le niveau de contrôle de la part des conseils d'administration, ou le niveau de collaboration avec l'équipe de direction. (Sundaramurthy et Lewis, 2003)

Chapitre 2 - Méthodologie

Notre cadre méthodologique mis de l'avant pour réaliser notre étude de cas unique approfondie (Yin, 2013) comprend notre position épistémologique interprétative, notre stratégie de thèse ainsi que la démarche adoptée.

L'approche épistémologique interprétative permettra de développer une compréhension en profondeur du phénomène observé à l'aide d'un processus inductif et des faits établis. (Allard-Poesi et Maréchal, ch.2, p.47, cité dans Thiétart (2014))

Notre stratégie de thèse repose initialement sur une étude d'avant-projet de thèse qui

nous a permis d'approfondir la nature du sujet à étudier. Nous avons déterminé que l'étude des fonctions du conseil d'administration demeure un sujet peu étudié. (Huse, 2007; Leblanc et Schwartz, 2007) Pour réaliser notre thèse, nous avons sélectionné une société québécoise du secteur public afin d'effectuer l'étude de cas unique approfondie auprès de la Société Alpha (nom fictif). La démarche de haut niveau est réalisée en trois étapes (Smith, 1999, 2002) : 1) approfondir la compréhension du secteur (avant-projet de thèse); 2) construire l'histoire du cas; 3) recueillir des données du cas à l'aide d'entrevues, d'observations et de revue de documentation. La nature exploratoire de notre thèse est adressée à l'aide d'entrevues de type réflexif qui permettent, entre autres, l'utilisation et la nature du langage dans la construction de notre analyse. (Alvesson, 2011) Pour compléter la collecte de données, nous avons recueilli une vaste documentation auprès la Société Alpha, et nous avons eu le privilège d'assister à une séance complète du conseil d'administration. Notre thèse repose sur des critères de qualités rigoureux comme la validité du construit, la validité interne, la validité externe et la fiabilité. (Yin, 2013) Afin de respecter les considérations éthiques liées à notre projet de thèse, nous avons porté une grande attention à l'anonymisation de la Société Alpha et des participants à nos entrevues. La stratégie d'analyse repose sur une adaptation de l'approche de Gioia et Chittipeddi (1991) et prévoit l'analyse des concepts clés dans un premier temps, suivie d'une étape de théorisation que nous avons concrétisée à l'aide de l'analyse des thèmes principaux et des dimensions agrégées.

La démarche de notre thèse s'est échelonnée sur plusieurs mois. Tout au long de cette démarche, et encore aujourd'hui, nous portons une attention particulière à l'anonymisation des sociétés et des individus avec lesquels nous nous sommes entretenus. Nous avons consigné dans un journal de bord et registre détaillé toutes les interventions et les interactions que nous avons eues. Nous avons mis beaucoup d'effort et plusieurs mois de sollicitation auprès de sociétés candidates pour identifier quatre sociétés qui voulaient se porter volontaire pour réaliser quatre études de cas. Après plusieurs mois d'effort, nous avons ajusté notre stratégie pour réaliser qu'une étude de

cas unique approfondie auprès de la Société Alpha. Ces efforts de sollicitations nous ont tout de même permis de constater toute la sensibilité de réaliser des projets de recherche qualitative auprès des conseils d'administration. La Société Alpha est une société du domaine public et relève d'une instance gouvernementale. Elle réalise de multiples projets allant de petites à grandes envergures. La collecte de données s'est déroulée sur huit mois pour recueillir la documentation, réaliser les 16 entrevues, pour se finaliser avec l'observation d'une séance complète du conseil d'administration. Il était important pour nous de compléter l'ensemble des entrevues avant d'assister à la séance du conseil d'administration afin de nous assurer de l'adhésion de tous à notre démarche de thèse et de nous assurer d'une certaine confiance de la part de tous les administrateurs et membres de l'équipe de direction.

Chapitre 3 – Analyse et résultats

Les résultats de notre analyse sont présentés en trois volets, soit les concepts clés, les thèmes principaux avec les dimensions agrégées, et notre modèle de gouvernance créateur de valeur.

Les sept concepts clés que nous avons déterminés reflètent l'analyse détaillée de la documentation, des verbatims d'entrevue, combinés à nos notes d'observations. Nous avons déterminé que le modèle de gouvernance de la Société Alpha est représentatif du modèle de gouvernance créateur de valeur de Huse (2007). Ce modèle de gouvernance est balancé entre contrôle et collaboration, et entre distance et proximité. La composition et la diversité d'expertise des administrateurs au conseil d'administration de la Société Alpha permettent d'appréhender les diverses situations auxquelles fait face le conseil d'administration, autant du point de vue de la gestion des activités courantes que de la mise en situation envers les projets. La stratégie de la Société Alpha est au cœur des décisions du conseil d'administration. Cette stratégie contribue à la gestion des attentes envers les parties prenantes dont la gestion est partagée entre le conseil d'administration et le directeur général. La Société Alpha est

régie par un ensemble de directives et processus, et bien que nous n'ayons pas identifié de directive proprement dite par rapport à la gestion des projets, ceux-ci sont pris en compte à l'aide des différentes directives, telles que les directives financières. Notre analyse nous a permis de démontrer que d'un point de vue collectif, l'ensemble des administrateurs partagent une vision commune du concept de projet avec les membres de l'équipe de direction. De plus, les informations nécessaires au suivi et à la mise en œuvre des projets majeurs sont déterminées par les membres du conseil d'administration, en collaboration avec l'équipe de direction.

Les résultats de l'analyse des concepts clés nous ont permis dans un deuxième temps de théoriser sur les thèmes principaux et les dimensions agrégées préalablement déterminées. La première dimension agrégée de la traduction met de l'avant trois thèmes principaux qui sont la distance, la complexité et la temporalité. Nous avons déterminé que la distance entre la gestion organisationnelle de projets et le conseil d'administration est amenuisée par le fait que les administrateurs de la Société Alpha agissent en bon indendant, et que collectivement, cette distance se manifeste de façon syntaxique (Carlile, Paul R., 2004). Plus particulièrement, la composition du conseil d'administration joue un rôle prédominant pour faire face au défi de complexité que les projets peuvent apporter.

La deuxième dimension agrégée de l'intégration met de l'avant deux thèmes principaux qui sont le cycle de vie et les mécanismes de contrôle. Nous avons déterminé que le conseil d'administration suit un processus de décision allant de l'initiation, la ratification, l'implantation et la supervision (Fama et Jensen, 1983). L'initiation permet d'évaluer et identifier les projets majeurs et les projets du portefeuille de projets de la Société Alpha, et ce en collaboration entre le conseil d'administration et l'équipe de direction. La ratification permet au conseil d'administration d'autoriser les projets majeurs et le portefeuille de projets dans son ensemble, et délègue à la direction l'autorisation des projets du portefeuille de projets. L'étape d'implantation est

principalement réalisée par l'équipe de direction et correspond à la mise en œuvre des projets proprement dite. La supervision des projets se manifeste à différents niveaux. Les projets majeurs font l'objet d'un suivi au conseil d'administration. L'ensemble du portefeuille de projets fait l'objet d'un suivi financier au Comité audit. Le contrôle des projets petits et moyens fait l'objet d'une supervision qui est délégué à l'équipe de direction. Nous avons aussi déterminé que la décision d'effectuer une supervision de la part du conseil d'administration est motivée par le facteur contingent de l'impact sur la stratégie et des considérations envers les parties prenantes.

Notre modèle théorique révisé présenté à la figure 3.10 représente : comment s'articulent la collaboration et les contrôles entre le conseil d'administration et l'équipe de direction responsable des projets; comment la composition du conseil d'administration favorise la compréhension du concept de projet et; comment la stratégie et les considérations envers les parties prenantes favorisent l'imposition de contrôles? En résumé, nous pouvons exprimer de façon sommaire notre thèse avec les trois énoncés suivants :

Pour une organisation dirigée par les opérations principales avec un modèle de gouvernance créateur de valeur, le conseil d'administration intègre des éléments de la gestion organisationnelle de projets à travers une stratégie de contrôles mixtes qui se basent sur des mécanismes propres à la gouvernance de sociétés.

Le choix de cette stratégie de contrôle, de nature bureaucratique ou basée sur les extrants, repose sur un facteur contingent qui est motivé par l'impact de la stratégie et les considérations envers les parties prenantes.

En agissant en bon intendant et en collaboration avec la direction, le conseil d'administration réduit la distance avec l'équipe de direction en matière de gestion de projets.

Nous concluons notre thèse par deux contributions théoriques, soit, une contribution théorique au modèle de gouvernance créateur de valeur (Huse, 2007), et une contribution théorique à l'orientation des projets dans une perspective

organisationnelle (Lampel et Jha, 2007). Nous décrivons aussi les limitations de notre thèse et les possibilités de réplique de notre étude de cas. La réplique de ce cas sera éventuellement rendue possible grâce à l'utilisation du modèle de gouvernance de Huse (2007) et à la similitude que l'on retrouve d'une société à l'autre en matière de gouvernance de société, qu'elle soit du secteur privé ou public. De plus, nous nous exprimons sur le souhait de recherches potentielles à la suite de notre thèse, soit : les autres modèles de gouvernance de sociétés; les directives en matière de gestion des projets; l'évaluation du directeur général; et, la maturité en gestion organisationnelle de projets.

Malgré l'importance accordée à la gouvernance de société et la gestion organisationnelle de projets, il y a peu de recherche qui étudie l'intégration de nos deux composantes organisationnelles. En ce sens, cette thèse permet de mieux comprendre le rôle, les actions et l'influence du conseil d'administration dans la mise en œuvre des projets majeurs au sein des sociétés.

Ainsi, nous pouvons prétendre que les projets des sociétés soient mieux compris par la haute direction des sociétés, soit les conseils d'administration.

CHAPITRE I

REVUE DE LITTÉRATURE

1.1 Modèle théorique

Le modèle théorique de notre thèse propose l'ensemble des concepts que nous mettons de l'avant afin de répondre à notre question de thèse qui se pose ainsi : comment le conseil d'administration intègre-t-il la gestion organisationnelle de projets?

La figure 1.1 présente notre modèle théorique de départ avec lequel nous avons orienté la revue de littérature de notre thèse.

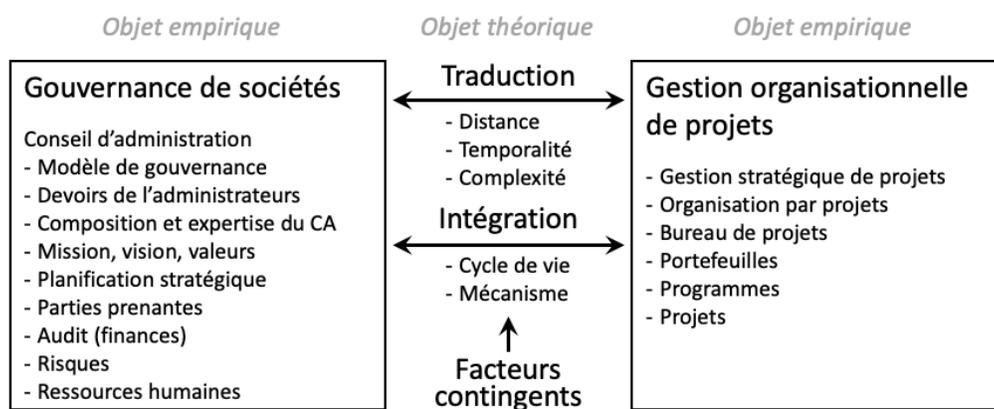


Figure 1.1 – Modèle théorique de départ

Notre thèse vise à innover, à briser des barrières non exploitées, à ouvrir la boîte noire « *Black Box* » du conseil d'administration (Leblanc et Schwartz, 2007). Pour ce faire, nous avons mené un projet de thèse audacieux et exploratoire guidé par nos observations antérieures de praticien en gestion de projets et combiné à nos connaissances scientifiques de la théorie des organisations. Spécifiquement, notre objet de recherche concerne le rôle du conseil d'administration dans le contexte de la gestion organisationnelle de projets. Pour adresser cette spécificité, nous mettons de l'avant plusieurs concepts qui permettent de couvrir le large spectre de notre objet de recherche, tel que suggéré par Stiles (2001).

Evidence for the managerial domination of boards was slight, but the results showed support for a number of theoretical frameworks, suggesting that multiple perspectives are required to fully understand the nature of board activity (Stiles, 2001).

Nous voulons comprendre le rôle des conseils d'administration dans le contexte de la gouvernance de sociétés. Nous avons couvert une multitude de facettes du rôle du conseil d'administration, et particulièrement, nous avons tenté de déterminer comment, dans le cadre de leurs fonctions, les conseils d'administration contribuent à la mise en œuvre des projets dans les sociétés qu'ils supervisent. Afin d'explorer cette facette nouvelle du rôle du conseil d'administration, nous avons tenu compte de l'implication des projets dans la chaîne de valeur des sociétés (Porter et Advantage, 1985). Comme proposé par Huse (2007) nous n'avons pas couvert l'ensemble des processus de la chaîne de valeur de Porter (1985), mais nous nous sommes limités à l'implication du conseil d'administration, plus spécifiquement, les éléments couverts par la mise en œuvre des projets. Cette façon nouvelle d'examiner le rôle du conseil d'administration au travers la chaîne de valeur et de la mise en œuvre des projets nous permet d'appréhender comment le conseil d'administration intègre-t-il la gestion organisationnelle de projets.

Understanding board tasks from a value chain perspective helps us understand that the board may have several tasks going on simultaneously, and that all tasks may contribute to value creation. This goes beyond the arguments that board tasks depend primarily on firm contexts such as the firm's life cycle, including experience of crisis; company size; the ownership structure, including ownership type and dispersion; the industry and the industrial environment; national, geographical and cultural differences; and the CEO tenure and characteristics. However, the context may have an impact on how the contribution in various phases should be balanced. The value chain approach is still novel, and there is a need for conceptual development and empirical investigations (Huse, 2007).

D'autre part, nous abordons la gestion organisationnelle de projets et ses constituants pour comprendre leurs implications stratégiques dans les sociétés. Notre objet de recherche aborde l'idée du projet auprès d'acteurs de la gouvernance de sociétés qui sont moins familiers avec le concept de projet. Le concept de notre thèse pour lier la gestion organisationnelle de projets à la gouvernance de société, incluant le conseil d'administration, nous est venu du fait que la recherche en gouvernance des projets positionne la gouvernance de sociétés, pour les organisations dirigées sur les projets, comme le niveau le plus élevé responsable d'établir les objectifs de l'organisation et que les projets, programmes et portefeuilles de projets représentent le moyen d'atteindre ses objectifs.

At the level of the parent organization, the highest project relevant level, project governance has been described as corporate governance for project-based organizations (PBOs) that “defines the objectives of the company, and initiates project, program and portfolio management as the means of obtaining corporate objectives and monitoring progress” (Turner et al., 2010, p. 112 cité dans Biesenthal et Wilden (2014)).

Nous avons conçu un projet de thèse adapté à cette situation qui consiste en une étude de cas unique approfondie auprès d'une société du domaine public au Québec. Afin de positionner l'objet projet auprès du conseil d'administration, nous mettons de l'avant les concepts de la traduction issus de la sociologie (Callon, 1986; Carlile, Paul R., 2004). Il nous apparaît pertinent de répondre à cette préoccupation en premier lieu, ceci

afin d'appréhender si des éléments de distance ou de complexité pouvaient se manifester entre les acteurs de la gouvernance de société et les acteurs de la gestion organisationnelle de projets, et ainsi avoir un facteur d'influence sur l'intégration. De cette façon, nous répondons à Morris (2013) pour formuler l'idée nouvelle exprimée par notre objet de recherche.

Flexible, agile, innovative project and program structures are almost certainly forms of the coming reconstructed project management landscape, but our justification for them and our knowledge about them would be more reliable if it were based on solid social science methodology: on sound empirical data, rigorously and transparently analyzed: collected in an unbiased manner within a clear methodology, be that inductive ethnographic, exploratory analyses of statistical correlations, case studies, or deductive testing of hypotheses; using data which have been analyzed objectively and critiqued acutely and presented with transparent clarity. There should be a clear line of sight between aims, theory, data collection and analysis, findings and conclusions – and implications (Morris, P., 2013).

Afin de modéliser notre objet de recherche qui vise à évaluer les structures et les mécanismes en place pour accomplir l'intégration entre le conseil d'administration et la gestion organisationnelle de projets, nous évaluons comment les théories de la contingence structurelle peuvent nous aider à identifier les facteurs modérateurs liés à notre objet de recherche. Les théories de la contingence ont grandement évolué au fil des années, depuis l'étude des contingences technologiques, environnementales et stratégiques. Bien que celles-ci fassent l'objet de critique, il nous apparaît pertinent d'identifier les facteurs modérateurs en conjonction avec d'autres théories (Donaldson, L., 2001). La contingence est initiatrice pour mettre de l'avant des théories issues de la stratégie ou des parties prenantes pour déterminer quels sont les effets modérateurs de ces théories sur l'intégration au conseil d'administration du concept de projet. Car, tel que notre étude de cas le démontre, le conseil d'administration fait face à un paradoxe en matière de contrôle et de collaboration lorsqu'il est exposé à l'objet projet. Ce paradoxe du contrôle et collaboration au sein des conseils d'administration est étudié

par Sundaramurthy et Lewis (2003) et nous y répondons avec notre contribution en regard des projets.

Likewise, extended contingency studies of agency and stewardship prescriptions may offer additional insights. ... In addition, a firm's life cycle, its external environment, or its institutional investors may influence the ebb and flow of control and collaboration. For example, greater social ties and cooperation in the boardroom may counterbalance the controls of a highly competitive external environment (Sundaramurthy et Lewis, 2003).

La suite de ce chapitre subdivisée en quatre parties propose la revue détaillée des concepts proposés: 1.2) les concepts liés à la gouvernance de sociétés, 1.3) les concepts liés à la gestion organisationnelle de projet, 1.4) une revue de littérature des concepts de traduction, et 1.5) une revue de littérature des concepts d'intégration.

1.2 Gouvernance de sociétés

Cette section présente les concepts qui nous sont apparus significatifs en gouvernance de sociétés pour aborder notre objet de recherche qui consiste en l'intégration du conseil d'administration et de la gestion organisationnelle de projets. Nous présentons une brève perspective historique par des auteurs influents qui considèrent la gouvernance de sociétés comme un véhicule de création de richesse et de valeurs. Nous présentons par la suite (1.2.1) les différents modèles de gouvernance et (1.2.2) la composition des conseils d'administration qui favorisent (1.2.3) la création de richesse pour (1.2.4) les parties prenantes. Nous complétons cette section par (1.2.5) une perspective mondiale de la gouvernance de sociétés et des rôles et responsabilités du conseil d'administration pour nous amener à mieux comprendre les particularités de la gouvernance de sociétés sur le plan canadien et québécois et d'où viennent leurs influences.

La gouvernance de sociétés tire ses origines des premières sociétés à charte du 16^e et 17^e siècle comme *East India Company* ou *Hudson's Bay Company*. Depuis ce temps,

la possibilité de conflit entre les investisseurs et les gestionnaires est présente (Cheffins, 2013).

Aux États-Unis c'est à partir des années 60 et 70 que les régulateurs s'intéressent à la situation avec une première loi, *Protection of Shareholder's Rights Act* de 1980 introduite par Metzenbaum qui transformera le rapport avec les investisseurs. Ceci, selon les recommandations de Harlod Williams de 1977 sur la constitution idéale des conseils d'administration qui inclut, parmi les gestionnaires, la seule participation du CEO, des comités d'audit, de nomination des administrateurs et de compensation.

En 1994, l'*American Law Institute* des États-Unis publie *Principles of Corporate Governance : Analysis and Recommendations*. De son côté, le rapport *Cadbury*, en Angleterre, portera, entre autres, sur les dimensions internationales des sociétés. Au début des années 2000, la crise financière reliée à la bulle informatique ainsi qu'au scandale de Enron a mené à l'élaboration de la loi Sarbanes-Oxley (SOX) aux États-Unis, et à la loi C-198 au Canada. Avec la crise financière des papiers commerciaux de 2008, l'attention s'est portée vers la poursuite d'une « meilleure » gouvernance. Depuis, académiciens, régulateurs, investisseurs, et exécutifs de partout sur la planète analysent les challenges de l'imputabilité de gestion, de la composition des conseils d'administration et de l'implication des actionnaires dans les organisations du secteur privé et public (Cheffins, 2013). Notons que l'Organisation de Coopération de Développement Économiques (OCDE) a publié une mise à jour en 2015 des Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, qui sont mis en force par les pays participants, dont le Canada (OCDE, 2015).

La gouvernance de société peut sembler être destinée aux grandes sociétés du domaine privé, mais de nombreux concepts et relations sont plus généraux et s'appliquent également aux conseils d'administration d'organisations bénévoles, aux petites et moyennes entreprises (PME), aux sociétés du domaine public, voire aux équipes de projets (Huse, 2007).

1.2.1 Modèles de gouvernance

Les modèles de gouvernance concernent les différentes formes et rôles de conseils d'administration. Les modèles de gouvernance font l'objet d'analyse sous plusieurs angles. Pour les fins de notre analyse, nous avons volontairement omis certaines formes de conseil d'administration, telles que la dualité du président du conseil et du directeur général qui dans certains cas sont le même individu, et les entreprises familiales ou organismes de bienfaisance.

À l'échelle mondiale, les systèmes de gouvernance se divisent en deux grandes catégories. Les systèmes de gouvernances tournés vers l'externe (Europe, Asie) en privilégiant la création de valeur à long terme pour les parties prenantes, ou les systèmes de gouvernance tournés vers l'interne en privilégiant la création de valeurs à court terme pour les actionnaires. Par ailleurs, avec la mondialisation une évolution des systèmes de gouvernance fait en sorte que ces deux systèmes tendent à se chevaucher, même si inévitablement, les conseils d'administration se tournent vers ce qui les influence le plus, la suprématie des actionnaires (Clarke, 2007).

Afin d'explorer ceci plus en détail, selon le contexte organisationnel et les tâches réalisées, les conseils d'administration adoptent des approches qui peuvent s'articuler sous quatre modèles différents (Huse, 2007). Chacun des modèles proposés adopte des approches théoriques pour présenter les attentes envers les conseils d'administration et leurs comportements. Nous nous permettons ici de présenter ces quatre modèles afin de pouvoir éventuellement situer la Société Alpha par rapport aux autres types de conseils d'administration. Bien que le modèle de Huse (2007) ait été élaboré pour les sociétés du domaine privé, plusieurs des concepts de gouvernance de sociétés s'appliquent aux autres types de sociétés, telles que les sociétés du domaine public, les organismes à but non lucratif, etc. Les quatre modèles de Huse (2007) pour expliquer le comportement des conseils d'administration sont les modèles ABC « *Aunt* », « *Barbarian* », « *Clan* », et « *Value creation* ».

Tableau 1.1 – Caractéristiques des modèles de gouvernance

Modèle de conseil	Orientation des tâches	Théories	Valeurs	Typologie du conseil
Tante (Aunt)	Se concentrent sur les aspects formels des tâches d'un conseil, mais le rôle et les tâches ne sont pas remis en question.	Théorie du droit de propriété, perspectives légalistes et l'hégémonie managériale.	Protection de la valeur sans création de valeur.	Dépendant, domination du management.
Barbare (Barbarian)	Administrateurs extérieurs indépendants de la direction. Peut représenter des valeurs différentes de celles de la direction. Les décisions sont fondées sur un choix rationnel.	Théorie de l'agence est la théorie typique. Aussi théories des couts de transaction, des parties prenantes et même de l'intendance et le paternalisme.	Création de valeur pour les parties prenantes externes.	Distance – hostilité. Absence de confiance.
Clan	Liées aux amitiés et aux réseaux sociaux.	Théories institutionnelles : échange social, les directions imbriquées et autre.	Création de valeur pour les acteurs internes et l'élite.	Interdépendance. Confiance du management.
Créateur de valeurs (Value Creation)	Mets l'accent sur la création de valeur dans l'entreprise. Conseil participatif.	Théorie de la dépendance des ressources et théorie basée sur les ressources, sans s'y limiter. Théorie de l'intendance, et du jeu.	Création de valeur interne et externe.	Modèle équilibré : Contrôle et collaboration Distance et proximité Intégrité et confiance

Le tableau 1.1 présente les caractéristiques de bases des quatre modèles de gouvernance de Huse (2007). Il est important de noter que dans une perspective de contingence sur les conseils d'administration et la gouvernance, des facteurs contextuels peuvent mettre l'accent sur différentes perspectives. Ainsi, différentes théories devraient donc être choisies selon le contexte (Lynall *et al.*, 2003).

Pour les fins de notre thèse, deux des modèles de gouvernance nous apparaissent pertinents d'être approfondies, soit, le modèle barbare et le modèle créateur de valeur, ainsi, nous avons choisi parmi l'ensemble des théories mis de l'avant par Huse (2007), deux des principales théories qui permettent d'aborder les concepts liés à notre objet de recherche, soit la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance.

Le modèle de gouvernance créateur de valeur inclut des perspectives théoriques pour la création de valeur interne, nous avons choisi de ne pas les aborder pour nous concentrer sur la création de valeur externe pour les parties prenantes. Ces perspectives théoriques sont la théorie de dépendance des ressources (*resource dependence*) et la théorie basée sur les ressources (*resource-based view*).

Théorie de l'agence et de l'intendance

La théorie de l'agence est la théorie la plus répandue pour analyse la relation entre les actionnaires (principal) et les gestionnaires (agent), bien que cette théorie présente certaines limitations en ce qui concerne l'analyse de grandes organisations. Cette théorie propose d'établir des contrats rationnels économiques entre deux agents, et la séparation de la propriété et du contrôle (Jensen et Meckling, 1976). Le problème est de déterminer quand la séparation des décisions de contrôles, des décisions de gestion et de la prise de risque résiduelle est plus efficace afin de combiner ou de séparer ces trois fonctions dans les mêmes agents (Fama et Jensen, 1983). La théorie de l'agence aborde certains des dilemmes centraux associés à la transformation des structures de contrôle simples de l'entreprise entrepreneuriale propriétaire en contrôles plus complexes requis après la séparation de la propriété et du contrôle.

Cependant, la théorie de l'agence sous-estime la complexité de ce qui est en fait un double dilemme d'agence, d'une part dans la relation entre actionnaires et conseil d'administration, et d'autre part dans la relation entre conseil d'administration et direction (Stiles, 2001).

La théorie de l'intendance est vue comme une alternative à la théorie de l'agence pour comprendre le comportement humain et s'inspire de la psychologie et de la sociologie. Elle suppose que certains membres de l'organisation sont motivés par un comportement collectiviste plutôt qu'individualiste, et mettent de l'avant les intérêts de l'organisation avant leurs intérêts personnels, qu'ils agissent en bons intendants (Davis *et al.*, 1997). La théorie de l'intendance soutient que les deux parties ont intérêt à créer des relations à long terme et bénéfiques dans lesquelles les motivations et les objectifs sont alignés avec actionnaires dans un esprit de coopération et de collaboration (Donaldson, L. et Davis, 1991).

Paradoxe du contrôle et de la collaboration

Entre les contrôles (théorie de l'agence) et la collaboration (théorie de l'intendance), les conseils d'administration font face à un paradoxe. (Sundaramurthy et Lewis, 2003) Dans les environnements hautement collaboratifs, l'appartenance à l'entreprise accroît le désir des administrateurs et des gestionnaires de justifier leur prise de décision collective. L'intensification de la pensée de groupe se traduit par une persistance stratégique pendant les bons moments et un déclin organisationnel à mesure que la performance se détériore. En contrepartie, les effets d'une accentuation du contrôle sont similaires, mais les justifications varient. Une approche de contrôle dominante favorise une séparation claire des responsabilités, incitant les administrateurs à justifier la vigilance de leurs efforts de suivi et incitant les gestionnaires à justifier la stratégie choisie et son exécution. La méfiance croissante exacerbe ces justifications, entravant les interactions entre le conseil d'administration et l'apprentissage (Sundaramurthy et Lewis, 2003).

Rôle du conseil dans la chaîne de valeur

Il est proposé par Huse (2007) que la participation du conseil d'administration peut être considérée comme une activité de soutien, et diverses tâches peuvent être liées à

différentes phases dans la chaîne de valeurs des sociétés. Les phases dans lesquelles les conseils peuvent être impliqués sont, par exemple, la logistique d'entrée, les opérations, les innovations, l'allocation des ressources, la mise en œuvre et la distribution. Selon la phase, la participation du conseil d'administration peut prendre plusieurs formes, allant du réseautage, du rôle de conseiller et d'aviseur, de mentor et de collaborateur, de décision de ratification et de contrôle, d'évaluation de la direction, de prise de décisions et de négociations dans la redistribution de la richesse. Cependant, le contexte peut avoir un impact sur la manière et la contribution du conseil d'administration dans les différentes phases, et devrait être équilibré. L'approche de la chaîne de valeur est encore nouvelle et nécessite un développement conceptuel et des enquêtes empiriques (Huse, 2007).

1.2.2 Composition du conseil d'administration

La composition du conseil d'administration concerne la diversité des expertises des administrateurs requise afin d'en assurer la bonne conduite et la performance de l'organisation. Cette diversité s'observe sous plusieurs angles, tels que la parité des genres, la représentativité des actionnaires et des parties prenantes, la diversité des expertises liée aux affaires courantes de la société, la diversité des expertises liée aux rôles requis pour la bonne marche du conseil (Huse, 2007).

Les groupes homogènes opérant sur le long terme ont tendance à être aussi performants que les groupes hétérogènes, bien que ces derniers se distinguent par leur plus grande base de connaissances, et dans la créativité et l'innovation pour les tâches d'identification de problèmes et de génération d'alternatives de solutions (Watson *et al.*, 1993). La diversité des groupes de décideurs peut conduire à des décisions de meilleure qualité, car le groupe réfléchit à son contexte de manière plus réaliste et de façon plus complexe (Milliken et Martins, 1996). Les conseils d'administration, donc la composition des administrateurs est diversifiée par le genre, l'expertise et la diversité sociale, contribuent à une meilleure performance financière des sociétés et à une plus

grande performance organisationnelle de façon générale (Erhardt *et al.*, 2003). Mais la composition des conseils d'administration n'est pas statique et évolue au fil de la maturité des organisations afin de maximiser l'atteinte de la performance financière (Lynall *et al.*, 2003).

Au fil des années, la constitution des conseils d'administration basée sur le savoir-faire est devenue un sujet spécifique de compétences et de connaissances afin de remplir avec succès les fonctions de direction stratégique et contrôle des conseils d'administration. Par exemple, le savoir-faire d'un conseil d'administration doit minimalement aborder les compétences suivantes : l'audit avec les vérifications fiscales et financières, le risque, la conformité, les ressources humaines, la mise en marché (*marketing*), et le suivi des marchés. De plus, le savoir-faire des conseils d'administration doit tenir compte du domaine dans lequel évoluent les sociétés, par exemple : l'aéronautique, l'informatique, l'ingénierie, le service, le communautaire, l'associatif, le secteur public, la recherche, la santé, le secteur récréotouristique, etc. (Hilb, 2012).

Il est proposé par Hilb (2012) quatre facettes à la composition des conseils d'administration pour pouvoir remplir leurs fonctions. A) la composition des conseils d'administration doit représenter le savoir-faire dans les domaines de compétences spécifiques liées à la société qu'ils dirigent pour pouvoir remplir avec succès l'orientation stratégique et les fonctions de contrôle du conseil. B) la composition des conseils d'administration doit refléter une complémentarité dans le rôle de chacun des administrateurs. C) la composition des conseils d'administration doit refléter une représentativité démographique basée sur le genre, la génération et la diversité culturelle. D) Le président du conseil d'administration a la responsabilité de la sélection des administrateurs et du leadership au sein du conseil d'administration afin de favoriser la collaboration, et doit être en mesure de travailler de manière constructive avec le chef de la direction dans l'exécution des tâches connexes (Westphal, 1999).

La composition des conseils d'administration a fait largement l'objet d'études au fil des ans afin de mieux comprendre l'impact de la diversité des administrateurs sur la performance organisationnelle et financière des sociétés. Néanmoins, des domaines restent à explorer. En matière de responsabilité sociale, la nécessité de comprendre l'importance de la diversité au sein des conseils d'administration sur le processus de décision à l'égard des parties prenantes demeure un champ d'expertise peu exploré (Rao et Tilt, 2016).

1.2.3 Création de richesse

La création de richesse concerne un élément fondamental des sociétés dont l'objectif ultime est de créer de la richesse pour ses actionnaires, ou, tel que nous le décrivons ici, créer de la richesse pour ses parties prenantes. Les termes création de richesse ou création de valeur sont relativement interchangeables. Bien que les décisions financières finales reviennent aux actionnaires et à la suprématie de leurs intérêts, le pouvoir des parties prenantes est à considérer dans la création de valeurs pour les sociétés (Page, 2005) L'OCDE, pour sa part, parle de la création de richesses (OCDE, 2015, principe IV).

L'historique de la gouvernance de sociétés de Cheffins (2013) est concentré sur la gouvernance de sociétés vue des États-Unis. Afin de situer le contexte dans lequel évolue la gouvernance de sociétés aujourd'hui, il est suggéré de considérer la perspective mondiale de la gouvernance de sociétés. Les nouvelles perspectives de la gouvernance de sociétés combinent les tendances américaines, la gestion des actionnaires (*shareholders*) et Européennes, la gestion des parties prenantes (*stakeholders*), et considèrent les actionnaires comme étant aussi des parties prenantes avec leurs caractéristiques propres (Hilb, 2012).

Avec l'attention tournée vers les parties prenantes et la nécessité de plus de transparence, les fonctions d'audit et de gestion des risques de la gouvernance de

sociétés prennent de l'importance avec la coopération des auditeurs internes et externes. Les fonctions d'audit du conseil d'administration sont tournées vers les contrôles financiers, la supervision des opérations et la conformité, tandis que les autres types de contrôle des sociétés se concentrent sur la planification, l'implantation et l'évaluation (Hilb, 2012).

Pour assurer pleinement leur rôle dans la société en générale, poursuivre la croissance, et compenser adéquatement leurs risques, les sociétés doivent allouer des ressources acquises pour créer des projets enrichissants. Les sociétés ne peuvent entreprendre de projets majeurs sans l'accord des actionnaires. Le mandat primaire du comité d'audit du conseil pour le suivi des projets stipule que l'information des projets majeurs et les résultats des sociétés sont intelligibles et doivent être disponibles aux membres du conseil d'administration (Page, 2005).

Plus encore, le conseil d'administration doit jouer un rôle actif dans la poursuite de la création de valeurs. Il doit être constitué d'un groupe de conseillers expérimentés qui apportera des idées nouvelles et des conseils judicieux. Ils doivent avoir la crédibilité et la légitimité et doivent être suffisamment indépendants pour évaluer objectivement les propositions de projet provenant de l'équipe de gestion (Page, 2005). Bien que les parties prenantes comme les marchés financiers, l'état, les institutions démocratiques, les créanciers, les ressources humaines, les consommateurs et les fournisseurs ont une incidence importante pour les sociétés, tous comptent sur la prospérité financière pour atteindre leurs objectifs. Dans notre système économique, il n'y a pas de prospérité sans création de valeurs. Ainsi, pour créer de la valeur et atteindre la prospérité les marchés financiers doivent être efficaces et robustes, l'état doit légiférer judicieusement et les créanciers doivent avoir confiance envers les sociétés (Page, 2005).

L'attention envers la gouvernance de sociétés s'est portée de plus en plus sur le rôle des administrateurs de sociétés et des acteurs internes et externes qui est vu comme une

interaction entre ces acteurs pour diriger l'alignement des sociétés dans la création de valeurs. Les nouveaux paradigmes de gouvernance à la suite des scandales de 2001 et 2008 doivent refléter une vision des sociétés responsables dans la création de valeurs durables pour les actionnaires, mais aussi pour les clients, employés et la communauté. Particulièrement, il faut se défaire de la pensée court terme partagée par plusieurs actionnaires pour la remplacer par une vision long terme des parties prenantes et ainsi favoriser la création de valeur pour les sociétés et pour les parties prenantes pour l'ensemble de la chaîne de valeurs (Huse, 2007).

La perspective de création de valeurs ou de création de richesse pour les sociétés met en relief l'importance pour celles-ci d'élaborer des projets constructifs en lien avec la stratégie de la société. Les stratégies sont élaborées en collaboration entre la direction et le conseil d'administration. Ce qui est observé le plus souvent, où le conseil d'administration établit les balises, les paramètres et le contexte de la stratégie, puis la direction élabore les stratégies détaillées qui sont par la suite entérinées par le conseil d'administration. Tout au long de ce processus, le conseil d'administration peut coordonner les activités et veiller à la cohérence parmi les stratégies proposées (Stiles, 2001). Dans son rôle de supervision, nous pouvons suggérer que l'implication du conseil d'administration dans l'identification et la mise en œuvre des projets des sociétés devient un incontournable et est ancrée dans ses règles de régies internes.

Une question simple nous permet en quelque sorte de résumer les fondements de la création de richesse des sociétés et permettra à la gouvernance de sociétés d'évoluer entre l'influence des actionnaires et celle des autres parties prenantes, c'est à dire : Qui reçoit quoi ? « *who gets what ?* » (Dore, 2005).

1.2.4 Parties prenantes

Les parties prenantes concernent tous groupes, organismes ou organisations ayant une relation ou des intérêts envers une société. Ce concept théorique des parties prenantes se retrouve autant dans la littérature en gouvernance de sociétés que dans la littérature gestion organisationnelle de projets (Donaldson, T. et Preston, 1995; Freeman, 1984; Mitchell *et al.*, 1997).

La gestion des parties prenantes s'applique à tous les niveaux dans les sociétés, du conseil d'administration jusqu'aux opérations (Jensen, 2001), incluant la gestion organisationnelle de projets (PMI, 2013a). Bien qu'il subsiste un défi dans la reconnaissance par les gestionnaires des parties prenantes spécifiques et de leurs enjeux. Le rôle des gestionnaires et la fonction de gestion doivent être distincts des personnes impliquées, au sein du modèle de parties prenantes (Donaldson, T. et Preston, 1995). La gestion des parties prenantes va au-delà du modèle entrée/sortie standard que l'on retrouve dans les organisations avec la gestion des investisseurs, fournisseurs, clients et travailleurs, mais considère notamment les gouvernements, les groupes politiques, les groupes communautaires et les marchés financiers (Donaldson, T. et Preston, 1995).

Les gestionnaires des sociétés ne peuvent se concentrer que sur leurs résultats et leurs performances sans tenir compte des parties prenantes. « *In order to maximize value, corporate managers must not only satisfy, but enlist the support of, all corporate stakeholders* (Jensen, 2001). » Il demeure toutefois impossible d'équilibrer les attentes de toutes les parties prenantes. Ainsi, la théorie des parties prenantes n'aborde pas de façon conceptuelle comment marchander (*tradeoff*) entre les parties prenantes, alors cette absence de critères de décision est aussi un attrait de popularité pour cette théorie. Ce qui laisse aux membres du conseil d'administration ainsi qu'à l'équipe de gestion une certaine latitude lorsque vient le moment de prendre des décisions. Ils prendront leur décision en fonction de leurs perspectives, leurs attentes et leurs objectifs, d'où

l'analyse stratégique est importante en complément de la théorie des parties prenantes (Jensen, 2001).

Les actionnaires ont le pouvoir de décision des grandes orientations financières de l'organisation, mais les parties prenantes ont un rôle essentiel dans la création de valeurs, notamment (Page, 2005) : les marchés financiers canalisent les avoirs dans les secteurs d'activités économiques productifs ; la société et l'État pour la distribution de la richesse à travers les taxes, la préservation d'indépendance, les biens et les produits desservis par l'État tout en respectant la démocratie des institutions ; les bailleurs de fonds vs les actionnaires pour financer les organisations avec des avantages fiscaux sur la dette ; les ressources humaines pour l'équilibre entre l'offre et la demande, et le besoin de stratégie de gestion des ressources humaines ; les consommateurs et leur pouvoir sur les achats ; ainsi que les fournisseurs (Page, 2005).

Les sociétés ont le but ultime de prospérer financièrement, mais l'argent n'est pas tout, les organisations conjuguent avec les besoins financiers de l'ensemble des parties prenantes qui ont aussi des attentes envers les sociétés (Hilb, 2012).

L'importance accordée aux parties prenantes varie d'un système de gouvernance à l'autre, d'une nation, d'une région, et même d'un secteur d'activité à l'autre. Les principes de gouvernance de l'OCDE (2015) sont plus ou moins précis à l'égard de l'identité et de l'importance à accorder aux parties prenantes. Ils font plutôt référence aux lois et au droit en vigueur, notamment, le droit du travail, le droit des sociétés, le droit commercial, le droit environnemental et le droit des faillites en vigueur dans le pays d'opération. De plus, les sociétés sont libres de souscrire à des engagements supplémentaires en fonction des intérêts plus larges. Un intérêt est toutefois marqué en regard de l'importance qui doit être accordée aux travailleurs sur le plan individuel et auprès des organes qui les supportent, selon les lois du travail en vigueur dans la nation ou la région où la société exerce. De plus, dans le cadre des lois sur les faillites en vigueur, il est suggéré de porter une attention aux parties prenantes créancières. Bien

que tous les créanciers n'aient pas tous la même importance et les mêmes droits selon les lois en vigueur encore une fois (OCDE, 2015).

Ainsi, l'importance accordée aux parties prenantes vient en premier lieu de l'espace qui sera donné aux parties prenantes sur le conseil d'administration. Celui-ci à la responsabilité interne de guider et diriger la société, et encore plus large, la responsabilité externe auprès des investisseurs (Clarke, 2007). En plus d'avoir ce rôle de contrôle, de stratège, et de conseiller, le conseil d'administration a la responsabilité de construire une relation institutionnelle envers les investisseurs, les parties prenantes et la communauté. Ainsi, l'importance accordée aux parties prenantes est fort représentative de la voix qui leur est accordée en premier lieu, au niveau du conseil d'administration. Bien que plusieurs études se sont penchées sur la constitution et la taille optimale des conseils d'administration qui sont de plus en plus petits au fil des années, la présence de partie prenante au conseil démontre l'importance qui leur ait accordé, tel que la présence des travailleurs en Allemagne et au Japon sur les conseils d'administration (Clarke, 2007).

Dans le cadre d'une étude préliminaire à notre projet de thèse, nous avons réalisé une métaanalyse pour approfondir la relation entre nos deux objets empiriques en mettant en relief la théorie des parties prenantes. La sélection et l'analyse d'articles scientifiques portant sur les parties prenantes et provenant de deux journaux spécialisés en gouvernance de sociétés et de deux journaux spécialisés en gestion organisationnelle de projets nous ont permis de mieux comprendre nos deux composantes organisationnelles et d'identifier la nécessité de rapprochement.

Les priorités sont variées entre les parties prenantes et représentent l'essence même de la gouvernance de sociétés sans devoir être considérées comme un dilemme (Vinten, 2001), et le rôle qu'exercent les parties prenantes pour influencer leurs positions d'importance sont très présents (Boonstra, 2006). Ces deux phénomènes sont récurrents dans les deux littératures que nous avons consultées.

La gouvernance de sociétés et la gestion organisationnelle de projets ont visiblement un objectif d'offrir de bonnes règles de gouvernance, et la création de valeurs pour les parties prenantes nous apparaît essentielle, tant en gouvernance de sociétés (Gamble et Kelly, 2001) qu'en gestion organisationnelle de projets (Ogunlana, 2010). Toutefois, le caractère de création de valeur à long terme pour les parties prenantes de la gouvernance de sociétés est « en forme de conflit » avec la perspective dynamique et cyclique (cycle de vie des projets) de la gestion organisationnelle de projets. Nous disons, une forme de conflit, car c'est au niveau des priorités que ceci viendra influencer la partie prenante.

Pour terminer, la gouvernance de sociétés et la gouvernance de projets partagent des éléments de similitudes, telles que la gestion des parties prenantes. Il reste à voir comment ces deux composantes organisationnelles de gouvernance peuvent, ou ne peuvent pas, s'imbriquer l'une dans l'autre dans le but de maximiser la création de valeurs pour toutes les parties prenantes des sociétés.

1.2.5 Perspective mondiale, canadienne et québécoise

La perspective mondiale, canadienne et québécoise de la recherche en gouvernance de sociétés nous permet d'adresser l'éventualité de répliation de notre thèse. Un autre élément intéressant à cette perspective mondiale est le fait que les nouvelles tendances observées au Canada et au Québec en matière de vision long terme et de création de valeur sont le fruit de réflexion beaucoup plus large.

Bien que la plupart des pays industrialisés adoptent les principes de gouvernance de sociétés de l'OCDE (OCDE, 2015), à l'échelle mondiale, il existe plusieurs variantes de systèmes de gouvernance de sociétés qui se distinguent de deux façons, soit les systèmes tournés vers l'externe (*outsider*), et les systèmes tournés vers l'interne (*insider*).

Règle générale, les systèmes de gouvernance de sociétés américaines et britanniques (anglo-américaines) sont tournés vers l'externe (*outsider*) et privilégient les marchés d'actions dispersées, la séparation de la propriété et du contrôle, la réglementation fondée sur la divulgation, et les incitatifs contractuels qui représentent les mécanismes clés de la gouvernance (Aguilera et Jackson, 2003). De plus, l'identité des parties prenantes se concentre surtout sur les aspects financiers, les actionnaires, les banques, et les fonds d'investissement qui se caractérisent par la propriété diffuse des institutions à large participation, les intérêts des actionnaires qui sont considérés comme l'accent primaire des règlements des sociétés, une emphase sur la protection des petits investisseurs dans les lois et réglementations, et des exigences strictes reliées à la divulgation des résultats auprès des marchés financiers (Clarke, 2007).

Cette vision de l'actionnaire comme propriétaire des avoirs d'une société positionne les conseils d'administration et les cadres comme les agents des actionnaires avec toutes les difficultés que la théorie de l'agence comporte. Surtout avec l'accroissement du pouvoir des larges sociétés sur les marchés. Ainsi, même si les administrateurs essaient de représenter l'ensemble des parties prenantes, ils glissent inévitablement vers ce qui régule foncièrement leurs comportements, la relation avec les actionnaires (Clarke, 2007).

Néanmoins, la présence de plus en plus marquée des larges investisseurs institutionnels, encouragés par des législations pour limiter les prises de contrôle externe et les faillites, marque un changement dans les exigences envers les conseils d'administration afin de ne plus limiter la création de valeurs à court terme pour les actionnaires, mais aussi considérer la création de valeur à long terme pour les parties prenantes, telles que les travailleurs. Un peu à l'image des sociétés japonaises et germaniques (Armour *et al.*, 2003).

Dans les pays européens, l'Asie du pacifique et autres, les systèmes tournés vers l'interne (*insider*) privilégient la propriété concentrée, le financement bancaire et la

représentation des intérêts de la majorité au sein du conseil d'administration. Ainsi, les systèmes tournés vers l'interne sont orientés vers des relations étroites avec diverses parties prenantes et conçoivent la mission de sociétés en la création de valeurs, à long terme, pour les parties prenantes (Clarke, 2007).

Afin de mener des recherches comparatives à l'échelle mondiale et ainsi comparer les différents systèmes de gouvernance de sociétés entre eux, les chercheurs ont dû aller au-delà des théories conventionnelles sur lesquelles la gouvernance de sociétés s'est fondée telle que la théorie dominante de l'agence, car connaître la théorie de l'agence ne suffit pas à analyser et comparer les différents systèmes de gouvernance de sociétés à l'échelle mondiale. La théorie de l'agence est efficace pour analyser la relation entre une société et les financiers/propriétaires, tels que les institutions financières, les fonds d'investissement et les actionnaires. Mais pour analyser la relation entre les sociétés et les principales parties prenantes, tel que les travailleurs, la théorie de l'agence laisse un vide qui reflète un regard sous représenté socialement. Au niveau de la propriété, la théorie de l'agence ne permet pas de comparer les priorités des différentes parties prenantes et elle néglige l'interdépendance entre les parties prenantes, car elle ne focalise que sur la relation bilatérale entre l'agent et le principal. La théorie de l'agence ne procure qu'un mince regard sur l'environnement institutionnel et considère, entre autres, les relations avec les travailleurs de façon exogène, en dépit de la voix des travailleurs dans plusieurs sociétés européennes. La théorie de l'agence conserve une mince vue sur l'environnement institutionnel qui influence la gouvernance de sociétés (Aguilera et Jackson, 2003). Lorsque les environnements nationaux et internationaux sont distincts, les théories institutionnelles peuvent compléter le vide reflété par le regard sous-représenté socialement en adoptant un processus unique, ainsi, les intérêts des parties prenantes sont mieux représentés, et leurs interactions avec la gouvernance de sociétés mieux définie (Aguilera et Jackson, 2003). Toutefois, les paradigmes théoriques de l'économie, de la législation, de la culture et du politique permettent de poser une perspective au point de vue macro, mais elles ont aussi des limitations. Et

dans une perspective micro, il demeure encore des questions à savoir à quel niveau ces paradigmes nous permettent de comprendre la stabilité et le changement au niveau de la propriété des sociétés et, par exemple, le rôle des travailleurs dans l'équation de la gouvernance (Aguilera et Jackson, 2010).

Bien que relativement stable, la gouvernance de sociétés a évolué au fil des décennies, et plus particulièrement en réponse aux différentes crises qui ont secoué le monde des affaires, et ce depuis la grande dépression de 1929 jusqu'aux crises plus récentes de la bulle technologique du début des années 2000 et de la crise des papiers commerciaux de 2008. Mais d'autres facteurs ont influencé et apporté des changements à la gouvernance de sociétés, tels que : les origines législatives, la langue, la culture, la religion, le contexte historique et autres, car ces facteurs affectent comment les gens et la société résolvent les situations problématiques (Morck et Yeung, 2009).

La globalisation de la gouvernance de sociétés à la suite de la mondialisation incite les sociétés à harmoniser les systèmes de gouvernance et a un impact sur la propriété et le contrôle, les objectifs poursuivis, les droits respectés, la responsabilité reconnue, et comment la valeur créée est redistribuée. Ceci est devenu un sujet de grande importance, non seulement pour la direction et les actionnaires, mais aussi pour une plus large communauté desservie. Sans compter l'importance accordée à l'expansion des systèmes financiers mondiaux, la croissance des capitaux et la vaste croissance des marchés (Clarke, 2007).

La définition et la compréhension des acteurs sont la pierre angulaire de l'application de la théorie de traduction (Callon, 1986). Dans le contexte de la gouvernance de sociétés, la liste des acteurs est relativement définie et ces informations sont souvent publiques : la direction, les membres du conseil d'administration, les actionnaires, les parties prenantes. Plusieurs informations toutefois peuvent être plus difficiles à obtenir, telles que les influences politiques internes, etc.

Posons la question : que fait un conseil d'administration ? Les quatre grandes fonctions des conseils d'administration sont les suivantes (Zahra et Pearce 1989; Johnson et al 1996; Daily et al., 2003 cités dans Clarke (2007)) :

1. Contrôle : Monitore le management de la société et d'assurer la reddition de comptes.
2. Stratégie : Approuver et surveiller la direction stratégique de la société.
3. Conseil : Fournir des avis et des conseils aux dirigeants de la société sur les questions critiques.
4. Institutionnalisation : Construire des relations institutionnelles avec les investisseurs, les parties prenantes et la communauté.

De façon plus détaillée, le *UK Combined Code* se concentre sur les mécanismes d'indépendance et d'objectivité que les conseils d'administration doivent adoptés, le *American Law Institute's (1994)* propose un modèle de responsabilité de la revue et de l'évaluation des dirigeants de la société, et le *Australian Stock Exchange (ASX) Principles of Good Corporate Governance (2003: 16)* oblige les sociétés à se conformer ou expliquer ses non-conformités, et surtout divulguer les rôles et responsabilités du conseil d'administration et du management (Clarke, 2007). Afin de mieux cerner ces distinctions, voici un extrait de Clarke (2007) pour les grandes orientations de ces législations.

UK Combined Code :

1. Revoir et guider la stratégie de la société, les principaux plans d'action, la politique de risque, les budgets annuels et les plans d'affaires ; fixer des objectifs de performance, le suivi et la mise en œuvre, de la performance des sociétés ; et de la supervision des investissements importants, acquisitions et autres cessions.
2. Sélection, compensation, de surveillance et, si nécessaire, le remplacement des dirigeants clés et de superviser la planification de la relève.

3. Assurer l'intégrité des systèmes d'information financière y compris l'audit indépendant et des systèmes appropriés de contrôle de la comptabilité et de la société en place, en particulier les systèmes de gestion des risques, le contrôle financier et opérationnel, et la conformité avec la loi et les normes pertinentes.

American Law Institute's (1994) :

1. Examen et, le cas échéant, approuver les objectifs financiers de la société et les grands plans d'actions de la société.
2. Examen et, le cas échéant, approuver des changements majeurs, et les décisions des autres grandes questions de choix en respectant les principes et les pratiques comptables et de vérification appropriée pour être utilisée dans la préparation des états financiers de la société.

Australian Stock Exchange (ASX) Principles of Good Corporate Governance (2003: 16) :

1. Alimenter et fournir l'approbation finale du plan stratégique du management et des objectifs de rendement de la société.
2. Examen et ratification des systèmes de gestion des risques, de la conformité interne et des contrôles, du code de conduite, et du respect et conformité de la loi.
3. Suivre la performance et de la mise en œuvre de la stratégie de la haute direction.
4. Approuver et surveiller les progrès des dépenses importantes en capital, la gestion du capital, et l'acquisition et cession.

Il subsiste encore des questions à savoir à quel degré la mondialisation et la dérèglementation ont un impact sur les changements et l'évolution des systèmes de gouvernance et comment les modèles tournés vers l'interne (*insider*) ou tournés vers l'externe (*outsider*) convergent pour peut-être laisser encore plus de place au modèle anglo-américain de la suprématie de l'actionnaire (Aguilera et Jackson, 2010).

Perspective canadienne et québécoise

Au Canada, les tendances anglo-américaines sont présentes et les lois encadrent les sociétés selon leur type : corporations, sociétés par actions, banques, organisme à but non lucratif, etc.³ Ces lois présentent des exigences en matière de gouvernance de sociétés et des fonctions du conseil d'administration, des dirigeants et des administrateurs. On distingue dans ces lois, une responsabilité des conseils d'administration pour la supervision des « affaires courantes » de la société sans dénomination spécifique à l'identification ou la mise en œuvre des projets de la société.

Au Québec, on retrouve la loi sur la gouvernance des sociétés d'État⁴ et encadre le rôle du conseil d'administration et des administrateurs pour les sociétés du secteur public. Les responsabilités qui en découlent se regroupent sous les trois grands rôles suivants : rôle de décision, rôle de vigie, et rôle de gestion.

De plus, l'École nationale d'administration publique (ENAP) en collaboration avec le Collège des administrateurs de sociétés⁵ a publié en 2007 un guide des rôles et responsabilités d'un conseil d'administration des sociétés du secteur public à la demande du secrétariat aux emplois supérieurs du ministre du Conseil exécutif. (Asselin et Vézina, 2007) En résumé, les rôles et les responsabilités du conseil d'administration des sociétés du domaine public au Québec sont :

1. De participer à l'élaboration et d'adopter les plans stratégiques et les plans d'action;
2. D'encadrer et de superviser la conduite des affaires de l'organisation;

³ C-1.8 Loi sur les corporations canadiennes, C-44 Loi canadienne des sociétés par actions, B-1.01 Loi sur les banques ou Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif

⁴ G-1.02 Loi sur la gouvernance des sociétés d'état

⁵ Le collège des administrateurs de sociétés est associé à l'Université Laval et offre un programme de certification des administrateurs de société qui sont regroupés dans un ordre professionnel, l'Ordre des administrateur agréés du Québec et un titre professionnelle Adm.A.

3. De se doter de politiques et de pratiques de gouvernance efficaces, efficaces et transparentes;
4. D'assurer le suivi de ses décisions et de répondre de ses résultats.

1.3 Gestion organisationnelle de projets

Cette section présente le contexte de la gestion organisationnelle de projets au sein des organisations, suivi (1.3.1) d'une description des types d'organisation par projets. Puis nous élaborons quelques définitions des principales composantes de la gestion organisationnelle de projets, soit (1.3.2) le portefeuille de projets (1.3.3) le programme (1.3.4) le projet (1.3.5) le bureau de projets et (1.3.6) le commanditaire de projet.

Sur le plan scientifique, il y a trois grandes revues spécialisées dans le domaine des projets : *Project Management Journal*, *International Journal of Project Management*, *International Journal of Managing Projects in Business*. Sur le plan des pratiques, il y a principalement deux associations professionnelles, une en Europe, IPMA (International Project Management Association), et l'autre aux États-Unis, PMI (Project Management Institut).

La gestion organisationnelle de projets consiste en un cadre de travail stratégique qui utilise aussi bien la gestion de portefeuille, de programmes et de projets, que les pratiques organisationnelles facilitantes pour livrer les stratégies organisationnelles de façon systématique et prévisible, et ce afin de produire de meilleures performances, de meilleurs résultats et conserver un avantage compétitif durable. La gestion organisationnelle de projets intègre des connaissances de gestion, de stratégie organisationnelle, de compétence et d'expertise humaine, et de processus de travail. (PMI, 2013a) 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 (Drouin et al., 2017). La gestion organisationnelle de projets est relativement nouvelle ou les structures dynamiques au sein de l'organisation sont articulées comme un moyen pour l'implantation des objectifs des sociétés à l'aide de

projets pour maximiser la valeur (Aubry *et al.*, 2007). Les projets sont un moyen pour maîtriser les affaires, l'implantation de changements, l'innovation et le développement d'avantages compétitifs (Drouin & Besner, 2012).

Entre autres, pour concrétiser la mise en place de la gouvernance de projets, l'*Association for Project Management (APM)* du Royaume Uni propose un groupe d'intérêt spécial sur la gouvernance de projets avec un cadre de référence détaillé (Turner, 2014). Un ensemble de 11 principes de « bonne » gouvernance de projets est proposé, dont les trois principes que nous avons retenus et qui proposent que la gouvernance de sociétés, avec le conseil d'administration, ait une imputabilité dans la gouvernance de projets :

P1 : The board of directors must assume overall responsibility for the governance of projects. They have a duty under modern compliance regimes to be able to predict future cash flows of the business, and this requires them to be able to predict outturn cost and future returns for all large projects, programs, and portfolios.

P5 : There must be a coherent and supportive relationship between the overall corporate strategy and the project portfolio.

P9 : The board and its delegated agents decide when independent audits of projects, programs, and management systems required and implement such audits as required.

La gestion organisationnelle de projets est un concept à multiples niveaux dans les organisations et il est suggéré que le plus haut niveau dans l'organisation dirigée par projets est la gouvernance de sociétés (Müller, 2012; Turner, 2014). Ainsi, au niveau corporatif, le conseil d'administration a la responsabilité de la définition des objectifs stratégiques afin d'orienter les projets, programmes et portefeuilles. De plus, la gouvernance de sociétés est responsable d'identifier les moyens pour y arriver et de définir le modèle de gouvernance des projets, programmes et portefeuilles, incluant la priorisation des ressources parmi les multiples projets en concurrence. Le conseil d'administration s'assure aussi de développer les capacités et capacités pour assurer

l'implantation avec succès des projets, programmes et portefeuilles. Le conseil d'administration s'assure de contrôler la progression de l'implantation de ces actions et prendre des actions correctives en cas de déviation (Müller, 2012). De plus, sous les tendances modernes de gouvernance de sociétés, les conseils d'administration pourraient prendre un plus grand intérêt qu'ils ne l'ont fait par le passé dans les projets entrepris dans les sociétés (Turner, 2014).

Néanmoins, dans la littérature en gouvernance de sociétés, par exemple, dans la revue *Corporate Governance : An international review*, nous observons peu ou pas de référence à la gouvernance de projets. Pourtant, la gouvernance de sociétés et la gouvernance de projets partagent plusieurs concepts similaires, notamment, la gestion des parties prenantes, la gestion des risques, les gestions ressources humaines et la création de valeurs. Aussi, ces gouvernances partagent plusieurs théories pour les soutenir telles que : la théorie de l'agence, des couts de transactions, de l'intendance, des parties prenantes, et des actionnaires. Notons que les théories qui soutiennent la gouvernance de sociétés ne sont pas toutes utilisées pour appuyer la recherche en gouvernance de projets (Biesenthal et Wilden, 2014).

Il y a quelques éléments en commun entre la gouvernance de sociétés et la gestion organisationnelle de projets. Un des rôles de la gouvernance de sociétés est d'énoncer les objectifs stratégiques de l'organisation dans le but de créer de la valeur (Hilb, 2012; Huse, 2007). La gestion organisationnelle de projets, dont particulièrement la gestion de portefeuille et la gestion de programme, a pour objectifs de réaliser des projets qui répondent aux objectifs stratégiques de l'organisation (PMI, 2013a). Les stratégies transcendent les frontières fonctionnelles et les disciplines d'une organisation telles que: la gestion des affaires, la gestion stratégique et la gestion de projets. Les processus, les pratiques et les facteurs humains sont impliqués dans la transposition des stratégies de sociétés en objectifs de projets (Morris, P. et Jamieson, 2004).

La création de valeurs pour les sociétés vise particulièrement la création de valeurs pour les différentes parties prenantes. Pour le Project Management Institute (PMI) la création de valeurs d'affaires peut s'articuler de plusieurs façons. Les opérations gérées de façon optimale peuvent contribuer à la création de valeurs. Cependant, grâce à l'utilisation de la gestion de portefeuille, de programme et de projets, l'organisation possède l'habileté d'employer des processus et mécanismes de gestion fiables et établis pour atteindre les objectifs stratégiques et maximiser la valeur d'affaires de leurs investissements. Plus spécifiquement la gestion de portefeuilles de projets aligne les composantes de programmes, projets et opérations aux stratégies organisationnelles. La figure 1.2 tirée des standards en gestion de portefeuille, programme et projet du PMI présente ce concept (PMI, 2016).



Figure 1-3. The Organizational Context of Portfolio Management

Figure 1.2 – Contexte organisationnel de la GOP selon PMI

1.3.1 Organisation par projets

L'organisation par projets concerne les modèles d'organisations que l'on distingue en deux groupes, soit l'organisation fonctionnelle ou l'organisation par projet. Ainsi, cette dernière se décline en quatre sous-catégories d'organisation matricielle, soit : l'organisation à faible matrice, à matrice balancée, à matrice forte, ou l'organisation par projet (PMI, 2013b).

D'autre part, l'organisation idéale est une organisation dans laquelle les structures, l'autonomisation (*empowerment*), les ressources organisationnelles et de soutien des projets des organisations s'alignent autant que possible sur les besoins des projets et désigne le degré d'une organisation en tant qu'« orientation projet ». Le terme, orientation projet, a été examiné dans une multitude de concepts interconnectés, allant du leadership de projet aux compétences de gestion d'équipe et de projet, à la conception de gestion pour la coordination de projets. Dans une forme complémentaire de modèle d'organisation par projets, il est proposé par Wheelwright et Clark (1992) trois modèles organisationnels soit : l'organisation basée sur les projets (*project-base*), l'organisation dirigée par projets (*project-led*), et l'organisation dirigée par les opérations principales (*core-operations-led*) (Wheelwright et Clark, 1992) cité dans Lampel et Jha (2007)).

Basé 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. C'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. Les organisations dont les projets se caractérisent par une assistance postprojet étendue lors du transfert aux clients ont également tendance à tomber dans cette catégorie.

Dirigé par projets (*project-led*) : Organisations où les opérations apportent un soutien aux projets. Ici, les principales opérations dans des fonctions ou domaines tels que la fabrication, les systèmes d'information, les ressources humaines et le développement de produits, pour en nommer plusieurs, ont

tendance à avoir une influence importante sur le lancement et la conception de projets. Le terme «dirigé par projets» désigne généralement une organisation qui peut ou non avoir un portefeuille de projets aligné pour servir une clientèle externe, mais qui est très probablement caractérisée par une densité raisonnable de projets de changement interne / d'amélioration de processus. Des exigences de financement complexes aux étapes de démarrage et de conception de projet peuvent également être une caractéristique des projets dans une telle organisation.

Dirigé par les opérations principales (*core-operations-led*) : Organisations où les projets sont des mécanismes de soutien pour augmenter / améliorer l'efficacité des opérations principales. Les projets sont susceptibles d'être internes et peuvent impliquer de bas niveaux de leadership au-delà du stade d'initiation et de conceptualisation. Ceci est en comparaison avec les organisations qui peuvent être classées comme basées sur des projets ou dirigées par des projets.

Les différents types de structure d'organisation par projets comportent leurs forces et faiblesses relatives : organisation fonctionnelle, équipes de projet dédiées, structure matricielle et organisation du réseau. Aucune structure n'est optimale. 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. La raison en était non pas une matrice en soi, mais des différences dans la culture des deux organisations (Larson, ch.3, p.48, cité dans Morris, P. (2013)).

En général, l'orientation des projets est élevée dans les organisations basées sur les projets, modérée dans les organisations dirigées par les projets et relativement faibles dans les organisations dirigées par les opérations principales. Stratégiquement, cependant, les organisations ont tendance à évoluer au sein de cette typologie. Les organisations basées sur des projets peuvent modifier leur portefeuille de projets et de clients. Les organisations dirigées par des projets peuvent se concentrer sur un type de projets. Enfin, les organisations dirigées par les opérations principales peuvent décider que leur avenir dépend d'un type spécifique de projets transformationnels (Morris, P., 2013).

La figure 1.1 présente une synthèse des types d'organisation par projets que nous avons élaborés.

Organisations par projets

Deux grands types de modèle organisationnel des sociétés

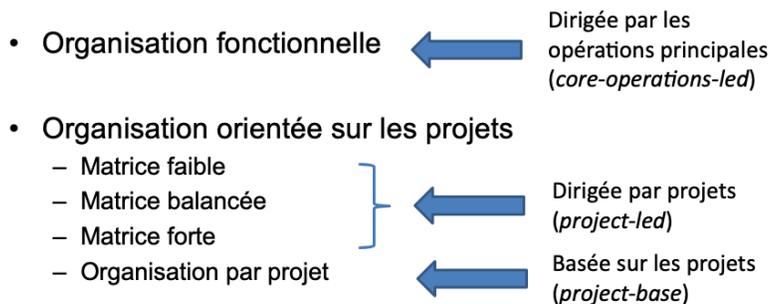


Figure 1.1 – Synthèse des organisations par projets

Dans le contexte de notre thèse, indépendamment de la forme organisationnelle orientée par projets, dirigée par projet ou dirigée par les opérations principales, nous voulons comprendre comment les acteurs (administrateurs) du conseil d'administration enchâssent (*embedded*) des pratiques de gestion organisationnelle de projets. Sachant que les acteurs ne se comportent pas et ne décident pas de façon individuelle en dehors d'un contexte social, ils n'adhèrent pas non plus à un scénario écrit pour eux par l'intersection particulière des catégories sociales qu'ils occupent. Leurs tentatives d'action intentionnelle s'inscrivent plutôt dans des systèmes de relations sociales concrets et en cours. Leurs tentatives d'action intentionnelle s'enchâssent (*embedded*) plutôt dans des systèmes concrets et continus de relations sociales (Granovetter, 1985).

Bien qu'il soit proposé que les fonctions du conseil d'administration font partie intégrante de la chaîne de valeur des sociétés (Huse, 2007), les sociétés basées sur des projets semblent constituer un ensemble de dilemmes récurrents pour les pratiques managériales et les pratiques d'organisation des projets. Un tel dilemme concerne les

exigences en matière d'autonomie des participants aux projets et leur enracinement (*embeddedness*) dans des cadres organisationnels qui exigent l'intégration des activités du projet dans les routines de commandement et de contrôle de l'organisation et/ou les efforts de coordination (Sydow *et al.*, 2004).

Il est donc pertinent ici de comprendre quelle est la perspective organisationnelle du conseil d'administration par rapport aux projets. Lampel et Jha (2007) proposent un modèle pour évaluer la perspective organisationnelle de l'orientation des projets. Dans un premier temps, pour certaines organisations, les projets reçoivent une attention et un support proportionnellement limité en ce sens que les projets représentent un domaine d'intervention parmi les autres. Deuxièmement, pour d'autres organisations, les projets sont au premier rang de la stratégie et sont plus susceptibles d'être priorisés pour l'allocation des ressources. Ainsi, les premières ont une orientation envers les projets moins élevés, et les deuxièmes ont une orientation envers les projets plus élevée. D'autres organisations peuvent se situer entre les deux (Lampel et Jha, 2007).

1.3.2 Portefeuille de projets

Le portefeuille de projets concerne l'organisation (temporaire ou permanente) d'un groupe de projets qui sont gérés de concert pour coordonner les interrelations et distribuer les ressources entre elles et ainsi réduire l'incertitude (Turner et Müller, 2003).

Selon le PMI (2013c), la gestion de portefeuille est la gestion coordonnée d'un ou de plusieurs portefeuilles de projets ou de programmes ou d'opérations gérés en tant que groupe en vue de la réalisation des stratégies et des objectifs de l'organisation. Cela inclut les processus organisationnels interdépendants selon lesquels une organisation évalue, sélectionne, hiérarchise et alloue ses ressources internes limitées afin de réaliser au mieux des stratégies organisationnelles cohérentes avec sa vision, sa mission et ses valeurs. La gestion de portefeuille fournit des informations précieuses pour appuyer ou

modifier les stratégies organisationnelles et les décisions d'investissement. La gestion de portefeuille offre à l'équipe de gestion la possibilité de prendre des décisions qui contrôlent ou influencent l'orientation d'un groupe de composants du portefeuille au fur et à mesure qu'ils travaillent à l'obtention de résultats spécifiques. La gestion de portefeuille équilibre les demandes contradictoires entre les programmes et les projets, alloue des ressources (par exemple, des personnes ou un financement) en fonction des priorités et de la capacité organisationnelle et gère les avantages identifiés (PMI, 2013c).

Une sélection de portefeuilles et des pratiques de gestion améliorées peuvent considérablement augmenter les chances de succès, en contribuant au taux d'innovation dans les nouveaux produits ou en contrôlant d'autres problèmes dans des secteurs tels que la construction où les différends sur les performances ou la qualité posent problème (Archer et Ghasemzadeh, ch.11, p.237, cité dans Morris, P. (2013)).

1.3.3 Programme

Un programme de projets concerne une organisation temporaire dans laquelle un groupe de projets est géré ensemble pour atteindre des objectifs stratégiques d'ordre supérieur qui ne sont pas atteints par aucun des projets seuls (Turner et Müller, 2003).

La gestion de programme est ... Ici, nous nous permettons une transgression à notre revue de littérature pour citer une anecdote que nous utilisons souvent pour illustrer le concept des programmes et de la multiplicité de définition que celui-ci suscite auprès de la communauté de praticiens et chercheurs. En octobre 2012, à Vancouver, dans le cadre d'une journée de la recherche en marge du Seminars World organisée par le Project Management Institut sur le thème de la gestion de programme, journée qui comprenait plus de 10 panélistes, et environ 70 participants, dans laquelle, conférences et ateliers se sont succédé sur une journée entière. Il a été noté par plusieurs participants et panélistes qu'environ 70% des échanges durant les ateliers portaient sur la définition

d'un programme et la confusion de compréhension entre un programme et un projet. Nous ne tenterons donc pas ici de résoudre ce dilemme, mais bien d'énoncer une définition standard de la gestion de programme.

Bien que ceci soit qu'une anecdote que nous avons personnellement observée, on y trouve tout de même une référence de la part de Michel Thiry, qui indique que l'environnement du programme est complexe (Thiry, 2016). Il existe de nombreuses parties prenantes ayant des besoins différents et souvent contradictoires, les intrants émergents ont toujours une incidence sur le processus, et l'incertitude et l'ambiguïté peuvent être élevées en même temps. Les processus applicables à la gestion de projet ne peuvent pas toujours être facilement appliqués à la gestion de programme, car les programmes ont souvent une finalité qui ne peut pas être clairement définie et nécessitent des processus à la fois cycliques et visant à réduire les ambiguïtés (Thiry, ch.12, p. 264, cité dans Morris, P. (2013)).

Selon le PMI (2013e), la gestion de programme est définie comme la gestion d'un groupe de projets, sous-programmes et activités de programme connexes gérés de manière coordonnée pour obtenir des avantages qui ne sont pas disponibles en les gérant individuellement. Les programmes peuvent également inclure d'autres travaux liés aux projets, tels que la formation, les activités d'exploitation et de maintenance. Cela implique l'alignement de plusieurs composantes pour atteindre les objectifs du programme et permet d'optimiser ou d'intégrer les coûts, le calendrier et les efforts. Les composantes d'un programme sont liées par un résultat commun ou par la fourniture d'un ensemble d'avantages collectifs. Dans les programmes, le responsable de programme doit intégrer et contrôler les interdépendances entre les composants en travaillant dans cinq domaines interdépendants liés au rendement de la gestion du programme: alignement de la stratégie du programme, gestion des avantages du programme, engagement des parties prenantes du programme, gouvernance du programme et gestion du cycle de vie du programme. Grâce à ces domaines de

performance de gestion de programme, le responsable de programme supervise et analyse les interdépendances des composants afin de faciliter la détermination de l'approche optimale pour la gestion des composants en tant que programme (PMI, 2013d).

La gestion de projet et la gestion de programme dépendent de différents paradigmes. Alors que la gestion de projet est soumise à un paradigme de performance et s'est révélée efficace pour fournir des produits à court terme de niveau tactique, elle n'a pas prouvé sa capacité à mettre en œuvre des programmes de changement ou d'amélioration stratégique. L'expérience acquise avec des programmes stratégiques ou des programmes de changement organisationnel progressif a montré que les programmes doivent prendre en compte un paradigme d'apprentissage issu de la gestion stratégique et de la valeur. Une solide approche de gestion de programme augmentera l'efficacité des processus organisationnels (finances, ressources, connaissances), soutiendra un changement volontaire (stratégies, reconfiguration), captera des intrants de la base (innovation, amélioration continue) et permettra le prototypage de stratégies émergentes en raccourcissant les retours d'expérience et en limitant les risques (Thiry, ch.12, p. 283, cité dans Morris, P. (2013)).

1.3.4 Projet

Un projet concerne une organisation temporaire à laquelle des ressources sont affectées pour entreprendre un effort unique, nouveau et transitoire de gestion de l'incertitude inhérente et du besoin d'intégration afin de réaliser des objectifs bénéfiques de changement (Turner et Müller, 2003).

Selon le PMI (2013b), la gestion de projet se distingue des autres disciplines en raison de son contexte multidisciplinaire et transversal au sein des sociétés. Elle se trouve à l'interface de la gestion conventionnelle et des spécialisations, telles que : l'ingénierie et l'informatique. La gestion de projet requiert des compétences spécifiques,

différentes de la gestion conventionnelle. Le cycle de vie d'un projet comprend les phases d'initiation, de planification, d'exécution, et de fermeture, dans lesquelles, les constituantes du projet doivent être gérées. Entre autres, la gestion de projet inclut l'élaboration et le suivi des éléments suivants : les plans de travail; la portée des projets; le calendrier des travaux; les budgets du projet; la gestion des ressources humaines et matérielles; la gestion des contrats et des fournisseurs; la gestion des risques; les communications; la gestion de la qualité; et la gestion des parties prenantes (PMI, 2013b).

1.3.5 Bureau de projets

Selon le PMI, (2016b), le bureau de projets concerne un bureau, un programme ou un bureau de gestion de projet et soutient les fonctions de portefeuille, de programme et de projets, respectivement. Le bureau de gestion de projet d'une organisation peut être l'entité qui définit et met à jour les normes de processus relatives à la gestion de portefeuille, de programme ou de projets. Le bureau de gestion de projets peut être le responsable de la mise en œuvre ou le destinataire de la gouvernance de la gestion organisationnelle de projets, car il peut exister de nombreux types de bureaux de gestion au sein d'une organisation qui diffèrent par leur étendue, leurs pouvoirs, leur hiérarchie d'imputabilité et leurs responsabilités. En fonction des besoins, de la culture et de la structure de la société, le bureau de gestion de projet peut opérer au niveau de la société, de l'unité commerciale, de la division ou des fonctions (informatique, recherche et développement, marketing, par exemple). Il peut également y avoir des bureaux de projets à des fins spécifiques en fonction des besoins de l'organisation (PMI, 2016).

1.3.6 Commanditaire de projet

Le commanditaire de projet concerne un rôle primordial dans la conduite des projets. Le management de projets va au-delà de la livraison d'un projet avec succès (temps,

budget et portée), et c'est la livraison d'un projet « avec succès » des besoins du client/commanditaire (*sponsor*) qui prime. Le management de projet est lié à l'implantation de la stratégie de l'organisation et non seulement à la bonne exécution de celui-ci, dans le but de créer de la valeur pour l'organisation. Plus particulièrement, le management de projets devrait accroître la performance, créer de la valeur, récolter les bénéfices, gérer les risques, contrôler la performance et suivre la progression du projet. Le management de projets aligné à la gouvernance de l'organisation ne doit pas être l'affaire du commanditaire uniquement, mais il est suggéré que les deux parties doivent contribuer pour que cette relation fonctionne le plus efficacement possible (Morris, P., 2013).

1.4 Traduction

Cette section présente quelques concepts clés relatifs à la sociologie mettant de l'avant la traduction. Trois éléments significatifs de la traduction sont ici mis de l'avant, soit (1.4.1) la distance (1.4.2) la complexité et (1.4.3) la temporalité. Nous croyons que ces concepts sont utiles pour mener à bien notre thèse, car nous prétendons que l'idée du « projet » subit une forme de transformation liée à la traduction de considérations entre la gouvernance de sociétés et la gestion organisationnelle de projets. Ceci nous permet d'apprécier comment et par quels mécanismes, notre idée de thèse peut voyager d'un monde vers l'autre (Callon, 1986) ?

En premier lieu, nous proposons une présentation de « l'idée ». Quel concept de la gestion organisationnelle de projets pouvons-nous traduire vers la gouvernance de sociétés? Comment la traduction des idées engendre le changement dans les sociétés et comment elle a un impact social sur les acteurs? Les mécanismes de traduction ont fait l'objet d'élaboration de cadres de travail, nous proposons donc une synthèse des quelques cadres de travail soutenant le processus de la traduction pour mieux appréhender notre carte méthodologie et notre analyse. Ainsi, nous découvrons comment les acteurs ont un rôle clé dans le processus de traduction, comment la

problématisation doit être définie, comment les idées sont diffusées, et finalement comment le chercheur est au cœur du processus de traduction.

L'idée

L'idée de notre thèse consiste à analyser la relation entre la gouvernance de sociétés et la gestion organisationnelle de projets au sein des sociétés. La gestion organisationnelle de projets est un concept à multiples niveaux dans une société, et elle partage, avec la gouvernance de société, des théories similaires, telles que la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction économique, la théorie des parties prenantes, la théorie de l'actionnaire, la théorie de l'intendance (*stewardship*) et la théorie de la dépendance des ressources, pour ne nommer que celle-ci (Biesenthal et Wilden, 2014).

Toutefois, nous trouvons peu, ou pas, de littérature spécialisée en gouvernance de sociétés qui traite de gestion organisationnelle de projets, ou tout simplement de projet. La diversité des systèmes de gouvernance et surtout des différentes formes d'association d'affaires met en lumière que tous les systèmes de gouvernance de sociétés ne sont pas égaux. De plus, un constat qui semble se dessiner de façon générale voulant que la direction soit responsable de la mise en œuvre de la vision dans les organisations (Clarke, 2007).

Traduction des idées

Le principe de la traduction des idées provient du fait que les organisations évoluent, se transforment et changent au fil du temps. Ici, la question est moins d'évaluer les mécanismes de changement, mais plutôt de brosser un portrait. Comment les idées, qui peuvent mener à un changement, se forment, c.-à-d., comment elles voyagent au fil du temps et au gré des lieux, comment elles parviennent à transformer les organisations, à apporter un changement ? Les deux modèles les plus répandus sur la théorie liée aux changements organisationnels à savoir que les changements ne sont pas nécessairement le résultat de choix stratégique ou dû à l'influence de l'environnement, mais sont plutôt

une combinaison d'intentions, d'évènements et de normes institutionnelles. Pour se faire, on jongle avec le concept que les idées voyagent, que celles-ci sont initiateur de changement, et comment elles s'institutionnalisent. Les idées voyagent dans le temps et dans l'espace par un mécanisme de diffusion. Elles sont prises ou reprises, de façon locale, ou de façon globale, mais pas nécessairement de façon totale. Dans leur voyage, ces idées peuvent subir des transformations, elles sont traduites par leur preneur, passant plausiblement, d'un environnement de satiété à un environnement plus ou moins insatiable, ou vice versa. On conceptualise l'idée qui voyage, comme un objet, ou un quasi-objet (*object-like*) qui peut être interprété de différentes façons. En fait, l'idée qui voyage, dans le temps et en lieu, fait l'objet d'un processus de traduction (*translation*), plutôt qu'un processus de réception, rejet, résistance ou acceptation. Et la définition va au-delà de la définition littéraire du terme et consiste à un déplacement, une dérive, une invention, une médiation et une création de nouveaux liens entre les parties (Latour, (1993), cité dans Czarniawska et Sevón (1996)).

L'idée qu'une relation entre la gouvernance de sociétés et la gestion organisationnelle de projets existe nous semble relativement implantée dans l'espace de la gestion organisationnelle de projets et nous apparaît un sujet approprié à la théorie de la traduction. L'idée que le « projet » voyage de la gestion organisationnelle de projets vers la gouvernance de sociétés nécessite une forme de traduction. Si aujourd'hui, il semble y avoir de l'ouverture selon les experts en gouvernance de sociétés, cette idée nécessite d'être étudié en considérant les enjeux et les défis auxquels fait face la gouvernance de sociétés.

Sociologie

Notre objet de recherche implique l'étude des organisations, et plus particulièrement des acteurs constituant le conseil d'administration des sociétés, les parties prenantes qu'ils desservent, et l'équipe de direction. Ajoutant à cela, le chercheur, nous nous trouvons aisément dans une situation asymétrique, où tout un chacun possède une partie

de « sa » vérité. Si l'on nie l'existence des classes sociales et de leurs intérêts, alors les sciences et les techniques s'immobilisent ce qui conduit à trois difficultés majeures, soit : 1) une difficulté d'ordre stylistique. Les sociologues ont tendance à censurer de façon sélective les acteurs lorsqu'ils parlent d'eux-mêmes, de leurs alliés, de leurs adversaires ou des contextes sociaux plus larges; 2) Une difficulté d'ordre théorique. Les sociologues arrivent que très rarement à s'entendre entre eux. Les explications sociologiques des controverses scientifiques et techniques sont aussi controversées que les connaissances et les objets dont elles rendent compte. Ainsi, à partir du moment où l'on admet que les savoirs sur la société sont incertains, ambigus et discutables, il est impossible de leur faire jouer des rôles différents dans l'analyse; et, 3) une difficulté d'ordre méthodologique. L'identité des acteurs et leurs tailles respectives sont des enjeux permanents dans les controverses qui se développent. L'identité des acteurs est un élément en constante discussion, ignorer ces incertitudes peut mener à la partisanerie ou la réalité et l'existence des acteurs sont problématiques (Callon, 1986).

Pour prévenir ces difficultés, on propose trois principes de méthode : 1) l'agnosticisme de l'observateur qui doit s'interdire de censurer les acteurs, de porter un jugement, de ne privilégier aucun point de vue, de ne pas censurer les interprétations, ni de lever de doute sur leur identité ; 2) la symétrie généralisée qui vise à imposer à l'observateur l'utilisation d'un seul répertoire de vocabulaire pour décrire les points de vue en présence, espérant que le répertoire de la traduction convaincra le lecteur de son pouvoir d'explication ; et, 3) la libre association exige que l'observateur abandonne toute distinction *à priori* entre les faits et qu'il rejette l'hypothèse d'une frontière définitive les séparant. L'observateur n'impose donc pas de grille d'analyse préétablie, et il doit repérer les différents éléments qui composent leur monde (Callon, 1986).

Pour mener à bien les études sociologiques de la traduction, il est proposé par Callon (1986) un cadre de travail en quatre phases, soit : 1) la problématisation ; 2) l'intéressement ; 3) l'enrôlement ; et, 4) la mobilisation.

Une autre considération soulevée et on ne peut plus troublante voulant que la traduction puisse devenir trahison. Ceci concerne particulièrement que les acteurs observés sont-ils porte-parole ou intermédiaire. Qui les a désignés ? Sont-ils représentatifs de la majorité ? Ces questions sont essentielles et doivent être adressées lors de l'identification et la description des acteurs.

Cadre de travail (*framework*)

Les idées voyagent dans le temps et dans l'espace par un mécanisme de diffusion (Czarniawska et Sevón, 1996), ainsi, traduire c'est déplacer via un processus avant d'être un résultat (Callon, 1986). Pour réaliser leurs analyses, plusieurs chercheurs ont élaboré des cadres de travail pour soutenir la recherche utilisant les théories de la traduction (Callon, 1986; Carlile, Paul R., 2004; Guzman *et al.*, 2015; Jacobson *et al.*, 2003). Ici, nous proposons une synthèse de trois différents cadres de travail, dont les phases principales sont représentées dans le tableau 2.2.

Tableau 2.2 – Cadres de travail de la traduction

Callon (1986)	1) la problématisation ; 2) l'intéressement ; 3) l'enrôlement ; et 4) la mobilisation.
Jacobson Butterill et al. (2003)	1) les groupes d'utilisateurs ; 2) les enjeux ; 3) la recherche ; 4) la relation avec les chercheurs ; 5) la propagation ou diffusion (<i>dissemination</i>).
Carlile (2004)	1) le niveau syntaxique ; 2) le niveau sémantique ; et 3) le niveau pragmatique.

De ces trois cadres de travail, nous avons dégagé quatre grands thèmes que nous décrivons plus en détail qui sont les acteurs, le « QUI », la problématisation, le « QUOI », la diffusion, le « VOYAGE », et le chercheur, l'« OBSERVATEUR ».

Les acteurs

L'élément au cœur de la traduction est sans contredit, le « QUI », l'acteur, au sens large. Une attention doit y être accordée, tout en s'assurant de ne jamais le censurer dans ses propos, il doit pouvoir exprimer comment il entrevoit la société qui l'entoure à sa façon, avec ses mots, sa propre interprétation et ses propres points de vue (Callon, 1986). La traduction est essentiellement une relation entre les humains et les idées, les idées et les objets, et les humains et les objets. Ainsi les idées voyagent dans le temps et dans l'espace, et sont captées, observées, adaptées, assimilées par les acteurs. Parfois débutant par de petits groupes (local), et au fil du temps, prenant une envergure plus large (globale) (Czarniawska et Sevón, 1996). Alors pour étudier les phénomènes de traduction, il faut ainsi comprendre, étudier, et décrire les caractéristiques, spécificités et enjeux de chacun des acteurs impliqués.

L'analyse des acteurs, ou usagers et groupe d'usagers pose un ensemble de questions et d'interrogations afin d'en développer leur compréhension. Un ensemble de caractéristiques doit être défini et est susceptible de nous aider à évaluer le contexte, les structures formelles et informelles, et l'envergure du groupe; décrire si le ou les groupes sont centralisés ou inter-institutions, ainsi que les politiques qui les régissent; décrire les pratiques de prise de décision, incluant les étapes, la séquence et le type d'action que le groupe peut ou ne peut pas mettre de l'avant; décrire les sources d'informations qui sont disponibles, les processus d'assimilations de ces informations, les habiletés et les incitatifs d'apprendre; décrire les expériences précédentes du groupe d'usagers en matière de traduction des connaissances et les structures en place qui favorisent l'assimilation des nouvelles idées (Jacobson *et al.*, 2003).

Finalement, la compréhension de l'acteur doit permettre d'identifier et mesurer la distance entre les frontières (*boundaries*) qui le séparent de l'idée novatrice à laquelle il tend à adhérer. Ainsi, nous serons en mesure d'identifier ces capacités de gestion des connaissances novatrices en plus de comprendre les interrogations souvent paradoxales

liées au fait que la connaissance est souvent cloisonnée en silos (Carlile, Paul R., 2004). Le modèle de Carlile (2004) comprend trois niveaux, que l'on élaborera dans les sections suivantes, est l'élément clé auquel nous voulons répondre dans le cadre de notre thèse à savoir si la distance entre la gouvernance de sociétés et la gestion organisationnelle de projet est de l'ordre : 1) syntaxique (transfert) ; 2) sémantique (traduction) ; et 3) pragmatique (transformation).

La problématisation

La problématisation dans l'étude de la traduction n'est pas le simple fait que l'observateur puisse élaborer un problème en se positionnant d'un point de vue et identifier une situation problématique, ou une situation à étudier. La problématisation, qui représente surtout le « QUOI », doit faire l'objet d'une définition utilisant un seul vocabulaire commun et ne doit pas être le seul fait du chercheur afin de se rendre indispensable. Il doit intégrer l'ensemble des acteurs, incluant le chercheur lui-même. Ainsi, la problématisation doit permettre de faire le lien entre les acteurs, ou comme une semi-définition des acteurs, afin de faire le lien entre ceux-ci (Callon, 1986).

L'élaboration d'une stratégie d'étude relative à la définition de la problématisation doit faire l'objet de plusieurs angles d'approches afin de contextualiser la situation d'étude. Donc, au-delà de la définition des acteurs, nous devons, entre autres, tenir compte des différents secteurs de réglementation, du nombre de conflit ou consensus, du degré d'incertitude et le risque associé (Jacobson *et al.*, 2003).

Une fois que nous avons identifié les acteurs, et dans le but de compléter les bases de la problématisation, il est essentiel d'analyser la distance entre les frontières qui sépare les acteurs. Ainsi, la problématisation comme étape du cadre de travail sur la traduction est d'autant plus complexifiée par la nature de l'organisation à observer.

La diffusion

Ce que nous identifions comme l'étape de « diffusion » représente en fait l'étape de traduction comme telle, le « VOYAGE » ou lorsqu'une idée est traduite et que de plus en plus d'acteurs peuvent utiliser une idée pour leur propre fin, ainsi l'idée se matérialise en action collective (Czarniawska et Sevón, 1996).

Ainsi, la diffusion est un long processus qui passe par plusieurs étapes. Bien que les idées voyagent d'un mode de satiété vers un mode d'*insatiété* (Czarniawska et Sevón, 1996). L'idée doit en premier intéresser les acteurs en quête de cette nouvelle idée. L'intéressement vise dans un premier temps à rallier les acteurs autour d'un but commun, et ainsi partager ses projets, ses orientations, ses motivations ou ses intérêts (Callon, 1986). Mais l'intéressement ne débouche pas nécessairement sur l'adoption de l'idée, car l'idée doit passer par une étape d'acceptation, où l'enrôlement est un intéressement réussi, c.-à-d. une négociation multilatérale qui lui permet d'aboutir (Callon, 1986). Même si l'idée passe l'étape de l'enrôlement, nous devons aller plus loin afin de constater la mobilisation autour de l'idée (Callon, 1986). Qui parle au nom de qui ? Qui représente qui ? Afin d'assurer la diffusion complète de l'idée, plusieurs questions doivent être adressées, comme entre autres, la manière, le mode et le lieu où l'information sera présentée adéquatement aux acteurs (Jacobson *et al.*, 2003). Mais la diffusion de l'idée est complexifiée de par la nature des frontières qui existe entre les acteurs. Ainsi, une distance pragmatique des acteurs va requérir un processus itératif à mesure que les frontières se rapprochent entre un transfert de connaissance, la traduction et la transformation des idées (Carlile, Paul R., 2004).

Le processus de diffusion des idées passe par un processus itératif complexe de changement qui combine les effets intentionnels et conditionnés (Carlile, Paul R., 2004). C'est ainsi que par exemple, l'idée dans le monde de la mode, les idées dites *fashion* passe par un cycle itératif allant de l'idée, l'anticipation, l'introduction, l'adaptation, la décision, jusqu'à l'institutionnalisation, et devient une idée diffusée,

qui n'est plus considérée comme *fashion*, et ainsi le cycle recommence (Czarniawska et Sevón, 1996).

Le chercheur

Dans le cadre de travail lié à la traduction, le chercheur occupe une place prépondérante, ainsi l'« OBSERVATEUR » ne doit pas se substituer au terrain à observer, il doit laisser les acteurs parler et exprimer leurs idées, leurs préoccupations et leurs observations. Donc le chercheur laissera se développer les rapports imprévisibles entre les différentes entités et ne s'imposera d'introduire aucune catégorie ou relation préparée d'avance dans son compte rendu (Callon, 1986).

Dans le processus de traduction, le chercheur fait partie du processus, mais les acteurs vont préférer que le chercheur ait un large horizon et un fort esprit de synthèse, qu'il permettra de fournir des réponses, non seulement soulever d'autres questions et qu'il sera orienté vers l'action. Ainsi, de leur côté les acteurs devront démontrer de la réceptivité afin que s'établisse un climat de confiance entre les acteurs et le chercheur (Jacobson *et al.*, 2003).

Application des cadres de travail

La théorie de la traduction s'applique à de multiples situations d'analyse organisationnelle, de diverses natures et domaines d'affaires. Les recherches ont permis d'enrichir le savoir en matière de caractéristiques d'application des cadres de travail sur la théorie de la traduction, dont, le développement de produit (Carlile, Paul R, 2002), l'introduction des méthodes de management *lean* (Morris, T. et Lancaster, 2006), l'institutionnalisation des technologies de l'information (Nielsen *et al.*, 2014), la gestion des connaissances (Vo et Mounoud, 2014), et le domaine de la santé (Guzman *et al.*, 2015). Ainsi, quelques caractéristiques de la traduction s'en dégagent, telles que : la distance entre les acteurs et la complexité des organisations que nous exposerons dans la sous-section suivante.

Considérations méthodologiques liées à la traduction

Dans le cadre de notre thèse, nous voyons deux considérations méthodologiques importantes tirées des observations de Callon (1986) en regard à la traduction de l'idée du « projet » dans le monde de la gouvernance de sociétés.

La nature exploratoire de notre thèse et les défis potentiels de traduction (syntaxique, sémantique, pragmatique (Carlile, 2004) liée à la distance et la complexité entre le conseil d'administration et la gestion organisationnelle de projets seront adressés à l'aide d'entrevues de type réflexif qui permettront, entre autres, l'utilisation et la nature du langage dans la construction de notre analyse (Alvesson, 2011).

Premièrement, l'identité des acteurs et leur taille sont des enjeux permanents dans la controverse qui se développe. Quelles sont leurs convictions? Les acteurs, surtout au niveau des conseils d'administration, ne se laissent pas définir clairement, et leurs positions demeurent un objet de discussions. Quels sont leurs intérêts? Qui croire? Ceci représente plusieurs questions à considérer, car à les ignorer, nous courons le danger de proposer une histoire partisane ou la mise en scène des acteurs, leur réalité et leur existence seraient problématiques (Callon, 1986).

La deuxième considération méthodologique porte sur la confiance envers le chercheur qui est essentiel pour l'accès au terrain, et pour établir une relation entre les acteurs et le chercheur. Plusieurs questions se posent : quel est le degré de confiance entre les acteurs et le chercheur? Est-ce que les acteurs et le chercheur ont un historique de travail? Est-ce que le chercheur interagira avec un même représentant tout au long du projet? (Jacobson *et al.*, 2003)

Afin de surmonter ces considérations méthodologiques, la préparation du projet de recherche a requis une minutie et un approfondissement de la connaissance de la société candidate. De plus, nous nous sommes assurés d'obtenir une adhésion forte de la part du conseil d'administration, du président du conseil et du directeur général afin de

légitimer notre intervention auprès des participants. Aussi, nous nous sommes assurés que tous les participants aux séances d'observation ont été rencontrés préalablement en entrevue. Par exemple, si nous prévoyons observer une séance du conseil d'administration, tous les administrateurs auront été rencontrés au préalable, ce qui permettra aux participants durant l'observation de se sentir rassurer en regard de notre projet de thèse.

1.4.1 Distance

La distance concerne les frontières de l'objet où la distance entre les acteurs se caractérise d'au moins deux façons. D'un point de vue organisationnel, elle se caractérise par le niveau de distance et de complexité dans la communication entre les acteurs, soit de façon syntaxique, sémantique et pragmatique (Shannon et Weaver, 1949) cité dans Carlile, Paul R. (2004)).

Ce modèle à trois niveaux, plus ou moins interchangeables, permet d'identifier les capacités requises à la traduction ou échange d'information entre les acteurs, ou groupes d'acteurs, soit : 1) Syntaxique. Dans les situations plus simples et communes, le transfert de connaissance requiert peu de transformation et les parties en présence possèdent déjà un lexique de langage commun. Le défi de cette problématique réside plus dans les processus de transfert de connaissance à mettre en place. 2) Sémantique. Lorsque des éléments de connaissance présentes des caractéristiques de nouveautés, que des différences et dépendances entre les acteurs sont moins claires et ambiguës, et quand le sens des mots, de mêmes mots, diffère, ces situations vont requérir, non pas simplement de transfert de connaissance, mais une traduction du savoir. Le défi de cette problématique réside, entre autres, dans l'éventuelle nécessité de négocier entre les parties et définir les intérêts communs. 3) Pragmatique. Dans les situations plus complexes, où les intérêts des parties divergent en regard au contenu plutôt novateur de la connaissance. À ce moment, la connaissance requiert des transformations afin qu'elle puisse être partagée et appréciée. Le défi de cette problématique est complexe

et réside dans le fait que la connaissance devra subir des transformations multiples en lien avec les intérêts, peut-être divergents, tout en considérant que ce nouveau savoir conserve tout de même sa valeur initiale (Carlile, Paul R., 2004).

Le plus haut niveau de distance, pragmatique, pose le défi de la nouveauté et des intérêts différents entre les acteurs, et ceci pose des entraves à la capacité de partage et l'évaluation des connaissances et du savoir. Les intérêts communs peuvent se développer en transformant les connaissances et les intérêts afin de fournir un sens adéquat de partage et d'évaluation des connaissances mutuelles, à chacune des frontières qui séparent les acteurs. Pour ce faire, cela requiert des efforts pratique et politique (Carlile, Paul R., 2004).

La distance peut aussi se caractériser par des secteurs d'affaires différents ou d'industries différentes. Par exemple, la traduction des pratiques de *lean management*, cher au domaine manufacturier, vers l'industrie de la construction, a démontré que pour surmonter cette distance, la contextualisation de l'idée est un prérequis, et requière des interventions mixtes englobant des changements aux systèmes, à l'organisation du travail et aux comportements des acteurs (Morris, T. et Lancaster, 2006). En quelque sorte, nous pouvons envisager qu'un processus de traduction de notre objet de recherche entre la gestion organisationnelle de projets et la gouvernance de sociétés a des apparences à ce contexte.

1.4.2 Complexité

La complexité concerne l'emphase sur les structures, le nombre de composantes organisationnelles, leur interdépendance et leur niveau de similitude (Guzman *et al.*, 2015). Guzman, Fitzgerald et al (2015) reprennent l'approche de Carlile (2004) et y superpose un axe de complexité de l'information dans le cas d'organisation complexe, tel que l'on retrouve dans le domaine de la santé. La caractéristique de complexité permet d'aligner les meilleures pratiques de traduction et évaluer le niveau de distance

entre les frontières des acteurs, et ainsi sélectionner les pratiques de copie, de transfert ou de traduction de la connaissance, bien que l'évaluation des indicateurs de la complexité demeure un grand défi.

Pour l'industrie de la construction, Morris et Lancaster (2006) ont étudié l'introduction de nouvelles pratiques de gestion *lean* emprunté au domaine manufacturier. L'industrie de la construction se caractérise par de multiples niveaux, soit un niveau des pratiques globales, un niveau d'une société, et à un niveau de projet de construction proprement dit. De plus, cette industrie est complexifiée par l'utilisation de multiple sous-traitant, ainsi les initiatives de traduction sont initiées à de multiples niveaux, soit initié au sein d'une société (entreprise), ou initié au sein de projets spécifiques. Au niveau rhétorique, les initiatives de traduction sont contextualisées et identifiées à des situations universelles telles que le gaspillage et les conflits, et non seulement au niveau spécifique de la société afin de mobiliser suffisamment d'engagements pour changer les politiques et pratiques. La difficulté d'opérationnaliser une telle idée vient de la divergence de perception qu'il peut y avoir de l'idée. L'évènement de traduction doit être conçu comme un long processus en constante contextualisation. Ceci peut être complexifié par de multiples initiatives concurrentes de traduction d'idée, et amplifier si l'initiative de traduction est initiée à un niveau projet vs un niveau rhétorique. Ainsi, au niveau projet, la traduction est élaborée à la suite dès changement aux processus de travail, tandis qu'au niveau rhétorique, la traduction est élaborée suivant un modèle universel. Toutefois, ils concluent qu'une initiative démarrée au niveau projet n'est pas toujours un succès, car la tactique d'inventer un problème et d'instaurer des méthodes *lean* n'est pas convaincante, ou pas assez bien articulé (Morris, T. et Lancaster, 2006).

Nous avons ici deux situations de contexte organisationnel complexe, le milieu de la santé et le milieu de la construction. La complexité est un sujet d'étude en soi, mais ces exemples nous permettent d'apprécier différents critères d'évaluation de la complexité qui s'apparente aux contextes organisationnels de notre idée de sujet de thèse. L'idée

apportée en préambule et qui vise à entreprendre la conversation « projet » au niveau de la gouvernance de sociétés ne doit pas être initiée par les partisans des pratiques de gestion de projets. Elle peut très certainement être éduquée, mais pour assurer la traduction de cette idée, il faut aller auprès des acteurs de la gouvernance de sociétés, comprendre leurs enjeux, et ainsi traduire de façon adaptée, notre idée initiale.

1.4.3 Temporalité

La temporalité concerne l'orientation temporelle des membres d'un sous-système par rapport à la durée du feedback, ou de la reddition de compte, de celle-ci. Nous retenons spécifiquement cette considération pour les fins de notre étude à savoir que la perspective court terme que l'on retrouve dans la gouvernance de société par rapport aux rendements financiers en comparaison aux projets qui eux peuvent avoir une perspective plus long terme. Ceci pourrait influencer l'intégration entre la gouvernance de sociétés et la gestion organisationnelle de projets, puisque les considérations temporelles causent le plus de difficulté dans l'intégration entre les sous-systèmes préoccupés par les activités quotidiennes versus les sous-systèmes qui ont une perspective plus long terme (Lawrence et Lorsch, 1967).

1.5 Intégration

Cette section présente les fondements théoriques de l'intégration que nous avons choisi d'utiliser pour modéliser notre objet de recherche. Nous présentons (1.5.1) un survol de l'intégration horizontale (1.5.2) de l'intégration verticale qui se concrétise par des contrôles et leurs mécanismes et (1.5.3) et comment des facteurs contingents peuvent matérialiser l'implantation des contrôles.

L'intégration est définie comme le processus consistant à réaliser une « unité d'effort » entre les différents sous-systèmes dans l'accomplissement des tâches de l'organisation. L'intégration peut aussi être définie comme la nécessité d'avoir tout le monde qui tire dans la même direction (Hatch et Cunliffe, 2013) avec le degré de structure formelle,

l'orientation des personnes envers les autres, les personnes et le temps, l'orientation vers des buts communs, le degré de complexité des organisations, la relation avec l'environnement extérieur, et l'émergence des mécanismes d'intégration (Lawrence et Lorsch, 1967).

L'intégration signifie la coordination, la cohésion et la synergie entre différents rôles ou unités dans une organisation pour lesquelles les activités sont différentes, mais interdépendantes dans un processus de création de valeurs. Ce qui s'apparente à la coordination qui permet aux processus l'alignement des activités par les individus ou les unités-affaires pour atteindre un état d'intégration (Child, 2015). L'intégration peut être abordée de façon horizontale entre les fonctions, ou de façon verticale pour intégrer les contrôles cohésifs dans les organisations complexes, et aussi l'intégration peut être abordée entre le corporatif et les divisions, l'intégration liée à l'innovation/exploration et l'exploitation, et les développements concurrents (Child, 2015).

Le projet peut être perçu comme véhicule intégrateur d'interdisciplinarité et autonomisation (*empowerment*) et le rôle du gestionnaire de projet est d'intégrer les différentes spécialités (Morris, P., 2013)(P.247).

Lawrence and Lorsch developed the management function of integration to coordinate and control, to bring together, organizational entities that need bridging but which have different characteristics. Project managers provide integration, but they may not see that their work requires "the mutual recognition of organizing concepts, methodologies, procedures, epistemologies and terminologies" that characterizes interdisciplinarity. Yet that is what may well be required. Project management is inherently interdisciplinary (Morris, P., 2013).

De façon complémentaire, il nous est apparu sur le plan plus philosophique que les mondes marchand et industriel de Boltanski et Thévenot (1991), puis la cité par projets de (Boltanski et Chiapello, 2011) nous a aussi inspiré par la similitude qu'il est possible d'observer entre la gouvernance de sociétés et la cité marchande. Puis, la similitude observée entre la gestion organisationnelle de projets et la cité industrielle combinée à

la cité par projets. Tout particulièrement, la différenciation et les critiques des unes envers les autres nous ont interpellés.

1.5.1 Intégration horizontale

L'intégration horizontale concerne le défi d'intégrer les différents sous-systèmes d'une organisation. L'intégration horizontale est aussi liée à la relation qu'on chacun des sous-systèmes avec leur environnement. Par exemple, un département de production pourrait se trouver dans une situation où les informations de coûts ou de variances présentées par le département des finances ne seraient pas viables pour leurs besoins. L'intégration est nécessaire à la bonne conduite des organisations, mais la différenciation entre les unités d'affaire, ou sous-systèmes, rend complexe une telle intégration. Ainsi quelques signes que l'intégration ne satisfait pas les besoins, par exemple, la falsification de l'intégration à travers la prolifération de rencontres formelles; la surcharge du haut management, en l'occurrence le conseil d'administration et la direction générale; ou la surabondance de rapport écrit (Lawrence et Lorsch, 1967).

Afin de déterminer la nécessité d'intégration, il est proposé par Lawrence et Lorsch (1967) une échelle à huit niveaux pour évaluer le degré d'intégration entre deux sous-systèmes d'une organisation : 1) complète, l'unité d'effort et entière, 2) presque complètement uni, 3) quelque part un peu mieux que moyennement intégré, 4) moyennement intégré, bien que plusieurs problèmes sont relevés, 5) presque qu'une relation en panne, 6) presque la panne complète entre les deux groupes, 7) très mauvaises relations, plusieurs problèmes identifiés qui persiste, 8) relations non existantes.

Bien qu'il existe différents moyens d'évaluer l'intégration, il existe des moyens d'atteindre une intégration optimale selon la situation donnée (Child, 2015). Afin de déterminer les mécanismes d'intégration requis, quelques questions fondamentales se

posent, entre autres : est-ce que les activités de divers groupes sont hautement interdépendantes? Est-ce que l'organisation bénéficierait de la compression du temps pour répondre à la demande ou offrir ces produits et services ?

Dans une perspective préventive, l'intégration permet d'éviter les échecs, voir même les désastres dans la livraison des services. D'un point de vue plus positif, l'intégration est l'un des facteurs permettant de mettre à la disposition des organisations leur personnel et les connaissances pour promouvoir des capacités distinctive et dynamique afin de maintenir son avantage compétitif et de s'ajuster de façon positive aux changements, bien que les problèmes d'intégration soient plus probables de se manifester lorsque les organisations deviennent plus grandes et plus complexes (Child, 2015).

1.5.2 Intégration verticale (contrôles et mécanismes)

L'intégration verticale concerne le résultat d'un processus de contrôle cohérent, dans lequel les plans sont mis en œuvre comme prévu avec un retour adéquat sur les résultats (Child, 2015). Les mécanismes de contrôle et de prises de décisions peuvent être basés sur le lien d'autorité (mécanismes formels), ou à travers des mécanismes de gestion basés sur les relations interpersonnelles (mécanismes informels). De plus, les contrôles peuvent être des mécanismes de contrôles stratégiques ou des mécanismes de contrôles opérationnels. Ainsi, les mécanismes de contrôle peuvent être obtenus à travers un certain nombre d'attributs, notamment: le pouvoir, l'autorité, l'expertise et la reconnaissance (Child, 2015).

Dans le cadre de notre thèse, nous mettons l'emphase sur les mécanismes de contrôle stratégique que l'on retrouve au niveau des conseils d'administration et qui visent à mettre de l'avant les moyens et méthodes pour lesquels dépendent les organisations pour l'ensemble de la conduite de la direction actuelle et future (Child, 2015). Ceci relativement à l'identification des mécanismes en place pour véhiculer l'information

dans l'organisation de façon cohérente et en synergie, du conseil d'administration jusqu'aux projets, et vice versa. Aussi, nous voulons comprendre l'interdépendance entre le conseil d'administration et la mise en œuvre des projets à ce qui a trait aux mécanismes formels et informels. Nous cherchons à voir s'il y a identification d'une relation mutuelle ou réciproque entre les fonctions du conseil d'administration et la mise en œuvre des projets de la société. De plus, nous voulons déterminer si la fonction « projet » est traitée à part des opérations par le conseil d'administration (Child, 2015).

Trois aspects aux contrôles sont considérés par Child (2015), soit : l'étendue ou la magnitude des contrôles, les contrôles ciblés, et les mécanismes de contrôle.

L'étendue des contrôles concerne le degré de contrôle exercé sur une activité donnée. Il peut être évalué de manière directe par référence à la gamme de décisions ou de domaines d'activité contrôlés par un responsable, soit seuls, soit conjointement avec d'autres. L'éventail des activités pour lesquelles un gestionnaire reçoit des informations susceptibles de conduire à son intervention, s'il le juge nécessaire, fournit une évaluation moins directe, mais plus large, de l'étendue du contrôle (Child, 2015).

Les contrôles ciblés concernent la prise de conscience que le contrôle ne doit pas nécessairement être un phénomène du tout ou rien et soulève des questions concernant les activités et les problèmes pour lesquels un système de contrôle devrait être principalement orienté et à quel niveau dans une organisation le contrôle devrait être exercé. Étant donné qu'exercer un contrôle implique des coûts de gestion et peut avoir des effets démotivants sur les personnes qui y sont soumises, il est sage de réfléchir sérieusement à la manière dont le contrôle devrait être ciblé. En pratique, les sociétés concentrent généralement un niveau de contrôle plus intensif sur les activités, les décisions ou les processus spécifiques (Child, 2015).

Une large gamme de mécanismes de contrôle est disponible et il est habituel d'utiliser une stratégie de contrôle mixte. Les caractéristiques qui distinguent différents

mécanismes de contrôle concernent: leur nature négative ou positive; leur nature formelle ou informelle; leur fonctionnement; et l'accent mis sur le retour d'informations plutôt que sur des informations prédictives.

La première distinction est entre les mécanismes de contrôle négatif et positif. Les gestionnaires utilisent des mécanismes négatifs pour empêcher les autres membres d'une organisation de prendre des mesures non approuvées. Un exemple typique est l'énoncé qui stipule que les décisions spécifiées doivent être ratifiées par les niveaux de direction les plus élevés, voire par le conseil d'administration. Cela est susceptible de s'appliquer à des questions telles que les plans et budgets de dépenses d'équipement et les nominations de cadres supérieurs. Le contrôle négatif dépend principalement des règles et autres dispositions formelles (Child, 2015).

Deuxièmement, les mécanismes de contrôle peuvent être formels ou informels. Les procédures de nomination du personnel et les critères spécifiés pour l'augmentation des salaires font partie des contrôles formels les plus importants. La formalisation des relations hiérarchiques ascendantes et des processus de planification et d'approbation pour la budgétisation des immobilisations et l'allocation des ressources en sont d'autres exemples marquants. Par conséquent, le potentiel de mécanismes de contrôle informels plus flexibles suscite un intérêt croissant. L'une des méthodes consiste à favoriser des contacts réguliers entre les responsables et le personnel subalterne de l'organisation, en espérant que ces contacts auront plusieurs avantages. Il peut être possible de le faire sur une base personnelle, face à face, par le biais de réunions et d'événements sociaux ou, à défaut, par le biais de vidéos et de communications personnalisées régulières (Child, 2015).

La troisième distinction concerne le fonctionnement des mécanismes de contrôle. Ils peuvent influencer sur la nature de ce qui est fait, sur le contexte dans lequel cela se produit et/ou sur les processus utilisés pour exécuter les activités. Les mécanismes de contrôle axés sur le contenu reposent sur la spécification d'éléments essentiels, tels que

l'interdiction de voler du matériel dans les ateliers de fabrication. Les contrôles axés sur le contexte, en revanche, sont ceux qui visent à créer une attitude réflexive parmi les membres d'une organisation qui favorise la réalisation des objectifs de gestion. La promotion d'une culture d'une organisation forte constituerait une approche permettant de générer une compréhension et une acceptation de ces objectifs. Les contrôles orientés sur les processus s'appuient sur l'effet de contrôle de la définition du processus selon lequel les tâches sont effectuées dans ou par la société (Child, 2015).

Le quatrième aspect distinct des mécanismes de contrôle concerne le fait qu'ils reposent sur un retour d'information où qu'ils incorporent les informations prédictives, ou les deux. Les systèmes traditionnels de contrôle de gestion fonctionnent en fournissant des informations sur les événements passés. À l'inverse, c'est de promouvoir l'information prédictive, ce qui dans les organisations en changement constant peut devenir rapidement désuet. Cela se produit lorsque les informations prédictives sont utilisées comme base pour évaluer si et comment il est nécessaire de s'adapter (Child, 2015).

Il est suggéré par Child (2015), selon le contexte, une stratégie mixte pour l'application des contrôles est pertinente et ainsi la mise en place d'un portefeuille des contrôles permet d'adresser diverses situations conflictuelles ou des situations de consensus. Chaque stratégie est orientée vers des problèmes différents selon le degré de conflit ou de consensus en jeu et, de même, des approches différentes pourraient être suivies par différents groupes au sein de l'organisation (Child, 2015, p.151). Différentes stratégies de contrôle peuvent être mises de l'avant dans les organisations afin de répondre à de multiples situations données. Child (2015) propose six stratégies différentes pour l'application des contrôles. Pour le propos de notre thèse nous en retenons deux, soit les contrôles bureaucratiques et les contrôles extrants (output control). Les contrôles bureaucratiques concernent la formalisation et standardisation des tâches. Les contrôles extrants concernent le suivi basé sur les résultats obtenus d'une tâche ou d'un groupe

de tâches données.

Pour sa part, Huse (2012) propose huit types de contrôles qui sont mis de l'avant par les conseils d'administration, soit : les contrôles extrants, les contrôles financiers, les contrôles quantitatifs, les contrôles internes, les contrôles comportementaux, les contrôles qualitatifs et les contrôles stratégiques.

1.5.3 Facteurs contingents

Les facteurs contingents concernent les approches contingentes et les théories de la contingence qui en découlent. La base de la théorie de la contingence stipule que l'effet d'une variable sur une autre dépend d'une troisième variable, aussi appelé facteur modérateur (Donaldson, L., 2001).

Les structures organisationnelles ont fait l'objet de multiples études pour déterminer quelle structure organisationnelle est la mieux adaptée à son milieu afin d'avoir des organisations plus performantes, telles que la contingence technologique, la contingence structurelle et la contingence stratégique (Woodward, (1965), Lawrence et Lorsch, (1967), Child, (1972), Pfeffer et Salancik, (1978) cité dans Rouleau (2011)).

Lawrence et Lorsch (1967) ont étudié l'impact de l'environnement sur les structures organisationnelles et ont déterminé que les organisations les plus performantes sont celles qui s'adaptent le mieux au degré d'incertitude de chacun des types d'environnement. Pour sa part, Child (1972) détermine que certes, l'environnement contraint l'organisation des structures, mais par la prise de décision, les gestionnaires contribuent à l'ajustement de l'entreprise à son environnement (Rouleau, 2011).

La performance des organisations peut être déterminée sous plusieurs angles, telle que proposée par Donaldson (2001) qui définit, selon différents auteurs, l'efficacité et la performance organisationnelle comme l'efficacité et la profitabilité, la satisfaction des employés, l'innovation, le bien-être des patients. Il définit aussi l'efficacité

organisationnelle comme la capacité d'une organisation à atteindre ses buts, sa capacité d'être efficace en tant que système. Mais spécifiquement dans le cadre de notre thèse, dans le contexte des projets, l'efficacité peut aussi se définir dans sa capacité à satisfaire ses parties prenantes (Pfeffer et Salancik, 1978).

Dans un autre ordre d'idée, Sundaramurthy (2000), met de l'avant un cadre de travail basé sur la contingence pour concilier deux points de vue par rapport aux provisions antirachat et l'implication sur la valeur actionnariale. Il a déterminé deux facteurs modérateurs, soit le conseil d'administration et la surveillance des actionnaires. Ceci nous permet d'appréhender que les approches contingentes permettent aussi l'étude d'autres facteurs que les structures organisationnelles (Sundaramurthy, 2000).

De même, Sundaramurthy et Lewis (2003) abordent le paradoxe auquel font face les conseils d'administration par rapport aux partisans du contrôle versus les approches collaboratives en utilisant les théories de l'agence et de l'intendance pour élaborer les tensions sous-jacentes et mettre l'accent sur la valeur du suivi, ainsi que de l'autonomisation. Les attributs psychologiques des gestionnaires et les caractéristiques situationnelles de l'entreprise peuvent potentiellement influencer cette relation. Par exemple, certaines personnalités peuvent être plus disposées à demeurer détachées et objectives tout en établissant des liens sociaux de confiance. Par conséquent, la combinaison efficace de motivation intrinsèque / extrinsèque et de contrôles économiques / sociaux variera probablement (Sundaramurthy et Lewis, 2003). En outre, le cycle de vie d'une entreprise, son environnement extérieur ou ses investisseurs institutionnels peuvent influencer le flux et le reflux du contrôle et de la collaboration. Par exemple, des liens sociaux et une coopération accrue dans la salle du conseil peuvent contrebalancer les contrôles d'un environnement extérieur hautement compétitif (Sundaramurthy et Lewis, 2003).

Ainsi, il nous apparaît pertinent d'aborder notre thèse en considérant des facteurs contingents qui pourraient influencer l'intégration entre le conseil d'administration et

la gestion organisationnelle de projets, tels que l'impact sur la stratégie et les considérations envers les parties prenantes.

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE

Le tableau 2.1 présente le cadre méthodologique en trois sections pour mener à bien notre étude de cas unique approfondie auprès de la Société Alpha, soit la position épistémologique, la stratégie et la démarche de la thèse.

Tableau 2.1 – Cadre méthodologique

2.1 Épistémologie	Position épistémologique et ontologique
2.2 Stratégie	Étude préliminaire Étude de cas unique approfondie Critères de qualités Considérations éthiques Stratégie d'analyse
2.3 Démarche	Anonymisation Journal de bord Accès au terrain La Société Alpha Collecte et base de données - documentation, entrevues individuelles, observations

2.1 Épistémologie

La nature de notre objet la thèse vise à comprendre l'intégration du conseil d'administration à la gestion organisationnelle de projets à l'aide d'une étude de cas unique approfondie.

Le caractère exploratoire de cette thèse, ainsi que l'expérience et les préférences du chercheur, est bien adapté à l'approche épistémologique interprétative qui permet de développer une compréhension d'un phénomène observé à travers la réalité exprimée et vécue des participants (acteurs). Pour éclairer notre position épistémologique interprétative, nous avons entrepris l'analyse sous la dimension ontologique qui questionne la réalité à connaître, et sous la dimension épistémique qui interroge la nature de la connaissance produite (Allard-Poesi et Perret, ch.1, p.14, cité dans Thiétart (2014)).

La question de la réalité du management renvoie à l'ontologie. Pour décrire la nature de la réalité à connaître en tant qu'interprétativiste, nous nous positionnons de façon non-essentialisme, c'est-à-dire que la réalité est une construction humaine et sociale à interpréter et tire ses origines des sciences sociales. La réalité est construite et non donnée à travers les intentions et les interactions des acteurs sans toutefois signifier qu'elle n'existe pas. Ceci en opposition à l'essentialisme qui défend l'idée que la réalité a une essence propre, tel que l'on retrouve chez le positiviste pour qui la réalité ne disparaît pas quand on arrête d'y croire.

La question de la connaissance produite renvoie à la dimension épistémique. Pour décrire la nature de la connaissance produite en tant qu'interprétativiste nous nous positionnons de façon relativiste, c'est-à-dire que la connaissance est relative au contexte, aux intentions et aux processus de création de sens par rapport à nos expériences, nos sens et nos interactions. Ainsi, nous privilégions l'étude descriptive de cas singuliers renseignés de manière dense afin de décrire par la compréhension, la

réalité des acteurs étudiés. Ceci en opposition au positiviste qui voit dans sa position objectiviste l'idée que la connaissance permet de dire ce qu'est la vérité et qu'elle doit être envisagée comme une affirmation portant sur des entités et des processus réels.

Notre objet de recherche a aussi un caractère exploratoire et intemporel (Allard-Poesi et Maréchal, ch.2, p.47 cité dans Thiétart (2014)). Nous ne cherchons pas à étudier des mécanismes de transformation, mais plutôt à brosser un portrait et une compréhension en profondeur d'une situation donnée, dans un temps donné. Pour nous, l'approche interprétative nous permet de comprendre le sens de l'intégration de nos deux composantes organisationnelles, soit, le conseil d'administration et la gestion organisationnelle de projets, à travers la compréhension et la réalité des participants à notre étude de cas. L'approche interprétative nous permet d'affirmer une réalité qui est construite, sans pour autant prétendre qu'elle n'existe pas.

2.2 Stratégie de la thèse

Afin de nous orienter de façon stratégique dans notre thèse, nous nous sommes préalablement posé un ensemble de questions dans le but de déterminer ce que nous cherchons au juste. Pour cette recherche exploratoire, nous ne pouvions pas envisager comment notre objet de recherche se transformerait. Toutefois, ces quelques pistes nous ont guidés afin de découvrir ce que nous voulions savoir à la fin de notre thèse (Royer et Zarlowski, ch.6, p.187 cité dans Thiétart (2014)). Ceci nous a permis, à tout le moins, de vérifier si la stratégie et le design de notre recherche sont adéquats pour déceler ces observations. Nous avons donc jugé pertinent d'insérer dans cette section de notre thèse cette liste préliminaire de questions, qui a contribué à la préparation de la documentation de notre cas et à l'élaboration du questionnaire d'entrevue pour cibler les éléments recherchés.

- Comment se traduit le « projet » entre le conseil d'administration et l'équipe responsable de sa mise en œuvre?
- Comment l'identification et la priorisation des parties prenantes au niveau du conseil d'administration se traduisent dans la mise en œuvre du projet ?
- Est-ce qu'au niveau du suivi budgétaire du conseil on tient compte du suivi budgétaire des projets (ou du portefeuille de projets) ?
- À quoi ressemblent les compétences des membres du CA en gestion de projet, ou quelle est leur compréhension du projet?
- Qu'en est-il des commanditaires de projets au niveau des membres du CA?
- Comment la mission, la vision et les valeurs d'une société entérinées par le conseil d'administration se reflètent dans la mise en œuvre des projets ?

Notre stratégie de thèse consiste à réaliser une étude de cas unique approfondie auprès d'une société du domaine public dirigée par un conseil d'administration et qui réalise des projets substantiels. Les données recueillies (documentation, entrevues, observations) nous permettent de produire une analyse répondant à notre question de recherche et à modéliser notre objet de recherche à savoir comment l'intégration entre le conseil d'administration et la direction s'articule en regard de la gestion organisationnelle de projets.

Outre l'étape de questions initiales, telle que soulignée précédemment, la stratégie de la thèse se subdivise en cinq sections, soit : l'étude préliminaire, la justification d'une étude de cas unique approfondie, les critères de qualités, les considérations éthiques et la stratégie d'analyse.

2.2.1 Étude préliminaire

Dans le cadre d'une étude préliminaire réalisée dans le cadre d'un séminaire sur la recherche qualitative, nous avons effectué une étude et avons posé la question suivante : « Comment la gouvernance de sociétés peut être influencée par la gouvernance de projets ? ». Cette étude préliminaire nous a permis d'approfondir le sujet de la gouvernance de sociétés à l'égard des projets. Ce qui représente la première des trois étapes proposées par Smith (1999, 2002) qui consiste à : 1) approfondir la compréhension du domaine; 2) approfondir la compréhension des cas d'études; et 3) mener des études de cas. Pour cette étude préliminaire, nous avons élaboré un questionnaire en douze points pour comprendre, dans le cadre d'entrevue, les éléments de gouvernance de sociétés nécessitant des éclaircissements par rapport aux projets. Quatre personnes œuvrant dans quatre organismes différents au Québec et qui font la promotion des meilleures pratiques de gouvernance de sociétés ont été rencontrées. Les propos recueillis durant ces entrevues ont été transcrits par écrit, codifiés et analysés pour nous permettre d'approfondir notre compréhension du sujet, et ainsi justifier la pertinence de notre thèse.

2.2.2 Étude de cas

Le cœur de notre thèse est une étude de cas unique approfondie qui permet d'explorer une composante organisationnelle rarement observée, soit le conseil d'administration.

Nous justifions l'utilisation d'une étude de cas unique holistique par le fait que le cas sélectionné est révélateur d'une situation qui a peu ou pas été observée sur le plan scientifique (Yin, 2013). En ce sens, l'étude de l'intégration du conseil d'administration et de la gestion organisationnelle de projets est révélatrice d'une situation peu observée (Huse, 2007; Leblanc et Schwartz, 2007).

Il est suggéré par Huse (2007) que la boîte noire (*Black Box*) de la salle de réunion du conseil doit être examinée. Les étapes intermédiaires, les approches contingentes et

évolutives devraient être utilisées pour comprendre les conseils d'administration et la gouvernance de société (Huse, 2007). L'accès aux administrateurs et aux conseils d'administration pour réaliser des études de cas qualitatives est extrêmement difficile pour la plupart des chercheurs, voire virtuellement impossible ... mais non inatteignable (Leblanc et Schwartz, 2007).

Notre étude de cas est significative en ce sens que peu de conseils d'administration se prêtent au jeu de la recherche qualitative et la plupart du temps représente une forme de boîte noire en ce qui concerne leur processus de gestion (Leblanc et Schwartz, 2007). Ainsi, notre étude de cas est inhabituelle et représente un sujet d'intérêt public. Afin de nous assurer de gérer les sensibilités d'une telle étude de cas, nous avons pris en compte le fait que notre étude ne vise pas particulièrement à mesurer la performance de l'organisation dans la réalisation de ses projets, et qu'une très grande confidentialité de l'organisation et des participants est assurée par l'anonymisation totale. Nous visons surtout à documenter en profondeur l'aspect descriptif et la compréhension des acteurs en regard des mécanismes et processus en place, en plus de faire la comparaison avec les meilleures pratiques de gouvernance de sociétés. Ceci demeure tout de même une étude de cas relativement unique et novatrice. De plus, l'intégration du conseil d'administration à la gestion organisationnelle de projets permet d'identifier les mécanismes de traduction par lesquels passe l'idée du projet. L'étude des différents modèles de la gouvernance de sociétés (Huse, 2007) permet d'identifier des pistes de solution afin de s'assurer d'une éventuelle réplique de notre thèse.

2.2.2.1 Entrevues semi-dirigées

La cueillette des données pour l'étude du cas est entre autres réalisée à l'aide d'entrevues semi-dirigées et permet de recueillir la compréhension des participants en regard de notre objet de recherche. Les questions portent sur les événements marquants, les interactions et les décisions pour permettre de guider la conversation. Beaucoup d'espace est laissé aux répondants, et des questions de relance sont posées au besoin.

Cinq grands thèmes sont abordés durant les entrevues et ceux-ci se déclinent en dix-sept questions. Chacune des questions est accompagnée de sous-questions ou thèmes à aborder pour faciliter l'échange avec le participant. De plus, chacune des questions répond à un objectif spécifique. Les cinq grands thèmes des questions d'entrevues sont : le contexte; la gouvernance de sociétés; la gestion organisationnelle de projets; l'intégration; et l'extrant.

La figure 2.1 représente les cinq thèmes des entrevues individuelles abordés durant les entrevues ainsi que l'objectif visé. Le questionnaire d'entrevue détaillé est disponible en Appendice B. Notons qu'un formulaire d'entrevue unique est utilisé pour tous les participants.

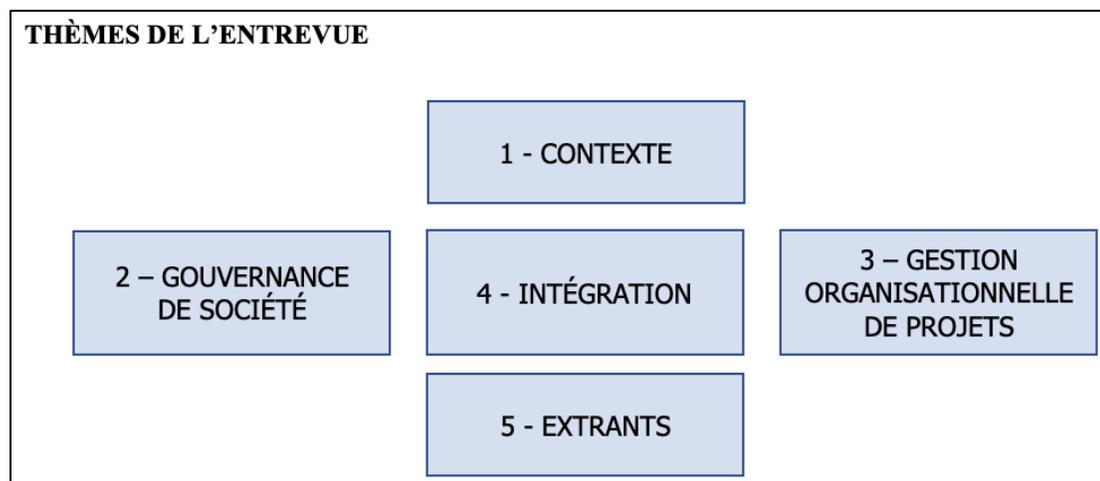


Figure 2.1 – Thèmes des entrevues individuelles

Le thème 1 de contexte permet de connaître le participant et de commencer à établir un contact avec lui en revoyant son cheminement professionnel, ainsi que son rôle au sein de la Société Alpha. Ceci nous permet d'établir le profil du candidat rencontré. Ainsi, nous pouvons qualifier de façon individuelle chacun des candidats du groupe A à titre d'administrateur. Par exemple, à l'aide des questions et discussions qui ont lieu durant les entrevues, il se décline au moins deux catégories d'administrateur, les

administrateurs professionnels et les administrateurs spécialisés. Du côté de l'équipe de direction, il se décline deux catégories de dirigeant, soit les dirigeants spécialistes des projets et les dirigeants spécialisés dans un domaine d'affaires.

Le thème 2 sur le sujet de la gouvernance de sociétés permet d'élaborer avec le participant sur sa compréhension de la gouvernance de sociétés, tout en lui permettant d'exprimer sa vision de la gouvernance. Cela nous permet aussi de commencer à identifier quelques éléments de la gouvernance qui s'apparentent ou non aux projets. Nous abordons dans ce thème des notions de projets que nous avons traduites par de principaux plans d'action, leurs identifications et leurs mises en œuvre. Nous abordons aussi le rôle du Comité audit et les risques ainsi que ceux du Comité projets en regard des grands plans d'action.

Le thème 3 sur la gestion organisationnelle de projets permet d'élaborer avec le participant sur sa compréhension du concept de projet, des mécanismes de gestion associés, ainsi que les informations pertinentes pour le participant en matière de suivi des projets. Ce thème permet aussi d'articuler la compréhension du participant sur les directives, processus et pratiques de gestion de projets en vigueur à la Société Alpha et permet aussi de comprendre comment le participant voit une forme de relation avec la gouvernance de sociétés en faisant un lien avec les Comité audit et Comité projets.

Le thème 4 sur l'intégration nous permet d'aborder des éléments spécifiques à l'intégration de la gouvernance de sociétés avec la gestion organisationnelle de projets. Le participant, s'il n'a pas eu l'occasion de s'exprimer sur ces sujets, peut le faire. Ces questions sont jugées pertinentes au moment de les aborder avec le participant selon la façon dont ce thème est abordé durant la discussion des thèmes précédents. Ces questions concernent, entre autres, des éléments liés à la temporalité, la distance et la complexité.

En fin, le thème 5 de clôture permet d'adresser des questions de fins plus générales en lien avec notre projet de thèse tout en tentant d'élaborer sur des éléments qui n'auraient pas été adressés dans les thèmes précédents. Ceci nous permet de connaître l'intérêt du participant pour le futur de la gouvernance de sociétés et ses attentes face à notre projet de thèse.

2.2.2.2 Observation

L'activité d'observation est non participative, c'est-à-dire que nous n'intervenons pas durant la séance, et permet la cueillette d'informations complémentaires aux entrevues individuelles réalisées. Ainsi, durant l'observation, nous tentons de répondre à quelques questions, telles que :

- Comment parle-t-on « projets »? Principaux plans d'action, initiative stratégique, portefeuille, programmes, projets, etc.
- Comment les membres du CA posent-ils leurs questions?
- Quel vocabulaire utilise-t-on? Nous ne cherchons pas nécessairement à savoir s'il y a consensus. Nous cherchons particulièrement à observer comment la conversation se déroule.
- Nous chercherons en particulier à distinguer les propos énoncés en regard des quatre thèmes d'observation qui sont :
 - le formalisme et les mécanismes de suivi de grands plans d'action,
 - la temporalité (vision à court terme et vision à long terme),
 - la distance entre le CA et la GOP, comment se traduit le langage corporatiste et les notions de projets,
 - la complexité de l'organisation et de ses projets.

Nous avons ainsi constitué une grille d'observation que l'on retrouve en Appendice C dont le principal avantage est de centrer le regard du chercheur et d'éviter ainsi de se sentir envahi par une trop vaste gamme de faits à observer. Cependant, son principal

désavantage est justement de restreindre le regard du chercheur. En effet, un usage de la grille d'observation dépourvue d'originalité peut conduire le chercheur à la stérilité intellectuelle. Rivé sur sa grille, celui-ci n'est plus ouvert à la nouveauté, à l'inattendu, à l'étrange, à l'inhabituel. Il y a dans ce cas un danger de passer à côté d'évènements ou de phénomènes significatifs pour la compréhension fine de l'objet d'étude. C'est dire que l'usage d'une grille comme c'est le cas pour tout outil de cueillette de données ne saurait être la solution à tous les problèmes et ne saurait dispenser le chercheur de juger, de réfléchir, de s'adapter. Là comme ailleurs, il n'existe pas de recette miracle.

2.2.3 Critères de qualité

Afin de nous assurer que la thèse satisfait les critères de validité énoncés par Yin (2013), soit la validité du construit, la validité interne, la validité externe et la fiabilité, nous considérons les éléments suivants.

La validité du construit de notre thèse est rendue possible grâce à l'utilisation de trois sources de données, soit : la documentation, la conduite d'entrevues semi-dirigées, et une séance d'observation directe. Ainsi, nous sommes à même de croiser nos sources de données à des fins d'analyse. Et comme notre thèse s'appuie sur une étude de cas unique en profondeur, afin d'assurer l'atteinte de la saturation des données sur le plan théorique, et nous assurer que notre thèse soit représentative, nous avons interviewer le maximum de candidats possibles de nos deux groupes le groupe des administrateurs (A) et l'équipe de direction (D). En plus des entrevues, nous avons recueilli des données d'observation lors d'une séance du conseil d'administration pour nous permettre de valider la dynamique entre les membres du conseil d'administration et l'équipe de direction lorsque le sujet du suivi des grands plans d'action et des projets est à l'ordre du jour.

La saturation des données tire ses origines de la théorie ancrée (*grounded theory*) et cherche à démontrer que pour un échantillonnage de données cela permet de déterminer

si nous avons suffisamment de données représentatives pour théoriser. Cette saturation est le résultat d'un processus itératif de cueillette, analyse et synthèse des données (Glaser et Strauss, 1967). Bien que l'idée de saturation soit utile au niveau conceptuel, au fil des années, les chercheurs ont tenté de démontrer de façon pratique quelle serait la taille optimale d'un échantillon et du nombre d'entrevues pour qu'une étude de cas soit représentative, car peu de conseils pratiques émergent pour estimer la taille des échantillons pour une recherche solide avant la collecte de données (Guest *et al.*, 2006). Guest et al. (2006) ont réalisé environ 60 entrevues pour une étude et ont déterminé qu'après 9 entrevues, l'émergence de nouvelle codification n'était plus déterminante. Mais Guest et al. (2006) s'attarde surtout à la création de nouvelle codification. Il aborde peu la création de sens et l'analyse en profondeur et la saturation est plus complexe que la codification. En plus de la saturation de la codification, Hennink et al. (2017) ont abordé la saturation en termes de création de sens (*meaning saturation*). Le résultat de Guest et al. (2006) ne diffère pas substantiellement de Hennink (et al. 2017), toutefois ces derniers ont apporté une spécificité sur la catégorisation des codes qui influence la création de sens (Hennink *et al.*, 2017).

La validité interne de notre thèse est rendue possible grâce à l'utilisation de notre questionnaire d'entrevue, uniforme pour tout le processus d'entrevue, et nous permet d'identifier des modèles (*pattern*) sur le thème étudié, en plus de permettre l'élaboration d'un modèle logique. De plus, une séance d'observation directe lors d'une séance du conseil d'administration nous permet de recueillir des données secondaires et permettra de combiner les données recueillies durant des entrevues (Yin, 2013). L'accent lors de l'observation est donc mis sur la nature des interventions et interactions durant la séance du conseil d'administration par rapport au statut des projets présentés. Quels types de questions pose-t-on ? Quels éléments d'information du projet vise-t-on à préciser sur le projet ? De plus, lors des nombreuses visites sur le site nous avons eu l'occasion de constater de visu le climat et l'ambiance de travail.

La validité externe de notre thèse est rendue possible grâce à deux éléments auxquels nous tenons compte dans notre étude de cas afin que celle-ci puisse être éventuellement répliquée : 1) basé sur la théorie de l'intégration (Child, 2015; Lawrence et Lorsch, 1967) nous complétons ce modèle théorique avec des concepts empruntés à la traduction (Callon, 1986); 2) sur le plan pratique, notre étude de cas concerne des pratiques uniformes encadrées par des principes globaux de gouvernance de sociétés (OCDE, 2015), mais aussi sur les meilleures pratiques qui encadrent le rôle et les responsabilités des conseils d'administration, tant pour les sociétés du domaine privé que du domaine public.

La fiabilité de notre thèse est rendue possible grâce à notre protocole de recherche rigoureux, documenté en profondeur et respectant les critères d'éthique mis de l'avant par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains pour les étudiants de l'ESG UQAM.

En résumé, les trois types de sources de données pour réaliser notre étude de cas nous permettent la validation du construit (Yin, 2013). La création d'une base de données relative à l'étude de cas consiste à établir un répertoire des éléments recueillis, documents, entrevues et observations, ainsi que l'élaboration d'un rapport d'investigation. Ceci nous permet d'accroître la fiabilité (*reliability*) de l'étude de cas (Yin, 2013).

2.2.4 Considérations éthiques

Comme tout projet de recherche, celui-ci présente une part importante de sensibilité, tout particulièrement celle liée à l'étude d'un conseil d'administration. Afin de répondre à cette préoccupation, nous portons une attention particulière aux considérations éthiques.

La recherche fournit aux participants une occasion de réfléchir sur leurs pratiques managériales, ce qui représente des avantages directs ou indirects que les participants

espèrent recevoir de leur participation au projet de thèse. Des occasions d'échange entre le chercheur et les participants fournissent des temps ou des moments de réflexivité que le quotidien en organisation permet rarement. Les praticiens observés sont experts de leur domaine, et pourraient être intéressés à obtenir une rétroaction sur leurs pratiques : un rapport d'observation avec des pistes de réflexion leur est offert (modalités à définir en fonction de l'intérêt manifesté).

Cette thèse représente un risque minimal pour les participants. Elle est effectuée dans le respect de l'anonymat du participant et de la Société Alpha, et l'objectif du chercheur n'est pas d'influencer les pratiques en place, mais plutôt de mieux les comprendre. Les entretiens visent spécifiquement à comprendre comment les pratiques de gouvernance de sociétés et comment les décisions prises au niveau du conseil d'administration s'intègrent à la gestion organisationnelle de projets au sein même de la Société Alpha et visent à définir la nature de cette relation.

Des précautions sont prévues afin de minimiser les risques connus ou anticipés pour les participants, incluant les références aux organismes qui sont sollicités. Ainsi, les données des participants sont traitées de manière anonyme afin qu'il n'y ait pas de reconnaissance possible et l'anonymat de la Société Alpha est préservé. Les descriptions et présentations ne fournissent que des informations génériques qui empêchent une identification par déduction des participants. Les citations utilisées comme exemples dans les résultats sont remaniées de manière à assurer l'anonymat des participants.

Chacun des participants interviewés se voit attribuer un pseudonyme et les informations permettant leur identification sont retirées afin de préserver leur anonymat. Ces informations sont le nom de la société, la liste des noms des participants, les titres des postes occupés ainsi que les enregistrements des entretiens et des observations des réunions. Ces informations sont nécessaires pour permettre un retour possible à la source des données en cas de besoin de retour en arrière (ex. : de

vérification des données dépersonnalisées utilisées dans l'analyse et les résultats).

Les enregistrements audios sont réalisés à l'aide d'un appareil sécurisé et transposés sur l'ordinateur du chercheur une fois l'entrevue complétée. Les données sont numérisées et conservées sur l'ordinateur personnel sécurisé du chercheur principal. Une copie de ces données est conservée sur un disque dur externe crypté dans un bureau verrouillé et un lieu sécurisé. Leur accès est restreint. Elles ne sont accessibles qu'à travers un système d'authentification manuscrit réservé au chercheur et à sa directrice de thèse.

La durée de conservation des données est fixée en fonction de la période pouvant satisfaire la période de production de la thèse de doctorat et des articles scientifiques découlant de cette étude, jusqu'à un maximum de 7 ans après la dernière production. Lorsque les données ne seront plus nécessaires à la production de communications scientifiques, elles seront effacées de leur support informatique électroniquement. Le temps de conservation des données est justifié par le fait que d'autres recherches (postdoctorat et autre) pourront être réalisées au-delà de la présente thèse. L'analyse des entrevues réflexives pourra aussi être raffinée au fur et à mesure que notre modèle d'intégration se peaufine.

S'il est souhaitable d'identifier nominalement des participants ou s'il s'avère difficile de préserver entièrement leur anonymat, nous donnons les raisons et expliquons comment et dans quel contexte cela se produit dans le but d'obtenir leur autorisation qui prend la forme verbale ou écrite.

Afin de sécuriser la Société Alpha qui fait l'objet de l'étude de cas, le chercheur a signé une entente de confidentialité produite par le département juridique de la société.

Nous avons obtenu notre certificat d'éthique, numéro 1736 le 6 avril 2017 valide pour une année de la part le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains pour les étudiants de l'ESG UQAM (Appendice E). Nous avons renouvelé notre certificat

d'éthique en 2018, puis en 2019. Le certificat d'éthique a été fermé en avril 2020.

2.2.5 Stratégie d'analyse

Notre stratégie d'analyse vise à établir la relation entre le conseil d'administration et l'équipe de direction en regard de leur compréhension et perception de la gouvernance de société et de la gestion organisationnelle de projets à la Société Alpha. Pour ce faire, notre stratégie d'analyse s'inspire de l'approche de Gioia et Chittipeddi (1991) qui propose une analyse des données en deux étapes, soit l'analyse descriptive (*first order*), suivi de la théorisation (*second order*). L'analyse descriptive est initiée à l'aide des éléments de codification préalablement identifiés dans notre modèle théorique de départ. À la suite de cette codification initiale, nous avons réalisé une première analyse afin d'identifier les concepts clés mis en évidence. L'étape de théorisation propose de combiner les concepts clés de l'analyse descriptive et de vérifier comment ces concepts clés contribuent à l'analyse des thèmes théoriques principaux que nous avons préalablement mis de l'avant.

La collecte de données à source multiple nous permet de réaliser une analyse de triangulation entre la documentation recueillie, le verbatim des entrevues, et les notes d'observation. La documentation recueillie nous permettra aussi d'identifier le formalisme et les mécanismes de la gestion organisationnelle de projets auprès du conseil d'administration. Ceci, croisé avec le verbatim des entrevues nous permet de valider la compréhension de chacun, entre autres, sur la compréhension de la gouvernance de sociétés et du concept de projet. Le tout, complété à l'aide des notes d'observation (Yin, 2013).

Bien qu'il n'existe pas de recette toute faite pour ce type d'analyse, la présente stratégie d'analyse des données permet la construction d'explications (*explanation building*) (Yin, 2013).

2.2.5.1 Analyse des concepts clés

L'analyse descriptive des concepts clés est réalisée en effectuant dans un premier temps la codification initiale tous les éléments de notre base de données pour l'étude de cas de la Société Alpha à l'aide d'une grille d'analyse issue de notre modèle théorique de départ, avec deux groupes de codes initiaux, soit : GS Gouvernance de sociétés et GOP Gestion organisationnelle de projets. Ces codes permettent dans un premier temps d'identifier les éléments de documentation pertinents, les citations appropriées à notre objet de recherche, ainsi que les éléments relevant de nos notes d'observation.

À la suite de la codification initiale, une première analyse permet d'identifier les concepts significatifs dans les données mises à notre disposition, pour adresser le propos de notre thèse.

À cette étape d'analyse, deux itérations de codification permettent de relever quelques éléments non identifiés initialement et qui émergent des données analysées. Premièrement, la notion de contrat. Il nous est apparu pertinent d'inclure, dans le concept clé des directives, processus et pratique, une section spécifique à l'octroi et le suivi des contrats. Deuxièmement lors de l'analyse de la compréhension du concept de projet, il apparaît pertinent d'inclure des sous-catégories du concept de projet tel que les objectifs du projet, le projet comme étant un processus, la planification et le plan du projet, l'allocation et l'utilisation des ressources, ainsi que le projet comme étant un moyen à l'atteinte de bénéfices.

Le tableau 2.2 présente la liste des codes initiaux et leur signification servant à la codification et l'analyse descriptive.

Tableau 2.2 – Codes initiaux et signification

Description des codes relatifs à la gouvernance de sociétés :	
GS Audit	Relatif au rôle du Comité audit, quand et comment il intervient en contexte projet.
GS Composition	Relatif à la composition des membres du conseil d'administration, de la diversité des membres, de la contribution de chacun, de leurs expertises et expériences.
GS Expertise	Relatif à l'expertise de chacun des membres du conseil d'administration.
GS Investissements	Relatif aux investissements réalisés que ce soit en mode projet ou autre.
GS Mission	Relatif à la mission de la société et comment celle-ci influence les projets.
GS Obligations	Relatif aux obligations des administrateurs
GS Public vs Privé	Relatif à la différence ou la similitude de la gouvernance des sociétés du domaine public ou du domaine privé.
GS Risques	Relatif à l'identification, la mitigation et la gestion des risques.
GS Stratégie	Relatif à la stratégie de la société.
GS Valeurs	Relatif aux valeurs de la société et à l'importance de celles-ci.
GS Vision	Relatif à la définition de la mission de la société, et de l'importance de celle-ci.
GS Parties prenantes	Relatif aux considérations envers les parties prenantes, de leur influence sur les projets, et de l'impact que les projets peuvent avoir sur eux.
Description des codes relatifs à la gestion organisationnelle de projets	
GOP 3P	Relatif à l'identification d'éléments de discussion sur la

	gestion de projet versus la gestion de portefeuille et la gestion de programme.
GOP Gouvernance	Relatif à la gouvernance des projets.
GOP Outils	Relatif à l'utilisation spécifique d'outils dans le cadre de la gestion des projets.
GOP Directives	Relatif aux directives en matière de gestion des projets
GOP Processus	Relatif aux processus de gestion des projets.
GOP Pratiques	Relatif aux pratiques de gestion de projets
GOP R & R	Relatif aux rôles et responsabilités dans la gestion des projets.
GOP Compréhension du concept de projet	Relatifs à la compréhension du concept de projet
Nous avons subdivisé le concept de compréhension du projet en sous cinq catégories	
P Objectif	Relatif au concept de projet comme un moyen de répondre à des objectifs d'affaires.
P Processus	Relatif au concept de gestion de projets comme étant un processus.
P Plan	Relatif au concept de projets nécessitant l'élaboration d'une planification et d'un plan.
P Ressource	Relatif au concept de gestion de projets nécessitant un ensemble de ressources, humaines et financières.
P Bénéfice	Relatif au concept de projets comme étant générateur de bénéfices.

Pour chacun des concepts clés détectés durant l'analyse nous proposons un sommaire des éléments retenus dans la documentation, suivi des citations retenues dans les verbatims d'entrevue, ainsi que les éléments pertinents dans nos notes d'observation le cas échéant.

À la lumière de la codification et de l'analyse descriptive, nous considérons sept concepts clés qui nous sont apparus de façon distinctive lors de l'analyse de nos données, ainsi, le tableau 2.3 présente les concepts clés de l'analyse descriptive, ainsi que les sources de données qui ont été utilisées à cet effet.

Tableau 2.3 – Données des concepts clés

Concepts clés de l'analyse descriptive	Sources de données utilisées		
	Documentation	Verbatims	Observation
Modèle de gouvernance	X	X	
Composition et expertise du CA		X	
Stratégie	X	X	X
Parties prenantes	X	X	X
Directives, processus et pratiques	X	X	X
Concept projet		X	X
Information projets	X	X	

Notre analyse descriptive se complète par une synthèse des concepts clés afin d'apprécier leur importance dans les données. Cette synthèse présente une brève analyse quantitative des concepts clés pour la Société Alpha en lien avec la gouvernance de sociétés et la gestion organisationnelle des projets.

Cette synthèse présente l'importance des concepts clés, le nombre de citations retenues dans notre analyse descriptive, pour le nombre de participants du groupe A et le nombre de participants du groupe D qui ont adressé ce concept. Le nombre de citations est calculé en révisant la section de l'analyse descriptive correspondante. Nous avons aussi

inclus le nombre de mentions pour lequel ce concept est présent dans les données mises à notre disposition, documents et verbatims d'entrevues. Cette quantification est à titre indicatif pour apprécier le facteur d'importance. La mention (min) indique que ce concept, sans être totalement exclu, apparaît de façon minimale dans nos données. Le calcul du nombre de mentions est élaboré à l'aide de la fonction d'analyse du logiciel ATLAS.ti, Word Cruncher, en utilisant certains mots-clés. Basés sur cette quantification, nous avons élaboré un indicateur d'importance du concept selon les trois catégorisations suivantes : très important, moyennement important, et peu important.

Le tableau 2.4 présente la synthèse de l'importance des concepts clés par rapport à leur présence dans les données de l'étude de cas de la Société Alpha.

Tableau 2.4 – Synthèse quantitative des concepts clés

Concepts clés	Mentions verbatims		Citations retenues		Mentions documentation	Importance
	Administrateur	Direction	Administrateur	Direction		
Modèle de gouvernance	Plus de 15	--	14 (7)	--	Minimal	Peu
Composition et expertise du CA	20	10	8 (x)	1 (1)	Minimal	Moyennement
Stratégie			25 (x)	8 (y)	Plus de 10	Très
- Mission	45	15				
- Vision	120	10				
- Valeurs	15	10				
Parties prenantes	+140	+110	11 (x)	4 (y)	Plus de 8	Très
Directives, processus et pratiques	20		10 (6)	10 (5)	Plus de 5	Très
Concept projet	--	--	24 (9)	19 (7)	Plus de 3	Moyennement
Informations projets	--	--	15 (8)	3 (1)	Minimal	Moyennement

2.2.5.2 Analyse des thèmes principaux

L'étape d'analyse de théorisation vise à rapprocher les concepts clés de la première étape d'analyse aux thèmes principaux et dimensions théoriques agrégées sous-jacentes tels que proposés par le modèle théorique de départ. Ce mode d'analyse cherche à fournir des informations supplémentaires qui pourraient être pertinentes pour des domaines au-delà de l'étude immédiate. Dans le cadre de cette analyse, nous avons examiné les données d'un point de vue théorique pour tenter de discerner des structures et des dimensions plus profondes de la compréhension. De tels modèles ne sont pas nécessairement apparents pour les membres de la Société Alpha, mais ils sont essentiels si l'on veut que la présente thèse ait un sens pour d'autres chercheurs et ait une incidence sur la conceptualisation de la gouvernance de sociétés (Gioia et Chittipeddi, 1991).

L'analyse des thèmes principaux se subdivise en deux grandes dimensions agrégées, soit la traduction et l'intégration. Nous avons donc déterminé comment les concepts clés permettent de répondre aux trois thèmes de la traduction, soit la distance (syntaxique, sémantique et pragmatique), la complexité et la temporalité. Et ainsi déterminer comment ces thèmes permettent de répondre aux préoccupations de la traduction. Nous avons aussi déterminé comment les concepts clés permettent de répondre aux deux thèmes de l'intégration, soit les mécanismes et le cycle de vie.

2.3 Démarche de la thèse

La démarche de notre thèse présente la façon dont nous avons mené notre étude sur le terrain. Comment avons-nous anonymisé tous les éléments susceptibles de dévoiler l'identité de la Société Alpha ? La liste des étapes qui ont mené à la réalisation de notre étude de cas. Comment avons-nous sollicité les sociétés candidates et les étapes qui nous ont menés à la Société Alpha pour mener notre étude de cas ? Et quel est le détail des données mises à notre disposition pour élaborer notre étude de cas, soit la documentation, les entrevues individuelles et les notes d'observation ?

2.3.1 Anonymisation

Dans le cadre de notre thèse, afin de conserver l'anonymat de la Société Alpha (nom fictif) et de tous les participants, nous présentons nos résultats de façon anonyme.

Tous les participants sont désignés d'un indicatif anonyme. De A1 à A9 pour les administrateurs (groupe A), de D1 à D7 pour les membres de la direction (groupe D), et S1 pour notre soutien administratif. Lorsqu'un individu en dehors des 17 participants est mentionné durant les entrevues, son nom est remplacé avec un indicatif variable.

Tous les noms de projet de la Société Alpha sont remplacés par un indicatif anonyme de PA1 à PA7.

Tous les noms des constituants, le nom des parties prenantes, le nom des dossiers spécifiques, ou autres sont remplacés par l'indicateur anonyme de AA1 à AAxx. L'indicateur AA1 désignant l'organisme public duquel relève la Société Alpha en tant que société du domaine public.

Seuls le chercheur et sa directrice ont accès à la fiche manuscrite secrète de transposition des indicateurs en noms réels.

2.3.2 Journal de bord

Afin de pouvoir reconstituer chacun des événements qui se déroulent dans le cadre de notre étude de cas, ainsi que dans la phase d'analyse, nous avons constitué un journal de tous les événements. Que ce soit pour répertorier les courriels, les événements de notre calendrier, ou les activités d'analyse et de rédaction, ce journal de l'étude de cas, permet de reconstituer la démarche et le suivi de l'étude de cas de la Société Alpha.

Le journal détaillé de l'étude de cas est réservé au chercheur et à sa directrice. En résumé, le tableau 2.5 présente la séquence des événements de notre étude de cas et qui s'est échelonnée sur environ deux ans, mois par mois.

Tableau 2.5 – Activités de l'étude de cas

Année	Mois	Activités
2017	Novembre	Sollicitation initiale auprès de A1.
	Décembre	Attente d'une rencontre pour cause de contrainte horaire.
2018	Janvier	Attente d'une rencontre pour cause de contrainte horaire.
	Février	Rencontre exploratoire avec A1 pour la conduite d'une étude de cas à la Société Alpha. Analyse de la Société Alpha pour valider la pertinence d'y mener une étude de cas. Confirmation de la possibilité de mener une étude de cas auprès de la Société Alpha.
	Mars	Rencontre initiale avec le directeur général, D1 et S1 pour présenter le projet d'étude de cas. Séance du conseil d'administration de la Société Alpha et adoption d'une motion pour approuver la tenue de la présente étude de cas de notre projet de thèse.
	Avril	Confirmation auprès du chercheur de l'adoption par le conseil d'administration de la tenue de l'étude de cas. Rencontre avec D1 et S1 pour présenter le plan d'action de l'étude de cas.
	Mai	Entrevues avec D1, D2, D3, D4, D5 et D6 Entrevues avec A1 et A4
	Juin	Entrevue avec A2, A3 et A5
	Juillet	Validation auprès de A1 pour restructurer de notre thèse en une étude de cas unique approfondie auprès de la Société Alpha.
	Aout	Restructuration de notre thèse en une étude de cas unique approfondie.
	Septembre	Communication auprès de A1 et D1 pour le réalignement de notre thèse en une étude de cas unique approfondie. Confirmation de l'ajustement du plan d'action de l'étude de cas. Transcription des entrevues de A1, A3, D1, D2, D3, D4, D5, D6
	Octobre	Entrevue avec D7 Transcription des entrevues de A2, A4, A5
	Novembre	Entrevues avec A6, A8 et A9

	Décembre	Entrevue avec A7 Séance d'observation de la part du chercheur à une séance du conseil d'administration. Rédaction du rapport d'observation.
2019	Janvier	Transcription des entrevues D7, A6
	Février	Transcription des entrevues A7, A8, A9 Codification
	Mars	Préparation de la proposition de thèse
	Avril	Proposition de thèse 1 ^{er} avril Codification (suite)
	Mai	Élaboration de la structure d'analyse
	Juin-juillet	Codification et analyse descriptive
	Aout à novembre	Analyse, modélisation et théorisation.

2.3.3 Terrain

La sélection d'une société pour réaliser notre étude de cas s'est échelonnée sur plusieurs mois. Nous présentons ici notre démarche de sollicitation réalisée auprès de diverses sociétés québécoises, ce qui nous a menés à la sélection de la Société Alpha afin de réaliser notre étude de cas.

Comme proposé par Leblanc et Schwartz (2007), nous avons privilégié la route informelle, et ciblé directement un administrateur ou un dirigeant qui peut nous ouvrir les portes et jouer le rôle de commanditaire (*sponsor*) (Leblanc et Schwartz, 2007).

Les étapes générales de recrutement proposées par Leblanc (2007) que nous avons suivies sont les suivantes:

1. Demande d'autorisation de l'étude par contacts interpersonnels auprès des responsables de l'organisation.
2. Suite à l'autorisation de l'organisation, contacts des personnes identifiées selon les critères mentionnés ci-haut et signature des consentements.
3. Annonce par les responsables de la présence du chercheur auprès des personnes concernées.

En novembre 2017, nous avons débuté nos recherches auprès de multiples sociétés, tant du domaine privé que du domaine public au Québec. Pour ce faire, nous avons préparé ce que nous appellerons notre Carte de visite. Ce fascicule en six pages que l'on retrouve en Appendice A, présente les éléments suivants : le contexte de la thèse, notre question de recherche, ainsi que le type d'organisation recherché; une présentation de l'étude de cas et des attentes face à leur participation; les fondements et justifications de notre thèse; la contribution visée et notre cadre conceptuel; et pour finir une présentation du chercheur et de sa directrice. Cette carte de visite a été utilisée tout au long de notre démarche auprès des sociétés candidates. Comme prescrit par Leblanc (2007), nous sommes entrés en contact avec, soit des administrateurs, soit des dirigeants de société québécoise ou experts du domaine de la gouvernance de société bien en vue. Dans un premier temps, nous avons contacté les quatre personnes influentes au Québec en gouvernance de société qui avaient fait l'objet de l'étude préliminaire de l'été 2015. Cette première démarche vise à utiliser la rencontre que nous avons eue durant l'avant-projet de thèse comme prétexte à l'introduction de notre projet de thèse. De ces quatre personnes sollicitées, une n'a pas répondu à notre demande, bien que nous ayons relancé par deux fois. Une nous a poliment répondu par la négative, préférant s'abstenir de nous rencontrer pour aller plus loin. Et deux ont finalement répondu positivement à notre appel, nous permettant de les rencontrer pour mieux comprendre notre demande. Ces deux personnes œuvrent déjà à titre d'administrateurs sur le conseil d'administration de plusieurs sociétés québécoises, tant du domaine public que du domaine privé, et sont très en vue sur la scène publique dans

la promotion des meilleures pratiques en gouvernance de sociétés.

Durant quelques mois, nous avons été très actifs sur la recherche de sociétés pour pouvoir effectuer nos études de cas. Nous mentionnons « nos » études de cas, car jusqu'en juillet 2018, nous avions l'intention de réaliser quatre études de cas pour notre thèse basée sur des études de cas multiples (Yin, 2013). Durant nos démarches de recherche, nous avons reçu beaucoup d'appréciation positive de la part des personnes sollicitées, mais faute de société voulant se prêter au jeu de l'étude de cas, nous avons été contraints en juillet 2018 de transformer notre thèse en une étude de cas unique approfondie.

Cette aventure à la recherche de sociétés candidates a été fort constructive et enrichissante, et représente un défi que nous n'avions pas anticipé, soit un défi de temps et un défi d'engagement. Bien que la plupart du temps, nous avons des réponses positives de la part de nos interlocuteurs, administrateurs ou dirigeants des sociétés candidates, ceux-ci ont plutôt des agendas très chargés, ce qui se traduit en des délais relativement longs entre chacune des interactions.

Au total, nous avons été en contact 20 personnes (9 administrateurs, 11 dirigeants et experts), représentant en tout plus de 20 sociétés candidates différentes. De ces 20 personnes, seulement cinq ne nous ont jamais répondu et quatre nous ont répondu dans la négative. Ce qui nous a encouragés dans notre démarche c'est qu'un peu plus de 50% des personnes contactées nous ont répondu dans la positive face à notre projet de thèse. Le tableau 2.6 présente une synthèse du nombre d'interlocuteurs de sociétés candidates contactées.

Tableau 2.6 – Synthèse des interlocuteurs des sociétés candidates

Nombre d'interlocuteurs contactés dans la recherche de sociétés candidates					
	Aucune réponse	Réponse négative	Réponse positive Suivi d'un non	Réponse positive, Suivi d'une rencontre Suivi d'un non	Réponse positive Suite positive
Administrateur (9)	3	1	2	2	1
Dirigeant ou expert (11)	2	3	2	4	0
Total (20)	5	4	4	6	1

Bien qu'à la réception d'une réponse positive à la suite de notre sollicitation, ceci ne représentait qu'une première étape à l'analyse de notre projet d'étude de cas par la société candidate. En effet, par exemple, à la suite d'une réponse positive de notre première sollicitation, un administrateur de société a fait suivre et discuté de notre proposition avec son président du conseil d'administration et celui-ci refusa notre proposition pour des motifs de sensibilité.

Lors de nos démarches de sollicitations, nous avons observé qu'il y a deux chemins distincts pour entrer en contact avec une société candidate. Soit d'être en contact avec un administrateur, soit d'être en contact avec le directeur général ou vice-président.

Par exemple, lorsque nous avons rencontré pendant une heure un administrateur influent d'une société pour lui expliquer notre projet, celui-ci s'est laissé séduire par notre approche et la pertinence de notre objectif de thèse. Il a présenté notre projet de thèse au bureau du président d'une société de plus de 5000 employés pour un chiffre d'affaires de plus de 3 milliards de dollars canadiens par année. C'était très encourageant comme démarche. Toutefois, quelques semaines plus tard, bien que le bureau du président ait analysé notre projet, nous recevions une lettre très

encourageante, mais qui déclinait notre proposition pour des motifs de sensibilité.

Nous avons aussi poussé l'audace de transmettre notre Carte de visite à un président-directeur général d'une grande société québécoise du domaine public pour solliciter son intérêt. À notre très grande surprise, il nous répondit dans l'affirmatif et nous accordait une entrevue téléphonique de 15 minutes dans les trois semaines suivantes. Nul besoin d'indiquer que nous étions très encouragés à l'idée de cet entretien téléphonique. Au moment venu, et après 15 minutes de cordiale argumentation de notre part, nous le convainquions de notre démarche et celui-ci s'engagea à présenter notre dossier au président du conseil d'administration. Malheureusement, nous ne passions pas ce niveau d'approbation. Il se sera écoulé 5 semaines entre le moment de notre sollicitation initiale et la confirmation d'une non-suite. Probablement pour des motifs de sensibilité encore une fois.

Puis une deuxième société québécoise du domaine public s'est très fortement intéressée à notre projet de thèse, 2-3 échanges et discussions ont eu lieu avec le directeur général à la suite de la réception de notre carte de visite. Nous avons même convenu d'une conférence téléphonique conjointe avec le directeur général et le président du conseil d'administration. Mais, à la toute dernière minute, le directeur général nous contacta pour nous signifier qu'à la suite d'une discussion entre lui et le président du conseil, il ne serait pas opportun à ce moment-ci de contribuer à notre projet de thèse donné la maturité de l'organisation et de la sensibilité.

Une troisième société québécoise du domaine public s'est intéressée à notre projet de thèse et le président-directeur général trouvait bien pertinent notre objectif de thèse. Mais dû à la grande sensibilité de notre sujet et de la relation entre le conseil d'administration et la direction générale, on préférait déclinier notre offre pour des motifs de sensibilité.

Dans tous les cas où la discussion a progressé, il nous est rapidement apparu que les deux niveaux de gestion, représentant nos deux composantes organisationnelles, soit le conseil d'administration et la direction, devaient être en accord avec notre projet pour que les discussions aillent de l'avant. Aussi, nous avons constaté que l'influence de notre interlocuteur était un atout stratégique à la progression de notre proposition de projet de thèse.

Notre démarche et nos efforts ont tout de même porté leurs fruits. À la fin mars 2018, nous concluons une entente avec la Société Alpha pour réaliser notre toute première étude de cas.

Nous venons de décrire notre démarche de sollicitation de sociétés candidates dans le but de faire la démonstration que, tel que Leblanc (2007) l'indique, l'accès aux conseils d'administration dans le but de réaliser de la recherche qualitative est relativement complexe, mais non inatteignable. Des quatre routes proposées par Leblanc (2007), nous avons privilégié la troisième proposition, c'est-à-dire, de cibler directement un administrateur ou un cadre qui peut nous ouvrir les portes et jouer le rôle de commanditaire. Notre carte de visite aura été un atout indispensable, et bien que beaucoup d'effort ait été consacré à la recherche de firmes candidates, cette approche fut bénéfique. Même si les conseils d'administration demeurent un peu fermés, à l'image des boîtes noires « *Black Box* ».

Démarche auprès de la Société Alpha

Notre démarche visant à identifier et sélectionner une société candidate à notre étude de cas s'est avérée positive auprès d'au moins un administrateur de société sollicitée. Pour la suite de notre étude de cas, nous référons à cet interlocuteur par la désignation anonyme de A1 du Groupe A constitué des administrateurs de la Société Alpha. Notre approche auprès de A1 s'est résulté en un heureux accord, mais notons qu'entre notre premier contact en novembre 2017 et l'acceptation finale par une résolution du conseil

d'administration en mars 2018 pour accepter que la Société Alpha fasse l'objet de notre étude de cas, il se sera écoulé 4 mois pour se finaliser l'entente.

Comme mentionné précédemment, le tout a débuté par l'envoi de notre Carte de visite à A1, un administrateur professionnel qui œuvre sur plusieurs conseils d'administration et qui se spécialise en gouvernance de sociétés. Bien que marquée d'un intérêt certain pour notre proposition d'étude de cas, la première rencontre, le premier contact en personne, n'aura lieu qu'à la mi-février 2018, pour des raisons de contrainte d'horaire.

Le premier contact en personne avec A1 s'est bien déroulé, bien que cela n'était que la troisième occasion où nous avons l'opportunité de présenter notre projet d'étude de cas en dehors de l'environnement académique. Comme à l'habitude, nous avons entrepris la présentation de notre projet de thèse sous une écoute attentive. Puis l'échange débuta. Comme à toutes les occasions où cela se présenta, nous avons eu à convaincre à l'aide d'argumentations sérieuses le bien fondé de notre objet de recherche. Nous avons observé qu'auprès de A1, le désir d'accompagnement auprès de la relève, le bienfondé de la recherche universitaire, mais particulièrement, l'idée notre objet de recherche, le projet auprès des conseils d'administration, était bien ancré dans ses valeurs personnelles.

Convaincue de notre propos, la discussion s'est rapidement tournée vers le choix d'une société candidate qui accepterait de bien vouloir se prêter au jeu d'une étude de cas sur la gouvernance de société par un étudiant au doctorat spécialisé en gestion de projet. À la suite de cet échange, A1 nous proposa la Société Alpha. Mais tout n'était pas gagné. Il fallait maintenant convaincre et le directeur général et le président du conseil d'administration de la Société Alpha du bien fondé de notre thèse et de la démarche de notre étude de cas. Pour la suite de notre récit, le directeur général prend la désignation de D1, du Groupe D, représentant l'équipe de direction de la Société Alpha, et le président du conseil la désignation de A9.

La rencontre avec A1 se conclura avec son engagement à échanger avec le président du conseil de la Société Alpha et avec le directeur général pour sonder le terrain à savoir s'ils y avaient un intérêt avec notre projet de thèse. Ceci était un préalable à ce que nous contactions D1. De notre côté, nous nous engageons à réaliser une analyse sommaire de la Société Alpha afin de vérifier si celle-ci était une bonne candidate à notre recherche, ce qui fut positif. Durant l'analyse sommaire de la Société Alpha, nous avons découvert qu'un autre membre du conseil d'administration faisait partie de nos contacts professionnels. Nous avons alors établi le contact avec A2 afin de sonder son intérêt à notre projet de thèse. Nous pensons que ce contact, qui s'avéra positif, serait bénéfique dans une éventualité où notre projet serait présenté au conseil d'administration. Nous voulions mettre toutes les chances de notre côté.

Quelques jours passèrent et nous recevions, dans un message succinct de la part de A1, les coordonnées courriel du directeur général, D1, afin de solliciter une rencontre avec lui, toujours avec notre Carte de visite. Nous comprenons ici que l'approbation d'une société à la participation de notre étude de cas s'articule à deux niveaux. Il faut en premier lieu convaincre le conseil d'administration du bienfondé de notre thèse, puis la direction générale de la société.

Rapidement nous avons conclu qu'une rencontre s'organiserait avec D1 au début du mois de mars 2018. Avec toute la préparation requise, nous nous sommes présentés à la rencontre qui se déroula dans le bureau du directeur général, D1. Un grand bureau, soigné, avec une vue imprenable. Nous y avons été accueillis très chaleureusement, petit verre d'eau, documents déjà imprimés, et à notre grande surprise, D1 était accompagné de son adjoint exécutif que nous appellerons S1. Convaincus de notre approche, nous avons conclu la rencontre avec l'engagement de D1 à présenter notre projet de thèse à son comité de direction, et si celui-ci y était favorable, D1 présenterait notre projet de thèse à la prochaine rencontre du conseil d'administration qui devait avoir lieu à la fin du mois de mars 2018.

Attente ... Cette période d'attente nous a plongés dans une période d'incertitude durant laquelle nous avons les mains liées, ainsi, tout était joué, il ne fallait qu'attendre.

Avril 2018

C'est avec beaucoup d'enthousiasme que nous avons reçu en début d'avril 2018, la confirmation de la part de S1 que notre projet avait été présenté au conseil d'administration et qu'une résolution en ce sens avait été votée et acceptée pour que la Société Alpha soit notre première société candidate à notre étude de cas. Ainsi, nous planifions une rencontre, à la mi-avril, avec D1 et S1 pour présenter notre plan d'action pour la réalisation de notre étude de cas (Appendice D). À ce moment, nous prévoyions réaliser quatre études de cas similaire dans quatre sociétés différentes, mais ceci sera ajusté un peu plus tard pour ne réaliser qu'une étude de cas unique approfondie. Ainsi, à la présentation de notre plan d'action, D1 nous offrit tout le support requis de la part de S1 pour mener à bien notre étude de cas. Nous nous sommes entendus sur la documentation requise que S1 nous fit parvenir dans les jours suivants, et S1 prit en charge la responsabilité de planifier toutes les entrevues auprès des administrateurs et de la direction. À ce moment, nous nous étions entendus pour rencontrer cinq administrateurs, Groupe A, et les cinq membres de la direction, plus un chargé de projet, pour un total de six entrevues avec le Groupe D. Cette décision fut très bénéfique en ce sens que nous savions que la participation individuelle était optionnelle. Mais provenant de l'adjoint exécutif du directeur général, cela mettra du poids dans nos demandes d'entrevue. Il faut aussi souligner que S1 avait accès à tous les agendas des participants, ce qui facilita la tâche.

Avant de procéder à la planification des entrevues, bien que notre projet répond aux exigences éthiques de l'université, nous avons signé un formulaire d'engagement à la confidentialité émis par le département juridique de la Société Alpha.

C'est ainsi que nous préparions une lettre de présentation accompagnée de document de support afin de solliciter les participants aux entrevues. Nous avons conclu qu'il serait souhaitable de rencontrer tous les participants du Groupe D (membres de la direction) avant de rencontrer les participants du Groupe A (administrateurs), question d'en connaître un peu plus sur la Société Alpha et sur son fonctionnement interne. Donc, rapidement, avant la mi-mai, nous avons planifié et rencontré les six membres de Groupe D. Par la suite, nous avons planifié les entrevues avec le Groupe A qui se sont déroulées entre la fin-mai et la fin juin 2018. Nous pensions bien que notre collecte de données était complétée.

Comme nous l'avons vue précédemment, l'accès au terrain pour sélectionner des sociétés candidates pour nos quatre études de cas ne fut pas fructueux et le temps pour notre thèse commençait à manquer. C'est au mois de juillet 2018 que nous avons pris la décision de remodeler notre thèse en ne faisant qu'une étude de cas unique approfondie auprès de la Société Alpha. Ainsi, nous sollicitons une rencontre avec A1 afin de lui exposer notre nouvelle approche et obtenir son assentiment. Cette rencontre aura lieu à la fin du mois de juillet 2018 et se conclut de façon positive, A1 stipulant qu'une étude de cas approfondie serait beaucoup plus avantageuse pour la Société Alpha. À la suite de cette rencontre, nous avons remodelé notre thèse afin de considérer une étude de cas unique approfondie. Pour ce faire, nous avons besoin de données additionnelles pour supporter notre thèse. Au début du mois d'octobre 2018, nous avons donc émis une note explicative au directeur général, D1, et sollicité la collaboration de S1 pour planifier quatre entrevues additionnelles avec les quatre autres membres du conseil d'administration et une entrevue avec un conseiller stratégique. Ce qui porta à neuf le nombre de participants du Groupe A et sept le nombre de participants du Groupe D. Ces entrevues additionnelles se dérouleront entre le début octobre et le début décembre 2018.

Compléter les entrevues était stratégique à notre démarche, car l'activité restante à notre cueillette de données devait se compléter par l'observation d'une séance du conseil d'administration. Nous voulions observer au conseil d'administration comment le sujet des projets y était traité. Comme mentionné dans notre approche de recherche, pour l'observation de personne, le chercheur doit avoir la confiance des participants. Ainsi, à la fin décembre 2018, le président du conseil, A9, nous autorisait à observer l'entièreté d'une séance du conseil d'administration de la Société Alpha qui aurait lieu à la fin du mois de décembre. C'est ainsi que nous nous sommes présentés dans les bureaux de la Société Alpha pour observer la séance du conseil d'administration, fin décembre 2018. Comme nous avons déjà rencontré l'ensemble des membres du conseil d'administration et l'ensemble des membres de la direction, nous n'étions pas une source de distraction, et nous avons pu observer que l'ensemble des participants à la séance du conseil n'était pas contraint dans leurs propos de par notre présence. Même que nous avons été accueillis chaleureusement en début de rencontre par le président du conseil, et nous en avons profité à la fin de la séance pour remercier l'ensemble des participants pour leur généreuse contribution.

C'est ainsi que s'est complétée notre cueillette de données auprès de la Société Alpha.

2.3.4 La Société Alpha

Nous décrivons la Société Alpha tout en respectant le caractère confidentiel. Seuls les éléments essentiels à la compréhension de notre étude de cas y sont présentés. Notons que le genre masculin est toujours utilisé pour désigner les membres du conseil d'administration et les membres de l'équipe de direction.

De façon générale, les sociétés du domaine public relèvent soit d'un gouvernement, d'un ministère ou d'une municipalité. Ici dans le cadre de notre thèse, nous désignerons, l'organisme public duquel relève la Société Alpha comme étant AA1. Nous croyons ainsi que l'anonymat de notre société candidate est préservé. Ici, AA1

est en quelque sorte l'actionnaire principal de la Société Alpha et son principal mandataire et bailleur de fonds.

La Société Alpha est une société du domaine public, indépendante, à but non lucratif, créée dans les années 80, par décret, sous l'égide de AA1. La Société Alpha a la responsabilité de gérer des actifs importants pour AA1, en plus d'être responsable de la gestion d'activités grand public.

Le conseil d'administration de la Société Alpha est nommé par AA1, et formé de neuf administrateurs qui en assurent la gouvernance et adopte les orientations stratégiques mises en œuvre par cette dernière.

La Société Alpha rend des comptes régulièrement à AA1, tant sur le plan financier que sur la planification et gestion des portefeuilles d'investissements. Des règles sont en place pour encadrer les dépenses et les ententes supérieures et à une limite monétaire et à une limite de durée. Dans ces cas, la Société Alpha doit rendre des comptes à AA1, l'organisme public duquel elle relève.

Le conseil d'administration est supporté par quatre comités du conseil constitué d'administrateurs, soit :

- 1) Comité ressources humaines constitué de quatre administrateurs (1 président plus 3 membres) a pour mandat d'examiner les orientations et stratégies en matière de gestion des ressources humaines de la Société Alpha.
- 2) Comité audit constitué de trois administrateurs (1 président plus 2 membres) a pour mandat de s'acquitter de ses responsabilités de surveillance à l'égard de la qualité et de l'intégrité de l'information financière.
- 3) Comité gouvernance constitué de trois administrateurs (1 président plus 2 membres) a pour mandat de s'acquitter de ses responsabilités de surveillance en examinant tous les aspects du cadre de gouvernance du conseil d'administration.

- 4) Comité projets constitué de quatre administrateurs (1 président plus 3 membres) est chargé de faire ressortir et respecter l'identité, en interrelation continue avec les premiers utilisateurs et contributeurs des actifs de la Société Alpha, la population et les partenaires. Le Comité projets accompagne la Société Alpha dans la définition et l'application de sa mission, sa vision, ses valeurs et de ses orientations stratégiques. Le Comité projets veille à ce que la sélection des projets de développement et la structure des ententes de partenariats respectent ces grandes orientations.

La Société Alpha est régie par des règles de bonne gouvernance, suivant les meilleures pratiques en vigueur, et définie dans les règlements de la Société Alpha qui décrit le cadre de gestion, le rôle du conseil d'administration, de ses comités et de ses dirigeants. La Société Alpha ne compte aucun membre et ne tient aucune assemblée générale annuelle. Dans ses fonctions, le directeur général relevant du conseil d'administration participe à la consolidation des orientations et des objectifs de la Société Alpha, ainsi que la mise en place des moyens nécessaires à la réalisation de la mission et du rayonnement de la Société Alpha.

Les règlements de la Société Alpha décrivent les responsabilités du conseil en matière de ressources humaines et de gestion financière, mais ne font pas allusion à la conduite des projets de la société. Tout au plus, le directeur général propose au conseil d'administration un portefeuille de projets, qui inclut les plans d'immobilisation et d'exploitation de la Société Alpha, et il participe à l'élaboration des orientations stratégiques. De plus, des règles sont définies pour déléguer des pouvoirs de la part du conseil d'administration aux personnes qui y sont désignées par référence à leur poste. Ces règles définissent les seuils d'autorisation de dépenses entre le conseil et la haute direction en matière de demande de subventions, contrats de commandite, gestion des comptes bancaires, gestion des contrats, bien que certaines dépenses importantes qui requièrent l'approbation de AA1.

La Société Alpha est guidée par des valeurs qui privilégient l'environnement, l'innovation, la qualité, l'intégrité et la collaboration avec les parties prenantes.

La gestion de la Société Alpha est conditionnée par sa réalité ayant à administrer des activités grand public, ainsi qu'à réaliser sa vision de destination d'envergure mondiale.

Avec presque 100 activités grand public annuellement, la présence de parties prenantes majeures, près de 100 actifs immobiliers à administrer et entretenir, la direction de la Société Alpha se démarque par une équipe de gestion dynamique et complémentaire.

Mené par un directeur général sous les orientations et politiques émanant du conseil d'administration, la gestion de la Société Alpha est mise en œuvre par quatre directions : administrative, marketing, opérations, et projets.

La Société Alpha dispose d'un budget d'environ 50 000 000 \$ par année et est financée en partie par ses propres revenus et en partie par AA1.

La Société Alpha a la responsabilité de la mise en œuvre des projets qu'elle met de l'avant.

Le projet PA1 est un projet d'infrastructure d'une valeur d'environ 75 000 000 \$ qui s'échelonne sur une période de deux ans. Le financement de ce projet provient en partie de AA1 et en partie d'autres organismes publics.

Le projet PA2 est un projet d'une valeur d'environ 75 000 000 \$ qui s'échelonne sur une période de moins d'une année. Le financement de ce projet provient en partie de AA1 et en partie d'autres organismes publics.

Le portefeuille de projets d'investissement comprend une multitude de projets d'une valeur de 100 000 \$ à 15 000 000 \$ pour une valeur totale d'environ 70 000 000 \$ et s'échelonne sur une période d'environ trois ans. Le financement du portefeuille de projets d'investissement provient en partie par AA1.

2.3.5 Base de données

La base de données recueillies est constituée de documents publics et de documents internes provenant de la Société Alpha, d'enregistrements et de transcriptions audios des entrevues, et de notes d'observation. Les données sont consignées dans l'outil d'analyse ATLAS.ti afin de pouvoir réaliser l'étape de codification et d'analyse, et faciliter la recherche.

2.3.5.1 Documentation

Afin de comprendre le contexte organisationnel de la Société Alpha, un ensemble de documents est mis à notre disposition. Ces documents permettent d'enrichir la compréhension de la Société Alpha, et constituent un support additionnel aux données recueillies durant les entrevues. Certains documents sont publics, d'autres ont été obtenues lors de nos rencontres initiales avec D1 et S1. Les documents recueillis sont :

- Règlements de la Société Alpha, incluant le rôle du conseil d'administration et de la direction générale, les règles relatives aux niveaux niveau d'approbation, ainsi que les règles d'octroi et de suivi de contrats
- Site web, incluant la stratégie : vision, mission et valeurs
- Plan d'affaires
- Planification stratégique et son plan de mise en œuvre
- Rapports annuels
- Budget, états financiers, investissement en capital et en projet
- Structure organisationnelle : le conseil d'administration, ses comités, et l'équipe de direction
- Processus de gestion de projets
- Portefeuille de projets
- Statuts exécutifs de projets
- Communiqués publics

2.3.5.2 Entrevues individuelles

Afin de bien comprendre comment notre objet de recherche est articulé sur le terrain, nous avons mené un ensemble d'entrevues semi-dirigées avec les membres du conseil d'administration et les membres de l'équipe de direction ainsi qu'un conseiller stratégique et un chargé de projet. Les seize candidats interviewés constituent deux groupes distincts de candidats auprès desquelles nos entrevues seront réalisées, soit : le Groupe A constitué des membres du conseil d'administration; et le Groupe D constitué des membres de la direction et de responsables des projets.

Le tableau 2.7 suivant présente la liste des participants aux entrevues, administrateurs Groupe A, membres de la direction Groupe D. Le masculin est utilisé pour conserver l'anonymat des participants, bien que nous retrouvions une équité homme femme au sein du conseil d'administration de la Société Alpha.

Les entrevues que nous avons réalisées sont ciblées (*focused interview*) et permettent d'engager une conversation avec le participant, tout en suivant une série de questions pour diriger l'entrevue (Yin, 2013). Ainsi, les entrevues permettent la réflexion (Alvesson, 2011) afin de compléter et de valider les données recueillies. Elles sont enregistrées (audio) sur obtention du consentement du participant. Les entrevues ont eu une durée de plus ou moins 60 minutes chacune.

L'environnement dans lequel les entretiens sont réalisés varie entre des salles de réunion, et des bureaux dans les locaux de la Société Alpha, ou les bureaux ou le lieu de travail des participants externes, comme les administrateurs.

Tableau 2.7 – Liste des participants aux entrevues

Groupe A - Administrateurs	
A1	Administrateur professionnel, gouvernance
A2	Administrateur spécialisé, communication
A3	Administrateur spécialisé, développement durable
A4	Administrateur spécialisé, ressources humaines
A5	Administrateur spécialisé, comptabilité
A6	Administrateur spécialisé, domaine d'affaire Société Alpha
A7	Administrateur spécialisé, environnement
A8	Administrateur professionnel, fiscalité
A9	Administrateur professionnel, président du conseil
Groupe D – Membre de la direction	
D1	Directeur général
D2	Directeur projets
D3	Directeur administratif
D4	Directeur communication marketing
D5	Directeur opérations
D6	Chargé de projet
D7	Conseiller stratégique

Chaque participant a été convoqué en entrevue via l'entremise de S1 et chaque participant a reçu par courriel préalablement à la rencontre, une description de l'objectif de la rencontre, notre Carte de visite, ainsi que les quatre premières pages de notre guide d'entrevue (sans les questions) afin de se familiariser avec notre projet de thèse et de bien se préparer à l'entrevue. Sans avoir validé précisément, nous constatons qu'environ 50% des participants ont pris connaissance de ces documents. Nous avons tout de même fait une brève présentation de notre projet de thèse au début de chaque entrevue.

Des précautions particulières sont prises afin d'assurer le bien-être du participant. Ainsi, au début de chaque entrevue, nous avons expliqué le contexte de notre thèse. Nous avons présenté notre certificat d'éthique émis par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM. Le participant est avisé qu'il peut annuler sa participation en tout temps et que nous retirerons dans ce cas les données le concernant. De plus, si un participant demande à approuver un résumé ou le verbatim de l'entrevue, une entente est prise à cet égard.

Le tableau 2.8 présente un sommaire des données d'entrevues menées à la Société Alpha et retranscrit en verbatims à des fins d'analyse.

En guise de résumé des entrevues menées à la Société Alpha nous constatons les éléments suivants pour chacune des sections du questionnaire. Rappelons-nous que le questionnaire d'entrevue a été construit de façon générique pour mener à bien quatre études de cas pour permettre de soutenir une conversation avec le participant. Lorsque nous avons remodelé notre projet de thèse pour en faire une étude de cas unique approfondie, nous n'avons pas modifié le questionnaire.

Tableau 2.8 – Sommaire des données d’entrevues

Candidat	Date d’entrevue (2018)	Durée (min.)	Nombre de mots
Groupe A - Administrateurs			
A1	24 mai	55	5000
A2	5 juin	59	7400
A3	4 juin	52	4500
A4	23 mai	72	10500
A5	28 juin	51	6500
A6	7 novembre	90	12500
A7	4 décembre	50	7000
A8	8 novembre	45	5000
A9	16 novembre	43	5000
Total Groupe A		517 (8h35m)	63 400
Groupe D – Membre de la direction, conseiller et chargés de projets			
D1	2 mai	66	10000
D2	2 mai	63	9200
D3	18 mai	63	10000
D4	18 mai	37	4600
D5	18 mai	44	5600
D6	8 mai	57	7800
D7	5 octobre	65	8000
Total Groupe D		395 (6h35m)	55 200
TOTAL		912 (15h10m)	113 600

Les deux questions de la section 1 servant à connaître le participant ont bien rempli leur rôle, et nous constatons que ceci a contribué à mettre le participant à l'aise avec le chercheur.

Les cinq questions de la section 2 servant à connaître la compréhension de la gouvernance de sociétés remplissent leur rôle et permettent aussi de comprendre comment le participant entrevoit son rôle en rapport avec les grands plans d'action de la Société Alpha. Dès les premières entrevues, la question numéro cinq a rapidement été modifiée pour aborder le rôle du participant sur le Comité projets au lieu d'un comité sur les risques, car qu'il n'y a pas de comité sur les risques proprement dits à la Société Alpha. Pour la question quatre et cinq, si le participant n'était pas membre de l'un des deux comités ciblés, nous avons à tout le moins utilisé ces deux questions pour comprendre le rôle ou l'implication du participant dans ces deux comités, soit le Comité audit ou le Comité projets. Bien que cette section traite de la gouvernance de sociétés, tous les membres de l'équipe de direction rencontrés se sont exprimés sur le sujet.

Les cinq questions de la section 3 servant à connaître la compréhension de la gestion organisationnelle de projets remplissent leur rôle. Rapidement, nous avons compris qu'il n'y a pas de directive encadrant la gestion des projets à la Société Alpha. Nous avons tout de même utilisé la question 3.2 pour comprendre la perception du participant à l'égard de telles directives. Nous constatons, que pour certains participants, la notion des informations projets sont déjà répondues à la section deux, nous avons ajusté les questions selon le cas. Ici aussi la question cinq a été rapidement ajustée pour prendre en compte le Comité projets au lieu d'un comité sur les risques.

Les trois questions de la section 4 pour comprendre la compréhension de l'intégration entre la gouvernance de société et la gestion organisationnelle de projets sont individuellement complémentaires à l'entrevue. Elles sont utilisées si jamais l'un des sujets n'est pas préalablement abordé durant la rencontre et cela nous sert bien pour approfondir le sujet. La question 4.3 sur la compréhension des projets entre les

administrateurs et les spécialistes de la gestion des projets, parfois technique, nous a le mieux servis, tel que nous le verrons dans l'analyse détaillée.

Les deux dernières questions de la section 5 servant à conclure sur la rencontre servent très bien pour comprendre comment le participant entrevoit l'avenir de la gouvernance de société. C'est l'occasion aussi pour le participant de s'exprimer sur des éléments qui sont omis de façon non volontaire dans les sections précédentes.

2.3.5.3 Observation

La dernière étape de notre cueillette de données est la séance d'observation qui s'est déroulée en décembre 2018, uniquement lorsque toutes les entrevues furent complétées. Ceci contribue à ce que le contact entre le chercheur et les participants au conseil d'administration soient plus à l'aise avec la présence du chercheur durant la séance d'observation.

Bien que prévue au protocole de recherche, la planification de la séance d'observation s'est confirmée lors de la dernière entrevue avec le président du conseil d'administration (A9) le 16 novembre 2018. Nous avons profité de cette rencontre pour réitérer le besoin de réaliser une séance d'observation du conseil d'administration, et celui-ci a donné son accord en fin d'entrevue pour aller observer une séance complète du conseil d'administration.

Notre grille d'observation initiale est un guide qui est ajusté au fur et à mesure de la séance d'observation. Les participants à la séance d'observation ont été informés à l'avance de la présence du chercheur et un rappel amical est fait en début de rencontre.

La séance d'observation d'une séance entière du conseil d'administration s'est déroulée en décembre 2018.

Huit des neuf administrateurs sont présents pour l'ensemble de la séance, un seul est

absent, et un est via le téléphone. Le président du conseil a mené l'entièreté du déroulement de la séance. Le directeur général était présent tout au long de la rencontre, accompagné de S1 pour la prise de note et le suivi.

Nous n'avons aucun enregistrement audio de la séance d'observation. Afin de compléter notre liste de documents de la Société Alpha, nous avons obtenu l'ordre du jour, et les deux rapports exécutifs présentés pour les projets PA1 et PA2.

La séance d'observation d'une séance du conseil d'administration nous permet de façon générale de conclure que notre stratégie de rencontrer tous les administrateurs et l'équipe de direction préalablement à la séance d'observation fut bénéfique, car nous avons senti un accueil chaleureux de la part de l'ensemble des participants. Bien que notre grille d'observation fût peu utilisée, et qu'aucun enregistrement audio n'ait été effectué durant la séance, nous avons à tout le moins constaté la nature du climat très cordial et hautement professionnel qui règne durant les séances du conseil d'administration de la Société Alpha.

La séance d'observation de la séance du conseil d'administration de la Société Alpha nous permet de constater comment les projets sont importants pour le conseil d'administration. Les deux statuts exécutifs de projets majeurs en cours présentés sont complets et relativement bien détaillés et permettent au conseil d'administration d'être rassuré sur leurs bonnes conduites, même si peu de questions de la part des administrateurs ont été observées. Les statuts exécutifs démontrent une maîtrise positive des projets en cours et aucun enjeu majeur n'est présent au moment de la présentation des statuts.

Le déroulement de la séance du conseil a suivi un agenda bien précis. Le tableau 2.9 présente une version simplifiée de l'agenda de la séance du conseil d'administration.

Tableau 2.9 – Activités de la séance du conseil d'administration

Activités de la séance du conseil d'administration de décembre 2018
Début de la séance d'observation et mention de la présence du chercheur
<p>Activité hors agenda</p> <p>Présentation par les membres de l'équipe de direction de l'avancement de deux dossiers opérationnels d'une durée de 15 minutes chacune</p>
Présentation de l'ordre du jour et approbation du procès-verbal de la séance du conseil précédente
Rapport du président et rapport de la direction générale
Présentation du suivi du projet PA1
Présentation du suivi du projet PA2
Suivi de l'octroi de contrat pour approbation par le conseil d'administration
Présentation du suivi d'une activité opérationnelle
<p>Présentation du suivi de deux comités du conseil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comité projets • Comité ressources humaines
Fin de la séance d'observation
<p>(Portion de la séance du conseil qui inclut uniquement les huit administrateurs)</p> <p>Huis clos, prochaine séance, et levée de la séance</p>

2.3.6 Implication du chercheur

Afin de contrer les difficultés liées à l'implication du chercheur dans le cadre de nos contacts avec les participants de notre étude de cas, nous nous sommes assurés dans notre démarche d'obtenir la plus grande légitimité de nos interventions. Cette légitimité s'est concrétisée par l'adhésion d'un membre influent au conseil d'administration (S1), puis par l'adhésion du directeur général (D1) à notre démarche et de son équipe de direction, et finalement en ayant une résolution du conseil d'administration. Notre démarche nous a permis d'établir la confiance envers le chercheur, même si nous n'avions jamais eu de contact au préalable avec les participants. Nous avons eu une ressource contact unique tout au long de l'étude de cas (S1) et il nous a assistés tout au long afin d'établir le contact avec chacun des participants. Ceci a grandement favorisé l'établissement de la confiance entre les participants et le chercheur.

L'utilisation de notre guide d'entrevue unique pour l'ensemble des participants a permis d'assurer une utilisation d'un langage commun pour tous. Même si les entretiens étaient semi-dirigés, ceci a permis aux participants de s'exprimer librement, ce que nous avons privilégié tout au long de l'étude de cas. Dans notre analyse, nous tentons de maximiser l'utilisation des points de vue de tous afin de construire notre argumentaire, chaque fois que cela est possible.

CHAPITRE III

ANALYSE ET RÉSULTATS

Ce chapitre présente l'analyse et les résultats de notre étude de cas et est subdivisé en trois parties. Premièrement, la section 3.1 présente le modèle d'analyse de notre étude de cas, ainsi que les résultats détaillés de l'analyse des concepts clés. Deuxièmement, la section 3.2 présente les résultats de la théorisation des thèmes principaux et des dimensions agrégées. Comme l'indique notre cadre méthodologique au chapitre 2, la description des concepts clés et la théorisation sont le résultat de notre analyse inspirée par Gioia et Chittipeddi (1991). Afin d'alléger la lecture de nos résultats d'analyse, la liste détaillée des citations extraites de nos verbatims d'entrevue est présentée en Annexe A. Lorsque pertinents, pour préciser le résultat de notre analyse, nous reprenons quelques citations afin d'illustrer notre propos. Pour terminer, la section 3.3 présente une synthèse des résultats de notre analyse et expose comment le modèle de gouvernance de la Société Alpha s'inscrit dans la proposition du modèle de gouvernance « créateur de valeur » (Huse, 2007). Cette proposition intègre les notions de gestion organisationnelle de projets pour la création de valeurs auprès des parties prenantes.

3.1 Concepts clés

Cette section présente le modèle d'analyse de notre étude de cas, ainsi que les résultats détaillés de l'analyse descriptive des concepts clés. Ce modèle d'analyse est le résultat de la combinaison des éléments identifiés dans notre modèle théorique (chapitre 1), et des éléments qui nous sont apparus les plus significatifs lors de l'étape de codification

et d'analyse des données de l'étude de cas de la Société Alpha. Cette section présente aussi les résultats détaillés de l'analyse descriptive de chacun des concepts clés identifiés.

La figure 3.1 présente le modèle d'analyse de notre étude de cas. Il comprend sept concepts clés issus des résultats de l'analyse descriptive qui a été réalisée dans un premier temps à l'aide des données de notre étude de cas à la Société Alpha. Dans un deuxième temps, ce modèle d'analyse comprend cinq thèmes principaux et deux dimensions agrégées qui nous a permis de théoriser, à partir des concepts clés, les éléments d'intégration du conseil d'administration et de la gestion organisationnelle de projets.

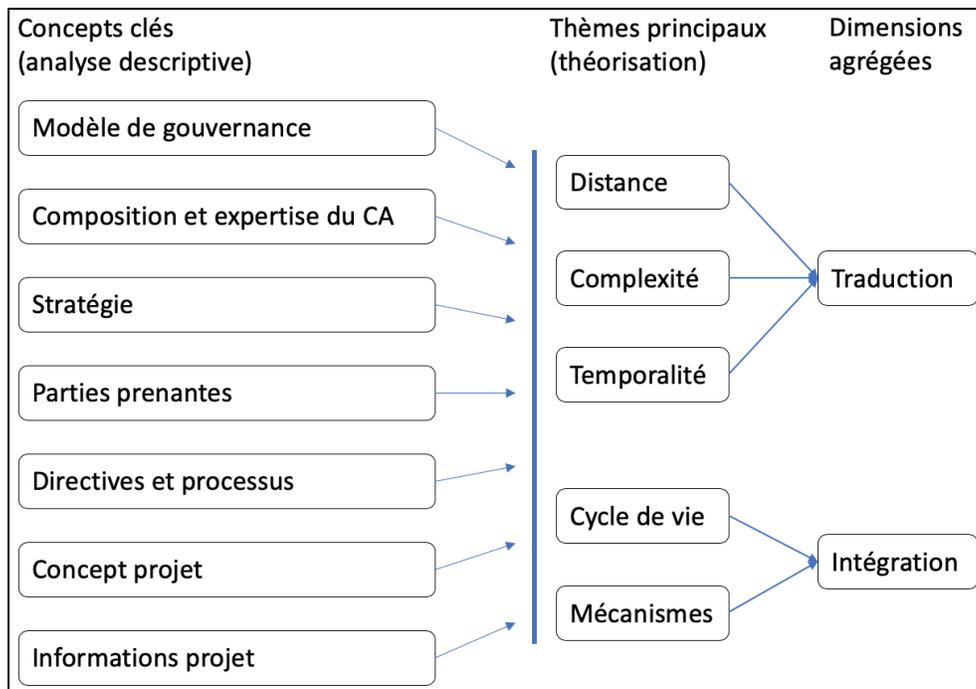


Figure 3.1 – Modèle d'analyse

Sommaire des concepts clés

Les sept concepts clés présentés dans notre modèle d'analyse sont issus initialement de notre modèle théorique présenté au chapitre 1, combiné à l'analyse descriptive réalisée à l'aide de notre étude de cas. Le modèle de gouvernance décrit comment la gouvernance de la Société Alpha s'inscrit dans une gouvernance créatrice de valeur pour les parties prenantes. La composition et expertise du CA décrit comment l'expertise variée des administrateurs contribue à la dynamique du conseil d'administration. Le concept de stratégie décrit comment la mission, la vision, les valeurs et la planification stratégique de la Société Alpha sont au cœur de l'identification et la mise en œuvre des projets. Les parties prenantes décrivent comment la Société Alpha s'engage auprès des parties prenantes dans une écoute active et l'identification de projets créateurs de valeur. Les directives et processus décrivent comment, de façon sommaire, l'ensemble des directives et processus que l'on retrouve à la Société Alpha et comment ceux-ci s'inscrivent l'identification et la mise en œuvre des projets. Le concept projet décrit comment les administrateurs et l'équipe de direction partagent une vision commune du concept de projet. Et finalement, l'information projets décrits quelles sont les informations pertinentes pour le suivi et la mise en œuvre des projets.

Les résultats de l'analyse de chacun des concepts clés comprennent les éléments suivants : un tableau synthèse des caractéristiques du concept clé, quelques concepts théoriques, lorsque pertinents; les résultats de l'analyse de la documentation, selon le cas; les résultats de l'analyse des verbatims d'entrevue afin de formuler la compréhension du concept clé, incluant quelques citations les plus explicites lorsque pertinentes; les résultats de l'analyse des observations, selon le cas; et.

3.1.1 Modèle de gouvernance

Le modèle de gouvernance de la Société Alpha démontre que bien que la gouvernance de sociétés soit une question de contexte, celui-ci contribue à la création de valeurs pour les parties prenantes. Le tableau 3.1 présente le sommaire des résultats de notre analyse. Le sommaire des résultats est suivi de la présentation des résultats détaillés de notre analyse, soit l'application des meilleures pratiques, les devoirs des administrateurs, le respect des valeurs et de la responsabilité sociale, la relation avec l'équipe de direction, et une mention par rapport à la gouvernance des sociétés du domaine public et du domaine privé.

Tableau 3.1 – Sommaire des résultats du modèle de gouvernance

Sommaire des résultats de l'analyse du modèle de gouvernance
Le modèle de gouvernance est créateur de valeur
Mets de l'avant des valeurs de responsabilité sociale, transparence et communication
Propose un équilibre entre contrôle et collaboration, et entre distance et proximité
Applique les meilleures pratiques en vigueur au Québec pour les sociétés du domaine public
Les devoirs des administrateurs sont de superviser et assurer l'intégrité des processus, et convenir d'une orientation stratégique
Le président du conseil est le maître d'œuvre de la gouvernance
Le lien entre le président du conseil d'administration et la direction générale favorise la collaboration
Il est redevable à l'actionnaire ou aux administrations publiques (citoyens)
Il est redevable aux parties prenantes

Notre analyse démontre d'un point de vue théorique que l'implication des administrateurs au conseil d'administration de la Société Alpha représente un modèle de gouvernance créateur de valeur en ce qui concerne les projets à la Société Alpha (Huse, 2007). Nous aurions été tentés de déterminer que le conseil d'administration de la Société Alpha puisse être représenté par le modèle barbare de Huse (2007), puisque les administrateurs proviennent de l'extérieur, ont des expertises variées, et

promouvent fortement la création de valeur pour les parties prenantes externes. Mais nos observations, tant auprès des administrateurs que de l'équipe de direction, nous ont exposés à une grande collaboration entre les deux groupes. Il y a peu de distance entre le conseil d'administration et l'équipe de direction, et une grande confiance a été observée (voir section 3.2). Le conseil d'administration est participatif et promeut la collaboration avec l'équipe de direction pour permettre la création de valeur tant pour les parties prenantes externes que pour la création de valeur interne auprès des employées. La diversification d'expertise au conseil d'administration de la Société Alpha vise à accroître la représentativité des parties prenantes, tout en s'assurant de répondre à la mission de la société et de créer de la valeur pour les parties prenantes (A3, C.1.5). De plus, nous n'avons observé aucune hostilité entre les administrateurs et les membres de l'équipe de direction.

Ainsi, il y a un équilibre dans le modèle de gouvernance, entre les contrôles et la collaboration, et entre la distance et la proximité (Huse, 2007). Huse (2007) n'exclut pas que l'implication du conseil d'administration puisse changer à travers le temps selon des éléments contingents qui pourraient faire évoluer vers un modèle barbare proprement dit, mais ceci nous est impossible de le déterminer au moment d'écrire cette thèse.

Meilleures pratiques

Notre analyse démontre que le modèle de gouvernance de la Société Alpha respecte les meilleures pratiques en vigueur pour les sociétés du domaine public au Québec (Asselin et Vézina, 2007). En effet, la Société Alpha se conforme aux quatre grandes responsabilités du conseil d'administration qui sont : de participer à l'élaboration et l'adoption de plans stratégiques et plans d'action (voir concept clé de la stratégie); d'encadrer et superviser la conduite des affaires de l'organisation (tel que nous l'avons observé à la séance du conseil d'administration); de se doter de politiques et pratiques de gouvernance efficaces, efficientes et transparentes (voir règlement de la Société

Alpha et la définition du Comité gouvernance); d'assurer le suivi de ses décisions et d'être imputable des résultats obtenus (voir le cycle de vie des décisions liées aux projets que nous avons analysé).

La documentation consultée de la Société Alpha présente un modèle de gouvernance respectant les meilleures pratiques avec un conseil d'administration et des comités de gouvernance, d'audit, de ressources humaines et de projets. Ces comités sont la création du conseil, qui peut créer ou abolir des sous-comités selon la nécessité (Règlement de la Société Alpha). Le président du conseil est désigné comme le dirigeant exécutif en chef de la Société Alpha. Il est le maître d'œuvre de la mise en place de la bonne gouvernance et s'assure du respect des règles et des meilleures pratiques en gouvernance de sociétés. Son rôle est clairement identifié et défini dans les règlements de la Société Alpha. Il veille à la bonne conduite du conseil, des comités, et au respect des lois et des règlements. Il est l'intervenant principal auprès de l'organisme public AA1 duquel relève la Société Alpha, et il est le porte-parole officiel auprès de la société et du public. C'est lui qui avec le directeur général voit aux questions qui seront soumises au conseil d'administration de la part de l'équipe de direction. En plus, il conseille le directeur général sur la conduite des affaires de la Société Alpha incluant les orientations stratégiques.

Ce modèle de gouvernance favorise la création de valeur (Huse, 2007) pour les parties prenantes et la Société Alpha s'est dotée d'un comité du conseil expressément pour évaluer les projets majeurs, le Comité projets. Ce comité vise à l'application de la stratégie de la Société Alpha pour la sélection des projets structurants en s'assurant que les projets sélectionnés répondent à la mission, la vision et les valeurs de la Société Alpha. L'évaluation du conseil d'administration est appuyée par le Comité gouvernance qui veille à sa bonne conduite de façon efficiente et efficace pour supporter la direction.

Le Comité gouvernance détermine le profil des administrateurs, établit des politiques, coordonne le processus d'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration, ainsi que l'évaluation des administrateurs. (A1)

Le devoir des administrateurs

Notre analyse démontre que les devoirs des administrateurs sur le conseil d'administration de la Société Alpha sont inspirés des meilleures pratiques (Asselin et Vézina, 2007). Ces devoirs s'apparentent à ce que l'on retrouve dans les sociétés du domaine privé où les administrateurs sont mandataires des actionnaires et de la société en général, tout comme ils le sont auprès des administrations publiques et des citoyens pour les sociétés du domaine public. Il est souligné que la gouvernance est surtout une question de supervision de la direction sans pour autant s'immiscer dans les opérations. Le tout est une question de contexte, et cela s'applique aussi à la Société Alpha.

La gouvernance dépend des contextes. Si on est en contexte corporatif, les encadrements indiquent que le conseil d'administration est mandataire des actionnaires, mais également de la société comme telle. Donc ils ont un rôle fiduciaire d'assurer que les meilleurs intérêts de l'entité soient mis en valeur, et donc ce n'est pas un devoir de gestion, ce n'est pas un devoir de s'immiscer dans le travail de la direction, des employés, des permanents, mais bien de superviser, d'assurer l'intégrité des processus, et de convenir d'une orientation stratégique. Donc, c'est un travail de supervision, plus que de gestion proprement parlée. Cela dit, il faut absolument que le conseil d'administration s'assure, en posant les bonnes questions, que tout le travail se fait adéquatement. (A9)

Chercheur « Est-ce que vous voyez une différence dans la gouvernance du secteur privé et du secteur public? »

Je vous dirais que oui et non. C'est-à-dire que non, dans le sens que les devoirs que je viens d'exprimer sont essentiellement les mêmes. C'est-à-dire que ce n'est pas aux administrateurs de commencer à faire le travail au nom de la direction de la Société Alpha. Donc c'est un devoir stratégique, c'est un devoir de supervision, et évidemment la Société Alpha n'a pas proprement parlé d'actionnaire. Mais à mes yeux, si on regarde la gouvernance de la Société Alpha, c'est quoi ? Conceptuellement pour moi AA1 est l'actionnaire de la Société Alpha pour qui l'administration est élue démocratiquement par la population, donc, les devoirs fiduciaires, ils sont

redevables à la communauté. C'est très similaire à rendre des comptes à des actionnaires versus rendre des comptes à la population, les devoirs sont essentiellement les mêmes. Mais évidemment, nous sommes dans l'œil médiatique en tant que société du domaine public. Il faut avoir une vigilance accrue pour satisfaire la population. (A9)

Valeur et responsabilité sociale

Notre analyse démontre que la sensibilisation des sociétés en matière de responsabilité sociale est de plus en plus exigée des sociétés, qu'elles proviennent du domaine public ou du domaine privé (Jo et Harjoto, 2011). Cette responsabilité sociale est devenue un enjeu important et particulièrement pour les sociétés du domaine public puisqu'elles engagent des fonds publics (Fox *et al.*, 2002). Ainsi, le résultat de notre analyse démontre qu'à la Société Alpha, l'opinion publique est très présente et exige l'exemplarité dans le modèle de gouvernance. (A1, C.1.3, A7, C.1.6)

Les obligations envers les parties prenantes constituant l'écosystème d'une société sont tout aussi présentes dans une société du domaine public que dans une société du domaine privé, qu'il s'agisse des actionnaires, des employés, des clients et des fournisseurs (OCDE, 2015). Ainsi, le résultat de notre analyse démontre que la communication auprès de l'organisme public duquel relève la Société Alpha est importante pour le conseil d'administration, d'autant plus que cette dernière est partiellement financée par les citoyens. (A8, C.1.7) Nous avons aussi constaté que le principe de transparence dans la divulgation de l'information est présent à la Société Alpha afin d'assurer la justification des investissements et les décisions stratégiques auprès des citoyens. Ceci contribue à ce que les parties prenantes aient un rôle dans la création de valeur. (A8, C.1.9)

Relation avec l'équipe de direction

Notre analyse démontre que la relation entre les administrateurs et l'équipe de direction permet aux administrateurs d'obtenir les informations nécessaires pour afin d'évaluer

le pouls de la situation, de pouvoir poser des questions et de porter un jugement sur les dossiers importants de la Société Alpha. Cette relation est aussi présente dans les sociétés du domaine privé et du domaine public et illustre une bonne pratique de gouvernance (Asselin et Vézina, 2007). (A8, C.1.8)

Actionnaires vs instances publiques

Notre analyse démontre à l'aide du modèle de gouvernance en place à la Société Alpha que les administrateurs professionnels et les administrateurs chevronnés de la Société Alpha expriment, soit des similitudes, soit des distinctions entre la gouvernance des sociétés du domaine public et celles du domaine privé. Nos résultats mettent en évidence ces similitudes et distinctions afin d'apprécier de quelle façon, la Société Alpha est engagée dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance de sociétés.

Une des distinctions concerne l'actionnariat des sociétés du domaine privé et celle du domaine public. Les sociétés du domaine privé sont redevables à leurs actionnaires qui ont un intérêt financier dans ces sociétés. Elles prennent diverses formes par exemple les sociétés à capital ouvert (cotée en bourse) ou les sociétés à capital fermé. Les sociétés du domaine public sont essentiellement redevables à une instance gouvernementale, qu'elle soit de niveau fédéral, provincial ou municipal. Donc, par le fait même, redevable à la société en général. Celles-ci sont habituellement incorporées sous forme d'organisme à but non lucratif dont les profits générés, s'il y en a, sont remis au gouvernement, ou à l'instance duquel elles relèvent. Bien que l'on dénote cette distinction, qu'elle soit du domaine public ou du domaine privé, les conseils d'administration des sociétés font face à des défis similaires de gouvernance. (A1, C.1.1, A5, C.1.4)

3.1.2 Composition et expertise du CA

La composition du conseil d'administration (CA) de la Société Alpha est élaborée avec minutie afin de sélectionner les expertises requises par les administrateurs. Le tableau 3.2 présente le sommaire des résultats de notre analyse et démontre que le Comité gouvernance prend soin d'identifier les compétences individuelles requises pour mener à bien la supervision des opérations courantes et des projets. Le sommaire des résultats est suivi de la présentation des résultats détaillés de notre analyse.

Tableau 3.2 – Sommaire des résultats de la composition et expertise du CA

Sommaire des résultats de l'analyse de la composition et expertise du CA
Le mandat du Comité gouvernance vise à identifier les expertises et compétences individuelles des administrateurs
L'évaluation des compétences est réalisée par le Comité gouvernance
La complémentarité des expertises favorise la créativité et la performance, et contribue à la crédibilité de la Société Alpha
La diversité des expertises apporte une richesse lors des discussions de projets qui sont parfois plus techniques
La dynamique entre le président du conseil d'administration et la direction générale favorise la collaboration

La composition des conseils d'administration et la diversité d'expertises requises de la part des administrateurs sont largement présentes dans la littérature sur la gouvernance de sociétés et proposent que la composition et l'expertise des membres du conseil d'administration reflètent les affaires courantes de la société qu'ils gouvernent (Hilb, 2012; Milliken et Martins, 1996). Ceci contribue grandement à la crédibilité du conseil d'administration et de la Société Alpha. (A9, C1.8)

Lors des entrevues que nous avons menées, le sujet de la composition et l'expertise du conseil d'administration est largement mentionné. (A1, A2, A3, A7, A8, A9 et D1) Cet élément distinctif de la gouvernance de sociétés à la Société Alpha est particulièrement

mis en évidence en contexte projet pour la prise de décision de la part du conseil d'administration et pour le suivi de la mise en œuvre des projets (A7, C.2.6). Au-delà de la parité homme femme que nous observons à la Société Alpha, la diversité d'expertise des administrateurs au conseil d'administration contribue à influencer positivement le comportement des administrateurs (Milliken et Martins, 1996).

Bien que nous n'ayons pas eu accès à la documentation du Comité gouvernance, incluant le profil des administrateurs, nous avons constaté que le Comité gouvernance du conseil d'administration de la Société Alpha établit les profils requis des administrateurs afin de réaliser la surveillance des opérations de la Société Alpha, et le Comité ressources humaines voit à la bonne conduite des politiques de rémunération et avantages sociaux. (A1, C.2.1) Plus particulièrement, des compétences en droit, en communication, en finances, en comptabilité, en environnement, et en gestion de projets, illustrent la diversité des expertises au conseil d'administration de la Société Alpha. (A1, C.2.3) Les administrateurs n'ont pas à se substituer dans les compétences de projets, comme l'ingénierie, leur rôle est de poser les bonnes questions et de faire une diligence raisonnable de l'équipe de direction. (A7, C.2.6) La complémentarité d'expertise au sein du conseil d'administration est essentielle à la bonne conduite de la Société Alpha et la diversité des profils de compétences apporte une richesse souhaitée au sein du conseil d'administration lorsque des discussions et des décisions sur des éléments techniques sont à l'ordre du jour.

Je pense que ça serait ma posture, avoir un intérêt, une curiosité, je ne suis pas désintéressé, et parce que c'est majeur aussi. C'est sûr que selon mon degré d'investissement, s'il y avait juste des gens comme moi (communication) autour de la table, je dirais, Ho boy! Mais ma perception de la gouvernance, c'est que cela requiert un ensemble de compétence. Cela ne peut pas être uniquement des gens de budget, d'ingénierie, de finances, ou de technologie. Et cela ne peut pas uniquement des gens de communication. Ça prend un éventail d'expertise, et honnêtement ... je trouve que nous avons une belle diversité justement, et y a eu un travail à cet effet que A1 a entrepris avec A4 afin d'établir un profil de compétence pour dire voici le type (d'expertise requise), nous pensons, compte tenu du

mandat de la Société Alpha, sa mission, le profil de gens que nous devons avoir autour de la table et de recruter en fonction de ces profils-là. ... Comme membre du conseil, comme citoyen, je trouve que nous sommes bien outillés maintenant en termes d'expertise. (A2)

L'expertise et les projets

Notre analyse démontre qu'en tant que société du domaine public, la Société Alpha octroie plusieurs contrats pour la mise en œuvre de ses projets. Ainsi, le Comité de gouvernance a au fil des années dirigé ses efforts à la mise en place des profils d'administrateurs spécifiquement pour pallier ses besoins d'expertise au conseil d'administration.

Lorsqu'il est exposé à un sujet hors de son champ d'expertise, un administrateur met de l'avant son bon jugement afin de soulever des interrogations pertinentes, sans biais, liés à l'expertise approfondie de son champ de compétence. Ceci apporte une forme de créativité de la part des administrateurs et contribue à l'efficacité et l'efficience du conseil d'administration dans le contexte des projets de la Société Alpha (Erhardt *et al.*, 2003). (A8, C.2.7)

Dynamique du conseil et de la direction générale

Notre analyse démontre que le directeur général est responsable de la gestion au quotidien de la Société Alpha, incluant la gestion des projets, mais que les décisions stratégiques sont prises au niveau du conseil d'administration. Pour notre directeur général, la force du conseil d'administration réside dans leur action collective, lorsque tous les membres du conseil sont présents, car individuellement chaque administrateur est expert dans son domaine d'expertise. Ce résultat révèle que la collaboration est grandement favorisée par le directeur général.

Donc moi, j'ai un rôle-conseil. Je suis évidemment responsable de gérer le quotidien, les opérations et la gestion des projets. Mais les décisions ultimes, bien que j'aie une délégation de pouvoir, mais au-delà de ma

délégation de pouvoir, ce sont des décisions qui sont prises par le conseil d'administration. Pas juste une personne du conseil, mais l'ensemble du conseil d'administration. La force des décisions du conseil c'est quand ils sont tous ensemble, ou qu'ils ont quorum. Donc mon rôle c'était dans un premier temps d'apprendre avec les administrateurs ... d'apprendre à travailler avec des administrateurs. C'est différent, même s'ils ont le même rôle, c'est différent parce que, les administrateurs sont, pour la plupart, des gens d'affaires ou des spécialistes professionnels dans des institutions, ou des spécialistes dans un domaine, gestion de projets (par exemple), qui ont été choisis parce qu'ils sont forts en gestion de projet, ou qui ont été choisis parce qu'ils sont forts en communication, mais leur rôle c'est de challenger la direction générale, d'orienter, de prendre des décisions et aussi d'apporter de façon assez élevée des orientations ou de challenger sans se mettre les mains dedans. (D1)

3.1.3 Stratégie

La stratégie est au cœur de la gouvernance de la Société Alpha en ce qui concerne l'identification et l'évaluation des projets. Le tableau 3.3 présente le sommaire des résultats de notre analyse et démontre que la planification stratégique, ainsi que la mission, la vision et les valeurs sont à la base de l'identification et l'évaluation des projets majeurs et des plus petits projets du portefeuille de projets. Le sommaire des résultats est suivi de la présentation des résultats détaillés de notre analyse soit : la planification stratégique; la mission, vision, valeurs; la communication; l'allocation des moyens pour accomplir la mission et la vision; et, l'identification et l'évaluation des projets.

Notre analyse démontre que la stratégie de la Société Alpha s'inscrit autour de sa mission, sa vision, ses valeurs et sa planification stratégique. Elle est au cœur de la gouvernance de la société afin d'assurer la supervision des activités courantes par le conseil d'administration (A1, C.3.2, A2, C.3.9, A3, C.3.14, A7, C.3.25). La mission, la vision et les valeurs sont communiquées et partagées à l'ensemble des partenaires, parties prenantes et employés de la Société Alpha. Elles sont élaborées par l'équipe de direction en collaboration avec le conseil d'administration et AA1, l'organisme duquel

relève la Société Alpha. Le conseil d'administration s'en fait les gardiens pour guider leurs décisions, qu'elles soient à court terme ou à long terme (Stiles, 2001).

Tableau 3.3 – Sommaire des résultats de la stratégie

Sommaire des résultats de l'analyse de la stratégie
La mission, la vision et les valeurs sont l'ADN de la Société Alpha et sont définies en collaboration entre le conseil d'administration, l'équipe de direction et son principal bailleur de fonds (AA1)
La planification stratégique est alignée sur la mission, la vision et les valeurs de la Société Alpha. Elle est élaborée et mise en œuvre par la direction générale, et elle est approuvée par le conseil d'administration
La vision à long terme est rassembleuse, elle fait l'objet d'un suivi annuel, elle permet de contrer les aléas du cycle politique (4 ans), elle est partagée auprès de tous les employés, et elle est enrichie grâce à la collaboration du milieu communautaire
Les valeurs de transparence et de qualité d'information sont primordiales pour une société du domaine public, et la valeur de cohérence et le maintien de la vision afin de conserver l'identité de la Société Alpha
L'identification des projets vs le maintien de la vision comporte un défi constant face à l'équilibre entre le contexte financier, la qualité des services offerts, et les exigences des parties prenantes
La communication et le dialogue avec les parties prenantes à propos de la mission, la vision et les valeurs permettent l'identification de projets structurants afin d'équilibrer les intérêts de tous
Le conseil d'administration veille à la mise en place des outils, de l'organisation, de l'expertise et du financement pour la mise en œuvre des projets, et ce, basé sur la mission et vision
La direction générale effectue une reddition de compte de la mise en œuvre des projets majeurs auprès du conseil d'administration
Le Comité projets veille au maintien de la mission, la vision et les valeurs lors de la sélection des projets majeurs
Les projets du portefeuille de projet sont identifiés par l'équipe de direction et validés par les comités du conseil, puis par le conseil d'administration

En raison du respect de l'anonymisation et de la confidentialité pour la Société Alpha, nous ne citons pas la mission, la vision, ou les valeurs de celle-ci. Mais elles sont présentes dans la documentation qui a été mise à notre disposition. (documents internes, site web de la Société Alpha, Rapport annuel 2014, 15, 16, 17) Nous cherchons moins à évaluer la mission, la vision et les valeurs spécifiquement, mais plutôt de savoir si ces notions sont mises de l'avant par les participants dans le cadre de notre conversation autour du projet.

La mission exprime le secteur d'activités courantes dans lequel évolue la Société Alpha, avec la multitude de services offerts, ainsi que la présentation de son principal bailleur de fonds et entité gouvernementale à laquelle elle se rattache en tant que société du domaine public. La vision exprime pour sa part des orientations futures à long terme. Cet élément de vision a une pertinence significative dans l'identification des grands plans d'action et des projets majeurs, ainsi que sur la planification du portefeuille de projets de façon générale (Morris, P. et Jamieson, 2004). Les valeurs de la société Alpha comportent 5 axes pour lesquels elle s'engage à respecter dans ses activités quotidiennes. La Société Alpha fait aussi la promotion de ses valeurs auprès de l'ensemble de ses partenaires et parties prenantes. Ces valeurs sont identifiées dans plusieurs communications publiques. Une particularité est notée dans la documentation de la Société Alpha (site web et rapport annuel) dans la description du Comité projets qui veille au respect de la mission, de la vision, et des valeurs lors de l'identification des grands plans d'action de la société.

Planification stratégique

Notre analyse démontre que la planification stratégique est sous la responsabilité de l'équipe de direction. Le rôle du conseil d'administration dans le cadre de la planification stratégique est de veiller à ce qu'elle soit en lien avec la mission et les valeurs de la Société Alpha. (A1, C.3.1) À cet effet, le Comité projets du conseil d'administration veille au maintien de la mission lors de l'identification des grands

plans d'action et des projets. (A1, C.3.3) La Société Alpha est une société du domaine public qui relève d'une instance dont l'administration est élue tous les quatre ans. La mission et particulièrement la vision à long terme sont donc des éléments significatifs qui doivent aller au-delà d'une période électorale. (A1, C.3.2)

La gouvernance de la Société Alpha est représentée par une « bonne gestion » (A2) de haut niveau par le conseil d'administration auprès de la direction. Cette bonne gestion est autant pour le développement (les projets) que pour les opérations de la Société Alpha. Ainsi la planification stratégique de la Société Alpha, fait l'objet d'une communication auprès des partenaires, des parties prenantes et de la population concernée, le tout en lien avec la vision stratégique de la Société Alpha. (A2, C.3.8)

La révision du plan stratégique offre une occasion d'actualiser la mission, la vision et les grandes orientations de la Société Alpha dans un processus itératif entre l'équipe de direction et le conseil d'administration qui l'approuvera ultimement. (D7, C.3.36) Ainsi, le conseil d'administration a la responsabilité d'une vision réaliste de la Société Alpha et de la mise en place des moyens, pour la direction, de mettre en œuvre cette vision avec le financement approprié. (A7, C.3.25) La vision, la qualité de l'équipe de gestion et la pérennité sur le plan financier sont significatives dans une perspective long terme pour la Société Alpha.

Notre rôle c'est d'établir la vision, c'est ensuite de fixer le cadre. Nous on dessine la patinoire et après on essaie de laisser patiner l'équipe (permanente) de la Société Alpha. ... C'est évident qu'après, on doit être en mesure de dire, les moyens sont mis en place pour livrer cette vision-là. Nous on a une responsabilité de ne pas fixer une vision qui est inatteignable, tu ne veux pas mettre ton équipe en situation d'échec parce que tu as mal fixé les objectifs, donc tu sais, s'il y a du financement à aller chercher, le rôle du conseil d'administration c'est aussi d'aller chercher ce financement avec la direction. (A7)

L'expertise et le rôle des administrateurs au sein du conseil d'administration vont de pair en ce qui a trait à la définition de la mission de la Société Alpha. (A3, C.3.14)

Ainsi, la mission doit guider autant que possible les opérations courantes et les projets de la Société Alpha. (A3, C.3.15) La mission de la Société Alpha est au cœur des préoccupations de l'administrateur dans la prise de décision. C'est un devoir que se donnent les administrateurs afin de donner à leur rôle un sens qui se rallie aux intérêts du bailleur de fonds AA1, l'organisme duquel relève la Société Alpha. (A4, C.3.16)

Mission, vision et valeurs

Notre analyse démontre que la stratégie, qui inclut la mission, la vision, et les valeurs, est au cœur des décisions du conseil d'administration. L'élaboration de la mission, de la vision et des valeurs de la Société Alpha est le résultat d'un travail d'équipe et de collaboration entre le conseil d'administration et la direction.

En fait, le rôle de la Société Alpha qui est chapeauté par un CA effectivement, moi je vois leur rôle de la gouvernance et du conseil d'administration comme étant vraiment le gardien des grandes orientations, et des grands processus de l'organisation. Gardien des orientations dans le sens où nous on a une mission qui nous est donnée par AA1, qui est d'animer et d'entretenir, de protéger et de pérenniser la Société Alpha. (D5)

La stratégie est dans l'ADN de la Société Alpha. Plus spécifiquement, la vision est rassembleuse et elle est définie en collaboration avec le principal bailleur de fonds, AA1, et l'ensemble des employés.

Quand on parle de mission, vision, valeurs, il faut que ce soit dans l'ADN de l'organisation. Parce que si tu n'as pas ça, tu vas être gouverné par des impératifs court terme. C'est comme dans l'entreprise privée, eux autres ont l'impératif de sortir des profits trimestriellement de rendement aux actionnaires. Nous, il n'y a pas de rendement aux actionnaires, mais c'est d'assurer la pérennité des actifs de la Société Alpha, c'est ça notre fonction. Donc, on est davantage dépendant d'une bonne planification stratégique bien assise sur des valeurs, sûres ... et une vision. La mission, oui, mais la vision ! Une vision qui est rassembleuse. Si on n'a pas ça cette vision-là et si on n'a pas des valeurs importantes, on se fait gouverner par des impératifs court terme. Chercheur « Donc, quand vous dites la vision, c'est vraiment la vision à très long terme ? » Oui. Et si on me disait l'élément le plus important pour nous, c'est cette vision-là. Et qu'il y ait une vision qui

est en harmonie avec l'ensemble. C'est nous qui l'avons formulé en collaboration avec l'ensemble de nos employés, et cette vision est aussi assumée par notre actionnaire, AA1. Donc c'est une vision qui doit être définie en harmonie avec le principal actionnaire ... mais une fois définie, il y a bien des façons de l'atteindre cette vision-là. (A1)

Le directeur général de la Société Alpha (D1) a une responsabilité envers la mission, la vision et les valeurs qui sont définies en collaboration entre le conseil d'administration, l'organisme duquel relève la Société Alpha (AA1) et l'équipe de direction. Ces mission, vision, valeurs, sont aussi le reflet des exigences des parties prenantes envers la Société Alpha. (D1, C.3.27) La Société Alpha est une société du domaine public, et bien qu'elle vise une forme de rentabilité, elle n'est pas guidée par la profitabilité, à l'inverse des sociétés du domaine privé. Sa mission est d'exploiter et de faire rayonner la Société Alpha. (D1, C.3.28) Les considérations de vision à long terme sont aussi significatives pour la direction générale qui propose un suivi annuel afin d'évaluer l'atteinte des cibles de la vision. (D1, C.3.29)

La mission de la Société Alpha correspond à l'offre de produits et services à sa clientèle. Lors de la mise en œuvre des projets de la Société Alpha, ceux-ci peuvent perturber les activités ou les services offerts auprès de certaines parties prenantes ou utilisateurs des services, et ce de façon momentanée ou de façon permanente. Ainsi, le maintien de l'équilibre entre la mission et les services offerts aux parties prenantes demeure un défi constant. (A1, C.3.5)

Communication aux parties prenantes

Notre analyse démontre que la vision est communiquée aux partenaires, aux parties prenantes et utilisateurs de la Société Alpha. Ainsi, le dialogue devient un élément essentiel afin de conjuguer avec les intérêts, parfois, divergeant entre les parties prenantes, partenaires et utilisateurs, de la Société Alpha. (A2, C.3.9) La mission, la vision et les valeurs sont essentielles au dialogue afin de pouvoir identifier les projets structurants tout en considérant les intérêts de tous. (A2, C.3.10) La valeur de

cohérence et le maintien de la vision sont essentiels afin de conserver son identité au moment d'accepter des propositions de projet particulières. (A2, C.3.11)

Moyens pour la mise en œuvre

Notre analyse démontre que la vision de la Société Alpha est accompagnée de moyens (structure organisationnelle, équipes, compétence et budget) afin d'être soutenue et mise en place. (D6, C.3.35) La gouvernance de la Société Alpha, avec le conseil d'administration, est alignée avec la mise en œuvre des projets afin que leurs réalisations tiennent compte de l'ensemble des groupes d'intérêts liés à la Société Alpha. Ce n'est plus simplement une question de réalisation technique, mais du maintien du lien entre les projets et la vision de l'organisme. (A2, C.3.12) Ainsi, le conseil d'administration a la responsabilité de voir à ce que la direction générale mette en place les moyens, les outils et l'équipe nécessaires. (A6, C.3.22) Cela se réalise, entre autres, par le partage de la vision auprès des employés. (A6, C.3.24)

Identification et évaluation des projets

Notre analyse démontre que le Comité projets a le mandat d'évaluer les projets majeurs en respectant les valeurs, la mission, et le plan stratégique. (D3, C.3.31, A5, C.3.17, A5, C.3.19) Le Comité projets ne devient pas le propriétaire ou commanditaire des projets. (A5, C.3.18) Les projets de la Société Alpha peuvent se distinguer en deux groupes. Les projets, petits et moyens, sont inclus dans un portefeuille de projet dont la planification est sur trois années et les projets majeurs sont ponctuels. La direction est responsable d'identifier les projets du portefeuille de projets et de les présenter au conseil d'administration afin que ceux-ci puissent s'exprimer sur le choix des projets. (A5, C.3.20) L'évaluation des projets à l'étape d'identification comprend la faisabilité de ceux-ci. Est-ce que la Société Alpha a les ressources pour le réaliser, qu'elles soient financières ou humaines? (A5, C.3.35) Pour de faire, l'équipe de direction collabore avec le Comité audit et le Comité projets afin de fournir les informations nécessaires à

l'évaluation de la faisabilité des projets.

3.1.4 Parties prenantes

La considération envers les parties prenantes de la Société Alpha est remarquable tant au niveau de la gouvernance et du conseil d'administration, que dans les opérations courantes et dans les projets avec l'équipe de direction. Le tableau 3.4 présente le sommaire des résultats de notre analyse et démontre que le conseil d'administration a le devoir de veiller au positionnement stratégique et à la relation avec les parties prenantes, et que le directeur général a le mandat d'opérationnaliser cette relation de façon formelle, bien que parfois, cette relation puisse faire l'objet de processus de suivi informel. Le sommaire des résultats est suivi de la présentation des résultats détaillés de notre analyse.

L'institutionnalisation de la relation avec les diverses parties prenantes est une des responsabilités des conseils d'administration dans le cadre de la gouvernance de sociétés (Clarke, 2007). Le dilemme des parties prenantes représente la nécessité de satisfaire l'ensemble des parties prenantes (Freeman, 1984). Ce dilemme demeure un défi constant pour les conseils d'administration afin de maximiser la création de valeur (Jensen, 2001).

Comme la gestion des parties prenantes est aussi un volet significatif dans la gestion organisationnelle de projets, nous avons abordé à travers notre analyse du concept de parties prenantes comment dans le contexte projet, l'institutionnalisation des parties prenantes s'exerce auprès des membres de l'équipe de direction.

Tableau 3.4 – Sommaire des résultats des parties prenantes

Sommaire des résultats de l'analyse des parties prenantes
Les considérations envers les parties prenantes sont significatives et prises en compte dans la gouvernance de la Société Alpha et le conseil d'administration a le devoir de veiller au positionnement stratégique des parties prenantes
La diversité d'expertise des administrateurs a un lien avec la représentativité des parties prenantes au conseil d'administration
La mission, la vision et la planification stratégique sont un véhicule pour répondre aux besoins des parties prenantes
Les parties prenantes sont clairement identifiées dans la documentation, incluant les clients, les fournisseurs, les partenaires et les employés
Le directeur général a le mandat d'évaluer annuellement la satisfaction des parties prenantes et de maintenir les ponts (opérationnaliser) avec la Société Alpha
La préparation des avant-projets est un moment significatif dans la cueillette des besoins et dans la communication avec toutes les parties prenantes
L'identification des parties prenantes fait l'objet d'un processus informel dans les fiches projets ou dans les sommaires exécutifs de projets
L'adhésion aux projets de la part des parties prenantes est indépendante de la nature des projets
La considération des parties prenantes est un facteur significatif de succès des projets
Il persiste un défi dans la gestion du dilemme (satisfaction de tous) des parties prenantes afin d'équilibrer les besoins de tous
Il apparaît qu'occasionnellement il peut y avoir un enjeu de concilier les besoins des parties prenantes avec le côté technique des projets et le directeur général a le mandat de veiller à cet arrimage
La gestion des parties prenantes est un processus bien instauré à la Société Alpha, bien que ce processus puisse porter différentes nomenclatures

Identification des parties prenantes

Notre analyse démontre que la documentation de la Société Alpha nous apprend beaucoup sur l'immense considération dévouée aux préoccupations des multiples parties prenantes. La liste des parties prenantes est clairement identifiée dans la documentation de la Société Alpha et catégorisée de la façon suivante : Institutions gouvernementales, organisations commerciales, employés, utilisateurs des services de la Société Alpha, et autres organismes en lien avec le domaine d'affaires de la Société Alpha. (documents internes et rapports annuels) La gouvernance en place propose une gouvernance participative afin d'intégrer de façon optimale les différentes parties prenantes de la Société Alpha. Bien que la gestion des parties prenantes nous est apparue très significative pour tous les participants rencontrés, il est à noter que les règlements de la Société Alpha ne proposent pas d'inclusion des parties prenantes ni ne stipulent aucune obligation que ce soit de la part du président du conseil d'administration ou du directeur général. Aussi, les sommaires exécutifs de projets présentés au conseil d'administration n'ont pas de mentions spécifiques sur les parties prenantes.

Considérations envers les parties prenantes

Notre analyse démontre que la considération envers les parties prenantes de la part du conseil d'administration a graduellement pris de l'importance au fil des récentes années à la Société Alpha. Le conseil d'administration a le mandat de positionner la Société Alpha face à ses parties prenantes et d'assurer une communication constante que ce soit pour des activités courantes ou pour les projets. (A2, C.4.4) La direction générale a le mandat de rencontrer au minimum une fois par année l'ensemble des parties prenantes afin d'évaluer leur satisfaction et leurs besoins. (A1, C.4.1) La mission et la vision font l'objet de mise à jour périodique dans le cadre de l'actualisation du plan stratégique et permettent d'identifier des projets qui répondent aux exigences des parties prenantes. (A5, C.4.7)

La notion d'écosystème est significative et inclut comme parties prenantes, les employés, les fournisseurs et la clientèle. (A8, C.4.9) L'importance pour la gouvernance de la Société Alpha se situe particulièrement au niveau de la stratégie de ses activités et de ses orientations par rapport à la communauté citoyenne et politique (parties prenantes). Tandis que la gestion des activités courantes est l'affaire de l'équipe de direction. (A3, C.4.6)

Sans être un enjeu récent à la Société Alpha, le directeur général porte une attention particulière auprès de certaines parties prenantes de projets lorsque ces derniers impliquent des spécialistes techniques. (A2, C.4.5) Il est noté certaines difficultés à concilier les considérations des parties prenantes dans le cadre de projets plutôt techniques. (A1, C.4.2) Ainsi, le conseil d'administration et la direction générale collaborent pour contribuer à minimiser cette difficulté afin d'assurer l'adhésion des parties prenantes aux divers projets et programmes de la Société Alpha.

Tu vas avoir des projets de développement, ainsi que des projets de mise à niveau, que ce soit au niveau des AA33, que ce soit au niveau des AA34, que ce soit au niveau des activités de la Société Alpha, donc l'autre étape, ça va être de vendre le projet et aller chercher l'adhésion des parties prenantes, qui est soit xyz ... etc. Mettre en place les moyens de suivi est de reddition de compte auprès de ces parties prenantes là, mettre en place des programmes et après ça faire des projets. (A6)

Lors de la planification des avant-projets, des mesures sont prises pour être à l'écoute et pour informer les différentes parties prenantes de la Société Alpha, incluant les partenaires et les employés. (D1, C.4.12), Mais la gestion des parties prenantes présente tout de même le grand défi de l'équipe de gestion de la Société Alpha afin de trouver une forme d'équilibre au dilemme de la gestion des parties prenantes qui est très présent à la Société Alpha. Ainsi des efforts significatifs sont faits pour être à l'écoute de tout un chacun? (D1, C.4.13) La diversité et le nombre important de parties prenantes sont un défi pour la Société Alpha. Le conseil d'administration est le gardien de cette gestion, même s'il confie à la direction générale le soin de l'opérationnaliser. Ceci

représente un travail de collaboration important. (D5, C.4.14) La communication auprès des parties prenantes ayant été identifiées par la Société Alpha comme un facteur significatif dans la réussite des projets. (A2, C.4.3)

Outils de gestion des parties prenantes

Notre analyse a démontré que dans le cadre de la gestion des projets proprement dite, la gestion des parties prenantes du projet semble bien instaurée dans les pratiques à la Société Alpha. Basé sur les standards du PMI (2013b), la « Liste des parties prenantes » est un outil utilisé dans la gestion des projets par certains chargés de projets. Cette standardisation dans la nomenclature n'est pas répandue et la gestion des parties prenantes peut prendre différentes formes.

Au niveau du développement, et qui derrière est consulté pour pouvoir le faire. Toute cette chose-là pour l'ensemble des parties prenantes c'est hyper intéressant. Après, en parlant de parties prenantes, la liste des parties prenantes c'est hyper intéressant de le faire, moi je le faisais dans tous mes projets avant même que le PMI m'offre la formation, mais avec le PMI, j'appelle ça maintenant « Liste des parties prenantes » avant on appelait ça les participants, quelque chose comme ça, maintenant je mets Liste des parties prenantes et le fait d'avoir ce vocabulaire-là, et puis ces mêmes outils-là, il y en a un qui l'appellera la Liste des participants, l'autre qui l'appellera Participant aux réunions, puis l'autre qui l'appellera, Gestion, ou Personnel à encadrer dans le projet, en fin. Chacun l'appelle différemment, alors que si chacun l'appelle maintenant Liste des parties prenantes, et bien n'importe quel projet que je récupère derrière, je suis capable de dire, Ha, tient, et bien c'est la Liste des parties prenantes, donc je sais que c'est l'ensemble du répertoire et que l'ensemble des parties prenantes avec les gens qui sont identifiés. Et en plus de ça, il y a des façons de faire qui sont dans le PMI qui sont vraiment intéressantes parce qu'une fois qu'on a cette liste, on peut faire notre matrice de responsabilités, etc. Qui fait qu'on a avec le PMI une certaine standardisation et puis en même temps des vocabulaires qui sont uniformes. (D6)

Lors de notre séance d'observation de la séance du conseil d'administration, nous avons noté à au moins cinq reprises que les besoins des parties prenantes étaient considérés, lors de la présentation de nouveaux dossiers, ou au moment de faire le statut

sur des dossiers en cours. À deux moments distincts, les administrateurs ont souligné le fait que des projets en cours ayant perturbé quelque peu les activités de parties prenantes, des considérations additionnelles avaient été prises par les projets pour minimiser l'impact sur ces parties prenantes. Dans trois dossiers distincts, il a été question d'éléments de communication et d'information à l'attention des parties prenantes afin que celles-ci soient informées des dossiers afin de favoriser leur adhésion.

3.1.5 Directives et processus

Les directives et processus nous permettent d'apprécier le formalisme des mécanismes de gestion de la Société Alpha. Le tableau 3.5 présente le sommaire des résultats de notre analyse et démontre que bien qu'il n'y ait pas de directive spécifique sur la gestion de projets, les projets sont supervisés, par les directives financières et les directives relatives aux appels d'offres et à l'octroi de contrats. Selon le cas, le conseil d'administration voit au suivi rigoureux de certains projets selon leur importance. Le sommaire des résultats est suivi de la présentation des résultats détaillés de notre analyse, soit une synthèse des directives et processus, les finances, les projets et les contrats.

À des fins d'analyse du concept de directives et processus, nous avons pris les définitions suivantes : une directive correspond à un item mentionné dans les règlements de la Société Alpha et encadre les responsabilités du conseil d'administration et de la direction générale; un processus correspond aux activités de gestion de l'équipe de direction pour l'application des directives. L'analyse de la documentation de la Société Alpha nous apprend beaucoup sur les directives en place, dont une synthèse est présentée dans le tableau 3.6.

Tableau 3.5 – Sommaire des résultats des directives et processus

Sommaire des résultats de l'analyse des directives et processus
Les directives guident la gouvernance et le rôle du conseil d'administration
Les processus sont en place dans l'équipe de direction pour mettre en opération les directives
Il existe des directives pour la gouvernance, les ressources humaines, les finances, la délégation de pouvoir, pour encadrer le portefeuille de projets, et pour les appels d'offres et l'octroi de contrat
Il n'y a pas de directive spécifique pour la mise en œuvre des projets
Le conseil d'administration a créé des comités du conseil pour adresser les volets de gouvernance, des finances, des ressources humaines et l'identification des projets majeurs
L'équipe de direction supporte les comités du conseil et fournit l'information nécessaire à leur fonctionnement
Le conseil d'administration se laisse le privilège de mettre à l'agenda des séances du conseil d'administration, incluant les informations nécessaires à leur supervision, tout point d'information ou statut concernant la mise en œuvre des projets

Notre analyse démontre qu'il n'y a pas de directives de gestion des projets proprement dites au niveau du conseil d'administration. « Si ça existe, moi je n'en ai jamais vu à la Société Alpha. (A1) » Vu l'absence de directives de gestion de projets au sein de la Société Alpha, nous avons pris la question 3.2 de notre guide d'entrevue comme une opportunité pour discuter davantage avec les participants en matière de directive de projets. Nous avons ainsi constaté qu'il y a des processus de gestion de projets en place auprès de la direction projets avec une documentation explicative. Leurs usages ne sont pas encore tout à fait répandus dans les pratiques de la Société Alpha, mais font l'objet d'un déploiement progressif.

Tableau 3.6 – Synthèse des directives et processus

Synthèse des directives et processus	
Gouvernance	
	Les règlements de la Société Alpha stipulent que le président du conseil s'assure du respect des meilleures pratiques de gouvernance de société en vigueur.
	Il existe des directives en matière d'approbation selon des limites budgétaires
	Le conseil d'administration dispose d'un processus d'amélioration de sa gouvernance.
	Les valeurs de la Société Alpha font la promotion des bonnes pratiques de gestion, de meilleures pratiques en développement durable.
Ressources humaines	
	Le Comité ressources humaines a comme objectif d'examiner les processus et pratiques générales en matière de ressources humaines de la Société Alpha.
	Le Comité ressources humaines recommande la nomination des directeurs et fixe leurs conditions et le directeur général signe leur contrat d'emploi.
	Le directeur administratif a la responsabilité des ressources humaines et des contrats d'emploi des employées.
Finances	
	La Société Alpha, étant une société du domaine public, avec des fonds publics, il existe des directives en matière de gestion financière et budgétaire dont l'intégrité est absolue.
	De façon opérationnelle, la direction administrative de la Société Alpha a le mandat d'opérationnaliser toute la gestion financière.
Projets et contrats	
	La Société Alpha étant une société du domaine public, il existe des directives et processus qui sont très détaillés et très stricts pour les propositions d'appel d'offres, ainsi que pour l'octroi et la gestion des contrats.
	Il existe des processus d'évaluation des fournisseurs.
	Pour la documentation sur les projets, il y a un processus formel d'identification et l'évaluation des projets dans la définition du rôle du Comité projets.
	Il y a une directive formelle pour que la direction présente le portefeuille de projet sur trois ans auprès du conseil d'administration et de l'organisme public duquel relève la Société Alpha (AA1)
	Il y a un processus pour présenter un statut exécutif des projets lors des séances du conseil d'administration. Ce processus est discrétionnaire selon l'importance des projets et l'intérêt du conseil d'administration.

Afin de brosser le portrait du concept de directives et processus, nous proposons les trois segments suivants qui sont les finances, les projets, et une note sur les contrats.

Finances

La Société Alpha met de l'avant un suivi financier dont l'intégrité est absolue. (A9, C.5.9) Notre analyse démontre que le Comité projets du conseil d'Administration veille à l'identification et évaluation des projets majeurs avec la participation de la direction générale. Le Comité audit pour sa part veille à l'allocation des ressources financières et au suivi financier des projets, en plus de la planification trois ans du portefeuille de projets. (D1, C.5.13) Les directives de délégation de pouvoir pour le seuil maximal d'approbation financière prennent effet aussi au niveau de la mise en œuvre des projets et des demandes de changements (D1, C.5.11).

Les pratiques au niveau des projets pour les directions de la Société Alpha incluent un lexique afin de déterminer et délimiter la nature des concepts qui sont mis en place, telle que les contingences de projets. Ce lexique est partagé entre la direction administrative et la direction des projets.

C'est sûr que juste les contingences, en fait, déjà en partant pour moi dans le projet la première affaire qu'il y a à définir c'est le fameux temps ... parce que pour moi une contingence est une dépense qui est allouée à l'entrepreneur qui a le contrat principal, tandis que je le sais qu'il y a d'autres contingences ... et définir le mot incidence aussi ... parce qu'admettons qu'on s'est aperçu que nous financier on avait nos significations et pour l'ingénieur, qui était le chargé de projet, ce n'était pas représentatif, donc on a développé un lexique. On essaie d'utiliser toujours les mêmes termes pour simplifier la vie de tout le monde, on a, du côté financier la fiche projet que lorsqu'un chargé de projet a un projet à partir, il faut qu'il remplisse sa fiche et qu'il nous dise ce qu'il veut et ce qui a en honoraires professionnels qu'est-ce qui a Tu sais, ce sont des estimés, mais nous c'est pour attribuer le budget, parce que je fais approuver par AA1 les grandes lignes. Tu sais pour les projets de portefeuille de projets comme tel, c'est un sommaire décisionnel qui dit en 2018 j'ai besoin de W millions, X millions pour le PA1, Y millions pour PA2, Z pour PA3. (D3)

La dynamique entre la direction administrative et la direction des projets est un incontournable puisque la direction administrative est la seule à pouvoir sortir des fonds pour payer les entrepreneurs impliqués dans les projets. Ceci démontre aussi que le Comité audit a un rôle significatif dans le suivi et la mise en œuvre des projets. (D3, C.5.16)

Les processus comptables de la direction administrative sont adaptés au suivi financier des projets afin de tenir informer le Comité audit, le conseil d'administration, ou bien AA1, l'intense publique qui chapeaute la Société Alpha. (D3, C.5.17) Ces pratiques comptables sont adaptées au suivi des projets qui vont au-delà d'une année financière. Des outils ont été mis en place, et le chargé de projet est impliqué dans le suivi des dépenses de projet avec la direction administrative. (D3, C.5.18)

Projets

Notre analyse démontre que la gouvernance des sociétés a évolué, et de nos jours, les projets ne se mènent plus comme autrefois et que ceux-ci doivent être alignés sur la vision. (A2, C.5.3) Le Comité projets a le mandat de l'identification et l'évaluation des projets majeurs. (A5, C.5.6) Il y a de l'ouverture de la part de la direction envers le conseil d'administration dans la mise en œuvre des projets lorsque les statuts exécutifs sont présentés. (A2, C.5.4) Les rapports d'avancement des grands projets sont l'outil de suivi privilégié pour informer les membres du conseil d'administration sur l'évolution de la mise en œuvre des projets majeurs. (A3, C.5.5) Le statut des projets plus significatif en importance est présenté lors des séances du conseil d'administration, bien que nous n'ayons trouvé aucun critère d'évaluation de cette importance, le conseil d'administration décide selon le cas. Il est souhaitable que les responsables directement impliqués dans ces projets se présentent eux-mêmes lors de la présentation de ces statuts exécutifs.

Ils viennent nous faire des présentations de l'avancement des travaux, donc on peut poser les questions qu'on veut, et ce sont de gros projets-là, on a

tout de même deux gros projets. Donc c'est deux gros projets-là je pense que c'est important qu'on ait des mises à jour fréquentes et c'est le cas. Alors ce que je veux dire, et ça, c'est une bonne pratique, le conseil interagit avec la haute direction, mais c'est important un moment donné pour des sujets précis que la haute direction fasse venir la personne qui est plus directement responsable. (A8)

Les pratiques de gestion de projet, représente une manifestation assez importante pour que le conseil d'administration s'y intéresse. Lorsque ces pratiques sont bien comprises, elles deviennent comme un autre dossier. La gestion de projets n'est pas statique, et peut évoluer dans le bon sens, ou bien l'inverse, s'envenimer.

Le conseil d'administration devrait avoir un regard sur les pratiques de gestion de projets à mettre en place. C'est-à-dire qu'il devrait comprendre l'intention ... je ne pense pas que nous ayons des spécialistes en matière de gestion de projet autour du conseil, là. On a des gens aguerris qui ont géré des projets dans leurs vies antérieures, mais oui, c'est une manifestation, je pense, au moins, très importante, la gestion de projet, donc je pense que ça mérite l'attention du conseil d'administration. Il faut comprendre comment s'exprime les intentions du directeur des projets, et qu'est-ce qu'il met en place, et avoir un dialogue avec lui pour s'assurer que ça fait du sens et puis que les bonnes ressources sont mises au bon endroit, financière, humaines, etc. Et une fois qu'on a l'assurance que l'administration maîtrise ce processus-là et que ça concorde avec l'ensemble ... ça devient un sujet comme d'autres après. Chercheur « Verriez-vous d'un bon œil l'implantation de directives pour la gestion des grands projets. » Je pense que oui, peut-être ne sommes-nous pas assez sensibilisés à ça, mais conceptuellement je suis d'accord avec ça. (A9)

La gestion de la qualité est une préoccupation quotidienne et fait l'objet d'un suivi de projet élaboré. (D1, C.5.12) Le chargé de projet a un rôle dans le processus d'attribution des demandes de service d'honoraires professionnels et de surveillance des travaux afin de gérer la portée des services, les échéances et le budget.

Alors j'ai créé une première procédure où le chargé de projet doit bien définir ce qu'ils s'attendent à avoir comme service (d'honoraires professionnels), c'est quoi les échéances, c'est quoi son budget qu'il estime, la proposition budgétaire arrive et on envoie une lettre officielle à la firme accompagnée du bon de commande, en indiquant, voici votre bon

de commande, on autorise le montant de X et aucune somme supplémentaire ne pourra être accordé sans l'autorisation à posteriori par le directeur. Et on a créé des procédures, on a créé un guide de surveillance des travaux, vraiment, un guide de surveillance, c'est quoi qu'on s'attende, surveillance des travaux lorsqu'on donne un mandat à un consultant, c'est quoi qu'ils doivent livrer, c'est quoi qu'ils doivent faire, c'est quoi les étapes. (D2)

La direction des opérations effectue des opérations d'envergures qui se répètent annuellement et qui s'échelonnent sur plusieurs mois. Bien que cela fasse partie des opérations, des pratiques de gestion de projets sont en place afin d'assurer le succès de ces opérations, même si celles-ci ne sont pas sous la responsabilité de la direction des projets. La direction des opérations est en support à la direction des projets afin d'apporter son expertise sur la faisabilité et les impacts des projets (D5, C.5.19).

Plusieurs pratiques de gestion de projets sont en place à la Société Alpha et elles visent particulièrement à harmoniser les façons de faire et le vocabulaire pour différents domaines de la gestion de projets, tels que : la gestion de risque, la matrice des responsabilités, la gestion des parties prenantes, la gestion des échéanciers et des coûts. (D6, C.5.20)

Contrats

Notre analyse démontre qu'un des administrateurs est désigné comme le gardien de l'intégrité et de la bonne gouvernance, dont entre autres les processus d'octroi de contrat qui font l'objet d'une surveillance accrue. (A9, C.5.10) Les pratiques d'octroi et de suivi des contrats sont alignées avec la mise en œuvre des projets concernés par ces contrats.

Les indicateurs financiers sont importants, des indicateurs importants, les dépassements de coût, les indicateurs aussi des fournisseurs. C'est-à-dire quand on regarde les contrats qui sont octroyés pour la réalisation de ces projets, il faut vraiment nous assurer que ceux-ci sont faits conformément aux meilleures pratiques dans l'octroi de contrats, donc l'information on dépose sur chacun de ces contrats une fiche synthèse dans laquelle résume

le projet, qui donne l'information sur les différents fournisseurs potentiels, et qui donne le montant des contrats, etc. (A1)

3.1.6 Concept projet

Le concept projet permet de formuler la compréhension des participants à notre étude de cas en regard de ce que représente un projet pour eux. Le tableau 3.7 présente le sommaire des résultats de notre analyse et démontre que collectivement, les administrateurs partagent avec les membres de l'équipe de direction une compréhension commune du concept de projet même si chacun des participants met l'accent sur ce qui l'interpelle le plus. Le sommaire des résultats est suivi de la présentation des résultats détaillés de notre analyse, soit le projet ayant des objectifs, se réalise à l'aide de processus, utilise des ressources, est guidé par une planification, et permet de concrétiser des bénéfices.

Lors de nos entrevues, nous avons spécifiquement abordé comment les participants perçoivent la compréhension du concept de projet. L'analyse du concept projet nous a révélé 5 grands thèmes permettant de distinguer le concept de projet, soit : objectif, plan, ressources, processus et bénéfice. Mais particulièrement, le résultat de notre analyse permet de démontrer que les membres du conseil d'administration partagent une vision commune avec les membres de l'équipe de direction du concept de projet.

Notre analyse démontre que l'objectif comprend l'établissement des buts du projet, de la vision, et des objectifs ou besoins d'affaires. Le plan, qui comprend la compréhension de l'établissement des plans, de la durée, du début et de la fin, et de la planification en général. Les ressources comprennent l'utilisation de ressources financières et de ressources humaines. Le processus, qui comprend le suivi de projet, la reddition de compte, l'exécution des projets, la gouvernance, et les outils requis à sa mise en œuvre; et pour terminer. Les bénéfices comprennent l'attente envers le projet de la part des parties prenantes, la création de valeurs et la création de richesse.

Tableau 3.7 – Sommaire des résultats du concept projet

Sommaire des résultats de l'analyse du concept projet	
Objectif	<p>Le projet est l'expression d'une idée</p> <p>Le projet répond à un objectif d'affaires</p> <p>Le projet se voit être mobilisateur</p> <p>Le projet produit un résultat concret, un livrable (ou des livrables)</p>
Processus	<p>Comprends des processus et mécanismes propres à la gestion de projets</p> <p>Requiers un suivi rigoureux et organisé</p> <p>Requièrent des indicateurs de suivi minimisant les risques et impacts</p> <p>Se réalise en marge des opérations courantes</p>
Ressource	<p>Mobilise des ressources financières et humaines (internes ou externes)</p> <p>Requièrent des expertises spécifiques</p>
Plan	<p>Le projet est temporaire avec une date de début et une date de fin</p> <p>Requière un plan et des plans d'action</p> <p>Établis la planification de l'utilisation des ressources financières et humaines</p>
Bénéfice	<p>Contribue à concrétiser des bénéfices</p> <p>Accroître la qualité et l'efficacité</p>

Objectif

Notre analyse démontre qu'au moins deux administrateurs voient la Société Alpha comme un projet en soi (A4, C.6.2), et que celle-ci se décompose en une multitude de projets qui peuvent être plus techniques tels que des projets de construction, ou des projets de développement, ou encore des projets d'opérations au quotidien. (A8, C.6.1)

Un projet répond à un objectif d'affaires et a un but précis afin de transformer la société et répondre à la vision de celle-ci. « Pour moi un projet c'est, ça a un objectif. (A1) »
 « Un projet c'est quelque chose qui a un but précis avec un début, une fin et un livrable. (A7) »
 « Le projet correspond à une idée financée qui est déterminée selon les orientations stratégiques. (D7) »
 « Un projet est varié, c'est l'expression, de la

réalisation d'un objectif d'affaires. (A9) » Un projet est une idée au sens large dont on a l'ambition de mettre à terme, qu'il se concrétise, ou dont on a le désir qu'il se concrétise (A3, C.6.4).

Un projet est mobilisant au sein d'une société et permet de concrétiser la vision. Il y a différents types de projets, et il faut avoir une vision claire de ce qu'il y a à réaliser. La capacité de persuasion est une constante importante du succès d'un projet. (A2, C.6.5) Et ce, à tous les niveaux dans la société, à partir du conseil d'administration, de la direction, jusqu'au niveau des employés.

D'une part il faut s'assurer, pour que ça fonctionne, il faut ... je reviens toujours, il faut qu'il y ait un partage de la vision, c'est important à la base. Le partage de la vision va se faire aussi au niveau des employés, et à partir de là qu'ils comprennent. Le Comité projets du conseil c'est d'abord de s'interroger, à savoir est-ce que les ... les cadres en gestion de projets, les D2 de ce monde saisissent bien la vision qui est en arrière de l'affaire et qu'il a la sensibilité nécessaire pour voir comprendre la manière d'intervenir pour aller dans le sens de la vision. Donc c'est beaucoup une question de sensibilité. Donc, la vision est descendue jusqu'au niveau des employés qui agissent dans le cadre de son travail à l'intérieur d'un cadre et d'une vision. (A6)

Un projet correspond avant tout à un livrable à réaliser pour lequel plusieurs considérations doivent être tenues en compte, tel que le but du livrable, qui peut être un bien physique ou un service ou amélioration de services. Les éléments identifiés qui définissent un projet sont, entre autres, la portée (définition du projet), le financement, les budgets et les ressources pour le réaliser. (D1, C.6.6)

Un projet pour moi la, à partir du moment, moi pour moi, c'est bien important qu'on définisse comme projet, nous en termes de jargon, on fait un avant-projet préliminaire. On détermine c'est quoi les besoins, on détermine c'est quoi on s'attend d'un projet ... La notion budget, la notion, la portée n'était pas bien définie dès le départ. Donc, moi c'est un des rôles, une des choses que j'ai mises en place, c'est quoi la portée, c'est qu'on s'attend comme projet. (D2)

Processus

Notre analyse démontre que pour les administrateurs, les processus de gestion de projet sont un moyen ou une façon de faire. Ainsi, les mécanismes de gestion de projets permettent de s'organiser pour concrétiser certains objectifs de la société.

Donc, pour moi une gestion de projet c'est ... et, là, vous allez, mais je ne veux pas vous heurter, mais la gestion de projet c'est un moyen, tu sais c'est une façon de faire pour s'assurer que les partenaires, les échéanciers, tu sais ... je vais résumer ça simplement, mais c'est une façon, le Lean en est un autre, Kaizen en est un autre, tu sais une gestion de projet c'est un moyen. (A4)

La gestion de projet comme moyen de gestion requiert un suivi rigoureux de la part du conseil d'administration et des administrateurs pour les projets à risque ou les projets mobilisant de grandes ressources, donc ceci implique une reddition de compte au conseil d'administration. (A1, C.6.11)

La Société Alpha s'est organisée, elle a mobilisé ses ressources, et organisé la communication en conséquence auprès des employés et des parties prenantes pour réaliser ses projets. (A2, A5, A9, C.6.12) Ainsi, le conseil d'administration, à travers le Comité projets, le Comité audit, et le Comité ressources humaines, s'organise ou est en voie de s'organiser pour intégrer diverses facettes des projets à même sa structure de gouvernance existante. (A6, C.6.13) Le projet est réalisé selon un ensemble de mesure mis en place pour assurer le respect des budgets dans un temps alloué, tout en minimisant les impacts et les risques et en misant sur l'importance des règles de l'art, c'est-à-dire des bonnes pratiques de gestion de projet. (D1, C.6.15, D2, D4, C.6.16)

Les processus de gestion des projets sont dissociés des opérations courantes. (D6, C.6.18)

Pour moi c'est large, et c'est ce que je disais tout à l'heure. Pour moi, « projet » c'est tout ... pour moi un projet c'est un processus, et c'est d'abord et avant tout ... tout processus spécifique qui peut-être en dehors des

opérations courantes, pour mener à bien une initiative ou un mandat quel qu'il soit. Donc ce n'est pas qu'un projet de construction, ça peut être un projet d'amélioration, ça peut être un projet d'un nouveau produit. Mais pour moi c'est un processus qui est mis en place pour livrer un livrable précis. Peu importe la sphère d'activités. Et il n'est pas nécessairement étranger ou à l'extérieur d'un processus d'opération courante, mais il a suffisamment d'impact pour l'organisation pour qu'il soit traité en parallèle. (D5)

Ressources

Notre analyse démontre que pour les administrateurs, le projet sollicite d'importantes ressources pour la Société Alpha, que ce soient des ressources humaines, des ressources financières et la contribution importante de sociétés sous-traitantes. Pour la Société Alpha, d'ordre général le projet a une « équipe dédiée (A7) ». « Alors le projet peut se réaliser par le biais d'une administration permanente, ou par le biais de consultants externes qui viennent gérer le projet (A9) » et qui « propose des compétences (A2) » pour arriver à saisir les enjeux et les orientations du plan stratégique (A6, C.6.20) tout en s'assurant de respecter les ressources allouées aux projets (D2, C.6.20).

Le projet mobilise des ressources qui sont généralement dédiées au courant de la business, mais, là t'en prends une partie pour réaliser. Tu fais appel à des ressources souvent externes, selon l'envergure du projet. (A1)

Mais pour moi, il y a la notion de valeur monétaire. Je n'ai pas le choix. Et il y a la notion de ressources, qui vont devoir être, ressources humaines, pas juste ressource de dollars, ressources humaines. (A5)

Plan

Notre analyse démontre que pour les administrateurs de la Société Alpha, un projet est quelque chose de temporaire, avec « un début et une fin. (A7) » et « une livraison à une date précise (A1) » et peut s'exprimer sur le moyen terme ou sur le long terme (A3, A8, C.6.22), et « inclut des plans d'action (A4) ». Un plan de projet permet de passer du point A au point B en disant, on a un objectif et comment réalisons-nous cet objectif (A9, C.6.23).

Pour l'équipe de direction, le plan de projet représente un élément central du projet et permet à la fois de redistribuer l'allocation des ressources humaines et financières dans le but de réaliser le suivi budgétaire.

C'est quoi le besoin, établir l'échéance, établir les budgets, et après c'est de suivre le projet en tant que tel... (D2)

Oui, parce que nous autres, ils nous ont donné tout un échéancier de travail. Avec chaque échéancier vient une facture. C'est de même que ça fonctionne. (D4)

Qui est accompagné d'un plan d'affaire et qui est accompagné de financement, et un plan de réalisation avec un échéancier, des ressources humaines et financières pour le réaliser. (D7)

Bénéfice

Notre analyse démontre qu'un des éléments centraux d'un projet est de répondre à un objectif d'affaires et de contribuer à la concrétisation de bénéfices.

Je pars de la prémisse que le projet est pertinent, et qu'il y a une valeur ajoutée, mais c'est ... dès que tu as un projet d'envergure, tu vas aller sur le terrain de gens dont tu n'as pas autorité, va falloir qu'ils adhèrent à ta proposition et qu'ils comprennent que c'est bénéfique pour eux. (A2)

Le projet détermine à qui s'adresse les bénéfices, pour qui on le fait, pour quoi et comment. (D1, C.6.26) Entre autres, la Société Alpha met de l'avant des programmes de remplacement et d'amélioration afin de concrétiser des bénéfices et accroître la qualité et l'efficacité.

Quand tu remplaces des équipements, tu investis pour remplacer tes équipements, tu as des bénéfices au niveau de l'efficacité, au niveau du travail, au niveau de la rentabilité au niveau du temps de réparation du cout, de perte de temps, de non-utilisation des équipements, donc tu peux mesurer ce que tes investissements ont rapporté, année après année. Tu peux le faire de la même façon quand un édifice, qui exemple, commence à avoir des fissures dans le toi et que l'eau commence à entrer dans le bâtiment, si tu fais juste rapiécer tout le temps, tu vas mettre beaucoup d'argent, tu vas détériorer ton immeuble, il va y, il peut y avoir des

moisissures, et ça va coûter beaucoup plus cher. Si tu as un bon programme de maintien d'actif, que tu as pris le rattrapage, nous on a beaucoup de rattrapage à faire ici, et bien en principe tu vas économiser sur le budget de fonctionnement, tu vas économiser aussi sur le budget d'investissement parce que tu vas avoir une bonne planification. (D1)

3.1.7 Informations projet

Le concept d'informations projet présente un complément au concept projet élaboré précédemment. Le tableau 3.8 présente le sommaire des résultats de notre analyse et démontre que les informations concernant les projets sont très complètes. Bien que des administrateurs puissent se distancier de la mise en œuvre des projets, le partage d'information de la part de l'équipe de direction demeure un élément significatif pour établir la confiance envers l'équipe de direction lors de la mise en œuvre des projets. Le sommaire des résultats est suivi de la présentation des résultats détaillés de notre analyse, soit la synthèse des sommaires exécutifs de projets, les éléments d'information les plus pertinents, et nos notes d'observation sur la séance du conseil d'administration et la présentation des projets.

L'analyse de la documentation de la Société Alpha nous apprend beaucoup sur les informations des projets pertinentes pour le conseil d'administration. Les sommaires exécutifs et rapports d'avancements de deux grands projets en sont l'expression même, puisque ces rapports d'avancement ont récemment été mis à jour afin de répondre aux interrogations du conseil d'administration. Le tableau 3.9 présente la synthèse des informations que l'on retrouve sur les sommaires exécutifs de projets au conseil d'administration.

Tableau 3.8 – Sommaire des résultats de l'informations projet

Sommaire des résultats de notre analyse du concept informations projet	
Intégration (vue d'ensemble)	<ul style="list-style-type: none"> • L'intégration au milieu • Selon le contexte • La valeur acquise (qui est calculée en fonction de la portée livrée, selon le calendrier et les couts planifiés vs réels) • Selon les décisions à prendre • L'ensemble des variables selon le contexte de la problématique, du dossier à analyse, par exemple : relation humaine, relation publique, entente avec l'actionnaire, finances, fournisseurs, clients, etc • La conformité aux règlements de la Société Alpha • Le risque de réputation (pour la Société Alpha) • La transparence et la confiance • Les non-dits
Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Les éléments financiers et contractuels • Le respect du budget et du calendrier • Les échéanciers, le budget, et les couts • Les budgets • Les informations financières • Les risques, les finances
Risques	<ul style="list-style-type: none"> • Les échéanciers et le risque de les dépasser • Les risques financiers
Portée	<ul style="list-style-type: none"> • Le respect de la portée • L'envergure et la qualité • Le cahier de charge
Calendrier	<ul style="list-style-type: none"> • Les échéanciers et le risque de les dépasser • Le respect du budget et du calendrier
Qualité	<ul style="list-style-type: none"> • L'envergure et la qualité
Ressource	<ul style="list-style-type: none"> • La mise à disposition de toutes les ressources
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • La communication
Approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Les éléments financiers et contractuels • La gestion des fournisseurs/entrepreneurs
Partie prenante	<ul style="list-style-type: none"> • Les impacts sur les parties prenantes

Tableau 3.9 – Synthèse des statuts exécutifs de projets

Éléments du sommaire exécutif	Description des principales composantes d'information
Renseignements généraux	Identification du projet, nom du requérant, noms des responsables du projet, et les dates importantes.
But du projet	Description sommaire du projet.
Objectifs spécifiques	Description sommaire des grandes étapes et livrables du projet
Statut global du projet	Trois éléments sont identifiés dans le statut global, soit la Portée, le Calendrier et le Budget révisé. Ces trois éléments font l'objet d'une appréciation sous forme d'indicateur : <ul style="list-style-type: none"> - vert sous-contrôle, - jaune à surveiller (entre 10% et 25% d'écart), - rouge critique (entre 20% et 100% d'écart).
Tableau d'avancement des travaux principaux	Le projet est découpé en maximum dix grands blocs de travaux à réaliser pour lesquels chacun comprend la valeur monétaire, les dates de début, de fin planifiée et de fin réelle, ainsi que les pourcentages dépensés.
Livrables finalisés et approuvés	Pour l'un des deux sommaires exécutifs, ont détaille la liste des grands livrables finalisés, approuvés et en cours.
Livrables en cours	
Budget approuvé	Présentation sommaire du budget initial, de budget disponible incluant les dépenses réelles et le solde des engagements, ainsi que de solde budgétaire réservé à la gestion des risques (contingence). Cette section comprend aussi un comparatif avec le rapport de la période précédente.
Risques	Liste cumulative (historique) des risques significatifs, ainsi que des principales mesures de mitigation.
Jalons et dates importantes selon l'année	Rappel des dates importantes qui sont liées aux actions à entreprendre pour l'octroi de contrat.
Liste de documents complémentaires (ci-joint)	Comprends un plan détaillé sous forme de Gantt de l'ensemble des travaux, ainsi qu'un statut d'avancement détaillé. (Format légal)

Le résultat de notre analyse des verbatims d'entrevues avec les membres du conseil d'administration permet de juxtaposer les informations identifiées dans les sommaires d'avancement avec les propos recueillis en regard de l'importance de certaines informations significatives pour chacun d'eux. Cette analyse nous permet aussi d'identifier si des informations significatives pour certains ne se retrouvent pas dans les sommaires exécutifs, cela ne signifie pas que les informations ne sont pas disponibles. Notre analyse démontre la pertinence de regrouper les informations en dix catégories correspondant aux dix domaines d'expertises suivant les meilleures du PMI, soit : intégration, portée, calendrier, finance, qualité, ressource, communication, risques, approvisionnement, parties prenantes (PMI, 2013b).

Je vais regarder les chiffres ... parce que je sais que j'ai l'obligation de regarder les chiffres. Et donc, je m'en fais un devoir. Mais ce n'est pas la première chose qui va m'attirer en premier. C'est vraiment le résumé de l'avancement du projet par rapport à l'engagement contractuel. Et quand un projet est présenté, parce que ça dépend à quelle étape il est présenté. De plus, une portée, une envergure, et une qualité ! Une ambition qui a été mise de l'avant, et cette ambition est particulière. (A3)

Notre analyse démontre que le statut exécutif des projets permet de faire le lien entre les administrateurs et l'équipe de gestion des projets avec les informations pertinentes. Pour ce faire, les chargés de projets misent sur des processus et des pratiques pour leur permettre de répondre à la demande.

Les informations nécessaires pour le suivi de projet, l'échéancier à jour, donc mises à jour de l'échéancier, mis à jour des couts et des budgets. On veut tout de même avoir son suivi des couts en temps réels. (D6)

Au-delà des échéanciers, des budgets et des couts, le chargé de projet utilise la charte de projet et les ententes associées pour aligner et respecter la portée du projet.

Et après, je te dirais, un des autres outils que j'utilise beaucoup, ce sont les chartes de projets, ou les ententes associées aux chartes de projet pour toujours se référer un petit peu, le contenu, est-ce qu'on va trop loin, ou est-ce qu'on est bon dans le contenu à chaque fois. C'est-à-dire, on ne se

rend pas compte à quel point des petits détails qui peuvent créer des surcouts ou des retards des choses comme ça. Finalement on se dit, est-ce que ce détail, c'est à nous de le faire ? Est-ce que c'est intégré dans ce projet ? Il y a énormément, où on est à chaque fois obligée de repartir dans la source, la base, pour revérifier, donc, ça c'est hyper important aussi, d'aller revérifier l'information initiale. (D6)

De façon plus granulaire, le chargé de projet a à sa disposition des cahiers de charges pour lui permettre de suivre de façon détaillée les livrables reliés aux contrats des entrepreneurs.

Et après, les outils qu'on utilise au quotidien, c'est de revérifier, une fois qu'on a tout ça c'est de vérifier tous nos livrables et de vérifier que tous nos livrables correspondent à ça, et que l'entrepreneur aussi fit avec les livrables qu'on lui a donnés. Donc on se réfère à chaque fois au cahier des charges qu'on a fait, et lui le cahier des charges a été bâti en fonction de la charte de projet ou de l'entente, donc là on fait un échelon de plus. C'est-à-dire qu'en gros, on regarde l'entrepreneur on vérifie que ça correspond avec le cahier des charges qui lui on revérifie que ça correspond avec la charte de projet. (D6)

Nous avons observé lors de notre séance d'observation du conseil d'administration, trois éléments significatifs survenus au moment de la présentation des sommaires exécutifs de projets.

Notre première observation a été la courte durée de la présentation des sommaires exécutifs de projets. Il y a quatre projets qui ont fait l'objet d'une revue devant le conseil d'administration, dont deux pour lesquels un sommaire exécutif a été présenté. Pour les deux autres projets sans sommaire exécutif, l'un est en phase de soumission (appel d'offres) et l'autre est en préparation d'appel d'offres. La durée totale de ce segment à l'ordre du jour n'a été que de 10 minutes au total. Les deux sommaires exécutifs présentés concernent les projets PA1 et PA2. Deux projets majeurs pour la Société Alpha, totalisant environ 150 millions de dollars et s'échelonnant pour l'un sur trois ans et l'autre faisant l'objet d'un échéancier sériel sur 10 mois et comportant quelques risques. Il est important de mentionner que les deux projets faisant l'objet

d'un sommaire exécutif sont au vert, et ne comportent aucune indication de retard ou de concrétisation de risque.

Notre deuxième élément d'observation fut le peu de questions de la part des membres du conseil d'administration. L'échange entre le président (A9) du conseil qui mène l'agenda de la séance avec le directeur projet présent (D2) fut direct et précis : « Y a-t-il des enjeux ? (D9) », « Non, tout est au vert, seul un enjeu à surveiller, mais sous contrôle. (D2) » Nous avons constaté qu'il ne s'agit pas d'un manque d'intérêt de la part des membres du conseil d'administration, mais d'une confiance palpable dans le processus de mise en œuvre de ces deux projets.

Le troisième élément d'observation concerne les deux projets qui n'ont pas fait l'objet d'un sommaire exécutif et/ou les membres du conseil d'administration se sont montrés intéressés par la démarche en cours. Notre analyse de cette observation nous permet d'affirmer que le projet est enclenché et sur la bonne voie, le conseil fait confiance à la direction pour la mise en œuvre des projets. Cette confiance s'exprime sous deux volets, les non-dits et la transparence. (A9, C.7.8)

3.2 Résultats de théorisation

Les résultats de notre analyse de théorisation sont représentés sous deux dimensions agrégées soit la traduction et l'intégration pour nous permet de modéliser notre objet de recherche qui consiste à déterminer comment le conseil d'administration intègre-t-il la gestion organisationnelle de projets. La traduction (résultat numéro 1) nous permet d'appréhender notre objet de recherche sur le plan humain et de comprendre les comportements de nos acteurs au regard des projets. L'intégration (résultat numéro 2), quant à elle nous permet d'appréhender notre objet de recherche sur le plan des stratégies de contrôles et mécanismes en place.

Comme notre analyse le démontre, ces dimensions agrégées sont interconnectées puisque les comportements humains que nous avons observés façonnent l'équilibre des contrôles et de la collaboration entre le conseil d'administration et l'équipe de direction en matière de gestion organisationnelle de projets dans un modèle de gouvernance créateur de valeurs (résultat numéro 3).

Résultat numéro 1 – Traduction (section 3.2.1)

En agissant en bon intendant (Davis *et al.*, 1997)(voir concept modèle de gouvernance), et ainsi favorisant la collaboration avec l'équipe de direction (Sundaramurthy et Lewis, 2003), le conseil d'administration grâce à sa composition d'expertise diversifiée (voir concept composition et expertise du CA et référence) se donne les moyens pour amenuiser la distance avec l'équipe de direction (voir thème de la distance) pour la traduction des questions relatives aux projets.

Résultat numéro 2 – Intégration (section 3.2.2)

L'intégration du conseil d'administration avec l'équipe de direction en matière de gestion organisationnelle de projets se matérialise à l'aide d'une stratégie mixte de contrôles (Child, 2015) qui est conditionnée par deux facteurs contingents relatifs à

l'impact sur la stratégie et les considérations des parties prenantes pour déterminer la combinaison ou la séparation des décisions de gestion et des décisions de contrôle (Fama et Jensen, 1983) en matière de gestion organisationnelle de projets.

Résultat numéro 3 – Gouvernance créatrice de valeurs (section 3.3)

Dans un modèle de gouvernance créateur de valeur (Huse, 2007) (voir concept modèle de gouvernance) qui favorise la création de valeur interne et externe pour les parties prenantes dans une organisation dirigée par les opérations principales (Wheelwright et Clark, 1992) le conseil d'administration partage avec l'équipe de direction deux grands processus liés aux projets, soit l'identification et évaluation des projets, et la mise en œuvre des projets.

3.2.1 Traduction

Dans le cadre de notre étude de cas auprès de la Société Alpha, nous avons considéré l'éventualité que l'idée du projet, ses constituants et les processus de gestion de projets subissent une forme de traduction entre la gestion organisationnelle de projets et la gouvernance de sociétés (Callon, 1986).

Les résultats de notre analyse de la traduction démontrent qu'il n'y a pas d'enjeu particulier lié à la traduction du concept de projet entre la gestion organisationnelle de projets et le conseil d'administration à la Société Alpha. Toutefois, l'analyse de la traduction que nous avons réalisée permet de comprendre que l'esprit de collaboration est très présent à la Société Alpha entre les administrateurs dans un premier temps et entre les administrateurs et l'équipe de direction dans un deuxième temps, et que ceux-ci agissent en bon intendant (Davis *et al.*, 1997).

De plus, la composition et la diversité des expertises du conseil d'administration permettent, d'une part, d'appréhender la complexité liée aux projets, et d'autre part, les considérations temporelles sont adressées à l'aide des processus de gestion en place.

Pour réaliser notre étude de cas, nous avons pris en compte un cadre de travail inspiré de la traduction, et nous avons adapté notre démarche méthodologique (Callon, 1986; Carlile, Paul R, 2002; Carlile, Paul R., 2004; Jacobson *et al.*, 2003). Les trois considérations principales de notre analyse pour comprendre la traduction sont : le « QUI », la problématisation, le « QUOI », la diffusion, le « VOYAGE ». L'implication du chercheur « OBSERVATEUR » est présentée dans le chapitre 2 sur la méthodologie à la section 2.3.6.

Les acteurs, « QUI »

L'analyse des acteurs présente deux groupes d'acteurs, soit le conseil d'administration et l'équipe de direction. Le conseil d'administration est constitué d'administrateurs indépendants et bénévoles provenant d'organisations externes à la Société Alpha. L'équipe de direction est constituée d'employés permanents et rémunérés par la Société Alpha. Nos deux groupes sont de petite envergure, 9 administrateurs au conseil d'administration, et 7 membres de l'équipe de direction, définis dans une structure formelle. Notons que le chargé de projet et le conseiller stratégique font respectivement partie de la direction projets et de la direction générale.

La problématisation, « QUOI »

La problématisation liée à la traduction dans notre étude de cas concerne comment la compréhension du concept de projet est véhiculée dans chacune de nos deux composantes organisationnelles. La problématisation est abordée dans notre revue de littérature et plus en détail avec le thème principal de la distance à la section 3.2.1.1.

La figure 3.3 présente la structure de gouvernance de la Société Alpha.

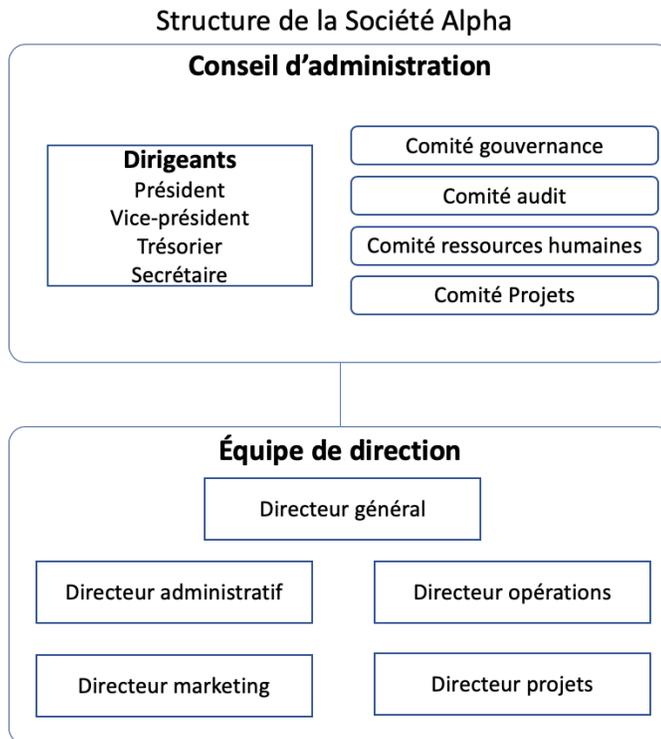


Figure 3.3 – Structure de gouvernance de la Société Alpha

La diffusion, « VOYAGE »

Nous avons observé lors de nos entretiens avec les participants à notre étude de cas auprès de la Société Alpha que le concept de projet pouvait faire l'objet d'une compréhension ou d'une interprétation variant selon l'intervenant rencontré individuellement. Mais que de façon collective, l'idée du projet converge vers une compréhension commune dans nos deux composantes organisationnelles. (Voir Concept projet)

Là où l'idée du projet peut sembler diverger chez nos deux groupes, c'est dans le niveau d'implication du conseil d'administration dans la mise en œuvre technique d'un projet proprement dit. Ainsi, nous observons que du côté de certains acteurs du conseil

d'administration, on cherche à s'assurer de la mise sur pied des projets, mais on ne cherche pas à s'immiscer dans la mise en œuvre du projet comme tel.

Alors, nous notre obligation c'est de suivre cette gestion-là de façon assez serrée, s'assurer que les grands jalons sont respectés. S'assurer que les bonnes personnes sont aux bons endroits, sont les bons intervenant pour livrer la marchandise, et c'est d'avoir les bonnes discussions au niveau du conseil d'administration, c'est d'être capable d'avoir l'intelligence de pouvoir vendre ça à la communauté et à AA1. Mais une fois que c'est en place, et bien en principe si on a fait notre job, ça se gère par la permanence, la permanence va gérer l'exécution ... et alors là on bascule un peu plus vers le rôle classique d'un administrateur ou on est en retrait et on fait juste poser des questions et s'assurer que les projets avancent, mais, sans plus.
(A9)

Ainsi, tous les projets n'attirent pas l'attention du conseil d'administration selon les mêmes critères. Du moins, pas dans tous les projets et cela est déterminé selon certaines caractéristiques déterminantes le niveau critique du projet.

3.2.1.1 Distance

L'analyse du thème de la distance entre nos deux composantes organisationnelles permet de mettre de l'avant quatre des concepts clés que nous avons préalablement identifiés, soit le modèle de gouvernance, la composition et l'expertise du CA, les parties prenantes et le concept projets, tel que présenté à la figure 3.4.

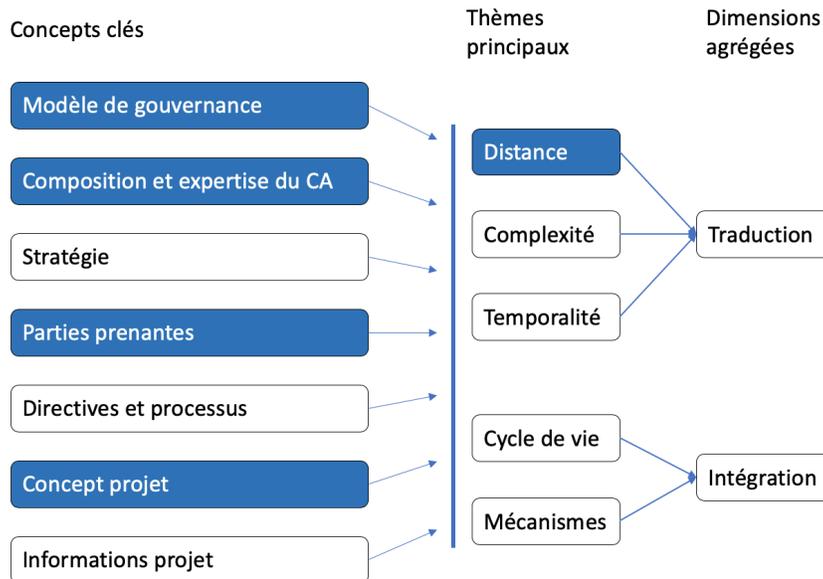


Figure 3.4 – Concepts clés liés à la distance

Le modèle de distance de Carlile (2004) comprend trois niveaux auxquels nous voulons répondre dans le cadre de notre étude de cas à savoir si la distance entre la gouvernance de sociétés et la gestion organisationnelle de projet est de l'ordre : 1) syntaxique (transfert) ; 2) sémantique (traduction) ; et 3) pragmatique (transformation). Syntaxique : Possède un lexique de langage commun et le défi réside plus dans les processus de transfert de connaissance. Sémantique : Différence et la dépendance sont moins claires et ambiguës, et le sens des mots diffère. Requière une traduction du savoir. Le défi réside, entre autres, dans l'éventuelle nécessité de négocier entre les parties et définir les intérêts communs. Pragmatique : Situations plus complexes. Intérêts des parties divergents. La connaissance requiert des transformations afin qu'elle puisse être partagée et appréciée (Carlile, Paul R., 2004).

Frontières

Afin d'évaluer la distance entre nos deux composantes organisationnelles, nous avons délimité les frontières entre les deux groupes. La figure 3.5 présente les liens entre le conseil d'administration et l'équipe de direction à la Société Alpha. Les liens que nous avons déterminés comme des liens forts sont présents particulièrement entre le président du conseil d'administration et le directeur général.

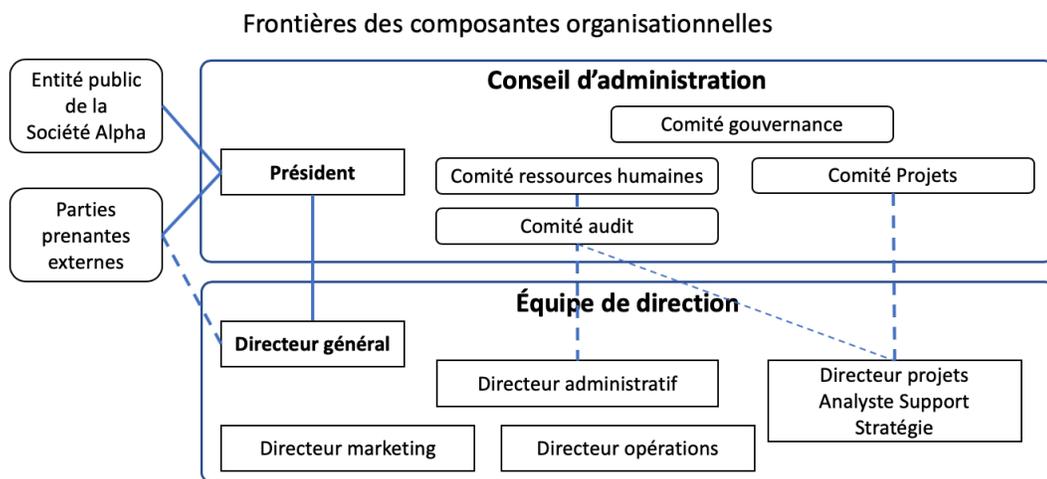


Figure 3.5 – Frontière des composantes organisationnelles

Les résultats de notre analyse démontrent que dans le modèle de gouvernance de la Société Alpha, la relation du président du conseil et du directeur général forme le lien formel fort entre le conseil d'administration et l'équipe de direction. Le directeur général a un mandat spécifique dans les règlements de la Société Alpha qui stipule que dans son rôle il voit à l'exécution des décisions du conseil et assume la promotion et le développement de la Société Alpha tout en se conformant aux règlements et politiques de celle-ci. Deux éléments importants dans le mandat du directeur général nous apparaissent minimiser la distance entre le conseil d'administration et l'équipe de direction est à savoir qu'il a le mandat de s'assurer que le conseil et ses comités disposent de toutes informations pertinentes à son bon fonctionnement. C'est ainsi que

le lien est établi entre le directeur administratif et le Comité audit et le Comité ressources humaines, puis entre le directeur projets et le Comité projets ainsi que le Comité audit. Notons que les règlements de la Société Alpha ne stipulent pas précisément que la direction projet ait un lien particulier avec le Comité projets, bien que le directeur administratif nous ait mentionné que le suivi financier des projets se faisait auprès du Comité audit avec la participation du directeur projets.

Un autre élément qui nous apparaît significatif concerne la relation que la Société Alpha entretient avec ses parties prenantes. Ici, il y a une relation entre le président du conseil et le directeur général pour la gestion des relations entre la Société Alpha et ses parties prenantes. Cette relation est officiellement sous la responsabilité du président du conseil, et celui-ci confie le mandat d'opérationnaliser la relation avec les parties prenantes. Ceci assure d'une certaine façon la collaboration entre le conseil d'administration et la direction pour la gestion des parties prenantes. (voir concept des parties prenantes)

L'analyse de la caractéristique de distance vise à identifier, dans les propos des intervenants de notre étude de cas auprès de la Société Alpha, les éléments distinctifs qui nous permettent d'identifier si une distance s'exerce entre la gouvernance de sociétés avec les membres du conseil d'administration et entre la gestion organisationnelle de projets avec les membres de l'équipe de direction. Bien que nous ayons spécifiquement abordé le sujet avec les intervenants, nous constatons qu'à l'occasion, certains éléments de distance semblent s'articuler. Pour notre analyse de la distance, nous abordons particulièrement les éléments de vocabulaire, de compréhension et d'interprétation. Nous pouvons d'ores et déjà entrevoir une forme de distance relative à l'expertise de certains administrateurs de façon individuelle et l'équipe de gestion lorsque vient le temps de s'exprimer sur certains projets hors du champ de compétence de certains administrateurs (voir concept Composition et expertise du CA). Mais d'un point de vue collectif, le conseil d'administration, avec la

diversité des expertises de la part des administrateurs, minimise cet effet de distance.

Individualisme

Les résultats de notre analyse démontrent, dans un premier temps, que la distance entre nos deux composantes organisationnelles à la Société Alpha, le conseil d'administration et la gestion organisationnelle de projets s'expriment d'un point de vue individuel au conseil d'administration. Selon la nature des projets, il est possible que des sujets de discussion comme l'ingénierie soient abordés par l'équipe de direction et que des membres du conseil d'administration soient moins familiers ces sujets. Par exemple, pour des administrateurs spécialisés en communication ou les ressources humaines. À ce moment, nous pourrions prétendre que la distance soit d'ordre sémantique et requière une forme de traduction du savoir (Carlile, Paul R., 2004). Tous les membres du conseil d'administration n'ayant pas nécessairement des connaissances approfondies de tous les sujets abordés. (voir concept Composition et expertise du CA)

Collectivisme

Toutefois, les résultats de notre analyse démontrent dans un deuxième temps que la distance entre le conseil d'administration et l'équipe de direction en regard de la gestion organisationnelle de projets est significativement réduite par le facteur de collaboration que l'on observe dans le cadre du fonctionnement du conseil d'administration à la Société Alpha. Cette collaboration s'exprime entre les administrateurs eux-mêmes, puis entre les administrateurs et l'équipe de direction. Ainsi, la diversité d'expertise et l'expertise approfondie des administrateurs permettent de répondre au contexte difficile que l'on peut retrouver dans le cadre des projets. De plus, le rôle du président du conseil d'administration et du directeur général contribue par leur collaboration à créer la dynamique appropriée pour réduire la distance entre les deux groupes. Nous pouvons prétendre que la distance entre le conseil d'administration et l'équipe de

direction en matière de projets est plus de l'ordre syntaxique et ne requière qu'une forme de transfert de connaissance (Carlile, Paul R., 2004)(voir concept projet et composition et expertise du CA).

3.2.1.2 Complexité

L'analyse du thème de la complexité permet de mettre de l'avant quatre des concepts clés que nous avons préalablement identifié, soit le modèle de gouvernance, la composition et l'expertise du CA, la stratégie et les directives et processus, tel que présenté à la figure 3.6. Ainsi, les résultats de notre analyse nous permettent de déterminer que la complexité des structures et des projets est adressée par le conseil d'administration et l'équipe de direction et ne contribuent pas à la difficulté de traduction du concept de projet au conseil d'administration.

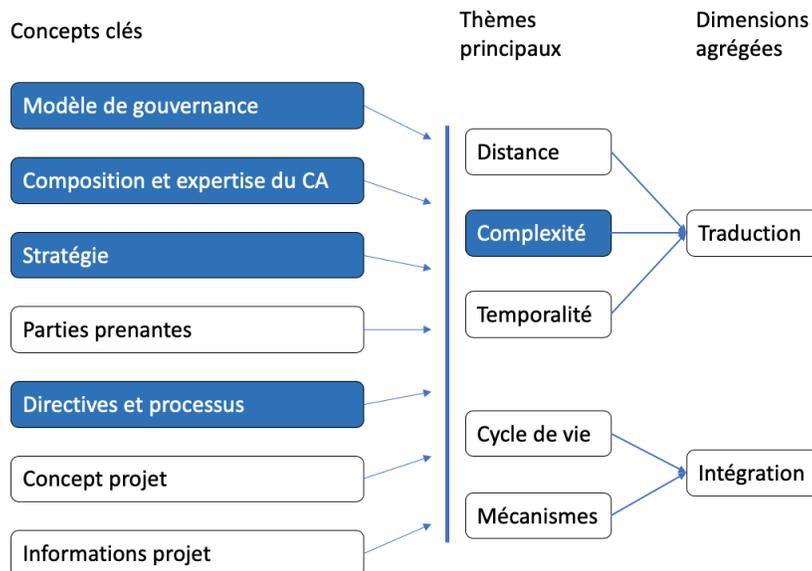


Figure 3.6 – Concepts clés liés à la complexité

La complexité vise à identifier deux éléments de complexité que l'on pourrait retrouver à la Société Alpha. Premièrement, notre analyse permet d'identifier dans les données recueillies, des éléments de complexité qui pourraient être pertinent entre la

gouvernance de sociétés à la Société Alpha, et la gestion organisationnelle de projets. Deuxièmement, notre analyse permet d'identifier des éléments de complexité exprimés, soit par les administrateurs, ou soit par les membres de l'équipe de direction dans l'identification et la mise en œuvre des projets de la Société Alpha.

À cet effet, le résultat de notre analyse a déterminé que le niveau de complexité de la Société Alpha est relativement faible du point de vue organisationnel, de sa gouvernance, de son management et de la gestion organisationnelle de projets. Nous pourrions souligner la complexité liée au fait que la Société Alpha est une société du domaine public et que les positions des instances politiques et la couverture médiatique rendent les choses plus complexes, étant donné que la Société Alpha utilise principalement des fonds publics. Pour ce qui est de la taille de la Société Alpha, ce n'est pas une multi nationale, même si elle a des défis à la hauteur de ses engagements dans les projets, tels que le mentionne un des administrateurs :

Je vous dirais que chaque projet présente ses difficultés, ses challenges, on pourrait penser qu'un projet court terme est plus facile à réaliser parce qu'il y a moins de risque de dérapage, mais en même temps c'est peut-être le contraire, un projet court terme ça te met des défis d'exécution énormes c'est-à-dire que s'il y a le moindre dérapage, tu es hors limite, les conséquences sont majeures. Avec PA2, on n'a pas de marge d'erreur. Alors s'il devait se passer quoi que ce soit, un pépin environnemental, un pépin au niveau syndical, au niveau de l'entrepreneur, sa santé financière, il n'y a pas de plan B, on est condamné à réussir. (A9)

Contribution des expertises des administrateurs

Les résultats de notre analyse démontrent qu'à la Société Alpha, la contribution des expertises diverses de la part des administrateurs contribue à compenser les défis de la complexité dans la prise de décision stratégique (voir composition et expertise du CA). Différents degrés de complexité et d'incertitude nécessitent donc divers types de connaissances de la part des membres du conseil d'administration, tel que le voit à la Société Alpha. D'un point de vue de la connaissance, l'implication du conseil et la

diversité des connaissances parmi les membres du conseil augmentent à mesure que la complexité et l'incertitude augmentent (Rindova, 1999). C'est ce que nous avons constaté dans la capacité du conseil d'administration de la Société Alpha à s'adapter aux situations complexes.

C'est à dire, afin de relever les défis de complexité, l'équipe de direction s'est dotée des moyens et de la structure nécessaires, alignés sur la mission, la vision et les valeurs de la Société Alpha. C'est ainsi que ce concept de la stratégie sert de pivot entre le conseil d'administration et l'équipe de direction afin de partager une vision commune, qui devient l'ADN de la société. (voir concept stratégie)

3.2.1.3 Temporalité

L'analyse du thème de la temporalité vise à identifier chez les participants à notre étude de cas comment ils s'orientent par rapport au temps. Nous avons tenté de déterminer si cette orientation au temps pouvait avoir une incidence sur la traduction du concept de projet. Cette analyse met de l'avant trois des concepts clés que nous avons préalablement identifiés, soit la stratégie, les directives et processus, et le concept projet tel que présenté à la figure 3.7.

Les résultats de notre analyse nous permettent de déterminer que la temporalité au niveau du cycle de la gouvernance de la Société Alpha et au niveau du cycle de ses projets ne contribue pas à la difficulté de traduction du concept de projet au conseil d'administration. La stratégie qui inclut la vision long terme est partagée par tous les acteurs. Et particulièrement, les outils de gestions sont adaptés au fait que des projets peuvent s'échelonner sur le long terme.

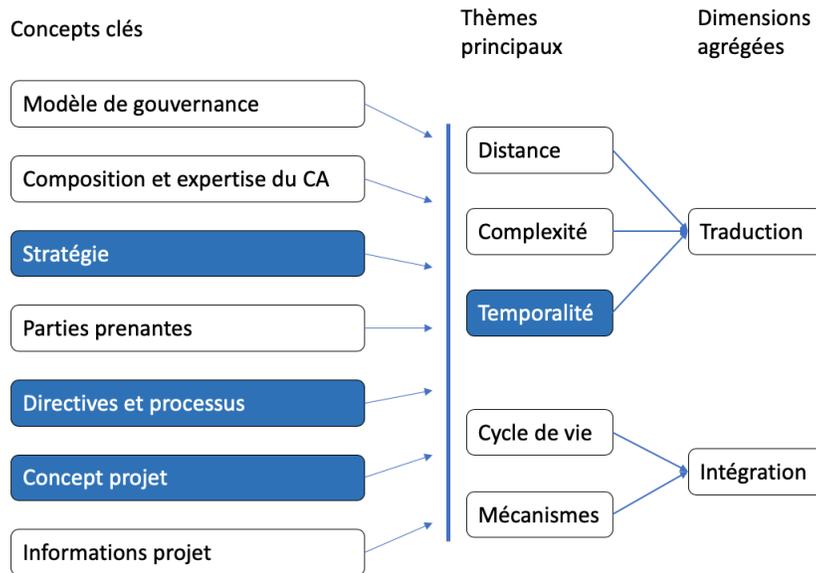


Figure 3.7 – Concepts clés liés à la temporalité

Pour réaliser cette analyse, nous avons retenu trois considérations temporelles que nous avons discutées avec les participants.

Les administrateurs à temps partiel

Les administrateurs ont une implication à temps partiel au sein de la Société Alpha. Il y a dix rencontres du conseil d'administration planifiées, plus des rencontres ponctuelles au besoin. Les rencontres des comités du conseil d'administration sont trimestrielles. Pour l'équipe de direction, les projets comme tels sont temporaires, ils ont un début et une fin. Ils peuvent être de courte durée, ou bien s'échelonner sur plus d'une année. Le portefeuille de projet pour sa part s'échelonne sur trois ans. Les programmes d'amélioration pour leur part peuvent s'échelonner sur une période beaucoup plus longue et ils sont constitués de projets et d'opération. Nous avons abordé avec l'équipe de direction si l'implication temps partiel du conseil d'administration avait incidence sur la mise en œuvre des projets. Mais le fait que les administrateurs soient disponibles en tout temps, de façon ponctuelle, contribue à minimiser cette

situation.

Budget annuel

Les budgets sont annuels et les projets peuvent chevaucher, ou s'échelonner, sur plus d'une année. Cette considération temporelle est adressée à l'aide des outils de gestion mis en place par la direction administrative (voir concept directives et processus).

Rendement des actionnaires court terme

Sous l'angle de la gouvernance de sociétés, il y a la notion de rendement à court terme pour les actionnaires que l'on peut retrouver dans les sociétés du domaine privé, mais ce qui n'est pas le cas à la Société Alpha. Nous avons constaté que les administrateurs de la Société Alpha sont beaucoup plus orientés sur le long terme avec la mission et la vision (voir concept stratégie). Comme la Société Alpha est une société du domaine public, il n'y a pas non plus de notion de rendement financier court terme pour les actionnaires.

3.2.2 Intégration

L'analyse de la dimension agrégée de l'intégration propose une analyse sous deux thèmes principaux. En premier lieu, nous proposons une analyse du cycle de vie du conseil d'administration par rapport aux projets. Suivi d'une analyse des mécanismes de contrôles en place. Nous avons démontré précédemment à l'aide de l'analyse des acteurs et des frontières entre le conseil d'administration et l'équipe de direction (figure 3.5), que l'intégration est effectuée via le président et le directeur général, ainsi que via les comités du conseil et l'équipe de direction.

Stratégie des contrôles

Les résultats de notre analyse démontrent que la Société Alpha adopte une stratégie de contrôle mixte entre des contrôles dits bureaucratiques et de contrôles basés sur les

extrants (Child, 2015). Cette stratégie de contrôles permet au conseil d'administration de la Société Alpha de s'assurer d'une cohésion dans l'ensemble des activités reliées aux projets. La stratégie des contrôles correspond, à différents niveaux, aux contrôles stratégiques et internes proposés par Huse (2012).

Notre analyse démontre que la stratégie des contrôles bureaucratiques que l'on observe permet un suivi rigoureux de la part du conseil d'administration pour les activités de contrôles stratégiques pour les projets majeurs. La stratégie de contrôle basé sur les extrants à l'aide du suivi financier est utilisée dans la mise en œuvre de l'ensemble des projets de petites et moyennes envergures et vise à s'assurer du déploiement final des livrables de projets.

Facteur de contingence

Les résultats de notre analyse démontrent que deux facteurs de contingence guident la décision du conseil d'administration dans l'application de l'une ou l'autre des stratégies de contrôle et sont principalement motivés par l'impact sur la stratégie et les considérations envers les parties prenantes. Plus l'impact sur la stratégie et les considérations envers les parties prenantes est significatif, plus les projets font l'objet d'une stratégie de contrôle bureaucratique. Moins l'impact sur la stratégie et les considérations envers les parties prenantes est significatif, la stratégie de contrôle s'oriente vers des contrôles basés sur les extrants. Ceci est aussi motivé par la confiance dans l'organisation pour la conduite des projets à moins haut risque (petits et moyens) pour l'organisation.

Séparation et combinaison des pouvoirs

Le processus de décision déterminé par Fama et Jensen (1983) initiation, ratification, implantation et supervision, applique la théorie de l'agence pour déterminer comment les décisions de gestion et les décisions stratégiques peuvent être soit séparées ou combinées (Fama et Jensen, 1983). Les résultats de notre analyse démontrent que les

décisions entourant les projets ayant un impact sur la stratégie et sur considérations envers les parties prenantes comme les projets majeurs ou le portefeuille de projets, la séparation des décisions de management (équipe de direction) et les décisions de contrôles (conseil d'administration) sont séparées entre les deux agents.

D'autre part, notre analyse a déterminé que dans le cadre des projets de petites et moyennes envergures, les décisions de gestion et les décisions de contrôles sont combinées dans le même agent, soit l'équipe de direction (Fama et Jensen, 1983).

Collaboration

Les résultats de notre analyse des acteurs (section 3.2.1.1) ont démontré que les frontières entre le conseil d'administration et les activités liées à la gestion organisationnelle de projets ne sont pas statiques. Comme décrit dans le concept composition et expertise du CA et dans le thème de la distance, la collaboration qui s'exerce entre le conseil d'administration et l'équipe de direction permet de comprendre la dynamique entourant les décisions de gestion et les décisions de contrôle dans le modèle de gouvernance créateur de valeur que l'on retrouve à la Société Alpha. L'approche combinée entre les contrôles et la collaboration observés dans le modèle de gouvernance de la Société Alpha permet d'appréhender les défis que l'on entrevoit à intégrer la gestion organisationnelle de projets à la gouvernance de société (Sundaramurthy et Lewis, 2003).

Au-delà de la théorie de l'agence, le modèle de gouvernance en place à la Société Alpha présente une collaboration soutenue entre le président du conseil d'administration et le directeur général, ainsi que la collaboration entre les comités du conseil et l'équipe de direction (Sundaramurthy et Lewis, 2003). Cette collaboration s'apparente davantage au concept mis de l'avant par la théorie de l'intendance (Davis *et al.*, 1997). Par exemple, l'identification et évaluation des projets ne se confine pas à l'équipe de direction. Dans le cadre des projets inclus dans le portefeuille de projet, le conseil

d'administration délègue la ratification et la supervision à l'équipe de direction, il y a une collaboration marquée entre le conseil d'administration et l'équipe de direction. De plus, les règlements de la Société Alpha prévoient une répartition des responsabilités selon le niveau de délégation de pouvoir en lien avec le processus de décision (tableau 3.11), mais ces décisions peuvent aussi faire l'objet d'échanges entre des membres du conseil d'administration et l'équipe de direction, tel que l'indique D3 dans l'un des nombreux exemples que nous avons analysés.

Oui, la collaboration. Je ne pensais pas avoir autant d'aide du conseil d'administration, mais je sais que, comme on a eu des cas particuliers, j'ai appelé des membres du conseil d'administration le samedi et le dimanche, parce qu'il y avait une urgence et on ne voulait pas qu'ils soient pris aux dépourvues. Et ils étaient disponibles. Il n'y a pas personne qui m'a dit, tu me déranges. Ils étaient tous contents qu'on prenne le temps d'appeler. C'est vrai que c'est un autre niveau, mais ils sont aussi imputables. (D3)

3.2.2.1 Cycle de vie

L'analyse du thème cycle de vie permet de mettre de l'avant cinq des concepts clés que nous avons préalablement identifié, soit le modèle de gouvernance, la stratégie, les parties prenantes, les directives et processus, et les informations projet, tel que présenté à la figure 3.8.

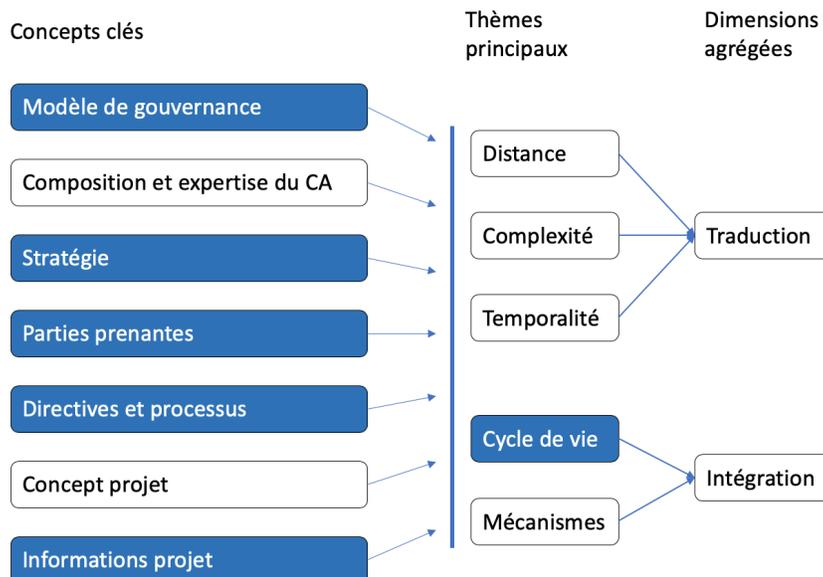


Figure 3.8 – Concepts clés liés au cycle de vie

Fréquence

Les résultats de notre analyse du modèle de gouvernance et des processus de gestion de projets en place à la Société Alpha nous apprennent que les projets suivis sur une base continue, peuvent être contraints par rapport à la fréquence des rencontres mensuelles du conseil d'administration advenant la nécessité de requérir aux mécanismes d'escalade en place. Nous avons constaté que du point de vue des administrateurs cette possibilité de contrainte est adressée par la possibilité de mener des rencontres du conseil d'administration de façon ponctuelle et que les administrateurs sont toujours disponibles à collaborer en dehors des horaires normaux de travail (D3). Le tableau 3.10 présente les fréquences des rencontres dans le cycle de vie de la gouvernance à la Société Alpha.

Tableau 3.10 – Fréquence des rencontres dans le cycle de vie

Fréquence des rencontres dans le cycle de vie de la gouvernance	
Conseil d'administration	Mensuelle (10 fois par an) Ponctuelle (selon les dossiers à traiter)
Comités du conseil - Audit - Projets	Trimestrielle Ponctuelle (selon les dossiers à traiter)
Équipe de direction - Direction générale - Équipe de direction - Équipes projets	Sur une base continue

Processus de décision

La théorie de l'agence nous a inspirés pour identifier le rôle du conseil d'administration dans le cycle de vie des projets à l'aide d'un processus de décision en quatre étapes : initiation, ratification, implantation et supervision (Fama et Jensen, 1983). Dans le concept de la théorie de l'agence, il convient de répartir les décisions de gestion et les décisions de contrôle. La tâche de la direction est de réaliser les activités reliées aux décisions de gestion, et consiste à formuler et à mettre en œuvre les décisions (initiation et implantation). La tâche du conseil d'administration est de réaliser les activités reliées aux décisions de contrôles, et inclut la ratification et la supervision.

Les résultats de notre analyse du cycle de vie permettent d'identifier les points d'intégration et de contrôle de la gestion organisationnelle de projets par le conseil d'administration dans le processus de prise de décision en quatre étapes, initiation, ratification, implantation et supervision (Fama et Jensen, 1983), tel que présenté dans le tableau 3.11.

Tableau 3.11 – Processus de décision liés aux projets

Processus de décision des projets				
	Initiation	Ratification	Implantation	Supervision
Conseil d'administration		Autorise la mise en œuvre des projets majeurs Autorise le portefeuille de projets (3 ans)		Contrôle les projets majeurs
Comités du conseil - Audit - Projets	Audit – Alloue les ressources financières Projets – Identifie les projets majeurs			Audit – Effectue un suivi financier des projets majeurs et du portefeuille de projets
Directeur général	Supporte les comités du conseil et l'équipe de direction projets Propose portefeuille de projets (3 ans)	Autorise la mise en œuvre de projets moyens (délégation de pouvoir)	Appui la Direction projets dans la mise en œuvre	Contrôle les projets moyens
Direction projets	Élabore la planification de haut niveau Évalue la faisabilité des projets	Autorise la mise en œuvre de projets petits (délégation de pouvoir)	Dirige la mise en œuvre des projets	Contrôle les projets petits
Équipe de projet			Réalise et coordonne les projets	

Initiation

L'identification et l'évaluation des projets passent par des mécanismes préalablement déterminés dans les règlements de la Société Alpha. Cette étape d'identification l'évaluation des projets est fortement liée à la stratégie de la Société Alpha qui s'exprime, par sa mission, sa vision et ses valeurs, ainsi que par la volonté de créer des projets favorisant la création de valeurs pour les parties prenantes à l'aide de la planification stratégique. Les projets majeurs sont identifiés par le Comité projets du conseil d'administration. L'identification et l'évaluation des projets du portefeuille de

projets, qui incluent les projets de petites et moyennes envergures, sont proposées au conseil d'administration par le directeur général et son équipe de direction.

Ratification

La décision d'approuver et d'aller de l'avant avec les projets majeurs ou la décision d'approuver l'ensemble du portefeuille de projets est réalisée par le conseil d'administration. La décision de démarrer les projets inclus dans le portefeuille de projets est réalisée par l'équipe de direction suivant le processus de délégation de pouvoir qui prévoit une approbation basée sur le niveau d'engagement financier.

Implantation

La mise en œuvre et l'implantation des projets sont réalisées par l'équipe de direction et les processus de mise en œuvre des projets ne font pas l'objet de directives particulières à la Société Alpha et sont sous la responsabilité de l'équipe de direction.

Supervision

La supervision de la mise en œuvre des projets se découple en trois niveaux. Premièrement, les projets majeurs font l'objet d'un suivi précis de la part du directeur projets auprès du conseil d'administration. Un sommaire exécutif de projet, avec les informations pertinentes préalablement identifiées par le conseil d'administration, fait l'objet d'une revue systématique lors des séances du conseil d'administration. Deuxièmement, le suivi des projets majeurs et du portefeuille de projets fait l'objet d'un suivi financier au Comité audit, avec la collaboration du directeur administratif, et peut occasionnellement faire l'objet d'un suivi d'avancement et des enjeux de projets par le directeur projets. Troisièmement, la supervision des projets de petites et moyennes envergures est déléguée au directeur général et au directeur projets.

Contrats

Le suivi des contrats est intimement lié au suivi des projets. Les contrats font l'objet de directives très élaborées pour le processus d'appels d'offres et l'octroi de contrat tel que nous le constatons à la Société Alpha, ce qui est commun pour l'ensemble des sociétés du domaine public au Québec. Le suivi des appels d'offres et de l'octroi de contrat fait l'objet d'un suivi spécifique lors des séances du conseil d'administration, même si ces projets sont prévus à la charte de projet.

Le tableau 3.11 présente le processus de décision concernant les activités liées à la gestion organisationnelle de projets pour les différents intervenants impliqués. Les différents mécanismes de décisions et de contrôles sont détaillés à la prochaine section.

3.2.2.2 Mécanismes

L'analyse du thème des mécanismes permet de mettre de l'avant cinq des concepts clés que nous avons préalablement identifiés, soit le modèle de gouvernance, la stratégie, les parties prenantes, les directives et processus, et les informations projet, tel que présenté à la figure 3.9.

L'intégration verticale dans les organisations se concrétise à l'aide de contrôles et mécanismes. Ces contrôles sont de différentes natures, et sont caractérisés par le niveau de contrôle, stratégique ou opérationnel (Child, 2012). Les contrôles que l'on retrouve au niveau du conseil d'administration sont généralement des contrôles stratégiques, tel que l'on retrouve auprès du conseil d'administration de la Société Alpha (voir concepts modèle de gouvernance, et directives et processus)

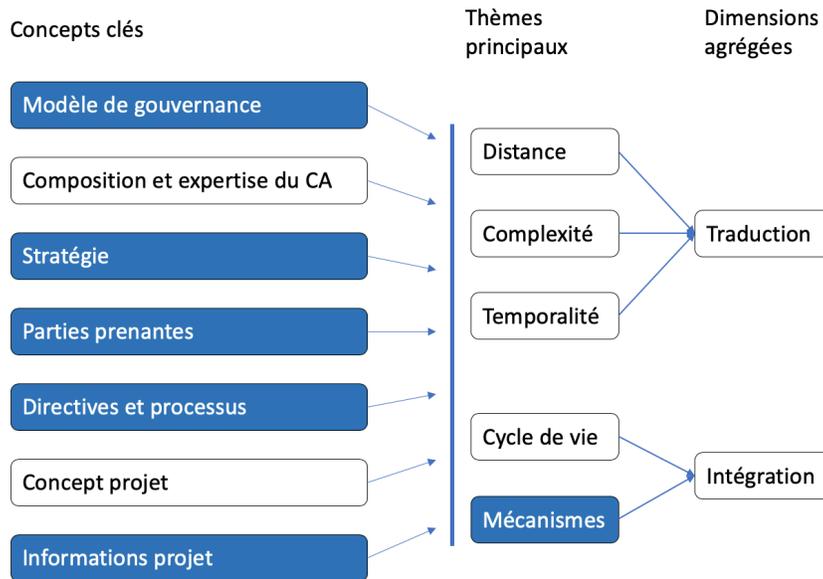


Figure 3.9 – Concepts clés liés aux mécanismes

Les résultats de notre analyse démontrent que l’implication du conseil d’administration dans la stratégie ne se résume pas à la prise de décision stratégique, mais se concrétise par une participation active du conseil d’administration de la Société Alpha dans la formulation de la stratégie elle-même (Huse, 2012). Cette stratégie à la Société Alpha vise particulièrement la création de valeurs pour les parties prenantes (voir concept parties prenantes).

Décisions de gestion

À la lumière de l’analyse du cycle de vie et du processus de décision présenté au tableau 3.11, nous portons une attention aux mécanismes de décision de gestion qui en découlent et présentés au tableau 3.12.

Tableau 3.12 – Décisions de gestion liées aux projets

No.	Étape	Décision de gestion	Responsable
G1	Initiation	Identification des projets majeurs	Comité projets
G2	Initiation	Élaboration du portefeuille de projets	Direction générale
G3	Initiation	Allocation des ressources financières	Comité audit
G4	Implantation	Mise en œuvre des projets	Équipe de gestion

Les résultats de notre analyse démontrent qu'à la Société Alpha, les points de décision de l'étape d'initiation sont partagés entre le conseil d'administration et l'équipe de direction. Dans le cas de (G1) l'identification des projets majeurs, l'équipe de direction travaille en collaboration avec le Comité projets. Dans le cas des projets petits et moyens, l'équipe de direction (G2) élabore un portefeuille de projets qui est présenté de façon globale au conseil d'administration. Ainsi le Comité audit effectue (G3) l'allocation des ressources pour les projets majeurs et pour le portefeuille de projets, à ce moment, la direction administrative apporte son support logistique auprès du Comité audit pour les aspects financiers. En ce qui concerne (G4) l'implantation pour la mise en œuvre des projets, celle-ci est sous la responsabilité de l'équipe de direction.

Décision de contrôle

À la lumière de l'analyse du cycle de vie et du processus de décision présenté au tableau 3.11, nous portons une attention aux mécanismes de décision de contrôle qui en découlent et présentés au tableau 3.13.

Tableau 3.13 – Décisions de contrôle liées aux projets

No	Étape	Décision de contrôle	Responsable
C1	Ratification	Autorisation des projets majeurs	Conseil d'administration
C2	Ratification	Autorisation du portefeuille de projets	Conseil d'administration
C3	Ratification	Autorisation des projets petits et moyens	Équipe de direction (selon délégation)
C4	Supervision	Contrôle des projets majeurs	Conseil d'administration
C5	Supervision	Suivi financier des projets majeurs	Comité audit
C6	Supervision	Suivi financier du portefeuille de projets	Comité audit
C7	Supervision	Contrôle des projets petits et moyens	Équipe de direction (selon délégation)

Les résultats de notre analyse démontrent que l'étape de ratification est bien délimitée au conseil d'administration en ce qui a trait à (C1) l'autorisation des projets majeurs et (C2) l'autorisation du portefeuille de projets. Les projets majeurs représentent de grands défis stratégiques pour la Société Alpha, et ces projets doivent s'assurer de respecter toutes les meilleures pratiques pour être menés à bien. De plus, ces projets ont un impact important sur les parties prenantes, ce qui constitue un élément stratégique additionnel. L'autorisation du portefeuille de projets sur trois ans est bien identifiée dans les règlements de la Société Alpha. Rappelons que ce portefeuille de projets contient un ensemble de petits et moyens projets qui sont menés sur une période de trois ans. Lorsque le portefeuille de projets est autorisé (C7), les projets de petites et moyennes envergures sont contrôlés par l'équipe de direction de façon individuelle, car ils constituent un risque minimal pour la Société Alpha. Ainsi le conseil d'administration délègue (C3) l'autorisation de les démarrer par l'équipe de direction. En ce qui concerne l'étape de supervision, le conseil d'administration s'implique dans (C4) le suivi et contrôle des projets majeurs seulement, car ceux-ci représentent un risque un peu plus élevé pour la Société Alpha. Comme constaté, ceci permet aussi au conseil d'administration d'apporter son support à la mise en œuvre de ces projets. Pour ce qui est du suivi financier effectué par le Comité audit, celui-ci s'effectue sur deux

plans, soit au niveau (C5) des projets majeurs, et au niveau (C6) du portefeuille de projet dans son ensemble.

Analyse des contrôles

Nous avons réalisé une analyse des contrôles en place à la Société Alpha pour les éléments de gestion organisationnelle de projets sous deux facettes, soit le niveau de contrôle et la nature des contrôles (Child, 2012).

Niveau de contrôle

Notre analyse du modèle de gouvernance de la Société Alpha démontre que le conseil d'administration met de l'avant des contrôles stratégiques, et que ces contrôles ne sont pas de niveau opérationnel. C'est d'ailleurs ce que nous avons constaté lors des entrevues et reflété dans le concept stratégie que nous avons élaboré. Entre autres, le conseil d'administration porte une attention aux contrôles qui concernent la gestion des parties prenantes au niveau gouvernemental et commercial à des fins de création de valeurs.

Nature des contrôles

La nature des contrôles en place dans le cadre de la gestion organisationnelle de projets concerne leur étendue (extent), leur accent (focus), et la nature des mécanismes (Child, 2012).

Notre analyse démontre que l'étendue des contrôles liés à l'étape de ratification fait l'objet d'une couverture plus large de la part du conseil d'administration, que ce soit pour les projets majeurs ou pour le portefeuille de projets. Ceci s'explique par l'envergure et potentiellement le risque lié aux engagements financiers. Pour ce qui est des contrôles sur la supervision des projets majeurs, ceux-ci sont plus succincts. Nous avons observé lors de la séance du conseil que cet élément à l'agenda fait l'objet d'une

revue systématique sans entrer dans les détails. Il faut toutefois souligner le travail important qui est réalisé par l'équipe de direction, avec la collaboration de quelques administrateurs, pour la préparation et la présentation du sommaire exécutif de projet exhaustif qui couvre l'ensemble des éléments pertinents aux projets, ce qui évite d'entrer trop en détail.

L'accent est donc mis sur les éléments de gestion requérant une attention marquée de la part du conseil d'administration, les éléments qui ont une incidence sur la stratégie de la Société Alpha, telle que les éléments financiers pour les projets majeurs et le portefeuille de projets. Ces deux éléments requièrent l'attention du conseil d'administration, puisque ceux-ci sont aussi visible auprès AA1, l'organisme public duquel relève la Société Alpha.

La nature des mécanismes de contrôle se subdivise en trois aspects, soit : négatif ou positif; formelle ou informel; et mettant l'emphase sur les informations passées plutôt que sur des informations prédictives (Child, 2012).

À la Société Alpha, toutes les activités du processus de décision de gestion et de décision de contrôle stratégique sont de nature positive. Ils visent à encourager les équipes de projets vers la réussite. Nous n'avons pas observé de contrôle négatif, et nous sommes demeurés au niveau du conseil d'administration et de l'équipe de direction.

Les processus de contrôle au niveau du conseil d'administration sont de nature formelle, bien que nous ayons noté le facteur de collaboration entre le conseil d'administration et l'équipe de direction.

Les contrôles exercés sur l'identification des projets utilisent des informations prédictives, en ce sens que la planification des projets et l'utilisation des ressources sont systématiquement basées sur une estimation de la réalisation des projets. Le suivi des projets utilise une combinaison d'informations a posteriori et prédictive, en ce sens

que le suivi des projets en cours vise à comprendre deux choses, le déroulement des projets basés sur les prédictions de la planification, le réel, ainsi que l'actualisation de la planification future le cas échéant.

3.3 Gouvernance créatrice de valeur

Les résultats de notre analyse démontrent comment le conseil d'administration de la Société Alpha intègre certaines activités de la gestion organisationnelle de projets dans une organisation plutôt fonctionnelle dirigée par les opérations. La figure 3.10 présente notre modèle théorique révisé avec d'un côté (A) le conseil d'administration, de l'autre (B) la gestion organisationnelle de projets, et entre les deux (C) l'intégration qui fait appel aux contrôles et la collaboration.

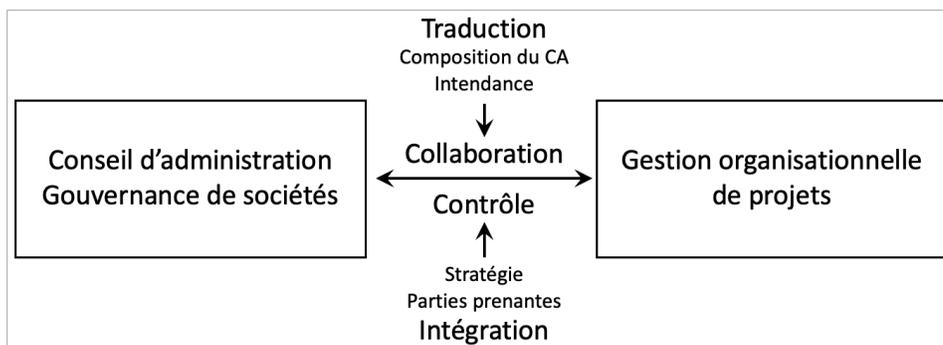


Figure 3.10 – Modèle théorique révisé

A) Modèle de gouvernance

Le résultat de notre analyse présente un modèle de gouvernance créateur de valeur pour la Société Alpha (Huse, 2007). Ce modèle de gouvernance aborde la création de valeur interne, et la création de valeurs externes pour les parties prenantes. Notre analyse a surtout abordé la création de valeur externe à l'aide des projets. Ainsi, ce modèle de gouvernance met de l'avant la théorie de l'intendance pour promouvoir un équilibre entre les contrôles exercés par le conseil d'administration et la collaboration avec

l'équipe de direction. (voir concept modèle de gouvernance) Ce modèle de gouvernance créateur de valeur est aussi équilibré entre la distance et la proximité du conseil d'administration et de l'équipe de direction. (voir thème distance)

Bien qu'il n'y ait pas de directive proprement dite pour guider la mise en œuvre des projets, le Comité audit, avec les directives financières, joue un rôle de premier plan pour le contrôle financier des projets majeurs et du portefeuille de projets. Les directives relatives aux appels d'offres et à l'octroi de contrats sont aussi mises de l'avant pour la mise en œuvre des projets nécessitant la participation de sous-traitant ou l'achat d'équipement. (voir concept directives et procédures)

B) Gestion organisationnelle de projets

Le résultat de notre analyse démontre que nous retrouvons à la Société Alpha plusieurs constituants de la gestion organisationnelle de projets : une stratégie qui inclut un plan, une mission et une vision; des projets de petites à grandes envergures; les petits et moyens projets sont intégrés dans un portefeuille de projets; des programmes de maintien et d'amélioration des infrastructures; un bureau de projets et des processus de gestion de projets; un processus d'appels d'offres et octroi de contrat; et, une gestion des parties prenantes.

Toutefois, pour le conseil d'administration, même si nous avons une gouvernance créatrice de valeur, la Société Alpha est plutôt une organisation fonctionnelle dirigée par les opérations, où les projets représentent des mécanismes de soutien pour améliorer les services et augmenter l'efficacité des opérations principales (Lampel et Jha, 2007; Wheelwright et Clark, 1992).

La composition du conseil d'administration et l'esprit de collaboration entre le conseil d'administration et l'équipe de direction joue un rôle significatif pour amenuiser la distance et contribue à la compréhension commune du concept de projet à travers la Société Alpha. (voir concept projet et thème distance)

Nous avons délimité l'implication du conseil d'administration dans la gestion organisationnelle de projets sous deux grands volets, soit : 1) l'identification et l'évaluation des projets, et 2) la mise en œuvre des projets. (voir thème cycle de vie)

C) Contrôle et collaboration

Le résultat de notre analyse démontre qu'il y a un équilibre entre les contrôles exercés par le conseil d'administration et la collaboration avec l'équipe de direction en ce qui a trait aux projets de la Société Alpha. (voir dimension intégration) Cet équilibre est conditionné par deux facteurs contingents. Le premier, par l'impact sur la stratégie de l'investissement d'un projet majeur ou du portefeuille de projets. Et le deuxième par l'influence qu'exercent les parties prenantes sur la Société Alpha. (voir concept stratégie et parties prenantes, et la dimension intégration)

Ainsi, plus l'impact sur la stratégie est grand ou plus l'influence des parties prenantes est grande, plus le conseil d'administration aura tendance à exercer des contrôles plus stricts et séparer les décisions de gestion des décisions de contrôle. À l'inverse, moins l'impact sur la stratégie est grand ou moins l'influence des parties prenantes est grande, plus le conseil d'administration fait appel à une plus grande collaboration avec l'équipe de direction en combinant les décisions de contrôles et les décisions de gestion à l'équipe de direction.

Identification et évaluation des projets

Le résultat de notre analyse démontre que la stratégie de la Société Alpha guide de façon significative l'identification et l'évaluation des projets majeurs afin de réaliser des projets créateurs de valeurs pour ses parties prenantes. Le conseil d'administration, avec son Comité projets, est concerné par l'identification des projets majeurs et collabore avec l'équipe de direction pour l'évaluation des projets.

La collaboration est mise de l'avant entre le conseil d'administration et l'équipe de direction afin d'établir la communication auprès des parties prenantes, car la satisfaction des parties prenantes représente un facteur significatif dans la réussite des projets (Morris, 2013)(voir concept parties prenantes). De plus, la Société Alpha est à l'écoute constante des parties prenantes pour premièrement adopter des projets significatifs pour eux, et deuxièmement pour s'assurer de minimiser les désagréments durant la mise en œuvre des projets (voir concept stratégie et parties prenantes).

Le conseil d'administration exerce son devoir de ratification pour l'autorisation des projets majeurs. En ce qui concerne les projets de petites et moyennes envergures, le conseil d'administration s'y intéresse de façon globale en ratifiant l'ensemble du portefeuille de projets proposé par la direction générale. Il délègue ensuite à l'équipe de direction son pouvoir de ratification pour les projets de petites et moyennes envergures selon le cas (voir thème cycle de vie).

Mise en œuvre des projets

Le résultat de notre analyse démontre que le conseil d'administration ne s'immisce pas dans la gestion quotidienne des opérations de la Société Alpha, ni ne s'immisce dans la gestion des projets proprement dits. Le conseil d'administration fait le choix d'exercer son devoir de supervision pour les projets majeurs basés sur les deux facteurs énoncés précédemment, l'impact de la stratégie et les parties prenantes. La supervision des projets majeurs est réalisée à l'aide du sommaire exécutif des projets présentés aux séances du conseil d'administration, dont les informations sont prédéterminées en collaboration avec l'équipe de direction (voir concept information projet).

Le conseil d'administration délègue à l'équipe de direction la supervision et le contrôle des projets de petites et moyennes envergures (voir cycle de vie). Ainsi, le niveau de leadership se concentre à l'équipe de direction pour la mise en œuvre des projets.

CONCLUSION

La conclusion de notre thèse présente le sommaire de notre démarche, les contributions théorique et pratique de la thèse, les limitations, la réplification éventuelle et une mention sur les recherches potentielles futures.

Notre question de recherche se pose ainsi et comporte l'objet théorique de l'intégration, et deux objets empiriques (composantes organisationnelles) le conseil d'administration et la gestion organisationnelle de projets.

Comment le conseil d'administration intègre-t-il
la gestion organisationnelle de projets ?

Notre thèse intitulée, le conseil d'administration et la gestion organisationnelle de projets, est présentée dans un modèle théorique révisé à la figure 3.10 et se résume ainsi :

Pour une organisation dirigée par les opérations principales avec un modèle de gouvernance créateur de valeur, le conseil d'administration intègre des éléments de la gestion organisationnelle de projets à travers une stratégie de contrôles mixtes qui se basent sur des mécanismes propres à la gouvernance de sociétés.

Le choix de cette stratégie de contrôle, de nature bureaucratique ou basée sur les extrants, repose sur un facteur contingent qui est motivé par l'impact de la stratégie et les considérations envers les parties prenantes.

En agissant en bon intendant et en collaboration avec la direction, le conseil d'administration réduit la distance avec l'équipe de direction en matière de gestion de projets.

4.1 Sommaire

Ce sommaire fait un rappel des résultats pour répondre à la question de thèse : comment le conseil d'administration intègre-t-il la gestion organisationnelle de projets?

Notre question de thèse est motivée par deux arguments principaux provenant de la littérature scientifique et pratique en gouvernance de sociétés et en gestion organisationnelle de projets. Le premier argument stipule que dans les organisations dirigées ou orientées par projets, la gestion organisationnelle de projets relève au plus haut niveau du conseil d'administration (Turner, 2014). Notre deuxième argument provient de la revue de littérature en gouvernance de sociétés pour laquelle il y a peu ou pas de référence au concept de gestion des projets ou au concept d'orientation organisationnelle des projets (Lampel et Jha, 2007; Wheelwright et Clark, 1992).

Étude de cas

Le cœur de notre thèse repose sur une étude de cas unique approfondie (Yin, 2013) auprès de la Société Alpha, une société du domaine public qui entreprend de nombreux projets de petites, moyennes et grandes envergures. Pour cette étude de cas, nous avons obtenu trois sources de données. Nous avons réalisé seize entrevues avec les membres du conseil d'administration (9), la direction, chargé de projet et conseiller stratégique (7). Nous avons recueilli toute la documentation nécessaire et effectué une observation d'une séance du conseil d'administration. La base de données de l'étude de cas est exclusivement réservée au chercheur et à sa directrice, seuls des extraits anonymisés seront inclus dans les rapports et présentations.

Analyse et résultats

Les données nous ont permis de réaliser une analyse en profondeur inspirée du modèle de Gioia et Chittipeddi (Gioia et Chittipeddi, 1991). Dans un premier temps, les résultats sont présentés sous la forme de sept concepts clés et ont permis d'identifier

deux grands processus en rapport à la gestion organisationnelle de projets et dans lesquels nous avons observé la participation du conseil d'administration, soit : l'identification et l'évaluation des projets, et la mise en œuvre des projets. Dans un deuxième temps, les concepts clés, nous ont permis de théoriser deux dimensions agrégées de traduction et d'intégration à l'aide des cinq thèmes principaux préalablement identifiés dans notre modèle théorique de départ qui sont : la distance, la complexité, la temporalité, le cycle de vie et les mécanismes.

4.2 Contribution théorique

Malgré l'importance de la recherche accordée d'une part à la gouvernance de sociétés et les conseils d'administration, et d'autre part à la gestion organisationnelle de projets, il y a peu de recherche qui explore la relation entre les deux. En ce sens, notre thèse permet de mieux appréhender le rôle, les actions et l'influence du conseil d'administration dans la mise en œuvre des projets majeurs d'une société.

La contribution théorique de notre thèse repose sur deux éléments. Premièrement, une contribution théorique au modèle de gouvernance créateur de valeur (Huse, 2007), et deuxièmement, une contribution théorique à l'orientation des projets dans une perspective organisationnelle (Lampel et Jha, 2007).

Modèle de gouvernance

La première contribution théorique de notre thèse permet de parfaire le modèle de gouvernance créateur de valeur de Huse (2007) en considérant la dimension des projets.

En examinant le fonctionnement du conseil d'administration d'une société du domaine public, nous avons déterminé que la contribution du conseil d'administration au cycle de vie des projets se manifeste à deux moments significatifs.

Lors de l'évaluation et identification des projets majeurs, le conseil d'administration et

l'équipe de direction collaborent pour déterminer lesquels des projets, en lien avec la stratégie, permettent la création de valeur pour répondre aux exigences des parties prenantes. Aussi, nous avons déterminé que le conseil d'administration collabore avec la direction pour l'identification des plus petits et moyens projets à travers le portefeuille de projets proposé par la direction.

L'évaluation réalisée lors de l'identification des projets permet à l'équipe de direction de définir tous les éléments nécessaires à sa mise en œuvre afin de supporter la prise de décision par le conseil d'administration. Bien que le conseil d'administration ne s'immisce pas dans la mise en œuvre des projets, il effectue les contrôles nécessaires sur une base régulière afin de se tenir au courant du déroulement des projets et apporter son soutien à l'équipe de direction et aux projets le cas échéant.

Nous avons aussi déterminé que l'implication du conseil d'administration dans les projets majeurs est tributaire de l'impact des projets sur la stratégie de la société et les considérations envers les parties prenantes. Plus c'est important, plus le conseil d'administration se tient informé.

Pour les projets du portefeuille de projet, le conseil d'administration collabore avec l'équipe de direction en déléguant ses pouvoirs de ratification et de supervision des projets à l'équipe de direction, tout en conservant son pouvoir de supervision sur la vue d'ensemble du portefeuille de projet.

Ce choix entre contrôle et collaboration met de l'avant la théorie de l'intendance en privilégiant la collectivité plutôt que l'individualisme grâce à la confiance que le conseil d'administration a envers l'équipe de direction (Sundaramurthy et Lewis, 2003).

Cette séparation des décisions corrobore Fama et Jensen (1983) et est motivée par le facteur contingent de risque sur la stratégie et l'implication envers les parties prenantes au moment de faire le choix de séparer ou combiner les décisions de contrôle et de

gestion. Ainsi, ce modèle de gouvernance adopte une stratégie de contrôle mixte entre des contrôles bureaucratique ou basé sur les extrants (Child, 2015).

Perspective organisationnelle du projet

La deuxième contribution de notre thèse permet d'enrichir l'orientation des projets dans une perspective organisationnelle (Lampel et Jha, 2007) pour une organisation dirigés par les opérations principales (Wheelwright et Clark, 1992) qui évolue dans un modèle de gouvernance créateur de valeur (Huse, 2007). Dans ce contexte, nous pouvons prétendre que la perspective organisationnelle envers les projets est de niveau bas à modéré, selon Lampel et Jha (2007). Bien que le conseil d'administration s'intéresse à l'ensemble des informations pertinentes relatives au suivi et à la mise en œuvre des projets, celui-ci portera une attention particulière lors de la supervision des projets majeurs sur l'alignement stratégique et les considérations envers les parties prenantes. Le directeur général ayant un rôle de premier plan pour faciliter la compréhension des dossiers présentés par son équipe de direction auprès des membres du conseil d'administration. Ainsi, l'équipe de direction peut prétendre que le projet, même si complexe, est compris par le conseil d'administration et passe par un processus de traduction avec une distance syntaxique (Callon, 1986; Carlile, Paul R., 2004) réduite grâce à la composition, la diversité et la complémentarité de l'expertise des administrateurs au conseil d'administration (Erhardt *et al.*, 2003).

4.3 Contribution pratique

La contribution pratique de notre thèse est rendue possible grâce à l'analyse approfondie que nous avons réalisée d'une situation réelle observée auprès de la Société Alpha. Du point de vue de la gouvernance de sociétés, dans une organisation dirigée par les opérations principales, pour une société qui met de l'avant un modèle de gouvernance créateur de valeur, nous pouvons mieux comprendre l'implication des conseils d'administration dans un contexte de gestion des projets. De cette façon, les

acteurs de gouvernance de sociétés et de la gestion organisationnelle de projets peuvent avoir un regard plus éclairé de la dynamique entre les conseils d'administration et la haute direction.

4.4 Limitations

Nous avons réalisé une étude de cas unique approfondie afin de bien comprendre le rôle et les actions d'un conseil d'administration d'une société du domaine public dans un contexte de projet. Bien que notre thèse fait une contribution théorique pertinente, celle-ci représente quelques limitations. Nous avons identifié quatre limitations pour lesquelles, dans la mesure du possible, nous croyons que notre cadre d'analyse permet d'atténuer ces limitations. Ces limitations concernent le modèle de gouvernance, la perspective organisationnelle des projets, l'intégration et la traduction.

Modèle de gouvernance

Notre thèse repose sur une étude de cas unique et l'analyse d'une société du domaine public qui met de l'avant un modèle créateur de valeur (Huse, 2007). Compte tenu de la limitation de notre thèse auprès d'une seule société du domaine public, en un temps donné, nous n'avons pu observer si des éléments contingents pourraient faire en sorte que le modèle de gouvernance évolue à travers le temps. Si le modèle de gouvernance évoluait vers un modèle barbare, qu'en serait-il des contrôles effectués par le conseil d'administration ou de la collaboration avec l'équipe de direction ? Peut-être même que l'hostilité avec l'équipe de direction pourrait se manifester ?

Perspective organisationnelle des projets

Nous avons déterminé dans une organisation dirigée par les opérations principales que la perspective organisationnelle des projets est de niveau bas à modéré (Lampel et Jha, 2007).

Notre thèse est limitée en ce sens qu'il aurait pu être opportun d'évaluer la maturité organisationnelle des projets à l'aide des modèles de maturité tels que OPM3 (PMI, 2013a) pour ainsi déterminer avec plus de précision le contexte organisationnel des projets de notre étude de cas.

Intégration

Nous avons déterminé que l'intégration entre le conseil d'administration et la gestion organisationnelle des projets est réalisée à l'aide d'une stratégie de contrôle mixte qui met de l'avant des contrôles bureaucratiques et des contrôles basés sur les extrants.

Notre thèse est limitée en ce sens qu'une étude longitudinale des projets majeurs de notre étude de cas pourrait permettre d'observer l'évolution de la stratégie de contrôles tout au long d'un projet donné, et établir comment la stratégie et l'impact envers les parties prenantes peuvent influencer la stratégie mixte de contrôle.

Traduction

Nous avons mis de l'avant le concept de traduction afin évaluer la distance entre le conseil d'administration et l'équipe de direction pour conclure que la composition des conseils d'administration avec la diversité d'expertises des administrateurs amenuise la distance à un niveau syntaxique.

Notre thèse est limitée en ce sens que les thèmes de la complexité et de la temporalité que nous avons abordés sont beaucoup plus complexes que ce que nous avons exprimé dans notre thèse. Toutefois, dans notre contexte, nous croyons que même si limité, l'analyse de la complexité et de la temporalité que nous avons réalisée est suffisante pour tirer nos conclusions, pour l'instant.

De plus, notre thèse est limitée en ce sens qu'il pourrait être opportun d'évaluer comment l'objet projet se traduit de façon plus globale entre les acteurs de la

gouvernance de sociétés et les acteurs du secteur de la gestion organisationnelle des projets. Un peu à l'image de l'étude de Morris et Lancaster (2006) entre le milieu de la construction et le milieu industriel pour l'application (ou la traduction) des méthodes de *lean management*.

4.5 Réplication

Notre thèse est construite sur une étude de cas unique approfondie dans une société du domaine public au Québec et nous permet de déterminer comment le conseil d'administration intègre-t-il la gestion organisationnelle de projets. Nous croyons que l'utilisation de notre cadre méthodologique approfondi et rigoureux, incluant notre cadre d'analyse, nous permet la réplication de notre étude, tout en considérant les limitations que nous avons exprimées précédemment.

Ce cadre d'analyse met de l'avant de multiples concepts, tel que les modèles de gouvernance, la composition des conseils d'administration, la stratégie, les parties prenantes, le concept de projet, le tout théorisé sous nos deux dimensions agrégées, la traduction et l'intégration. À l'instar de Aguilera et Jackson (2003), nous croyons que ce cadre d'analyse nous permet de ramener les organisations, quelles qu'elles soient, vers un modèle unifié à des fins d'analyse.

Notre revue de littérature a considéré la perspective mondiale, canadienne et québécoise de la gouvernance de sociétés. Ces considérations peuvent sembler exagérées pour notre thèse qui somme toute s'est déroulée au Québec avec une société québécoise du domaine public, mais nous avons la prétention que les suites de cette thèse iront bien au-delà de nos frontières et servira de base solide pour la suite des choses, nous le souhaitons.

De plus, une considération qui n'a pas été abordée jusqu'à présent concerne les différents types de sociétés qui sont régis par des règles de gouvernance et qui sont constitué, à leur tête, d'un conseil d'administration, tel que : les organismes à but non

lucrative (OBNL), les sociétés du secteur public, les sociétés cotées ou non en bourse. Ces types de sociétés partagent les grandes fonctions de gouvernances, soit la planification stratégique, la prise de décision et la mise en action, et la supervision et le suivi (Hilb, 2012). Ainsi, nous croyons que l'utilisation des modèles de gouvernance de Huse (2007) dans notre étude de cas nous permet de répliquer notre thèse indépendamment du type d'organisation.

4.6 Au-delà de la thèse

La thèse que nous avons réalisée nous permet de jeter les bases pour des recherches futures relatives à la gouvernance de sociétés et à la gestion organisationnelle de projets. Comme ces deux champs d'activités sont très vastes, plusieurs considérations pourraient faire l'objet de recherches futures. Nous avons retenu quatre considérations pour lesquelles notre thèse pourrait servir de base.

1) Les autres modèles de gouvernance de sociétés

Nous désirons poursuivre dans l'étude des boîtes noires que constituent les conseils d'administration. Comment les considérations d'intégration que nous avons identifiées se transposent-elles dans les autres modèles de gouvernances identifiés par Huse (2007) soit les modèles *Aunt*, *Barbarian* et *Clan* ? À la lumière de nos résultats de thèse, nous comprenons mieux maintenant les éléments de sensibilité que nous avons observés au moment de recruter d'autres sociétés pour nos études de cas, tel que nous l'avons décrit au chapitre 2. Nous savons maintenant que des sociétés sollicitées, certaines ont des modèles se rapprochant du modèle *barbarian* avec des administrateurs externes et une forme d'hostilité entre le conseil d'administration et la direction générale, et ce même dans des sociétés du domaine public. D'autres ont un modèle de gouvernance se rapprochant de *Aunt* avec un rôle du conseil d'administration plus formel, mais sans grande autorité. D'autres ont des projets majeurs, alignés sur la stratégie de la société, mais que cette même stratégie peut cacher un autre niveau de stratégie pour l'éventuel

rachat de la société, et que ces projets majeurs peuvent être justement un élément de valorisation.

Ainsi, réussissons-nous avec notre thèse à les inciter à s'ouvrir à d'éventuelles études de cas ?

2) Directives en termes de gestion des projets

Au-delà de la thèse, il serait intéressant de mentionner que si des directives au niveau corporatif en matière de gestion des projets s'appliquaient, elle permettrait de mesurer la qualité de la gestion des projets dans son ensemble, que le projet soit petit ou grand. Ainsi, au lieu de seulement s'attarder sur le statut exécutif de quelques projets, le CA pourrait évaluer la qualité de la gestion des projets de façon globale. C'est-à-dire d'avoir des contrôles basés sur les extrants de la gestion des projets en ayant une vue détaillée des façons de faire.

Pourquoi aurions-nous intérêt à faire autrement ou à faire plus ?

Deux motivations nous incitent à proposer que le conseil d'administration détermine de façon formelle une directive spécifique à l'égard de la gestion organisationnelle de projet. Et ce, pour l'identification des projets et la mise en œuvre de ceux-ci, mais aussi de façon élargie, pour la gestion de portefeuille, la mise en place de bureau de projets, etc..

Aussi, il faut voir la gestion organisationnelle de projets comme faisant partie des autres activités d'une société avec des composantes permanentes comme les bureaux de projets et les portefeuilles de projets, et des composantes temporaires comme les projets proprement dits.

Sans contrôler les projets, on peut vouloir contrôler la gestion de projets comme pratique de gestion. Les conseils d'administration exerceront également leur pouvoir

sur la gestion par des systèmes de contrôle de gestion, en évaluant la direction et en déterminant les incitations et les sanctions correspondantes.

3) Évaluation du directeur général

Nous avons observé dans notre étude de cas que la relation entre le président du conseil d'administration et le directeur général forme un élément de pivot entre le conseil d'administration et l'équipe de direction. Les objectifs du directeur général et son évaluation de rendement sont la responsabilité du conseil d'administration.

La gouvernance de sociétés accorde une importance soutenue à la gestion des finances, des contrats, des risques, de la gestion des ressources humaines, des opérations, et de la supervision et de l'évaluation du directeur général.

Il pourrait être intéressant dans d'éventuelles recherches de répondre à la question suivante : comment l'évaluation du directeur général tient compte de la réussite des projets ?

4) Maturité en gestion organisationnelle de projets

Pour notre thèse, nous n'avons pas abordé la maturité en gestion organisationnelle de projets. Ainsi, d'éventuelles recherches pourraient comprendre comment la maturité en gestion organisationnelle de projets pourrait être un élément déclencheur pour attirer les conseils d'administration sur une meilleure compréhension des concepts de gestion des projets. Ceci pourrait aussi aider à la mise en œuvre en continu des plans directeurs et à la promotion et l'amélioration de la maturité des sociétés de façon globale.

*** FIN ***

ANNEXE A

CITATIONS DÉTAILLÉES DE L'ANALYSE DESCRIPTIVE

L'ANNEXE A présente les données issues des verbatims d'entrevue qui ont servi à l'analyse descriptive des concepts clés.

Notons que les citations sont individuellement identifiées comme suit : C.x.yy

« C » représente le sigle pour Citation

« x » le numéro du tableau de 1 à 7

« yy » le numéro séquentiel de la citation dans le tableau

Tableau A.1 – Citations : modèle de gouvernance

Tableau A.2 – Citations : composition et expertise du CA

Tableau A.3 – Citations : stratégie

Tableau A.4 – Citations : parties prenantes

Tableau A.5 – Citations : directives et processus

Tableau A.6 – Citations : concept projet

Tableau A.7 – Citations : information projets

Tableau A.1 – Citations : modèle de gouvernance

Modèle de gouvernance	
C.1.1	... cette considération des parties prenantes, aujourd'hui elle est plus forte qu'elle était moi quand je suis arrivé. Mais ... elle est plus forte, comme elle est plus forte auprès de l'entreprise privée. (A1)
C.1.2	Ça demande une bonne ... quand on parle de mission, vision, valeurs, il faut que ce soit dans l'ADN de l'organisation. Parce que si tu n'as pas ça, tu vas être gouverné par des impératifs court terme. C'est comme dans l'entreprise privée, eux autres ont l'impératif de sortir des profits trimestriellement de rendement aux actionnaires. Nous il n'y a pas de rendement aux actionnaires, mais il y a notre ... notre mesure c'est d'assurer la pérennité de la Société Alpha, c'est ça notre fonction. (A1)
C.1.3	La gouvernance était fondée sur la mission des sociétés, dans le secteur privé on parle de dégager de la rentabilité pour les actionnaires. On parlait souvent en terme financier. Même dans les organismes à but non lucratif, c'est la même affaire. Alors qu'aujourd'hui la mission responsabilité sociale des organisations est demandée par la population, par les investisseurs. Les investisseurs, les fonds communs, y a de plus en plus, sont de plus en plus sensible à la mission de l'organisation. (A1)
C.1.4	Mais c'est sûr, dans le cas de la Société Alpha, notre actionnaire principal, bon c'est sûr que c'est AA1, dont on est responsable, on est redevable à un actionnaire principal, mais on est plus que redevable, ils ont leur mot à dire, ok. Et c'est sûr que c'est un enjeu additionnel, parce qu'on n'a pas les coudés aussi franche que peut être on les aurait, mais est-ce qu'on les a vraiment toujours, pas vraiment, que ce soit la Société Alpha, ou autre organisme du secteur public, ou que ce soit une société cotée en bourse, ben la société cotée en bourse n'est pas redevable à un actionnaire, mais elle a des (actionnaires)... j'ai travaillé trop longtemps dans une firme comptable, mais elle a des earning per share tu sais ... elle est redevable de ses résultats, donc elle non plus elle n'a pas nécessairement les coudées complètement franches. (A5)
C.1.5	Il y avait des programmes justement d'inclusion des femmes, des communautés culturelles, à des jeunes sur les conseils d'administration pour faire en sorte, et de faire comprendre quelque chose qui n'était pas nécessairement compris qu'elle soit privée, publique ou parapublique, etc. que quand on a une diversité à l'intérieur d'un conseil d'administration, ça

Modèle de gouvernance	
	risque d'être positif pour l'avenir de cette organisation parce qu'elle va par le simple échantillon qui sont autour de la table, ça va faire en sorte qu'on s'assure de répondre à la mission que ce soit une société publique ou encore de vendre un produit parce qu'on aura une représentation de la clientèle autour du conseil d'administration plutôt que des hommes blancs, homme d'affaires. (A3)
C.1.6	Les gens sont beaucoup plus exigeants de la responsabilité sociale des entreprises privées ... et de l'entreprise publique on s'attend d'elle qu'elle soit exemplaire. (A7)
C.1.7	Ben deux choses, d'abord, le rôle, et en fait pour répondre à votre question, je l'ai vue en tant que membre du conseil, oui, mais je l'ai vue aussi en tant qu'officier de compagnie publique, quand on est chef de la direction financière, on est un officier, maintenant avec les nouvelles règles de gouvernance des sociétés publiques, les officiers, autant le chef de la direction que le chef de la direction financière, on signe les attestations trimestriellement, et ... depuis le début des années 2000, je dirais, qu'il y a un ensemble de mesure additionnelle, y a la gouvernance qui ont été mise en place, que les sociétés publiques cotées en bourse, quand je dis publique c'est coté en bourse, là ici. Doivent respecter ... alors oui j'ai été témoin de l'espèce d'évolution. Mais pour répondre à votre question, moi je dis que c'est d'abord et avant tout, c'est à voir, le rôle du conseil d'administration c'est à voir aux intérêts des parties prenantes, Donc, il y a évidemment, les actionnaires, en premier lieu je dirais qui nous ont confié dans le cas d'une compagnie cotée en bourse, il y a des actionnaires qui t'ont confié des capitaux, donc tu as la responsabilité d'assurer que ces capitaux-là sont utilisés d'une façon optimale pour supporter le développement de la société et créer de la valeur, il y a tout de même un concept ici dans le non-financier du point de vue des actionnaires quand tu es dans une compagnie cotée en bourse, mais à part les actionnaires, il y a aussi une espèce d'écosystème du, de toute entreprise, que ce soit les employées, et les fournisseurs, la clientèle, etc. Donc, veiller aux grains, puis aussi la transparence et communication pour que l'information, ce qu'on apprend en finance quand on œuvre dans les compagnies, dans les marchés boursiers et les compagnies cotées en bourse c'est ... ce qu'on appelle le marché qui est un ... qui a des émotions (rire) le marché a ... a besoin qu'on l'alimente en information. Il faut garder les actionnaires, les milieux financiers informés. Il faut donner les bonnes et les mauvaises nouvelles. Il y a rien de pire que de ne pas communiquer là, et je fais une parenthèse là et ça peut ce transposer dans une société du domaine public, mais je pense qu'il n'y a

Modèle de gouvernance	
	<p>rien de pire que de ne pas communiquer avec ses actionnaires et les gens qui constitue l'écosystème parce qu'à un moment donné, le doute s'installe, ou tu deviens ... comment dire ... les gens vont aller ailleurs plutôt que d'investir du temps et de l'énergie avec, disons, une entreprise qui ne communique pas avec les gens qui la supportent. (A8)</p> <p>Chercheur « C'est fascinant, parce que dans ma littérature ça résume un peu ce que vous amenez, surtout par rapport aux parties prenantes par rapport aux actionnaires qui sont importants et les autres ... moi je pars de ma littérature avec ce qui fait à l'OCDE et la littérature scientifique qui la supporte soit par des livres ou des articles. »</p> <p>Ben oui, je pense que, tu sais, tout conseil d'administration, ben dans le cas de la Société Alpha, si tu veux notre actionnaire c'est AA1 ... AA1 c'est ses citoyens, les taxes des citoyens. Donc, il faut garder ça en tête quand on prend des décisions et qu'on oriente stratégiquement ce que la société va faire. Alors, c'est juste une question de ... peu importe, je pense le conseil d'administration, c'est une question de perspective, et de bien comprendre ... qui ont dessert. Et à ce moment-là d'évaluer et de prendre des décisions dans ce contexte-là. Tenant compte de qui on dessert. (A8)</p> <p>Chercheur « Y a-t-il un défi entre ... en fait, vous le faite comment vous le défi de satisfaire vos actionnaires ou nos mandataires comme AA1 et l'ensemble des autres parties prenantes. N'êtes-vous pas tiré d'un bord ou de l'autre? »</p> <p>Non, je pense que ... tu sais, d'une façon très pragmatique là, il y a, bon, il y a l'actionnaire, lui a précisément capitalisé l'entreprise, c'est lui qui la finance, dont on a ça à se préoccuper comme je le mentionnais de la meilleure utilisation possible des fonds. Les employées font un travail, donc on a à s'assurer que ces employés-là sont traités comme des partenaires dans l'entreprise. Et ça, ça touche un paquet d'éléments. Oui la rémunération, donc je pense qu'on a une responsabilité au niveau du conseil d'administration que les politiques et les échelles salariales et, incluant les bénéfiques, soient appropriés. Que ça soit respectueux des employés. Ça soit aux normes du marché aussi. On a cette responsabilité-là. Alors. Et par rapport aux fournisseurs et clients. Ben les fournisseurs c'est, je pense qu'on a la responsabilité de respecter nos engagements avec les fournisseurs, et c'est des engagements commerciaux là. Donc il y a des ... et pour prendre un exemple, tu sais, il y a des termes de paiements, donc on a la responsabilité, de s'engager à respecter ça. (A8)</p>

Modèle de gouvernance	
C.1.8	<p>Oui parce qu'ils viennent nous faire des présentations de l'avancement des travaux, donc on peut poser les questions qu'on veut, et c'est des gros projets-là, on a tout de même deux gros projets. Donc c'est deux gros projets-là je pense que c'est important qu'on ait des mises à jour fréquentes et c'est le cas. Alors ce que je veux dire, et ça c'est une bonne pratique là, le conseil interagit avec la haute direction, mais c'est important un moment donné pour des sujets précis que la haute direction fasse venir la personne qui est plus directement responsable là. Moi je ... c'est le cas dans d'autres situations, d'autre compagnie ou je siège. On interagit essentiellement avec des compagnies cotées en bourse, tu as des ... tu as le chef de la direction et le CFO qui est là, mais à un moment donné, si tu as un problème d'opération et tu veux poser des questions plus spécifiques sur les opérations manufacturières si tu en as, et bien tu fais venir le responsable des opérations manufacturières, pour avoir une discussion avec cette personne-là, et ... ça permet aussi d'avoir ... après ça de porter un jugement sur le management dans son ensemble et non pas seulement ... avoir les directs reports comme on dit en bon français des personnes avec qui on interagit directement, ça, c'est essentiel d'essayer d'avoir des occasions pour interagir avec cette personne-là. (A8)</p>
C.1.9	<p>Moi je suis un grand fervent de la reddition de compte, et ça je pense que c'est ... il y a énormément de chemin qui a été réalisé depuis les vingt dernières années, mais encore y a encore du chemin à faire de ce côté-là. Surtout quand on a la responsabilité de fonds publics. Et moi, ma perspective et mon approche à la Société Alpha, c'est la même que j'avais ou que j'ai toujours sur le CA de compagnie cotée en bourse et c'est mon approche quand j'étais chef de la direction financière, en mon âme et conscience je voulais être capable à chaque fois que j'autorisais une dépense, je voulais être capable avant de l'autoriser de ... il fallait que je sois capable d'expliquer à, aux actionnaires qui nous ont capitalisé pourquoi cet investissement/dépenses était essentielle et en quoi ça contribuait à l'avancement de la société et à la création de la valeur., donc, moi c'est un peu comme ça que j'approche entre autres mon rôle pour les CA. C'est de poser les questions et de dire, OK, on fait ça, pourquoi on le fait, est-ce qu'on le fait de la bonne façon, qu'est-ce que ça donne pour être capable de répondre à des questions ... une question de transparence et aussi de ... d'éthique. (A8)</p> <p>Chercheur « est-ce que tout devrait être divulgué dans les sociétés du domaine public ? »</p>

Modèle de gouvernance	
	<p>Pas nécessairement, mais c'est plus, je dirais, globalement, la transparence reddition de compte. Face à l'actionnaire. Face aux électeurs, quand c'est des fonds publics, donc. Au niveau des gouvernements, qu'ils soit municipal, provincial ou fédéral, je pense que c'est important d'avoir assez de transparence. Mais ça, c'est un point de vue personnel. (A8)</p>
C.1.10	<p>La gouvernance, ça dépend des contextes, si on est en contexte corporatif, les règles dans le fond, les encadrements sont à l'effet de dire que le conseil d'administration, au fond, ce sont les mandataires des actionnaires, mais également de la société comme telle. Donc ils sont là, y a un rôle fiduciaire d'assurer que les meilleurs intérêts de l'entité soient mis en valeur, et donc ce n'est pas un devoir de gestion, ce n'est pas un devoir de s'immiscer dans le travail de la direction, des employés, des permanents, mais bien d'en superviser, d'assurer l'intégrité des processus, et de de, dans le fond de convenir d'une orientation stratégique. Donc, c'est plus un travail de supervision que de gestion proprement parlée. Cela dit, il faut absolument que le conseil d'administration s'assure en posant les bonnes questions que tout le travail se fait adéquatement. (A9)</p> <p>Chercheur « Est-ce que vous voyez une différence entre la gouvernance que vous avez une différence par rapport au secteur privé et au secteur public? »</p> <p>Je vous dirais que oui et non. C'est-à-dire que ... NON, dans le sens que les devoirs que je viens d'exprimer sont essentiellement les mêmes. C'est-à-dire que ce n'est pas aux administrateurs de commencer à faire le travail au nom de la direction de la Société Alpha. Donc c'est un devoir stratégique, c'est un devoir de supervision, et évidemment la Société Alpha n'a pas proprement parlé d'actionnaire, mais moi à mes yeux, si on regarde la gouvernance de la Société Alpha. La Société Alpha c'est quoi? C'est la création d'une société du domaine public, donc Société Alpha, bien que la terminologie ne soit pas exacte, conceptuellement pour moi AA1 qui est l'actionnaire de la Société Alpha, et AA1 c'est quoi ? C'est les citoyens de AA1. Alors AA1 c'est une administration qui a été élue démocratiquement par les citoyens, et donc, les devoirs fiduciaires, ils nous sont redevables dans le fond à la communauté. C'est très similaire dans le fond à rendre des comptes à des actionnaires versus rendre des comptes à des citoyens, les devoirs sont essentiellement les mêmes. Mais évidemment, tu es, tu es plus dans l'œil médiatique, tu es plus dans l'œil, faut que tu fasses, faut avoir une vigilance accrue face à tes interventions, parce que tu dois plaire à des milliers de personnes. (A9)</p>

Modèle de gouvernance	
	<p>Patrick « vous avez mentionné que vous aviez les mêmes devoirs entre le public et le privé. »</p> <p>En effet, ce n'est jamais simple, simple, et il faut toujours être à l'écoute du DNA de l'entreprise. Une entreprise familiale, privée c'est une chose, une entreprise publique corporative c'en est une autre, une entreprise internationale c'est est une autre, une entreprise caritative s'en ait une autre.</p> <p>(A9)</p>

Tableau A.2 – Citations : composition et expertise du CA

Composition et expertise du CA	
C.2.1	<p>Le comité de gouvernance, et bien au fond, ça trace le profil des administrateurs, ça établit des politiques, ça coordonne le processus d'évaluation des ... du fonctionnement du conseil, des membres du conseil. ... Et d'autre part le comité des ressources humaines, ça vise à établir les politiques de rémunérations, les politiques d'avantages sociaux des employés de la Société Alpha, ça j'y siège aussi depuis un bon bout de temps. (A1)</p>
C.2.2	<p>Mais ça, c'est encore une tendance qui est, plutôt, nouvelle dans ... en gouvernance. Il y a une dizaine d'années, des profils d'administrateurs ça n'existait pas. C'était qui connaît qui? C'était comme ça que c'était et AA1 devait nommer des gens qu'elle connaissait, elle les nommait là. Tandis qu'aujourd'hui on a des profils d'administrateurs. Quelles sont les compétences qu'on devrait retrouver au sein du conseil. Alors ça c'est une autre façon d'assurer les citoyens de AA1 que les personnes qui sont là ... parce qu'on est une société du domaine public, mais on a beaucoup d'indépendance. (A1)</p>
C.2.3	<p>On approuve les contrats, mais c'est sûr que des contrats importants doivent être aussi autorisés par l'exécutif de AA1, mais n'en demeure pas moins que pour analyser ces contrats il faut des gens qui ont une compétence en finance, une compétence à ... en gestion de projet, ça, on a ajouté ça, compétence en gestion de projet, il faut des gens qui ont des compétences en en communication, mais si vous regardez la panoplie, ça serait intéressant que vous le faite ... établir le profil des administrateurs qui y siègeait là jusqu'à tout récemment, et les nouveaux administrateurs, vous allez voir qu'il y a vraiment une diversité de compétence, il faut avoir des gens en droit ... on accorde des contrats, donc il faut y avoir cette perspective légale, et on signe des contrats commerciaux, donc il faut avoir aussi un avocat qui au moins connaît les enjeux d'une signature de contrat. Donc vous allez voir que la ... dont les compétences qu'on retrouve se sont beaucoup diversifiées dans le temps, on a des avocats et des comptables, aujourd'hui on des avocats, des comptables, on a des gens en gestion de projets, on a des gens qui sont préoccupé par l'environnement, d'autres ... Ça s'élargit comme compétence, et je dirais que c'est une des grandes réalisations du comité de gouvernance. Donc la gouvernance pour moi c'est ça ... les bonnes ressources et les bonnes politiques pratiques dans la</p>

Composition et expertise du CA	
	gestion de l'organisation. (A1)
C.2.4	<p>Chercheur « Il y a des discussions très techniques, mais reste que tu sembles démontrer qu'en même un intérêt. » Non, exactement, je pense que ça serait ma posture, avoir un intérêt, une curiosité, je ne suis pas désintéressé, et , tu sais, parce que c'est majeur aussi, et bon, tu sais je sais aussi je suis là pour ça, mais c'est sûr que mon degré, de comment dire, d'investissement et mettons s'il y avait juste des gens comme moi (communication) autour de la table, je dirais, Ho boy, mais je pense, ben moi c'est ma perception que la gouvernance, ça requière un ensemble de compétence, tu sais, ça ne peut pas être juste des gens de budget, et de, tu sais d'ingénierie, ou de finances, ou de technologie quand on est, et ça ne peut pas juste être des gens de communication aussi, ça prend, je pense, et puis .. bon j'allais dire ... un éventail d'expertise, et honnêtement, cet éventail-là, bon là c'est ça il y a un renouvellement, y a certaines personnes, bon pas nécessairement parce qu'elle a quitté, mais y a des personnes qui ont quitté, mais je trouve que là on avait une belle diversité justement, et y a eu un travail à cet effet là aussi que A1 a entrepris avec, avec A4 justement d'établir un profil de compétence pour dire, ben voici le type, on pense, compte tenu du mandat de la Société Alpha, sa mission, le profil de gens qu'on pense avoir, qu'on doit avoir autour de la table et de recruter en fonction de ces profils-là, et moi quand je suis arrivé, ça n'existait pas du tout, et le profil, je veux dire, le recrutement c'est fait plus par, comment dire, par contacte, et cette complémentarité-là je la sentais beaucoup moins que maintenant. Comme je te dirais, comme membre du conseil, comme citoyenne, je trouve que là on est beaucoup mieux équipé que c'était le cas quand je suis arrivé. (A2)</p>
C.2.5	<p>Oui, quand vous avez parlé de diversité, ça m'a allumé d'autres cloches que je n'ai pas expliquées tantôt, c'est qu'à la conférence régionale des élues où j'étais ... il y avait des programmes justement d'inclusion des femmes, des communautés culturelles, à des jeunes sur les conseils d'administration pour faire en sorte, et de faire comprendre quelque chose qui n'était pas nécessairement compris qu'elle soit privée, publique ou parapublique, etc. que quand on a une diversité à l'intérieur d'un conseil d'administration, ça risque d'être positif pour l'avenir de cette organisation parce qu'elle va par le simple échantillon qui sont autour de la table ça va faire en sorte qu'on s'assure de répondre à la mission que ce soit une société publique ou encore de vendre un produit parce qu'on aura une représentation de la clientèle autour du conseil d'administration plutôt que des hommes blancs, homme d'affaires. (A3)</p>

Composition et expertise du CA	
C.2.6	<p>Mais quand on arrive dans des enjeux de ... tu sais, je ne sais pas moi, le PA1, je veux dire, je ne peux pas te dire si ça va être inondé ou pas. Ce n'est pas ma job à moi, c'est l'ingénieur qui est ... qui a fait les plans, qui lui est imputable de ses plans d'ingénieur. C'est-à-dire qu'il y a des niveaux d'imputabilité différents là-dedans. Donc dans le fond notre imputabilité à nous est à faire la diligence raisonnable dans le projet et s'assurer que les bonnes vérifications ont été faites. Mais tu sais l'administrateur ce n'est pas un ingénieur et un juriste en même temps et un économiste et un spécialiste du marketing. Ta job c'est d'être capable de poser les bonnes questions. Chercheur « En ce sens-là, un des éléments qu'ils m'ont soulevés c'est qu'il y en a qui disait que j'ai un de mes collègues au CA qui est ingénieur et quand on a des questions de fiscalité ... » Ça, c'est utile, ça c'est très, très utile ... mais tu n'auras pas toutes les compétences au CA, alors ce qui est important au CA d'est d'avoir la personne qui est compétente en gouvernance, on a une personne qui est compétente en finance, tu sais, on a une personne qui est compétente en bâtiments. Ça, c'est un « nice to have », c'est l'fun d'avoir quelqu'un qui est compétent en bâtiments, ou moi qui est compétent, en mettons en communication, mais ce n'est pas ... ce qui est fondamental sur le CA c'est d'avoir des gens qui sont ... moi je pense qu'il y a un certain nombre de compétences qui sont importantes, et qui sont la gouvernance, la finance, souvent côté juridique, c'est très très ... Chercheur « Vous êtes bien outillé avec A9 » Oui, oui, on en a un qui est juriste. Donc je pense que ça c'est important, un coup que tu as un certain nombre de compétences clés sur ton CA, c'est ... tu peux aller chercher plus large. Comme on a quelqu'un par exemple, comment il s'appelle ... paysagiste, horticulteur, c'est fantastique à la Société Alpha d'avoir quelqu'un qui est en horticulture. Chercheur « Spécialiste du domaine d'affaire de la Société Alpha. » Oui, oui, il est fantastique, ça, c'est merveilleux, mais en même temps ce n'est pas ça qui t'aide nécessairement à gérer des projets ... les projets d'envergure. C'est pas ça qui va d'aider à établir une vision. Chercheur « C'est un peu le propre de ce que je suis en train concocter, c'est qu'effectivement il peut y avoir des compétences diverses, mais c'est souvent la cohésion entre tous ces administrateurs. Le conseil au complet. Pas par l'individuel » Ben c'est pour ça qu'on fait administrer des sociétés par plusieurs personnes. (A7)</p>
C.2.7	<p>Oui, c'est sûr. Pour ce cas précis, moi moins, parce que je suis ingénieur civile et j'ai travaillé sur des chantiers, et j'ai des notions, mais je peux très bien comprendre. Chercheur « exemple un projet de type du projet PA4 ! » Oui, c'est ça, ça pour moi c'est juste mon « common sens », mais je n'ai</p>

Composition et expertise du CA	
	<p>pas d'expertise particulière. C'est pour ça qu'un conseil d'administration, tu essaies de regrouper des gens qui ont des expertises différentes, d'ailleurs, annuellement, et je présume qu'à la Société Alpha ça va être la même chose, on n'est juste pas rendu là, mais sur les autres conseils y a une espèce de grille d'évaluation qui est faite des compétences du membres du conseil, des compétences qu'on ... dont on a besoin et qu'on a pas, parce que si on a à recruter de nouveau membres, on a aussi des grilles d'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration, c'est important de s'autoévaluer. Donc pour répondre à votre question, je pense qu'il faut avoir des personnes avec des expertises variées pour justement être capable de poser les questions plus pointues, quand c'est un sujet plus spécialisé. Tu ne peux pas demander à tout le monde d'avoir des notions de marketing et de finances approfondies. On a chacun nos expériences professionnelles, et nos formations professionnelles. Chercheur « Donc collectivement il n'y a pas nécessairement de challenge, mais il est possible qu'individuellement, selon l'expertise de chacun ... » Mais l'avantage c'est que des fois quand tu n'as pas une expertise particulièrement tu n'as pas de biais de formation professionnelle, ça te permet de poser des questions, peut-être plus naïves, des questions basics, et des fois c'est ... ça peut être utile de les poser ces questions-là. Quand tu arrives et que tu as des yeux nouveaux sur un sujet et que c'est un sujet que tu ne connais pas, des fois ça peut remettre en question des ... des points de vue. Chaque professions ou expérience professionnelle un moment donné quand on fait pendant 20-25-30 ans essentiellement, on pratique essentiellement le même métier, entre guillemets, que ce soit en communications, marketing, finances, génies, architectures, développements durables, tu développes des, peut-être des points de vue qu'on ne remet pas en question, et qu'on devrait des fois, une fois de temps en temps, c'est ça ... je dis ça de même. Donc, je trouve ça utile aussi que ça ne soit pas juste des financiers autour d'une table, je trouve ça utile un moment donné que quelqu'un avec un background un peu plus finance regarde un dossier de marketing et pose une question peut être de base, mais qui aide à revalider, peut-être un point de vue ... un point de vue qui est ... accepté par, je ne sais pas moi, disons la personne du conseil qui a une expérience dans ce domaine-là à un point de vue et c'est peut-être un point de vue de son industrie ... en tout cas, je trouve ça intéressant. Chercheur « première fois qu'on parle du biais, et c'est intéressant. » Ce n'est rien de négatif, et on se comprend là. (A8)</p>
C.2.8	<p>Totalement, et ce n'est pas laissé au hasard la composition du conseil d'administration, chacun amène une expertise, et chacun amène un rôle, et c'est pour moi ce qui est important, c'est d'utiliser la contribution de</p>

Composition et expertise du CA	
	<p>chacun pour permettre la réalisation au complet. Par exemple un gars comme A7 c'est quelqu'un qui a une notoriété dans son domaine, qui a une très belle réputation, et donc lui sa crédibilité publique, lorsqu'on vient le temps de défendre les intérêts de la Société Alpha, et qu'on sait qu'une administration publique ... c'est la personne, qui a été dans le fond élue sur la base d'un projet un peu plus vert que les précédents, et bien c'est sûr que A7 devient un interlocuteur crédible dans le marché et qui va aider à défendre la Société Alpha, et qui va aider à défendre PA6, si jamais mis quelqu'un d'autre à sa place, avec un autre background, juste l'individu aurait pu fausser dans l'fond le discours. A8 que j'ai ... à qui j'ai demandé de contribuer, qui est quelqu'un qui a été CFO dans l'entreprise publique (coté en bourse), il a une responsabilité d'affaires, intègre, qui a géré, alors lui va jouer un rôle ... je lui ai demandé d'être le gardien de la gouvernance, de l'intégrité, et donc lui y va se rentrer vraiment ... va voir les octrois de contrat, les processus d'octroi de contrat, sans complaisance aucune pour avoir l'assurance de dire que le conseil d'administration ne se fera pas jouer le tour par l'administration. Donc chacun a son rôle comme ça, ajoute le fait qu'il faut assurer la parité homme/femme. Ben d'ailleurs la seule déficience qu'on a observée dans la composition, et qui moi m'agace, et que je cherche une façon de régler, c'est que je trouve qu'il n'y a pas assez de jeunes, et pas assez de représentants autres que francophone, blanche. On va essayer de trouver une façon de régler ça. ... Il y a une déficience majeure en ce moment autour de la table, et va essayer de l'adresser, je vous ai parlé d'une jeune, ça prendrait une femme additionnelle pour qu'on soit 5 / 5. Ça prendrait quelqu'un au bas de 40 ans, parce qu'on a tous largement en haut de 40 ans autour de la table et je pense ... il y a beaucoup d'utilisateur de la Société Alpha qui sont des jeunes, mais c'est un conseil qui est très orienté sur l'environnement, la gestion du domaine d'affaire de la Société Alpha, les architectes paysagistes, et la Société Alpha c'est 50% ça, et 50% AA26, et il n'y a pas de porte-parole pour AA26 à la Société Alpha (veut dire autour de la table du conseil). Donc ça prendrait quelqu'un qui soit capable de défendre l'offre AA26. Quelqu'un qui tripe sur AA25. Il n'y a personne qui défend ces gens-là autour de la table. Je veux dire, on a tous la sensibilité comme administrateur de dire que c'est 50% de nos revenus il faut qu'on s'y mette. Mais c'est dans mes projets de régler ça. (A9)</p>
C.2.9	<p>Donc moi j'ai un rôle-conseil, j'ai un rôle évidemment responsable de gérer le quotidien les opérationnelles, tout ça...et la gestion de projet. Mais les décisions ultimes, j'ai une délégation tout de même de pouvoir, mais au-delà de ma délégation de pouvoir, c'est des décisions que tu aurais prises</p>

Composition et expertise du CA	
	<p>par le conseil d'administration. Pas juste une personne du conseil, mais l'ensemble du conseil d'administration. Parce que la direction administrative de l'administration publique a un droit de véto, mais la force de la décision c'est quand ils sont tous ensemble, ou qu'ils ont quorum. Donc mon rôle c'était dans un premier temps c'était d'apprendre avec les administrateurs ... mon premier rôle important quand je suis arrivé à la Société Alpha, je connaissais ... 7 ans, 15 ans de gestion avec des responsables de l'administration publique, c'est d'apprendre à travailler avec des administrateurs. C'est différent même s'ils ont le même rôle c'est différent parce que, les administrateurs ce sont des , pour la plupart, c'est des gens d'affaires, ou des spécialistes dans les ... des professionnels dans des institutions, ou des spécialistes dans un domaine, gestion de projets (par exemple), qui ont été choisis parce qu'ils sont forts en gestion de projet, ou qui ont été choisi parce que sont fort en communication, mais leur rôle c'est de challenger la direction générale, d'orienter, de prendre des décisions et de, aussi apporter de façon assez élevée des orientations ou des challenger sans se mettre les mains dedans. Donc mon rôle ici c'est un peu comme quand j'ai passé aux deux autres endroits, c'était d'apprendre à travailler avec des administrateurs, mais d'aussi apprendre aux administrateurs qu'on est dans une société du domaine public et que c'est des déniés publics et que c'est de l'argent public et qu'on est soumis à la loi et qu'on ne peut pas donner de contrats à ceux que ça nous tente, mais faut donner selon un processus souvent d'appel d'offres. (D1)</p>

Tableau A.3 – Citations : stratégie

Stratégie	
C.3.1	C'est un rôle de, disons, c'est préparé, faut dire que la planification stratégique est préparée par la direction, donc, c'est eux qui ont le gros bout du bâton. Nous autres, ça nous arrive pour fin de consultation et pour fin de regard autre ! C'est à partir de nos expériences, et à partir de nos compétences, on peut challenger des orientations en fonction des valeurs que la Société Alpha se donne, de sa mission, etc. Donc c'est vraiment un rôle de challenger. Oui il peut y avoir des projets auxquels la direction n'a pas pensé, mais fondamentalement, c'est vraiment de challenger à partir de nos expériences. (A1)
C.3.2	Par la nature de ses activités, la Société Alpha doit s'intégrer dans son milieu, donc il faut avoir une perspective à long terme, et ça, c'est un autre enjeu important parce que nous on relève de AA1, notre actionnaire c'est AA1. C'est politique donc ! Ça peut changer tous les 4 ans. Une longue vie, ça change. Alors il faut s'assurer qu'il y ait une continuité dans la réalisation de la mission de l'organisation. Donc, il y a un enjeu de pérennité. Alors ça, c'est pour moi une fonction fondamentale du conseil d'administration quand il voit la planification stratégique, de ne pas avoir un horizon politique de quatre ans, mais un horizon à long terme. (A1)
C.3.3	Non, mais par contre ces comités-là doivent rendre compte au niveau du conseil d'administration de ses activités. Chaque comité à chaque conseil rencontre, s'il y a eu une réunion, donc effectivement le Comité projets a un rôle à jouer dans, disons, l'appréciation des projets, des nouveaux projets en fonction de la mission de l'organisation. (A1)
C.3.4	Quand on parle de mission, vision, valeurs, il faut que ce soit dans l'ADN de l'organisation. Parce que si tu n'as pas ça, tu vas être gouverné par des impératifs court terme. C'est comme dans l'entreprise privée, eux autres ont l'impératif de sortir des profits trimestriellement de rendement aux actionnaires. Nous il n'y a pas de rendement aux actionnaires, mais c'est d'assurer la pérennité des actifs de la Société Alpha, c'est ça notre fonction. Donc, on est davantage dépendant d'une bonne planification stratégique bien assise sur des valeurs, sûres ... et une vision. La mission, oui, mais la vision ! Une vision qui est rassembleuse. Si on n'a pas ça cette vision-là et si on n'a pas des valeurs importantes, on se fait gouverner par des impératifs court terme. Chercheur « Donc, quand vous dites la vision, c'est vraiment la vision à très long terme ? » Oui. Et si on me disait l'élément le plus

Stratégie	
	important pour nous, c'est cette vision-là. Et qu'il y ait une vision qui est en harmonie avec l'ensemble. Chercheur « Qui est responsable de la vision de cet organisme-là ? ». Ça, c'est nous qui l'avons formulé en collaboration avec l'ensemble de nos employés, mis cette vision doit être aussi assumé par notre actionnaire, AA1. Donc c'est une vision qui doit être définie en harmonie avec le principal actionnaire ... mais une fois définie, il y a bien des façons de l'atteindre cette vision-là. (A1)
C.3.5	Chercheur « Note sur les parties prenantes de la Société Alpha » C'est un élément qui est important. Si on regarde tout ce qu'on fait présentement avec le projet PA2. On a considéré l'impact de ce projet-là aussi sur AA24. Bon, comment faire en sorte de garder l'équilibre de mission de la Société Alpha avec PA2, versus l'utilisation actuelle des activités des actifs de la Société Alpha. Les AA27 pour les gens qui l'utilisent. (A1)
C.3.6	Ils font appel (la Société Alpha) à des gens qui proviennent du secteur privé et ils font affaire à des gens qui sont vraiment des communautaires, des sociocommunautaires. La confrontation des perspectives fait en sorte qu'ils en arrivent à une belle vision quant à moi du rôle de l'organisation. Dans le secteur privé, on a juste des gens qui viennent du privé. Il n'y a pas de sociocommunautaire. Et ça pour moi ça amènerait une nouvelle vision ça va se faire ça. (A1)
C.3.7	La gouvernance à la Société Alpha doit répondre à des valeurs. Des valeurs de transparence, des valeurs de qualité de l'information. On est un organisme du domaine public, donc qui relève de AA1. Moi j'aime souvent dire que je relève de la population de AA1. Donc, il faut que cette gouvernance soit inclusive, soit transparente, et je dirais également, accueillant au besoin que peut exprimer la population de AA1. (A1)
C.3.8	Ben ça représente, bon, d'une part, une vision de la bonne gestion à un niveau supra, administrative, s'assurer que les processus ... les dossiers qu'on nous soumet et que les processus de gestion sont faits dans les bons usages. S'assurer aussi qu'il y ait ... ben qu'il y ait une vision, et que le CA y participe, et la mette en œuvre, pas de façon isolée, mais qu'il y ait une vision stratégique de développement, qu'on ne soit pas juste dans l'opérationnel. S'assurer aussi qu'il y ait une ... comment je pourrais dire ça ... pas une communication, mais un lien avec ... de façon générale, pas d'agir en tant que tel, en tant qu'acteur, mais j'allais dire qu'il y ait une communication ou un lien avec la société en générale, mais la société, mais je veux dire, la société civile à laquelle la Société Alpha communique, pas

Stratégie	
	l'ensemble de la société, mais bon, le public de AA1, dans notre cas aussi AA22, etc (A2)
C.3.9	Ben je le vois dans la façon dont on communique ces projets-là, auprès des usagers potentiels et de la société civile, et la Société Alpha aussi, je me suis rendu compte de ça assez rapidement, il y a beaucoup de groupe d'intérêt et de gens qui sont très, très, attaché à certains volets, par exemple, AA15, les installations de AA19, donc, de s'assurer qu'en ayant une vision qui est animée en partie, par notre actionnaire, en partie par ce que le conseil (d'administration) veut mettre de l'avant, mais qu'on ait un dialogue avec ces groupes-là. Qu'on ne soit pas non plus inféodé (soumis), mais qu'on aille chercher l'avis de de nos usagers de façon générale, tu sais que nous ne soyons pas non plus, qu'on communique de façon stratégique avec des groupes d'intérêt. Je dirais à certain, à deux niveaux, d'abord des gens qui ont ... comment dire ... une vision de ce que doit ... de ce que devrait être la Société Alpha, il y en a plein, et il y a des gens aussi qui l'utilise et qui souhaiteraient ... bon, c'est des groupes formels ou informels, AA24 par exemple ... de s'assurer donc qu'on communique de façon stratégique avec ces gens-là, mais aussi qu'on ne soit pas non plus ... comment dire ... tributaire de leur seul intérêt justement. (A2)
C.3.10	Et bien en fait, je te dirais, l'étape avant la sélection des projets, ça a été de dire, il faut réactualiser le plan stratégique de la Société Alpha, donc, notre travail, ça a été de proposer une actualisation de la mission, de la vision, et un axe, je te dirais, une espèce de structure de plan stratégique, pour être en mesure de dire, bon quel sont nos valeurs, quelles sont nos grandes priorités pour que justement on ait des critères rationnels, basés sur ce à quoi on a tout le monde, on sait, on s'est entendu pour , ben pour, développer et choisir des projets qui nous sont présentés au-delà de juste une opportunité potentielle et d'aller dans toute sorte de direction potentiellement contradictoire. (A2)
C.3.11	Tu sais, comme établir des lignes de force sur ce que nous avons, et sur ce que nous voulons développer en lien avec les intérêts et notre potentiel, et de maintenir ces lignes-là, tu sais de ne pas aller, parce que, il y a quelqu'un qui vient de te présenter un projet et tu trouves que c'est payant ou que c'est intéressant ... une valeur c'est la cohérence par rapport à une vision qui est claire. Et, cette vision-là, et c'est ça, la Société Alpha, c'est son identité propre aussi c'est de ne pas être uniquement comme ceci, et de ne pas être juste comme cela, mais c'est vraiment la jonction des deux, et il faut trouver

Stratégie	
	l'équilibre là. (A2)
C.3.12	... tu sais de réalisation à respecter, les groupes d'intérêts sont de plus (présent), donc, à mon avis c'est impossible de gérer ça simplement de façon technique, ou par technique j'entends sur l'expertise propre de gestion de projet, il faut que la gouvernance soit associée à ça, la vision. Tu sais, la vision d'un organisme soit vraiment en lien avec le projet comme tel. (A2)
C.3.13	Tu sais, il faut le réaliser ce projet-là, mais il faut le réaliser ... moi la vision je l'amène évidemment, la direction générale la met en œuvre, mais ça, la vision, ça appartient beaucoup au CA, tu sais, de l'instaurer, pas en vase clos, mais d'en assumer la responsabilité, et c'est là où je vois le lien avec les projets, tu sais, c'est projets là doivent s'inscrire dans cette vision-là, et doivent, c'est ça, réalisé dans un contexte de ... qui prennent un sens à ce niveau-là. ... je pense qu'honnêtement ... c'est un conseil, je ne sais pas le, comment ça va, et vers quoi ça va évoluer, mais c'est un conseil qui a été assez ... en tout cas, dernièrement tu sais, très présent justement. Pas les mains dans la job, mais sur le plan justement de la « gouvernance », je dirais, là, tu sais, A16 (président), tout en laissant la place au directeur général, il a assumé cette responsabilité-là, et de s'assurer qu'il y ait un lien continu, bon ce n'est pas des mécanismes, bon c'est sûr que je disais qu'il y a une reddition de compte à différents égards, là, mais il y a aussi comme, tu sais pour moi le Comité projets c'est un témoignage de ça. Tu sais, de faire en sorte que justement les projets ne se développent pas, tu sais, qui répondent (les projets) à une vision qui est celle du conseil (d'administration), là, tu sais donc, c'est pour moi là un mécanisme. C'est un très clair, tu sais. (A2)
C.3.14	Sur le CA, de par mon « background » particulier de faire en sorte que certain élément de la mission, qui ont rapport notamment avec mon expertise puisse être respecté. Autrement dit, faire en sorte que ce pour quoi on s'engage et ce pour quoi on a établi comme langage dans la définition de la mission, des orientations, de tout ce qui en découle comme projet que ça soient respectés. (A3)
C.3.15	À ce que l'avenir de la Société Alpha soit mieux assuré, parce qu'elle a passé beaucoup d'écueils au cours des dernières années. Et sa mission et toutes les opérations et les projets qui vont en découler soient en adéquation avec ... la société en générale ... les citoyens de AA1, les usagers des services de la Société Alpha, et qu'elle réponde à tout leur besoin et qu'elle les respecte. (A3)

Stratégie	
C.3.16	Vous savez on a une responsabilité à la Société Alpha, autant tel ou tel domaine d'affaires, je ne connais pas. Alors, on a un travail, non, non, on a un devoir de s'informer, vraiment, de la mission, de son rôle, du benchmark, on a à s'imprégner de ça, c'est notre devoir en dehors de ça parce qu'on n'est pas des experts (dans le domaine d'affaires de la Société Alpha), mais de savoir dans quel marché, dans quoi, ou dans quel secteur, quels sont les intérêts autour de l'actionnaire principale (AA1) ... c'est notre devoir d'administrateur au départ quand on accepte de siéger sur le conseil, de se renseigner, de s'informer. (A4)
C.3.17	Comme par exemple on a eu une discussion l'autre fois on parlait de ça va être quoi PA4 de la Société Alpha, a dit, on était en conseil, et A2 a dit, il faudrait que PA4, faudrait peut-être que ça passe par le comité projets avant pour s'assurer que ça fit avec notre mission. Donc ça, je vous dirais que c'est la première fois qu'on dit, ben avant que ça vienne au conseil, il faudrait que ça passe par le comité projets. (A5)
C.3.18	Exact, eu ça va être de dire, oui, ils sont venus nous présente le projet, oui on pense qu'on est d'accord que le projet fit avec la vision de la Société Alpha, et une fois qu'ils ont dit oui, ça veut juste dire que le projet peut continuer et suivre son fil. Donc, ils ne sont pas le propriétaire, ils ne sont pas le commanditaire, du tout. Et ça va rester, et si c'est dans le portefeuille de projets, ça va rester au rôle du comité d'audit, et si c'est plus gros la reddition de compte se fait au comité d'audit, puis au CA. (A5)
C.3.19	Pourquoi on décide de travailler, mettons, sur, je vais dire, mettons le AA6, versus travailler sur le AA28. Comment ça s'intègre dans notre plan stratégique, dans notre vision. Là à ce moment on est en révision. Une fois que cette révision va être finie, notre vision et notre mission, bon, qui est la Société Alpha, ça va être très, très claire, et après ça, ça va être plus facile de s'assurer que nos ... ça devrait être très, très clair ... et bien on devrait. Les différentes parties prenantes devraient être relativement alignées, et là, après ça, ça va être de s'assurer que les projets vont être bien alignés avec cette vision-là. (A5)
C.3.20	Ben la façon que ça fonctionne à la Société Alpha, portefeuille de projets, tous les projets d'investissement qui sont évidemment ... qui passe par le portefeuille de projets là, vont tous, le portefeuille de projets passe à travers le comité d'Audit. Donc c'est le comité d'audit en premier, et nous après ça on fait rapport au CA. Les gros projets comme le PA1 et tout ça, c'est allé

Stratégie	
	<p>directement au conseil, le PA2, tout ça. Donc le rôle du comité d'audit si je parle du portefeuille de projets ... je pense que c'est un, c'est à la direction de nous présenter et c'est à nous de poser les bonnes questions, pour les challenger, mais pas les challenger méchamment, mais pour s'assurer que c'est en ligne avec la vision, que par exemple, si on essaie, que c'est en ligne avec la vision et que c'est en ligne aussi avec le comité projets, que vous avez sûrement entendu parler. Donc ce n'est pas à nous de leur dire, c'est à eux de nous amener leurs suggestions, nous on, c'est un rôle des challenger. (A5)</p>
C.3.21	<p>J'ai demandé en entrant d'être sur le comité d'Audit et sur le comité projets, pour deux raisons. Le Comité Projets, c'est le comité stratégique qui d'une part oriente les réflexions sur le plan directeur, et d'autre part qui oriente les priorités et la vision à long terme, le deuxième, le comité d'audit c'est parce que c'est là que ce développe les priorités de projet et les outils de gestion des équipements sur les Iles. ... Et c'est ça qui est important dans l'ensemble du plan stratégique, c'est de permettre la flexibilité à long terme, parce que les besoins de la Société Alpha changent, les besoins de la clientèle changent, en inscrivant dans une vision intéressante. D'où l'importance d'avoir une vision très large et très haute. (A6)</p>
C.3.22	<p>La prochaine étape, ça va être de mettre en place, les moyens et les outils nécessaires pour la durabilité du maintien de la vision. Ça, ça va être la principale priorité. Donc, gouvernance, mode de gestion et l'ensemble des opérations de la Société Alpha. Je m'explique. Est-ce que la structure organisationnelle de la Société Alpha a tous les outils nécessaires pour l'implanter dans le temps. Donc il va y avoir des réflexions à savoir est-ce qu'ils ont tous les moyens qu'il faut, est-ce qu'ils ont tous les professionnels qu'il faut, les gens qu'il faut. Il faut comprendre que la Société Alpha dans les dernières années à cause de son mandat qui a été donné, de dire il nous faut rentabiliser, donc ils se sont orientés marketing, donc ils ont une équipe de marketing, ils vendent des services. ... À l'intérieur du Comité Projets qui va développer les priorités, et à travers le comité d'audit qui va suivre, il y a deux niveaux. Comité Projets c'est d'abord s'interroger, à savoir est-ce que les ... les cadres en gestion de projets, les D2 de ce monde saisissent bien la vision qui est en arrière de l'affaire et qu'il a la sensibilité nécessaire de pour voir comprendre la manière d'intervenir pour aller dans le sens de la vision. (A6)</p>
C.3.24	<p>D'une part il faut s'assurer, pour que ça fonctionne, il faut ... je reviens toujours, il faut qu'il y ait un partage de la vision, c'est important à la base.</p>

Stratégie	
	Le partage de la vision va se faire aussi au niveau des employés, et à partir de là, qu'ils la comprennent. (A6)
C.3.25	Ben notre rôle c'est d'établir la vision, c'est ensuite de fixer le cadre, tu sais dans le fond, nous on dessine la patinoire et après ça on essaie de laisser patiner l'équipe du parc, tu sais. ... C'est évident qu'après ça, on doit être en mesure de dire, les moyens sont mis en place pour livrer cette vision-là. Nous on a une responsabilité de ne pas fixer une vision qui est inatteignable, tu ne veux pas mettre ton équipe en situation d'échec parce que tu as mal fixé les objectifs, donc tu sais, s'il y a du financement à aller chercher, le rôle du conseil d'administration c'est aussi ... ça va être d'aller chercher ce financement-là avec la direction. (A7)
C.3.26	Ben le rôle du conseil d'administration est super important, car en ce moment on est en train de donner les orientations pour les prochaines 10-15-20 années à venir, le dernier plan directeur a durée 25 ans, donc il faut qu'on donne le cadre de voici ce que la Société Alpha doit être, et voici ce qu'il va devenir dans les prochaines années, et en même temps assurer sa pérennité au plan financier, au plan organisationnel, donc on a une grosse grosse responsabilité. Et puis, on a la chance d'être appuyé, l'équipe de direction est très très compétente, tu sais y a vraiment de la compétence, pour le conseil d'administration c'est facilitant. (A7)
C.3.27	J'ai réussi à convaincre le président, A16 (à l'époque), et les membres du conseil, de revoir leur mission, vision, valeur, les enjeux de développement, de faire des analyses de toutes les études qu'il y a eu ici, et de travailler avec AA29 pour avoir une gouvernance ouverte. ... En fait, ce qu'on a fait, nous, ce qu'on a fait, le cadre stratégique du plan, c'est-à-dire, mission, vision, valeur en consultant le conseil (d'administration), les parties prenantes de la Société Alpha et les employés, pour faire les convergences, mais on s'est aussi inspiré de toutes les études et de l'ancien plan directeur et de faire ressortir l'ADN de la Société Alpha. (D1)
C.3.28	Tu sais, on n'a rien à cacher, on n'est pas ici pour faire de l'argent, nous sommes une société du domaine public, dans la mission de la Société Alpha, c'est-à-dire la convention qu'on a avec AA1 (notre bailleur de fonds) c'est de faire rayonner la Société Alpha, d'animer, de faire rayonner la Société Alpha de façon internationale, d'entretenir, d'exploiter, de faire vivre la Société Alpha. (D1)
C.3.29	Mon souhait le plus sincère, c'est qu'on adopte la Société Alpha pour qu'il

Stratégie	
	y ait une vision et que tout le monde sache à quoi s'attendre année après année. Et il serait ici important de faire une reddition de compte, annuellement sur l'an 1, on a dit qu'on ferait ça, on l'a tu fais et qu'est-ce que ça a donné. Pour qu'on soit capable de s'ajuster, parce que c'est nécessaire d'avoir une souplesse d'ajustement si on a prévu des choses et que l'on s'aperçoit finalement que ça nuit plus que ça l'aide, ça ne répond pas au besoin que la population a exprimé. (D1)
C.3.30	Tu sais, c'est sûr que les gens du CA, moi ça ne fait pas longtemps que je suis ici, ça fait 7 mois, j'ai rencontré beaucoup les gens du CA à quelque occasion, A16, l'ancien président, A1, pour moi vraiment, la manière que je vois ça c'est eux les gens du CA c'est eux qui ont une vision via, je dirais, via l'influence de D1 (directeur général). D1 est vraiment une personne très mobilisatrice. Par contre, l'aspect, tout ce qui est de gestion de projets technique, expertise, c'est vraiment nous mon département qui l'a, pour moi vraiment le rôle du CA ... des fois y a un petit peu de misère, parce que les CA parfois s'interposent dans leur rôle que, ne devrait pas, c'est vraiment on tombe plus dans l'aspect technique, l'aspect expertise, deux avis en parallèle, un moment donné, on changeait les AA30 au complet au AA8 (projet PA7) et on faisait un CA, et on nous a demandé : est-ce que les AA30 sont vraiment à remplacer ? (D2)
C.3.31	Le Comité Projets, eux autres, c'est vraiment valeur, mission, plan stratégique ... sont dans le stratégique. (D3)
C.3.32	En fait, le rôle de la Société Alpha qui est chapeauté par un CA effectivement, moi je vois leur rôle de la gouvernance et du conseil d'administration comme étant vraiment le gardien des grandes orientations, et des grands processus de l'organisation. Gardien des orientations dans le sens où nous on a une mission qui nous est donnée par AA1, qui est d'animer et d'entretenir, de protéger et de pérenniser la Société Alpha. Donc le conseil pour moi a ce rôle premier là, de répondre à la mission qui nous est dictée par AA1. (D5)
C.3.34	Le Comité projets de par sa mission qui a été nouvellement créée avec l'arrivée de notre président AA16 (ancien président), en fait notre ancien président, qui en fonction des mandats qu'on s'était fait donner, de revoir un peu mission, vision et valeurs et de lancer la revue du plan stratégique avait du bon avait une belle vision, de créer ce comité-là, donc oui, dans les premiers fondements de ce comité-là, il y a eu des rencontres ou le comité de direction au complet et que l'ensemble du CA se questionnait sur des

Stratégie	
	questions de mission, vision et valeurs. Donc au tout début de ce comité-là, oui on a été appelé à intervenir, ça c'était, j'ai envie de dire, en fait je me souviens, c'est le jj mois 20xx. (D5)
C.3.35	Le conseil d'administration comme je l'ai dit tout à l'heure ne sont pas des experts, ce sont des gens d'expérience qui sont là pour parler de vision globale et puis de vérifier que tout a été bien pensé, bien structuré, et après derrière une fois qu'on démontre à chaque fois notre, ben nos compétences, et notre structure comme quoi tout a été bien fait, là, c'est à ce moment-là qu'ils peuvent prendre les meilleures décisions. (D6)
C.3.36	En ayant fait cet exercice-là, on va justement se donner une nouvelle vision, une nouvelle mission, on va être capable de se donner quatre des grandes orientations, des orientations sectorielles, puis des stratégies d'intervention. Et donc, cette façon dont ça va être choisi, c'est-à-dire, nous l'équipe du plan stratégique, on va proposer une série de visions, des missions, etc. Des orientations qui vont être discutées dans un sous-comité qui est composé de membres du CA qui s'appelle Comité Projet, pour validation, qui va être discutée au niveau du comité de direction par nous, présentée au comité de direction, discutée dans un sous-comité composé de membres de CA et approuvée par le CA. (D7)
C.3.37	Je vous dirais qu'en ce moment, dans la dernière année, le plus gros enjeu qu'on avait c'était de s'assurer que nous avons les ressources à l'interne, parce que si on retourne il y a 5 ans, étant donné que nous ne faisons pas beaucoup de projet, ce n'était pas compliqué, il n'y en avait pas d'enjeu de ressources. Mais là, on avait des dollars à dépenses, et on n'était même pas en mesure de dépenses à 100% et c'était de dire, si on fait tous ces projets-là, est-ce qu'on va avoir les ressources. Donc c'était beaucoup un enjeu de ressources. Est-ce qu'on a en suffisamment, et est-ce qu'on a les bonnes personnes. Je vous dirais que dans les 2 dernières années c'était ça notre enjeu, parce qu'en plus du portefeuille de projets, nous avons aussi de gros projets. (A5)

Tableau A.4 – Citations : parties prenantes

Parties prenantes	
C.4.1	<p>C'est un élément qui est important. Si on regarde tout ce qu'on fait présentement avec PA2. On a considéré l'impact de ce projet-là aussi sur AA24. Bon, comment faire en sorte de garder l'équilibre de la mission de la Société Alpha avec PA2, versus les divers services offerts par la Société Alpha. Les AA27 pour les gens qui l'utilisent. Les associations d'utilisateurs de la Société Alpha. Tout ce qui a trait à AA31. Tout ça. AA22 avec le projet PA1. C'est une partie prenante ça, et comment tu fais le projet PA1 pour faire en sorte que tu minimises les impacts sur AA22. ... Alors pour nous les parties prenantes sont des éléments fort importants. Important parce qu'ils peuvent mettre ... disons ... ils posent un regard critique sur les projets, mais on se doit de les inclure dès le départ pour faire en sorte que ce projet soit ... les projets soient développés en harmonie avec l'environnement de la Société Alpha. ... Tout le monde à son idée de l'utilisation qu'ils voudraient en faire. Donc cette considération des parties prenantes, aujourd'hui elle est plus forte qu'elle était moi quand je suis arrivé. Mais ... elle est plus forte, comme elle est plus forte auprès de l'entreprise privée. ... Chercheur « Toute la responsabilité sociale ! » On ne parlait pas, effectivement la responsabilité sociale, alors c'est ça, ça fait partie de notre ADN. Chercheur « Y a-t-il des mécanismes formels pour communiquer avec tous ces participants? » Oui, ... et annuellement, notre directeur général (D1) a comme mandat de les rencontrer et d'aller chercher leurs satisfactions, leurs besoins. Un autre partenaire qu'on a c'est AA12, c'est un partenaire ça également, ils ont besoin de AA32 peut-être plus qu'avant. Donc comment tu organises tout ça, comment tu fais en sorte que tu développes avec AA13, tout ça. Alors tous ces partenaires-là sont davantage inclus, et sont pris en considération dans les prises de décisions. Il y a une volonté d'aller en avant. C'est-à-dire de ne pas attendre que ça « saute ». Chercheur « Donc quand on a des projets particuliers, on aurait une section d'analyse des parties prenantes. Y a-t-il ça ? » Dans les fiches de présentation, les fiches de projets, est-ce que ça peut ressortir ? Il faudrait les revoir, mais je peux vous dire oui, pour ce qui est de PA1, il y a toute une série de mesures qui a été identifié pour éviter les impacts sur AA24. ... Tout ça, sont des éléments qui ont été pris en considération. Et qui ont été discutés au conseil. (A1)</p>
C.4.2	<p>Oui, mais c'est le problème des silos, c'est-à-dire que ce sont des formations qui sont très techniques et c'est difficile d'intégrer des préoccupations, des soucis de parties prenantes dans tout ça. Très difficile parce que ça peut</p>

Parties prenantes	
	avoir des impacts sur les échéanciers, parce que ce n'est pas juste de la technique. (A1)
C.4.3	Je dirais dès qu'il y a des éléments politiques, qu'il y a beaucoup d'intervenants, je dirais que 75% du succès de notre projet va être lié à notre capacité à le communiquer auprès des parties prenantes ... va falloir qu'ils adhèrent à ta proposition et qu'ils comprennent que c'est bénéfique pour eux. (A2)
C.4.4	Moi je ne pense pas qu'on devrait être dans la gestion courante des projets, mais dans la communication. Je dirais que c'est une approche que je propose, que je mets de l'avant, avec des collègues, tu sais je donne un exemple très concret, sur la situation qui est advenue avec AA4. Comment on se positionne par rapport à AA1? Comment on se positionne par rapport à AA4? Comment on se positionne par rapport à la population ? Pour qu'on communique adéquatement. (A2)
C.4.5	Tu sais, ça peut arriver, des fois, que, mais moins, je trouve qu'ils font un bon travail là-dessus, mais c'est sûr que des fois, les gestionnaires de projets en propre, les ingénieurs, les architectes qui travaillent à faire en sorte, je vais prendre l'exemple de PA1, il soit réalisé dans les temps dans les couts, eux c'est leurs objectifs, mais des fois, comme PA1, il y a toute la gestion de considération pour la partie prenante AA22 qui se plaint. Mais à un moment donné, ces gens-là, n'ont pas nécessairement cette écoute-là, cette sensibilité-là, parce qu'eux ils ont un objectif à atteindre de procéder dans les temps, dans les couts, et je pense qu'on a un directeur général qui a cette sensibilité là, mais là où je vois des enjeux c'est des fois par rapport à certaine préoccupation. (A2)
C.4.6	C'est vraiment l'orientation stratégique. C'est l'orientation stratégique et je dirais la navigation ... la navigation dans le contexte de la communauté, et je parle dans un sens large, soit la communauté citoyenne, ou la communauté politique, etc. Pour moi la gouvernance, et c'est là que ça va devenir intéressant par rapport à ce que vous faite, ce n'est pas le management au quotidien de la Société Alpha, ou que ce soit n'importe quelle organisation, surtout dans une organisation de la taille de la Société Alpha qui a tout plein de professionnels, et de directeur qui sont engagés là-dessus. (A3)

Parties prenantes	
C.4.7	Une fois que la mise à niveau de notre vision et de notre mission va être finie, qui est la Société Alpha ? Ça va être très, très clair, et après ça, ça va être plus facile de s'assurer que ... les différentes parties prenantes devraient être relativement alignées, et là, après ça, ça va être de s'assurer que les projets vont être bien alignés avec cette vision-là. (A5)
C.4.8	Tu vas avoir des projets de développement, ainsi que des projets de mise à niveau, que ce soit au niveau des AA33, que ce soit au niveau des AA34, que ce soit au niveau des activités de la Société Alpha, donc l'autre étape, ça va être de vendre le projet et aller chercher l'adhésion des parties prenantes, qui est soit xyz ... etc. Mettre en place les moyens de suivi est de reddition de compte auprès de ces parties prenantes-là, mettre en place des programmes et après ça faire des projets. (A6)
C.4.9	Mais pour répondre à votre question, moi je dis que c'est d'abord et avant tout, c'est à voir, le rôle du conseil d'administration de voir aux intérêts des parties prenantes. Donc, il y a évidemment, les actionnaires, en premier lieu je dirais qui nous ont confié dans le cas d'une compagnie cotée en bourse, il y a des actionnaires qui t'ont confié des capitaux, donc tu as la responsabilité d'assurer que ces capitaux-là sont utilisés d'une façon optimale pour supporter le développement de la société et créer de la valeur. Il y a tout de même un concept ici dans le non financier du point de vue des actionnaires quand tu es dans une compagnie cotée en bourse, mais à part les actionnaires, il y a aussi une espèce d'écosystème de toute entreprise, que ce soit les employées, et les fournisseurs, la clientèle, etc. (A8)
C.4.10	Je vous ai parlé d'une jeune, ça prendrait une femme additionnelle. Ça prendrait quelqu'un au bas de 40 ans, parce qu'on a tous largement en haut de 40 ans autour de la table et je pense ... il y a beaucoup d'utilisateur des services de la Société Alpha qui sont des jeunes, mais c'est un conseil qui est très orienté sur AA35, et la Société Alpha c'est y% de AA35, et aussi x% AA26, et il n'y a pas de porte-parole de AA26 autour de la table du conseil. Donc ça prendrait quelqu'un qui soit capable de défendre l'offre AA26. Quelqu'un qui tripe sur AA25. Il n'y a personne qui défend ces gens-là autour de la table. Je veux dire, on a tous la sensibilité comme administrateur de dire que c'est x% de nos revenus il faut qu'on s'y mette. (A9)
C.4.11	Il y a des compromis qui se font, mais les devoirs d'un administrateur c'est de voir ... tu regardes la loi et la juriste prudence, c'est incontesté, c'est un

Parties prenantes	
	devoir envers la société, ce n'est pas envers les actionnaires. Donc quand tu es administrateur, tes obligations, c'est de voir aux meilleurs intérêts de la société. Et la société c'est quoi, la société c'est bien sûr les actionnaires, mais c'est les employés, c'est là ... c'est quelque part les obligations contractuelles, les parties prenantes dans l'fond, la société, c'est beaucoup plus organique. Les administrateurs n'ont pas de compte à rendre aux actionnaires comme tels. Ils sont élus par les actionnaires par contre. (A9)
C.4.12	Et bien, il y a beaucoup de choses qui se font. Quand on est en avant-projet, qu'on planifie l'avant-projet, avant de partir en appel d'offres, tout en construisant l'avant-projet, on rencontre les parties prenantes. Donc c'est nos partenaires, nos partenaires AA36, on les rencontre pour expliquer ce qui s'en vient, avoir leur avis, on rencontre les employés aussi. Les employés qui vont travailler sur ces projets-là, pour les entendre sur, opérationnellement parlant, est-ce que ça fait du sens ou pas. Et là, il y a eu beaucoup de comités, beaucoup, beaucoup de comités avec les professionnels, engagés pour faire les avant-projets, autant avec nos employés, les différents spécialistes dans les directions, autant avec les partenaires AA36, ou les AA37, ou les partenaires qui viennent tenir les AA26 à la Société Alpha. Ensuite de ça, on a tout ce qui est impact, circulation, utilisateurs des services de la Société Alpha, on a fait des conférences de presse, on a fait des rencontres d'information technique, on a rencontré nos AA5, on a beaucoup de travail et c'est planifié avec l'équipe marketing communication et notre équipe aussi d'exploitation, donc tout ça, ce sont les parties prenantes, les parties prenantes c'est autant les usagers, AA1 qui est l'actionnaire principale, nos partenaires AA36, les membres du conseil, les employés, les employés qui vont travailler dans les faits. (D1)
C.4.13	En fait, non ce n'est pas ce qu'on fait, mais la Société Alpha de par AA16 et AA17 ... et ses AA26 qui ont marqué son ADN ont souvent été une société, avec une grande visibilité, et avec je vous dirais un côté qui fait souvent l'actualité. Pour les bonnes et mauvaises raisons. Souvent les groupes qui viennent à la Société Alpha, les AA24, les AA27, ils viennent à la Société Alpha parce qu'ils aiment faire du AA27, ils viennent faire du AA24, et ils aimeraient ça que ce soit juste du AA24. Ils aimeraient qu'il n'y ait pas de AA38. Ils aimeraient ça qu'il n'y ait plus de AA26 qui sont déplacés sur AA39. Ils aimeraient ça AA27, ils nous ont présenté un projet qui s'appelle AA40, d'ailleurs ils vont fort probablement le présenter au mois de septembre. Qui est un super beau projet, mais ils viennent privatisés dans leur discipline, la moitié de AA17. Et ça met un conflit avec AA11, et

Parties prenantes	
	ça ne peut pas marcher. Ça ne les empêche pas de venir faire du AA27, mais ils sont tous de même. Ha les AA15, ils aimeraient qu'on réinvestisse dans AA15, ... et puis les AA38, jusque ce soit pour AA15. Mais il y a les AA35 qui voudraient non seulement que tu AA31, partout. Donc c'est difficile à la fois parce que tu ne peux pas faire plaisir à tout un chacun ...il faut être transparent et il faut que tout le monde s'exprime parce que tout le monde a des idées différentes. (D1)
C.4.14	Bien que notre rôle premier ne soit pas d'être AA41 et de faire des profits, il y a un volet partenariat qui est aussi important pour eux (le CA), dans le sens où on a des partenaires AA36, on a des partenaires AA41, on a ... il y a beaucoup de parties prenantes en fait dans notre organisation, et le CA se veut le gardien de cette gestion-là. (D5)
C.4.15	Au niveau du développement, et qui derrière est consulté pour pouvoir le faire. Toute cette chose-là pour l'ensemble des parties prenantes c'est hyper intéressant. Après, en parlant de patrie prenante, la liste des parties prenantes c'est hyper intéressant de le faire, ça pareil, moi je le faisais dans tous mes projets avant même que le PMI m'offre la formation, mais derrière là avec le PMI, j'appelle ça maintenant « Liste des parties prenantes » avant on appelait ça les participants, quelque chose comme ça, maintenant je mets Liste des parties prenantes et le fait d'avoir ce vocabulaire-là, et puis ces mêmes outils-là, il y en a un qui l'appellera la Liste des participants, l'autre qui l'appellera Participants aux réunions, puis l'autre qui l'appellera, Gestion, ou Personnel à encadrer dans le projet, en fin. Chacun l'appelle différemment, alors que si chacun l'appelle maintenant Liste des parties prenantes, et bien n'importe quel projet que je récupère derrière, je suis capable de dire, Ha, tient, et bien c'est la Liste des parties prenantes, donc je sais que c'est l'ensemble du répertoire et que l'ensemble des parties prenantes avec les gens qui sont identifiés. Et en plus de ça, il y a des façons de faire qui sont dans le PMI qui sont vraiment intéressantes parce qu'une fois qu'on a cette liste, on peut faire notre matrice de responsabilités, etc. Qui fait qu'on a avec le PMI une certaine standardisation et puis en même temps des vocabulaires qui sont uniformes. (D6)

Tableau A.5 – Citations : directives et processus

Directives et processus	
Verbatims d'entrevues	
C.5.1	Les indicateurs financiers sont importants, des indicateurs importants, les dépassements de cout, les indicateurs aussi des fournisseurs. C'est-à-dire quand on regarde les contrats qui sont octroyés pour la réalisation de ces projets, il faut vraiment nous assurer que ceux-ci sont fait conformément aux meilleures pratiques dans l'octroi de contrats, donc l'information on dépose sur chacun de ces contrats une fiche synthèse dans laquelle résume le projet, qui donne l'information sur les différents fournisseurs potentiels, et qui donne le montant des contrats, etc. (A1)
C.5.2	Chercheur « Y a-t-il des directives similaires à ce que l'on retrouve à la SQI ? » Si cela existe, moi je ne l'ai jamais vu au parc. Il n'y en a pas à ma connaissance. Mais, je peux dire que nos ordres du jour (CA), ça a été revu, et ça fait partie d'une demande expresse du conseil d'administration, et il y en avait avant des projets d'importance. Donc il y a une amorce de directive de suivi et de reddition de compte plus ferme qui s'est installée au cours des années. Mais il n'y a pas de papier sur ça. (A1)
C.5.3	Ben c'est sûr que sur le plan ... à mon avis ... en théorie, il devrait y en avoir une, et je pense que ... mais c'est ça, de par mon expérience, moi je trouve que oui, il y en a une, tu sais elle est à degré variable, mais c'est très clair que pour moi la, les projets ne se mènent plus de la même façon quand je suis arrivé que maintenant, avec, par exemple, le type de gouvernance qu'à instaurer A16, et les personnes autour de la Société Alpha. Il y a plusieurs facteurs, y a son arrivée il y a, l'arrivée d'un nouveau DG, mais oui j'y vois un lien étroit et je pense qu'il va être de plus en plus important, parce que justement, les projets maintenant, maintenant, appellent tellement de , tu sais, tu ne peux plus faire , tu sais, même AA15 c'était un projet immense, mais qui s'est fait tu sais dans un temps record, en faisant fi de , tu sais, d'expertise aujourd'hui AA35, je veux dire ça serait impossible de faire ça aujourd'hui, tu sais c'est un projet magnifique, tout ça, mais maintenant il y a tellement de conditions, de, tu sais de réalisation à respecter, de , les groupes d'intérêts sont de plus, donc, à mon avis c'est impossible de gérer ça simplement de façon technique, ou par technique j'entends, sur l'expertise propre de gestion de projet, il faut que la

Directives et processus	
	gouvernance soit associée à ça, la vision d'un, tu sais, la vision d'un organisme soit vraiment en lien avec le projet comme tel. (A2)
C.5.4	Je te dirais que c'est prépondérant, mais tu sais, il y a une reddition de compte, ça, c'est sûr, régulière au CA de l'avancement des projets, c'est très sommaire, mais je sens qu'en même une ouverture, puis je ne sens pas une culture organisationnelle fermée. Là, c'est D2, donc je sens que cette personne-là, un, c'est quelqu'un qui a œuvré très longtemps chez AA1 ou tu n'as pas le choix, tu sais, tu ne travailles pas en vase clos, je sens une forme d'ouverture, je ne sens pas une posture défensive ... ce qui était peut-être plus le cas avant. Est-ce que c'est très, très, présent, non, mais je fais le parallèle tu sais avec certain, avec mon milieu ici, et puis, c'est sûr que nous, tu sais, c'est difficile pour moi de répondre, est-ce que ... là je ne me souviens pas honnêtement, il doit y avoir un comité de pilotage, j'imagine avec, tu sais avec les répondants de chacune des divisions, je pense qu'il y a ça, mais c'est sûr que ce n'est pas quelque chose qui nous revient régulièrement au CA, mais à mon avis c'est présent et il y a ces éléments-là qui sont considérés, mais tu sais, il n'y a pas un travail en vase clos. Jusqu'où ça va ... tu sais c'est ça, je ne pourrais pas le dire, mais je sens cette préoccupation-là. (A2)
C.5.5	Dans ce cas-là, non, pas du tout, moi je serais vraiment beaucoup plus ... quand vous avez mentionné le mot « directive », nous on a simplement des rapports d'avancement de projet, mais qui encore une fois dans ce qui m'a été expliqué, parce je suis encore jeune là-dessus, ça a beaucoup évolué, disons au cours des 3-4 dernières années par rapport aux détails. (A3)
C.5.6	Je vous dirais qu'historiquement c'est plus les gens qui sont sur le Comité Projets qui vont avoir ce discours-là lorsqu'on a notre conseil d'administration, et moi et les gens qui sont sur le comité audit, vu qu'on est plus financier, on va challenger ça. Je ne crois pas que de façon formelle on a eu un projet qui est passé par le Comité Projets de façon conceptuelle pour dire oui, conceptuellement ça fit. Et là, après ça ont va passer au comité d'audit et on va l'approuver. Parce que cela a tout de même été, pris du temps, parce que c'est nouveau le Comité Projets, ça l'a pris du temps pour dire voici qu'elle est notre mandat, mais effectivement, le projet faudrait qu'il passe par le Comité Projets, qu'eux le challenge et qu'après ça eux fassent rapport au conseil. (A5)
C.5.7	Ils viennent nous faire des présentations de l'avancement des travaux, donc on peut poser les questions qu'on veut, et c'est des gros projets-là, on a tout

Directives et processus	
	de même deux gros projets. Donc c'est deux gros projets-là je pense que c'est important qu'on ait des mises à jour fréquentes et c'est le cas. Alors ce que je veux dire, et ça, c'est une bonne pratique là, le conseil interagit avec la haute direction, mais c'est important un moment donné pour des sujets précis que la haute direction fasse venir la personne qui est plus directement responsable, là. Moi je ... c'est le cas dans d'autres situations, d'autre compagnie ou je siège. (A8)
C.5.8	Chercheur « est ce que le CA devrait voir un regard sur les pratiques de gestion de projets à mettre en place ? » Oui, c'est-à-dire qu'il (le conseil d'administration) devrait comprendre l'intention ... je ne pense pas que nous ayons des spécialistes en termes de gestion de projet au sein ... autour du conseil, là. On a des gens aguerris qui ont géré des projets dans leurs vies antérieures, mais oui, écoute c'est une manifestation, je pense, au moins, très importante, la gestion de projet, donc je pense que ça mérite l'attention du conseil d'administration. Il faut comprendre comment s'exprime les intentions du directeur des projets, et qu'est-ce qu'il met en place, et avoir un dialogue avec lui pour s'assurer que ça fait du sens et puis que les bonnes ressources sont mises au bon endroit, financière, humaines, etc. Et une fois qu'on a l'assurance que l'administration maîtrise ce processus-là et que ça fit avec l'ensemble ... ça devient un sujet comme d'autres après. Chercheur « Note sur les directives de grands projets existantes. » Je pense que oui, peut-être ne sommes-nous pas assez sensibilisés à ça, mais conceptuellement je suis d'accord avec ça. (A9)
C.5.9	Et pour moi les paramètres c'est l'intégrité. Il faut qu'il y ait une intégrité absolue au niveau des processus au niveau de la gestion des fonds publics, au niveau de la confiance, qu'on nous porte pour gérer les deniers publics dans le fond. Donc c'est de m'assurer ... à partir du moment que tu as exprimé l'importance de l'intégrité, tu te dis comment ça se décline ça. Ça prend un comité d'audit fort. Ça prend des processus de délégation forts. Ça prend un minimum de check and balance dans l'organisation pour s'assurer qu'il n'y a pas personne qui est capable de commettre des impaires. Le rôle du président c'est de réfléchir à ça, de s'assurer que les processus sont en place et d'articuler ça dans des comités qui soient efficaces. (A9)
C.5.10	A8 que j'ai, à qui j'ai demandé de contribuer, qui est quelqu'un qui a été CFO dans l'entreprise publique, il a une responsabilité d'affaires, intègre, qui a géré, alors lui va jouer un rôle ... je lui ai demandé d'être le gardien de la gouvernance, de l'intégrité, et donc lui y va se rentrer vraiment ... va

Directives et processus	
	voir les octrois de contrat, les processus d'octroi de contrat, sans complaisance aucune pour avoir l'assurance de dire que le conseil d'administration ne se fera pas jouer le tour par l'administration. (A9)
C.5.11	On a en fait des règles de régies internes pour le niveau de ce que tu peux approuver au niveau de dépense. Avec D2 qui a beaucoup d'expérience dans la gestion des grands projets à AA1, ça fait partie de ses objectifs, de mettre justement en place dans son équipe, mais de mettre des directives des encadrements administratifs pour le rôle de chacun, mais qui peut décider de quoi et à quel niveau. Tu sais, s'il y a une directive de changement dans un projet qui amène des dépenses additionnelles de 100 000\$, c'est sûr que ce n'est pas sur le chantier qu'il va l'accepter. Il va la prendre, la documenter, il va venir voir son directeur, et si c'est plus de 100 000\$, son directeur va venir me voir, et si c'est plus de 200 000\$ on va aller voir le conseil. À moins que ça fasse partie des contingences et que c'est justifié. Mais habituellement quand ça dépasse ma délégation, malgré que quand on donne un contrat et qu'on donne, comme par exemple, le PA1, on a 5 millions \$ en contingence, du moment que je joue dans le 5 millions \$ et que je ne vois pas de risque, je vais en faire une reddition de compte quand je fais le suivi du projet. (D1)
C.5.12	Mais il n'y a pas juste les couts, y a la qualité, les plans et devis, y a la qualité selon les tests qu'on doit faire, test de compaction, test de matériaux, qualité des matériaux, de la qualité selon le devis. Tu sais quand on reçoit des matériaux ... ça doit faire partie des encadrements dans la job des surveillants des travaux de s'assurer que c'est les bons matériaux que c'est la qualité, les tests sont fait correctement, que ... il y a un rapport quotidien, les surveillants de chantiers et chargés de projet font de la reddition de compte au chef des grands projets et de revenir au directeur et ils ont des réunions de gestion pour s'assurer ... et ils ont des réunions de chantier, à chaque deux semaines pour les grands chantiers. (D1)
C.5.13	Le Comité Projets a deux objectifs assez précis, c'est d'accompagner la direction générale avec la planification ... et c'est aussi de permettre de revoir un peu avec la direction les différents processus internes au niveau de la gestion, et ce n'était pas nécessairement sur le suivi de projet. Le suivi de projet se faisait au niveau du comité d'audit c'était plus, comme je vous dirais, les pratiques ... les processus et les pratiques culturelles des différentes directions. La gestion de projets (avec le comité audit) c'est parce que le portefeuille

Directives et processus	
	de projets, le programme d'investissement est présenté au comité d'audit. Les audits des AA33, la planification sur 3 ans est présentée et acceptée au comité d'audit et après ça, présentée au conseil d'administration. (D1)
C.5.14	<p>Alors j'ai créé une première procédure ou le chargé de projet doit bien définir ce qu'ils s'attendent à avoir comme service (d'honoraires professionnels), c'est quoi les échéances, c'est quoi son budget qu'il estime, la proposition budgétaire arrive et on envoie une lettre officielle à la firme indiquant et accompagné le bon de commande, en indiquant, voici votre bon de commande, on autorise le montant de X et aucune somme supplémentaire ne pourra être accordé sans l'autorisation à posteriori par le directeur.</p> <p>Et on a créé des procédures, on a créé un guide de surveillance des travaux, vraiment, un guide de surveillance, c'est quoi qu'on s'attende, surveillance des travaux lorsqu'on donne un mandat à un consultant, c'est quoi qu'ils doivent livrer, c'est quoi qu'ils doivent faire, c'est quoi les étapes. (D2)</p>
C.5.15	<p>Ici on n'en a pas tant au niveau financier, c'est D2 qui s'est occupé de mettre des encadrements, mais c'est sûr que juste les contingences, en fait, déjà en partant pour moi dans le projet la première affaire qu'il y a à définir c'est le fameux temps ... parce que pour moi une contingence est une dépense qui est allouée à l'entrepreneur qui a le contrat principal, tandis que je le sais qu'il y a d'autres contingences y sortent ça de n'importe quoi, et définir le mot incidence aussi, parce que ça, c'est ... moi ... auparavant on avait un lexique ... parce que juste menton on s'est aperçu que nous financier on avait nos significations et pour l'ingénieur, qui était le chargé de projet, ce n'était pas représentatif, donc on a développé un lexique, mais je ne pense pas ... on l'as-tu par ... on l'as-tu mis par écrit ? On essaie d'utiliser toujours les mêmes termes pour simplifier la vie de tout le monde, on a du côté financier la fiche projet que dans le fond quand un chargé de projet a un projet à partir, il faut qu'il remplisse sa fiche et qu'il nous dise ce qu'il veut et ce qui a en honoraires professionnels qu'est-ce qui a Tu sais, ce sont des estimés, mais nous c'est pour attribuer le budget, parce que moi dans ... moi ce que je fais approuver par AA1 les grandes lignes. Tu sais pour les projets de portefeuille de projets comme tel, c'est un sommaire ... je l'ai ici ... c'est un sommaire décisionnel qui dit ... en 2018 j'ai besoin de XX.X millions, YY millions pour le PA1, ZZ millions pour PA2, V.V pour PA3. (D3)</p>
C.5.16	Là moi je suis en support, au niveau des appels d'offres, parce que c'est sur

Directives et processus	
	<p>... si y a ses honoraires professionnels, ben, d'habitude il gère ça de son côté avec ses mandats ... avec ses mandats, et je suis en support aussi financier, dans le sens ou s'il n'y a pas de budget ou il manque de budget, il faut que j'y alloue les budgets ... pour ça que notre outil de fiche projet est très utiles. Tout est défini, donc moi j'ai quelqu'un de l'autre bord qui crée la clé, qui s'assure du transfert et qu'après ça il redonne ça à la PCO l'autre côté qui elle va suivre le projet. Mais quand vient le temps d'émettre un chèque, ça repart chez nous. Elle, elle n'a pas d'imprimante à chèque. L'imprimante à chèques est à une place. (D3)</p>
C.5.17	<p>Chercheur « tu vois, je trouve ça intéressant, parce qu'on ne la voit pas comme ça dans le rapport des états financiers » Non, parce que c'est le réel. Parce qu'on voit dans le rapport financier, c'est le réel. Non, ce n'est pas aussi clair que ça dans le rapport financier. C'est dans la note 9. Chercheur, « dans la note 9! » Ça, c'est le réel par contre. C'est vraiment ce qu'on a dépensé, et ça, c'est pour le maintien d'actif, je pense, surtout en général ... il parle-tu ... ah le PA1 est là ... Ah, il est ici, le PA1 n'avait juste que X.X, tu vois ... ce n'était pas une grosse année 2016. Chercheur « et là on voit ... développement 2017! » Dans ce temps-là, c'est comme ça qu'il s'appelait. Patrick « Tu ne vois pas le détail !! » Oui il est là, mais ici c'est mon maintien d'actif, c'est deux-là, et ça, c'étaient des petites dépenses pour le AA11. Mais on ne fait pas la corrélation entre ce qui a été accordé, moi je le fais pour le comité d'Audit ou je leur dis mon taux de réalisation est de X ... on a eu 60% mettons sur le maintien d'actif. Je ne le fais pas pour ces deux-là, parce que c'est des ... c'est là que les notions financières, mais que le DG de AA1 nous a mises, ça, c'est des projets, tandis qu'ici je suis dans un programme. La différence entre un programme et un projet, c'est qu'ici j'avais VV millions, ben j'ai dépensé YY, le Z millions additionnels je le perds. Il disparaît, tandis que dans un projet j'ai l'ensemble de la valeur du projet. Ici, on ne le voit pas, il manque 2017, mais j'avais XX.X millions. (D3)</p>
C.5.18	<p>En fait, ça, c'est un enjeu avec AA1 et c'est quelque chose qu'on ... mais on se débrouille bien dans le sens qu'il y a toujours des projets qui finissent plus vite ou moins ... tu sais, en bout de ligne, ce que j'ai remarqué ... ça, c'est un enjeu vraiment comptable, dans le sens que, malheureusement les états financiers comptable c'est un an et c'est toujours la même période. Par contre, pour contre carrer ça ou pour faciliter la vie, nous on a développé, on a implanté un logiciel dans AA43, un module qui s'appelle AA43'</p>

Directives et processus	
	<p>justement, c'est pour ça. C'est le suivi de projet. Lui, il tient compte que ton projet est à 3 ans, et c'est pour ça qu'on monte des tableaux comme ça, parce que ça, ça nous dit, mais c'est des estimés mes déboursés. Donc, je le sais si je suis correct ou pas correct, et c'est avec ça que je suis moi. Je me dis, bon ce projet là je suis rendu ou, et j'ai mon analyste financier de l'autre côté qui, chaque mois, il s'assoit avec chacun des chargés de projet et lui en plus de cette liste-là, il a le nom de chacun qui est responsable. Toi tu as tel projet, tu es rendu où ? Qu'est-ce qui se passe ? etc... (D3)</p>
C.5.19	<p>Non, je n'ai pas de chargé de projet à proprement dire. Ben en fait, oui et non, et oui j'en ai dans cette optique-là, j'en ai, dans le sens ... pour moi il y a plusieurs niveaux. Dans mon rôle j'ai plusieurs niveaux de projets, ça va d'un projet purement opérationnel qui est de livrer un évènement année après année. Le AA11, AA10, autant que AA21, pour moi c'est des projets en soi. J'ai des équipes de chargé (de projet ou d'opération) à l'intérieur de mon organisation qui ont pour responsabilité de mener à bien ce projet-là. Donc oui il y a des projets dans cet optique-là qui font partie de notre opération courante entre guillemets. Qui pour moi, sont des projets parce qu'il y a un livrable bien précis et y a un processus qui est mis en place avec un début et une fin exactement. (D5)</p> <p>Après ça y a tout le volet stratégique qui sont tous les grands projets dans lequel je suis concerné par, au minimum, une opinion sur la faisabilité finale de l'intervention, de l'idée. Autant que dans un support à mes collègues directeur tout au long du processus, soit pour gérer des impacts éventuels que pour d'apporter un peu d'intelligence au niveau de la connaissance du besoin. Donc il y a plusieurs niveaux de projet que j'ai à statuer. (D5)</p>
C.5.20	<p>Il y a plusieurs choses en fait, le PMI a cette qualité de mettre des mots et ... des façons de faire qui ... qu'on fait en tant que chargé de projets, mais sur lequel on n'a pas l'impression de le faire. Par exemple la gestion de risque, on se dit, ah finalement je faisais ça comme ci comme ça et c'était la bonne méthode. Par contre, je ne savais même pas que je faisais de la gestion de risque. Là, on dit, et bien ça maintenant je le mets dans le dossier gestion de risque parce que c'est ça que je fais.</p> <p>Après dans les outils intéressants que le PMI a développés, en fin développe ! À repris certainement des choses qui existaient déjà, mais c'est la matrice des responsabilités, ça, c'est hyper intéressant comme outil. Qui permet de gérer l'équipe au mieux, de répartir les tâches, et de faire en sorte que l'approbation qu'on sache clairement qui c'est. Qu'il fait au niveau du développement, et qui derrière est consulté derrière pour pouvoir le faire.</p>

Directives et processus	
	<p>Toute cette chose-là pour l'ensemble des parties prenantes c'est hyper intéressant.</p> <p>Après, en parlant de patrie prenante, la liste des parties prenantes c'est hyper intéressant de le faire, ça pareil, moi je le faisais dans tous mes projets avant même que le PMI m'offre la formation, mais derrière la avec le PMI, j'appelle ça maintenant « Liste des parties prenantes » avant on appelait ça les participants, quelque chose comme ça, maintenant je mets Liste des parties prenantes et le fait d'avoir ce vocabulaire-là, et puis ces mêmes outils-là, il y en a un qui l'appellera la Liste des participants, l'autre qui l'appellera Participants aux réunions, puis l'autre qui l'appellera, Gestion, ou Personnel à encadrer dans le projet, en fin. Chacun l'appelle différemment, alors que si chacun l'appelle maintenant Liste des parties prenantes, et bien n'importe quel projet que je récupère derrière, je suis capable de dire, Ha, tient, et bien c'est la Liste des parties prenantes, donc je sais que c'est l'ensemble du répertoire et que l'ensemble des parties prenantes avec les gens qui sont identifiés.</p> <p>Et en plus de ça, il y a des façons de faire qui sont dans le PMI qui sont vraiment intéressantes parce qu'une fois qu'on a cette liste, on peut faire notre matrice de responsabilités, etc. Qui fait qu'on a avec le PMI une certaine standardisation et puis en même temps des vocabulaires qui sont uniformes.</p> <p>Après dans les autres pratiques peut être utilisées, il y a aussi, je pourrais peut-être ajouter, c'est tout ce qui est pareil, gestion d'échéancier gestion des couts sur lesquelles le PMI utilise beaucoup d'outils pour faire le suivi de l'échéancier ou le suivi des couts, et à l'intérieur de ces outils-là et bien on en utilise certain et on en laisse d'autre aussi parce qu'il n'y a pas forcément d'intérêt des fois pour nous. (D6)</p>

Tableau A.6 – Citations : concept projet

Concept projet	
Objectif	
C.6.1	Ben un projet, quand tu es assis au CA d'une société, ton projet c'est la société, donc, et puis tu peux décomposer ça en une multitude de projets et y a des projets plus techniques, il peut y avoir des projets de construction, comme dans le cadre de la Société ALPHA, on a des projets de développement, et tu as des projets d'opérer au quotidien. (A8)
C.6.2	Je vais le prendre au sens large, moi je parle de projet d'entreprise, projet d'organisation, alors que souvent on va parler de projet en technologie de l'information, ou projet en ingénierie. (A4)
C.6.3	Pour moi un projet c'est, ça a un objectif. (A1) Un projet c'est quelque chose qui a un but précis ... ça a un début ça a une fin ça a un livrable. (A7) Un projet, ça peut être varié, c'est l'expression, dans l'fond c'est, comment dire, c'est la réalisation d'un objectif d'affaires. (A9)
C.6.4	Un projet c'est une idée qu'on a l'ambition de mettre à terme. C'est pour ça que je trouve ça très large. Un projet en fait c'est quelque chose qui se concrétise, ou on veut qu'il se concrétise. Donc ça peut partir de quelque chose qui vraiment ... Très, très, très général, mais qu'on veut mener à terme. (A3)
C.6.5	Il y a différent type de projets, mais moi je pense qu'il faut avoir une vision claire de ce qu'on veut faire. La capacité de persuasion de ça est pour moi une constante super importante du succès d'un projet, là. (A2)
C.6.6	D'une part il faut s'assurer, pour que ça fonctionne, il faut ... je reviens toujours, il faut qu'il y ait un partage de la vision, c'est important à la base. Le partage de la vision va se faire aussi au niveau des employés, et à partir de là qu'ils comprennent. Le Comité Projets du conseil c'est d'abord de s'interroger, à savoir est-ce que les ... les cadres en gestion de projets, les D2 de ce monde saisissent bien la vision qui est en arrière de l'affaire et qu'il a la sensibilité nécessaire de pour voir comprendre la manière d'intervenir pour aller dans le sens de la vision. Donc c'est beaucoup une question de sensibilité. Donc, la vision est descendue jusqu'au niveau des

Concept projet	
	employés qui agissent dans le cadre de son travail à l'intérieur d'un cadre et d'une vision (A6)
C.6.7	<p>Le concept de projet pour moi c'est un projet qui est défini dans toutes ses, je dirais...son concept, qui est vraiment défini pour mettre en contexte à terme, c'est quoi qu'on va réaliser, c'est-tu une nouvelle construction, une restauration, une rénovation, mais qui donne pourquoi on fait ça, et comment ça va couter, c'est quoi les échéanciers ... Dans une gestion de projet il faut qu'on sorte les objectifs du projet, donc, est-ce que c'est pour assurer une pérennité, est-ce que c'est pour améliorer un service, est-ce que c'est pour faire des économies récurrentes dans la gestion, est-ce que c'est pour faciliter les activités dans, au niveau de A, est-ce que c'est pour faire du développement. (D1)</p> <p>Un projet pour moi la, à partir du moment, moi pour moi, c'est bien important qu'on définisse comme projet, nous en termes de jargon, on fait un avant-projet préliminaire. On détermine c'est quoi les besoins, on détermine c'est quoi on s'attend d'un projet ... La notion budget, la notion, la portée n'était pas bien définie dès le départ. Donc moi c'est un des rôles, une des choses que j'ai mises en place, c'est quoi la portée, c'est qu'on s'attend comme projet. Faut se remettre en question. (D2)</p>
C.6.8	<p>Ben un projet, c'est parce que c'est tellement galvaudé maintenant. Mais un projet pour moi, tu as un objectif, et c'est une façon d'atteindre. Ben en fait, c'est une façon de répondre à un besoin qui est identifié. Pour moi c'est ça le but d'un projet. Tu sais quand un fait un projet PA1 y a objectif, c'est de répondre à une capacité de xx personnes dans un lieu aux normes d'aujourd'hui. C'est pour ça qu'on a fait un (projet) PA1. C'est aussi simple que ça. (D3)</p> <p>Ben en fait toutes les étapes, si on parle de PA4 par exemple. C'est sûr qu'en gros, et bien, ça répondait à un besoin, au départ, parce qu'il y avait un manque ... PA4 c'est de donner une cohérence à toutes nos communications, et là, un petit peu, ça manquait de cohérence, il fallait rajeunir le logo un peu. (D4)</p> <p>Un projet en soit, par exemple si je refaisais (le projet) PA2, on ne peut pas dire que PA2 est un programme, c'est un projet et il y a des choses qui sont identifiées à l'intérieur. (D6)</p>
C.6.9	Le concept de projet. En termes de gestion, ou en termes de ... un projet est une idée financée. Tu as toujours ... les gens on beaucoup d'idée, et ils pensent qu'une idée est un projet, mais une idée ne peut pas être un projet

Concept projet	
	s'il n'est pas financé. Alors c'est une idée une vision, une idée que quelqu'un a, qui est accompagnée d'un plan d'affaires et qui est accompagné de financement, et un plan de réalisation avec un échéancier, des ressources humaines et financières pour le réaliser. Et un projet est quelque chose qui s'inscrit dans des orientations stratégiques, qui est attaché, un projet c'est quelque chose qui ne vit pas seul. C'est le résultat d'une action à pose, qui a été déterminé par des orientations stratégiques. (D7)
Processus	
C.6.10	Donc, pour moi une gestion de projet c'est ... et, là, vous allez, mais je ne veux pas vous heurter, mais la gestion de projet c'est un moyen, tu sais c'est une façon de faire pour s'assurer que les partenaires, les échéanciers, tu sais ... je vais résumer ça simplement, mais c'est une façon, le Lean en est un autre, Kaizen en est un autre, tu sais une gestion de projet c'est un moyen. (A4)
C.6.11	Ça demande un suivi, peut-être plus rigoureux, toujours en fonction de l'importance. Donc un projet est quelque chose qui sort du quotidien, de l'opérationnel, et qui se doit d'être suivi d'une façon particulière avec une reddition de compte importante. La reddition de compte se doit d'être, se doit d'être fait avec des indicateurs bien précis, parce que ... qu'on prenne (le projet) PA3, qu'on prenne (le projet) PA2. Tous ces éléments-là c'est des projets d'envergure, donc il faut que toute ta structure de gouvernance se réadapte à cette particularité. (A1)
C.6.12	Donc il faut s'organiser, mobiliser les ressources, s'assurer de faire un suivi des budgets et de rencontrer les échéanciers ... c'est à haut niveau, je ne suis pas un spécialiste de la gestion des projets, mais c'est ce que j'ai pu observer au fil des ans. (A9) Et de la communiquer, tout le temps, en rétroaction. Je dirais ... dès qu'il y a beaucoup ... dès qu'il y a des éléments politiques, qui y a beaucoup d'intervenants, moi je dirais que 75% du succès de notre projet ça va être notre capacité à le communiquer auprès des parties prenantes. Donc, la communication, la capacité de persuasion de ça est pour moi une constante super importante du succès d'un projet, là. Et le leadership, ou l'autorité de la personne qui le porte. Tu sais, si ce projet-là n'est pas appuyé aux hautes instances ou sous la personne qui le porte n'a pas la légitimité perçue, ça va être difficile. (A2)

Concept projet	
	Je vous dirais il faut qu'il y ait une notion, tu sais pour dire que ça c'est un projet, je dois le mettre à travers un processus de gestion de projet qui voudrait dire, plein d'étapes, là, il faut qu'il y ait il faut qu'il y ait un certain, je vais dire, risque. (A5)
C.6.13	Il faut s'assurer à travers la réunion (séance du conseil d'administration), d'une part est-ce qu'il a les outils, et d'autre part, est-ce qu'il engage les ... est-ce les outils, autrement dit les outils de gestion généralement il est assez bien équipé en outils, ça va assez bien. ... À l'intérieur du Comité Projets qui va développer les priorités, et à travers le Comité Audit qui va suivre, il y a deux niveaux. ... Ça, ça va se faire à partir des deux comités, soit au Comité projets d'une part, Comité audit d'autre part. ... Mais le Comité ressources humaines va aussi être important, car quand ça va arriver à vouloir combler à avoir les compétences ... est-ce qu'on a le profil de compétences capable de répondre aux orientations et aux enjeux qu'on a. Tu comprends. Parce que je suis sur deux comités, mais Comité ressource humaine je le vois aller, car le Comité ressources humaines fait son rapport au conseil d'administration, et ... oui c'est ça. (A6)
C.6.14	La gestion de projet c'est un ensemble de mesure qu'on met en place pour s'assurer de livrer un projet bien défini dans le temps avec des budgets associés, avec des impacts pendant la gestion du projet au niveau des usagers de la Société Alpha avec des impacts, avec des impacts et des risques qui peuvent arriver tout au long du projet bien défini, mais c'est aussi pourquoi on fait un projet. (D1)
C.6.15	La gestion de projet, si je pense à A1, qui est directeur de la gestion de projet et infrastructure, lui est vraiment le patron de l'équipe projet qui s'assurent vraiment dans le day to day, dans la reddition de compte de s'assurer qu'on est toujours on budget, on targette dans l'échéancier et qu'on est selon les règles de l'art et que si y a des décisions à prendre, qu'elles soient prises rapidement pour pas que ça augmente les couts pour pas qu'on prenne du retard. (D1)
C.6.16	Alors pour moi la notion de projet c'est vraiment d'établir c'est quoi le besoin, établir l'échéance, établir les budgets, et après c'est de suivre le projet en tant que tel, et le déployer dans son intégralité, s'assurer également de gérer les risques, un moment donné quand on fait un projet, le projet ne

Concept projet	
	<p>peut pas être parfait, le projet un moment donné y a des éléments qui sont comme, on, pis c'est ce que j'essaie d'inculquer à mes employés. (D2)</p> <p>Dépensé plus d'argent ça, ça sera non. Dans les appels d'offres il y a toujours une contingence, on va probablement l'utiliser, mais ça reste, je pense que c'est 113 000\$ qu'on a pour faire ce projet-là. Donc, ça va être 113 000\$. (D4)</p>
C.6.17	<p>Pour moi c'est large, et c'est ce que je disais tout à l'heure. Pour moi, « projet » c'est tout ... pour moi un projet c'est un processus, et c'est d'abord et avant tout ... tout processus spécifique qui peut-être sort de l'opération courante, pour mener à bien une initiative ou un mandat quel qu'il soit. Donc ce n'est pas qu'un projet de construction, ça peut être un projet d'amélioration, ça peut être un projet d'un nouveau produit. Mais pour moi c'est un processus qui est mis en place pour livrer un livrable précis. Peu importe la sphère d'activités. Et il n'est pas nécessairement étranger ou à l'extérieur d'un processus d'opération courante, mais il est suffisamment « impactable » pour l'organisation pour qu'il soit traité en parallèle. (D5)</p>
C.6.18	<p>De A à Z, il y a une gestion de projet à faire, et les gens qui travaillent sur ce projet ne travaillent pas sur autre chose. Ils sont vraiment concentrés sur PA2, ils ne savent pas ce qui se passe sur le circuit. Ils ne savent pas tout ce qui se passe dans les ententes. Eux ce sont des chargés de projet, ils sont là pour gérer un projet. Ils ont une date de début, une date de fin, du projet. Ils ont le contenu à respecter qui a été identifié dans le programme ou dans plusieurs choses. (D6)</p>
Ressource	
C.6.19	<p>Ça mobilise des ressources qui sont généralement dédiées au courant de la business, mais, là t'en prends une partie pour réaliser. Tu fais appel à des ressources souvent externes, selon l'envergure du projet. (A1)</p> <p>Mais c'est sûr que pour moi il y a la notion de valeur monétaire. Je n'ai pas le choix. Et il y a la notion de ressources qui sont, qui vont devoir être, ressources humaines, pas juste ressource de dollars, ressources humaines. (A5)</p> <p>Alors ça peut se faire un projet par le biais de ... d'une administration permanente, ça peut se faire par le biais de consultants externes qui viennent dans l'fond gérer. (A9)</p>

Concept projet	
C.6.20	<p>Est-ce qu'il a les compétences à l'intérieur de son équipe, j'en identifier déjà des manques de compétence. Est-ce qu'il est en mesure de bien, de bien, définir les mandats aux firmes, et de les suivre en fonction de la sensibilité qu'on a et de finalement regarder au niveau du produit fini, au moment de la réalisation du projet, ça correspond aux orientations de départ. Donc il faut qu'il y ait un groupe d'évaluation. (A6)</p> <p>Mais beaucoup est dans la sensibilité et dans la ... est-ce qu'il a les compétences professionnelles dans son équipe pour pouvoir arriver à saisir les enjeux et les orientations, du plan directeur. (A6)</p>
C.6.21	<p>Un projet est une idée financée (D7)</p> <p>Dépensé plus d'argent ça, ça sera non. (D4)</p>
C.6.22	<p>Parce qu'un des éléments depuis que je suis arrivé, on dirait qu'ils déterminaient des projets, ça partait de 600 000\$, et ça finissait et à un million. Pourquoi ça part de 600 000\$ à 1 million\$? Ah ben on a rajouté ça ... non, non, wow wow. (D2)</p>
Plan	
C.6.22	<p>Avec un début et une fin. (A7)</p> <p>Déterminée avec une livraison à une date précise. (A1)</p> <p>Tu as le projet d'avoir une planification à moyen et à long terme. (A8)</p> <p>Si c'est un mandat qu'on lui donne et qu'il doit mener à terme, c'est autre chose. Mais pour moi c'est quelque chose qui a une origine et une fin qui peut être beaucoup plus longue. (A3)</p>
C.6.23	<p>Mais pour moi, projet est au sens large et on a des plans d'action. (A4)</p> <p>C'est de passer du point A au point B en disant, on a un objectif et puis comment réalisons-nous cet objectif-là. (A9)</p>
C.6.24	<p>C'est quoi le besoin, établir l'échéance, établir les budgets, et après c'est de suivre le projet en tant que tel... (D2)</p> <p>Oui, parce que nous autres, ils nous ont donné tout un échéancier de travail. Avec chaque échéancier vient une facture. C'est de même que ça fonctionne. (D4)</p> <p>Qui est accompagné d'un plan d'affaire et qui est accompagné de</p>

Concept projet	
	financement, et un plan de réalisation avec un échéancier, des ressources humaines et financières pour le réaliser. (D7)
Bénéfice	
C.6.25	Je pars de la prémisse que le projet est pertinent, et qu'il y a une valeur ajoutée, mais c'est ... dès que tu as un projet d'envergure, tu vas aller sur le terrain de gens dont tu n'as pas autorité, va falloir qu'ils adhèrent à ta proposition et qu'ils comprennent que c'est bénéfique pour eux. (A2)
C.6.26	<p>La gestion des bénéfices, à qui ça s'adresse, pour qui on le fait, pour quoi, comment, et tout ça, bon. (D1)</p> <p>En fait on le fait avec le directeur d'administration, peut-être que tu vas rencontrer A7 c'est que si exemple, je donne un exemple qui est un projet différent, mais qui est un projet dans le programme maintien d'actif de remplacement de la flotte, le renouvellement du parc immobilier des voitures, des équipements, la flotte automobile, des équipements, tracteurs, bon. (D1)</p> <p>Quand tu remplaces ces équipements, tu investis pour remplacer tes équipements, tu as des bénéfices au niveau de l'efficacité, au niveau du travail, au niveau de la rentabilité au niveau du temps de réparation du cout, de perte de temps, de non-utilisation des équipements, donc tu peux mesurer ce que tes investissements ont rapporté, année après année. Tu peux le faire de la même façon quand un édifice, qui exemple, commence à avoir des fissures dans le toi et que l'eau commence à entrer dans le bâtiment, si tu fais juste rapiécer tout le temps, tu vas mettre beaucoup beaucoup d'argent, tu vas détériorer ton immeuble, il va y, il peut y avoir des moisissures, et ça va coûter beaucoup plus cher. Si tu as un bon programme de maintien d'actif, que tu as pris le rattrapage, nous on a beaucoup de rattrapage à faire ici, et bien en principe tu vas économiser sur le budget de fonctionnement, tu vas économiser aussi sur le budget d'investissement parce que tu vas avoir une bonne planification. (D1)</p>

Tableau A.7 – Citations : informations projet

Informations projet	
C.7.1	Alors pour nous les parties prenantes sont des éléments fort importants. Important parce qu'ils peuvent mettre ... disons ... ils critiquent les projets, mais on se doit de les inclure dès le départ pour faire en sorte que ce projet soit ... les projets soient développés en harmonie avec le milieu. (A1)
C.7.2	<p>Bon, est-ce qu'on est dans les échéanciers ? Est-ce qu'il y a un risque, ben c'est sûr qu'on ne rencontre pas les échéanciers ... est-ce qu'il y a des risques potentiels, je veux dire, quelque chose qu'on n'avait pas pressenti dans le projet qui se présente. Est-ce que ... tu sais, est-ce que toutes les ressources ... comment dire ... requise sont mise à contribution. (A2)</p> <p>Les éléments connexes, par exemple, l'accès, outre le projet en soit ... l'environnement propre au projet, donc, c'est ce genre de préoccupation-là, tu sais, quelles sont les mesures qui vont, c'est sûr que là on est encore tôt, mais il faut les prévoir néanmoins (A2)</p> <p>La communication, la capacité de persuasion est pour moi une constante super importante du succès d'un projet. (A2)</p>
C.7.3	<p>Je vais regarder ... en fait je vais regarder les chiffres ... parce que je sais que j'ai l'obligation de regarder les chiffres. Et donc, je m'en fais un devoir. Mais ce n'est pas la première ... ce n'est pas la chose qui comment dire qui va m'attirer en premier. C'est vraiment le résumé de l'avancement du projet par rapport à l'engagement contractuel. Et quand un projet est présenté, parce que ça dépend à quelle étape il est présenté (A3)</p> <p>Un scope, une envergure ... je cherche le mot, une qualité ! Un ... une ambition qui a été mise de l'avant, ok, et cette ambition-là elle est particulière ... (A3)</p>
C.7.4	Ben ça dépend du plan d'action, ça dépend, il faut en convenir en amont. Moi, il faut en convenir, il faut réfléchir, là. Et là je parle comme administrateur, il faut réfléchir vraiment à comment on veut faire le suivi de ça. (A4)
C.7.5	Moi mon rôle en tant que CA au comité d'audit, c'est de, ce que je pense, c'est de m'assurer que la Société Alpha ne se retrouve pas dans les journaux pour un budget, pour quelque chose qui a dépassé, temps ou cout. Parce que ça, ça vient atteindre mon risque réputationnel (à la Société Alpha). Parce qu'on a décidé qu'on l'a choisi le projet et que c'est un bon projet, et puis

Informations projet	
	<p>que le projet part. Honnêtement, là, c'est vraiment on time on budget. (A5)</p> <p>D2 nous a aidé aux endroits où lui voit qu'il y a du risque, donc, un la dernière fois il avait identifié un élément X, on dit, ok, mais tu vas le gérer comment? Donc là, il dit je vais le gérer comme ça. (A5)</p> <p>Moi ce que j'ai besoin de savoir, c'est que tu as dépensé XX, tu es à 75% de terminé, tu as dépensé XX, tu aurais dû en dépense combien? Right. À 75% quand tu as fait le budget, quand tu as dit que tu serais rendu à la phase X. (A5)</p>
C.7.6	<p>Je dis le budget, mais peut-être, ensuite... ça dépend des décisions qu'on a à prendre ... donc ça coute plus cher, c'est plus compliqué, tu sais on se l'est fait expliquer pourquoi cette technique la qui est utilisé. Mais avant de commencer ce projet-là, je n'aurais pas pu dire. (A7)</p>
C.7.7	<p>Ben c'est sûr que les chiffres sont importants, parce qu'on a tout de même beaucoup de décisions à prendre au niveau des investissements, alors il faut s'assurer de bien comprendre les chiffres, s'assurer que tout le processus d'octroi de contrat a été respecté, etc. (A8)</p> <p>Mais autrement c'est que chaque dossier a sa problématique, et il faut bien comprendre la problématique. La problématique financière peut en être un des éléments de la problématique, mais ça peut être une problématique humaine, ça peut être une problématique de relation publique, ça peut être une problématique de, de discussion et d'entente, et de support de l'actionnaire (AA1). Donc il y a un ... je pense qu'il faut avoir l'envergure comme ... membre d'un conseil d'administration pour être capable de se préoccuper de l'ensemble des variables. Tu sais si vous me donnez un dossier en particulier, on peut identifier les variables, mais chaque dossier a un ensemble de variables et il faut avoir, je pense, l'expérience, pour en avoir vu d'autres, pour être capable de poser les bonnes questions, levé les drapeaux rouges, que ce soit une question de relation avec les employés, je dirais les relations publiques, finances, fournisseurs, clients, donc c'est du bon jugement. (A8)</p>
C.7.8	<p>Ben c'est la gestion des risques. Je veux dire qu'est-ce qui est le non-dit dans ça. Parce qu'on a des tableaux de bord, on est au vert au jaune, au rouge selon les sujets donnés, tu sais. Sur le plan financier, l'exécution, etc. Et il faut nous assurer que de ne pas se léser, poser les bonnes questions, comme y a-t-il des choses qui vous inquiète, est-ce qu'il y a du non-dit. Est-ce qu'il y a des choses qu'on devrait savoir, est-ce que tout s'est fait conformément à la réglementation, la loi qui nous oblige à donner des contrats selon des</p>

Informations projet	
	<p>devis bien particuliers, est-ce qu'il y a des risques de réputation. (A9)</p> <p>Je dirais peut-être également une autre dimension c'est de s'assurer qu'on a l'impression comme administrateur, qu'on est en transparence. Parce que c'est facile de gérer un conseil d'administration, c'est facile de choisir l'information qu'on monte, et d'essayer de bien paraître et de ne pas alors ... il faut qu'il y ait une relation de confiance qui soit établie. Alors il faut que tu poses des questions, il faut que tu sois tannant. (A9)</p>
C.7.9	<p>Et bien les informations nécessaires, je dirais, pour le suivi de projet, l'échéancier à jour, donc mise à jour de l'échéancier, mise à jour des coûts et des budgets. On veut tout de même avoir son suivi des coûts en temps réels. (D6)</p> <p>Et après, je te dirais, un des autres outils que j'utilise beaucoup c'est les chartes de projets, ou les ententes associées aux chartes de projet pour toujours se référer un petit peu, le contenu, est-ce qu'on va trop loin, ou est-ce qu'on est bon dans le contenu à chaque fois, quoi. C'est-à-dire on ne se rend pas compte à quel point des petits détails qui peuvent créer des surcoûts ou des retards des choses comme ça, finalement on se dit, est-ce que ce détail là c'est à nous de le faire, est-ce que c'est intégré dans ce projet, et y a énormément, où on est à chaque fois obligée de repartir dans la source, la base, pour vérifier, donc, ça c'est hyper important aussi, d'aller vérifier l'information initiale. (D6)</p> <p>Et après, les outils, c'est, qu'on utilise au quotidien, c'est de vérifier, une fois qu'on a tout ça c'est de vérifier tous nos livrables et de vérifier que tous nos livrables correspondent à ça, et que l'entrepreneur aussi fit avec les livrables qu'on lui a donné. Donc on se réfère à chaque fois au cahier des charges qu'on a fait, et lui le cahier des charges a été bâti en fonction de la charte de projet ou de l'entente, donc là on fait un échelon de plus. C'est-à-dire qu'en gros, on regarde l'entrepreneur on vérifie que ça fit avec le cahier des charges qui lui on vérifie que ça fit avec la charte de projet. (D6)</p>

APPENDICE A – CARTE DE VISITE

L'appendice A comprend la « Carte de visite » utilisée pour solliciter les sociétés pour la réalisation d'une étude de cas pour la recherche de la thèse.

PROJET DE THÈSE

Le conseil d'administration et la gestion organisationnelle de projets

Patrick Perras, MBA, PMP

Doctorant ESG UQAM

Décembre 2017

Ce document vise à présenter le projet de thèse de doctorat de Patrick Perras, ses objectifs, ses fondements, sa contribution, dans le but de sélectionner quatre organisations cibles pour la réalisation des études de cas qui seront réalisées en 2018. Ces études de cas permettront de recueillir les données nécessaires à l'analyse de la thèse.

LA THÈSE

MISE EN CONTEXTE

Ce projet doctoral vise à identifier et comprendre les mécanismes d'intégration d'une gestion organisationnelle de projets par le conseil d'administration.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration occupe une place prépondérante dans le système de gouvernance des organisations. Son rôle principal est de veiller aux intérêts de l'organisation et de ses actionnaires tout en se souciant des impacts de leurs décisions sur les parties prenantes.

GESTION ORGANISATIONNELLE DE PROJET

La gestion organisationnelle de projet inclut l'ensemble des mécanismes de gestion de portefeuille, de programme et de projets au sein des organisations. Ce concept à multiples niveaux positionne le conseil d'administration comme le tout premier responsable de ces pratiques de gestion.

OBJECTIFS DU PROJET DE THÈSE

Ce projet permettra d'établir un rapprochement entre deux sphères de gouvernance distinctes, soit la gouvernance corporative et la gouvernance des projets à travers la lentille de l'intégration, tout en considérant leur complexité et la distance qui les sépare.

Au-delà des finances et de la gestion des risques, ce projet permettra d'identifier d'autres considérations de gouvernance corporative liées aux projets, tels que les parties prenantes, la concrétisation des bénéfices et la création de valeurs.

Il contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension des mécanismes en place et de la « culture projet » au sein des organisations.

En fin, ce projet de recherche vise aussi à produire un répertoire pratique de la traduction des idées et concepts en gestion organisationnelle de projets.

QUESTION DE DÉPART DE LA RECHERCHE

Comment le conseil d'administration intègre la gestion organisationnelle de projets ?

ORGANISATIONS CIBLES POUR LA CUEILLETTE DE DONNÉES

Les quatre études de cas, réalisées dans le cadre de cette étude, ciblent des entreprises régies par la Loi canadienne sur les sociétés par actions, la Loi sur les banques, ou toute autre organisation régie par des fondements de gouvernance corporative et qui inclut un conseil d'administration. Ces organisations cibles ayant des investissements réalisés en mode projet/programme/portefeuille, projets d'infrastructure, transformation, acquisition, développement en technologies, développement de produits ou services, etc.

VOTRE PARTICIPATION

ÉTUDE DE CAS

Votre participation à l'étude de cas consiste principalement à me permettre de réaliser des entrevues en profondeur avec des membres du conseil d'administration et de la haute direction.

Vous me permettrez aussi de réaliser des séances d'observation en assistant, en tout ou en partie, à des rencontres du conseil d'administration, des rencontres de sous-comités et à des rencontres de suivi de portefeuille de projets.

En fin, vous serez appelé à participer à la planification des activités et à l'identification des personnes-ressources. Ainsi, l'étude de cas pourra s'intégrer dans vos activités régulières sans perturber ou surcharger celles-ci.

LA DÉMARCHÉ

La première étape est d'identifier une personne-ressource au sein de votre organisation pour me supporter dans ma démarche afin de réaliser les livrables et activités suivantes:

- Planification de l'étude de cas
- Production d'une documentation propre au cas
 - Rapport annuel, budget et états financiers, Vision, mission et valeur de l'entreprise, Structure organisationnelle, Planification stratégique / Portefeuille de projet
- Réalisation d'entrevues réflexives (8-10 entrevues d'environ 1.5 heure avec enregistrement audio)
 - Membres du conseil d'administration
 - Membres de l'exécutif et direction générale
 - Responsable de portefeuille / Sponsor de projets
- Séances d'observations (3-4 séances avec prise de notes d'observation uniquement)

Le tout sous le sceau de la confidentialité, tout en respectant l'anonymat de l'organisation et des participants, en lien avec le Comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CÉRPÉ) de l'UQAM à travers les formulaires d'autorisation.

VOS AVANTAGES

Vous aurez l'avantage d'avoir accès à la thèse et les articles scientifiques produits sous forme de résultats génériques et comparatifs (public).

Vous aurez aussi un rapport qui présente les résultats spécifiques et un compte rendu détaillé relié à l'étude du cas de votre organisation.

Les résultats spécifiques et des recommandations pourront aussi faire l'objet d'une présentation à votre convenance.

LES FONDEMENTS

LA GOUVERNANCE CORPORATIVE

Sur la scène mondiale, deux tendances sont observées. D'un côté, les systèmes de gouvernance anglo-américain qui privilégient l'actionnariat et la création de valeurs à court terme, et de l'autre côté, les systèmes de gouvernance, tel qu'en l'Allemagne et au Japon, qui privilégient une relation étroite envers les parties prenantes et la création de valeurs à long.

Il est toutefois observé qu'à la suite de la mondialisation, ces systèmes de gouvernance se transforment et tendent à se chevaucher.

Ainsi, le rôle des conseils d'administration se décline en quatre grandes fonctions:

- **Contrôle** : Monitore le management de l'entreprise et d'assurer la reddition de comptes
- **Stratégie** : Approuver et surveiller la direction stratégique de l'organisation
- **Conseil** : Fournir des avis et des conseils aux dirigeants de l'organisation sur les questions critiques
- **Institutionnalisation** : Construire des relations institutionnelles avec les investisseurs, les parties prenantes et la communauté

LA GESTION ORGANISATIONNELLE DE PROJETS

La gestion organisationnelle de projet est une sphère de management où la dynamique des structures au sein d'une organisation est articulée comme un moyen pour mettre en œuvre les objectifs corporatifs. Deux associations professionnelles proposent les énoncés suivants:

- **PMI (Project Management Institute)** : OPM is a strategy execution framework that utilizes portfolio, program, and projects management as well as organizational-enabling practices to consistently and predictably deliver organizational strategy to produce better performance, better results, and a sustainable competitive advantage
- **APM (Association of Project Management)** : The board of directors must assume overall responsibility for the governance of the project. They have a duty under modern compliance regimes to be able to predict future cash flows of the business, and this requires to be able to predict outturn cost and future returns for all large projects, programs, and portfolio.

LA LENTILLE DE L'INTÉGRATION

L'intégration est la collaboration nécessaire pour accomplir un effort unifié (*Lauwrence et Lorsh 1967*) C.-à-d'avoir tout le monde qui tire dans la même direction (*Hatch et Cunliffe 2013*)

- *le degré de structure formel, l'orientation des personnes envers les autres, les personnes et le temps, l'orientation vers des buts communs, le degré de complexité des organisations, la relation avec l'environnement extérieur, l'émergence des mécanismes d'intégration.*

L'intégration signifie la coordination, la cohésion et la synergie entre différents rôles ou unités dans une organisation pour lesquelles les activités sont différentes, mais interdépendantes dans un processus de création de valeurs (*Child 2015*)

- *l'intégration entre les fonctions (intégration horizontale), l'intégration des opérations dans les organisations complexes (intégration verticale), et aussi l'intégration entre le corporatif et les divisions, les défis d'intégration liés à l'innovation/exploration et l'exploitation, et les développements concurrents.*

LA CONTRIBUTION

SOMMAIRE DE LA CONTRIBUTION VISÉE DE LA THÈSE

La littérature scientifique et pratique en gestion organisationnelle de projets (portefeuille, programme et projets) est très vaste et fait abondamment référence à la gouvernance corporative comme niveau de gestion le plus élevé au sein des organisations.

De même, la littérature scientifique en gouvernance corporative est aussi très vaste et de façon pratique elle est régie par des réglementations sur les plans nationaux et internationaux. Toutefois, cette littérature réfère très peu à la gouvernance des projets.

Malgré l'importance accordée à la gouvernance corporative et la gestion organisationnelle de projets, il y a peu de recherche qui étudie l'intégration de nos deux composantes organisationnelles.

Cette recherche permettra de mieux appréhender le rôle, les actions et l'influence des conseils d'administration à la mise en œuvre des projets majeurs en entreprise.

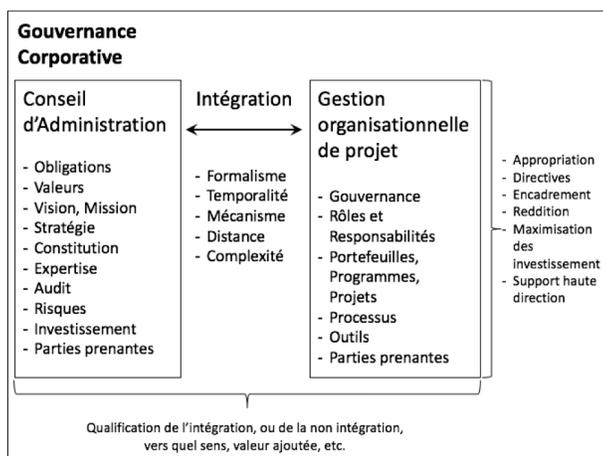
Elle permettra aussi d'aborder des pistes de solutions afin d'optimiser les retombés en termes d'efficacité et d'efficience.

Au niveau théorique, le concept d'intégration (Lawrence & Lorsch, 1967) sera exploré pour inclure des caractéristiques d'intégration additionnelles pour ainsi mieux appréhender et modéliser notre objet de recherche.

En fin, nous pouvons prétendre que les projets d'entreprise seront mieux compris par la haute direction des entreprises, soit les conseils d'administration.

CADRE CONCEPTUEL

Ce projet doctoral s'appuie sur le cadre conceptuel suivant qui met en perspective l'objet de la recherche.



COORDONNÉES

Patrick Perras MBA, PMP

Doctorant en administration

ESG UQAM

École des sciences de la gestion Université du Québec
à Montréal

www.patrickperras.com

perras.patrick@courrier.uqam.ca

514-574-4156

**Nathalie Drouin Ph.D., MBA, LLB**

Directrice Exécutive KHEOPS

Professeure, Université du Québec à Montréal

Editrice en chef, IJMPiB

drouin.nathalie@uqam.ca

514 987-3000 #3463



APPENDICE B – GUIDE D'ENTREVUE ET QUESTIONNAIRE

L'appendice B comprend notre « Guide d'entrevue et questionnaire » utilisé pour guider les entrevues réalisées auprès des participants de la Société Alpha.



ANNEXE 6: Guide d'entrevue et questionnaire

Titre du projet : Le conseil d'administration et la gestion organisationnelle de projet

IDENTIFICATION

Chercheur responsable du projet :	Patrick Perras
Programme d'enseignement :	Doctorat en administration, UQAM, spécialisation gestion de projet
Adresse courriel :	perras.patrick@courrier.uqam.ca
Téléphone :	(514) 574-4156

GUIDE D'ENTREVUE

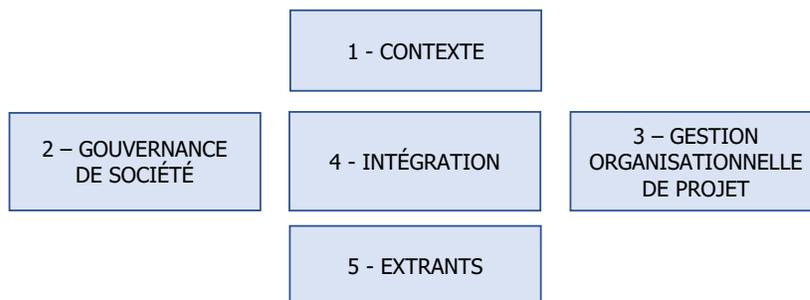
Introduction

Votre participation consistera à la réalisation d'une entrevue réflexive avec le chercheur (deux au besoin) dans laquelle vous expliquerez comment, selon votre rôle dans l'organisation, le conseil d'administration et ses membres participent, influencent et dirigent la gestion organisationnelle de projet en partageant, par exemple, l'importance que vous accordez à la création de richesse pour les parties prenantes. Les principaux plans d'action et/ou projets d'une organisation sont le fruit de réflexion en lien avec les stratégies de l'organisation afin de réaliser leur mission et mettre en œuvre la vision de l'organisation. Ces entrevues seront enregistrées numériquement avec votre permission et auront une durée d'environ une heure trente chacune. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir en fonction de vos disponibilités. La transcription sur support informatique qui en découlera ne permettra pas de vous identifier.

Entrevue(s) réflexives individuelle(s) :

Présentation préliminaire : ils auront déjà été informés des éléments mentionnés au point précédent, et ils leur seront rappelés en début d'entrevue incluant les éléments suivants :

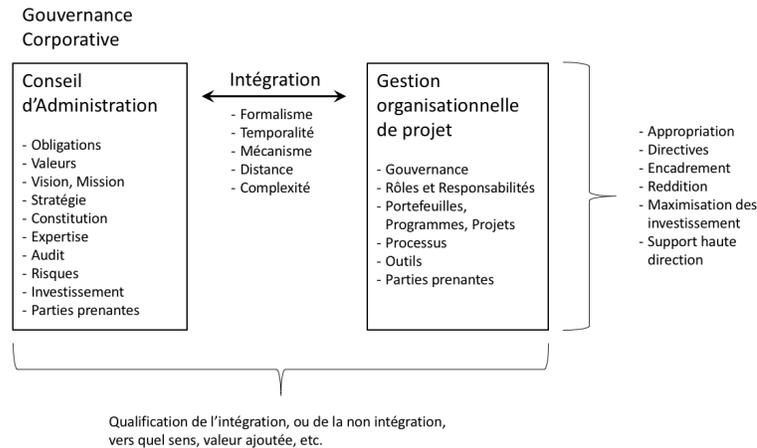
- Sujet de la recherche : Comment le conseil d'administration intègre la gestion organisationnelle de projet.
- Activités de recherche : entretiens réflexifs
- Éthique de la recherche : importance de l'éthique en recherche et du respect de l'anonymat des participants (le formulaire d'engagement de confidentialité et le certificat éthique seront présentés).
- Nature volontaire de la participation : droit de refus et droit de retrait plus tard au cours de la recherche.
- Respect de l'anonymat du participant : des pseudonymes seront utilisés et les informations recueillies seront traitées et présentées de manière à préserver leur anonymat.
- Explication de l'enregistrement audio et du fait qu'un verbatim sera produit suite à chaque entretien. La personne pourra ainsi fournir une rétroaction des éléments discutés et demander des ajustements au besoin.

THÈMES DE L'ENTREVUE

Chacun des thèmes aborde les éléments rationnels suivants :

- 1 – CONTEXTE
- Cheminement professionnel
 - Rôle
- 2 – GOUVERNANCE DE SOCIÉTÉ
- Compréhension de la gouvernance de société
 - Stratégie et identification des investissements majeurs
 - Grand plan d'action et suivi
 - Audit et risque
 - Comité de suivi de projets
- 3 – GESTION ORGANISATIONNELLE DE PROJETS
- Compréhension « projets »
 - Directives corporatives
 - Pratique en place
 - Mécanismes, formalisme et informations
 - Budget et risques
- 4 – INTÉGRATION
- Relation
 - Compréhension
 - Temporalité
- 5 – EXTRANTS
- Tendances
 - Souhait et recherche future

Cadre conceptuel de la recherche



Théories pour aborder l'intégration.

Théorie	Auteurs	Objectifs recherchés
Formalisme	Child (2015)	Interdépendance entre le CA et la mise en œuvre des projets. Identifier s'il y a une relation mutuelle ou réciproque entre les fonctions du CA et la mise en œuvre des projets de l'organisation. Déterminer si la fonction « projet » est traitée à part des opérations par le CA, et si on y porte une attention particulière. Identifier les mécanismes formels et informels.
Mécanisme	Child (2015)	Identifier s'il y a des mécanismes en place pour véhiculer l'information dans l'organisation. Des projets jusqu'au CA ou du CA jusqu'au projet.
Distance (Traduction)	Callon (1986) Carlile (2004)	Identifier si la distance, telle qu'énoncée dans la théorie de la traduction, entre le CA et les projets sont de l'ordre syntaxique, sémantique ou bien pragmatique. Syntaxique : Possède un lexique de langage commun et le défi réside plus dans les processus de transfert de connaissance. Sémantique : Différence et la dépendance entre le CA et les projets sont moins claires et ambiguës, et le sens des mots diffère. Requièrent une traduction du savoir. Le défi réside, entre autres, dans l'éventuelle nécessité de négocier entre les parties et définir les intérêts communs. Pragmatique : Situations plus complexes. Intérêts des parties divergents. La connaissance requiert des transformations afin qu'elle puisse être partagée et appréciée. Le défi de cette problématique est complexe et réside dans le fait que la connaissance devra subir des transformations multiples en lien avec les intérêts, peut-être divergents, tout en considérant que ce nouveau savoir conserve tout de même sa valeur initiale.
Complexité	Carlile (2004) Guzman, Fitzgerald et al (2015)	Emphase sur la complexité de la structure, le nombre de composantes organisationnelles, leur interdépendance et leur niveau de similitude. Implication de sous-traitant, impartiteur (externalisation), multiple-niveau, multidivisionnel. Aussi, la complexité de la nature des projets réalisés par rapport aux opérations habituelles de l'organisation. Exemple, les projets informatiques pour des banquiers, ou des projets de construction pour des universitaires.
Temporalité	Child (2015)	Déterminer si le CA a une vision court terme, moyen terme ou long terme. S'il est particulièrement attaché au cycle annuel budgétaire. Par rapport aux parties prenantes, y a-t-il une importance plus marquée à la rentabilité de l'action à court terme

DONNÉES COMPLÉMENTAIRES ET PARTICIPANTS CIBLES

Les données que nous allons utiliser pour notre recherche sont de deux natures.

- 1) **Documentation.** Afin de comprendre le contexte organisationnel de chacun des cas, un ensemble de documents devra être mis à la disposition du chercheur. Certains documents sont publics, d'autres devront être obtenues, probablement durant les entretiens. Une grille détaillée fera l'identification des éléments d'information sur lesquels nous voulons mettre l'accent.
 - a. Rapport annuel, budget et états financiers (investissement en capital et en projet)
 - b. Vision, mission et valeur de l'entreprise
 - c. Structure organisationnelle : le conseil, les comités du conseil, la haute direction, commanditaire de projet
 - d. Profil des connaissances et expériences de chacun des membres du conseil d'administration
 - e. Plan d'affaires
 - f. Planification stratégique et son plan de mise en œuvre
 - g. Portefeuille de projet
 - h. Composition, structure et organisation des projets, Bureau de projets? Gestion de programme? Gestion de portefeuille de projets? Gestion de projets? Pratique de gestion de projets?

- 2) **Entrevue.** Afin de bien comprendre comment notre objet de recherche est articulé sur notre terrain, un ensemble d'entretien aura lieu avec quelques membres du conseil d'administration, de la haute direction et de commanditaire de projet. Nous pouvons aussi envisager, selon l'envergure de l'organisation de rencontrer des responsables des pratiques en gestion de projet. En particulier nous voudrions rencontrer certaines des personnes suivantes :
 - a. Conseil d'administration
 - i. Président du conseil
 - ii. Responsable du comité d'audit
 - iii. Responsable du comité des risques
 - iv. Responsable du comité opérationnel (s'il y en a un)
 - v. Responsable du comité projet
 - vi. Secrétaire
 - b. Exécutifs et direction
 - i. CEO
 - ii. CFO
 - iii. CxO ou commanditaire de projet
 - c. Responsable de la fonction projet
 - i. Responsable du portefeuille
 - ii. Responsable des pratiques de gestion des projets
 - iii. Gestionnaires de projet

1 - CONTEXTE		
1.1	<p>Quel <u>cheminement professionnel</u> vous a amené à siéger sur un conseil d'administration (ou à œuvrer au sein de la direction) ?</p> <p><i>Probe : Profil, cheminement de carrière, nombre d'années d'expérience, rôles antérieurs, fonctions, responsabilités</i></p> <p><i>Parcours professionnel. Nombre d'années sur des CA ou à la direction, nombre de CA</i></p> <p><i>Formation particulière : Administrateur certifié, MBA, DBA, PhD</i></p> <p><i>Vous êtes : <u>Avocat, financier, ingénieur, gestionnaire, scientifique, sociologue, psychologue</u></i></p>	Cheminement professionnel
1.2	<p>Quel est votre <u>rôle</u> au sein du CA (ou de la direction) ?</p> <p><i>Probe : Administrateur, membre d'un comité du CA, haute direction, cadre, sponsor de projets ou portefeuille</i></p> <p><i>Pourquoi on vous a choisis : nomination, administrateur indépendant, administrateur dépendant (membre de l'équipe de direction, élu politique)</i></p>	Rôle
2 – GOUVERNANCE DE SOCIÉTÉ		
2.1	<p>Que signifie pour vous la <u>gouvernance de société</u> ?</p> <p><i>Sous-question probe : Quelles sont les <u>priorités</u> ? Qu'est-ce que « <u>gouvernance fiduciaire</u> » signifie pour vous ?</i></p> <p><i>Probe : Vision, supervision, approbation, direction, relation avec les investisseurs, relation avec les parties prenantes</i></p>	Compréhension de la gouvernance de société
2.2	<p>Comment voyez-vous votre rôle dans l'<u>identification</u> des principaux plans d'action ?</p> <p><i>Probe : en relation avec la vision/mission de la société, pour mettre en œuvre la stratégie de l'organisation, plus particulièrement les investissements majeurs, les initiatives stratégiques et/ou projets concrets ?</i></p> <p><i>Probe : Découpage, domaine d'expertise, complexité, ampleur, prise en charge</i></p>	Stratégie et identification des investissements majeurs
2.3	<p>Comment voyez-vous votre rôle dans le <u>suivi</u> et la <u>mise en œuvre</u> des principaux plans d'action ?</p> <p><i>Probe : Dans l'identification, la <u>livraison avec succès</u>, et l'atteinte des bénéfices escomptés pour les parties prenantes de l'organisation ?, Suivi des enjeux</i></p>	Grand plan d'action et suivi
2.4	<p>Quel est le rôle du comité <u>Audit</u> ou du comité de <u>Risque</u> dans la mise en œuvre des principaux plans d'action ?</p> <p><i>Sous-question probe : Comment les exigences de conformité (financières et de risques) d'articulent dans le suivi des investissements à long terme</i></p>	Audit et risque
2.5	<p>S'il y a un <u>sous-comité du conseil</u> qui supervise les <u>principaux plans d'action</u>, comment voyez-vous son rôle et le vôtre ?</p> <p><i>Probe : Comité de suivi des projets</i></p>	Comité de suivi de projets

3 – GESTION ORGANISATIONNELLE DE PROJETS		
3.1	<p>Que comprenez-vous du <u>concept de projet</u> ?</p> <p><i>Probes : Gestion d'un projet, programme, portefeuille, stratégie, tactique, opération</i></p>	Compréhension « Projets »
3.2	<p>Décrivez les <u>directives d'entreprise</u> en matière d'encadrement des projets ?</p> <p><i>Probes : Exemple SQI et la loi sur les projets d'infrastructure</i></p>	Directives corporatives
3.3	<p>Décrivez les <u>pratiques</u> de gestions des projets (portefeuilles, programmes) utilisez dans l'organisation ?</p> <p><i>Probe : PMI, Agile, etc</i></p>	Pratique en place
3.4	<p>Quels sont les <u>informations</u> nécessaires dans votre rôle pour faire un suivi des projets ?</p> <p><i>Probes : Outils, compétences, savoir-faire, mise en œuvre des stratégies, projet créateur de valeur économique interne</i></p>	Mécanismes, formalisme et informations
3.5	<p>Comment la gestion de <u>budgets de projets</u> et de la gestion des <u>risques de projets</u> font le lien avec le CA ?</p> <p><i>Probe : risques financiers, risques de réputations, mais aussi risque de livraison, de dépassement de coûts, etc.</i></p>	Budget et risques

4 – INTÉGRATION		
<i>Questions pertinentes si non abordées précédemment</i>		
4.1	<p>Comment voyez-vous la <u>relation</u> entre la gouvernance de société et la gestion organisationnelle de projets ?</p> <p><i>Probe : Opérationnel, interne à l'organisme</i></p>	Relation
4.2	<p>Décrivez le défi de concilier les <u>échéances de projets</u> (long terme) avec le <u>cycle de vie</u> de la gouvernance de société (trimestriel, annuel) ?</p> <p><i>Probe : cycle de vie, échéance</i></p>	Temporalité
4.3	<p>Décrivez les <u>enjeux</u> de communication, interprétation ou compréhension entre les spécialistes de la gestion des projets et les administrateurs ?</p> <p><i>Probe : vocabulaire, concept, domaine d'expertise, niveau de détails</i></p> <p><i>Distance : syntaxique, sémantique, pragmatique</i></p>	Compréhension
5 – EXTRANTS		
5.1	<p>Quels grands <u>changements</u> entrevoyez-vous en matière de gouvernance de société dans un avenir plus ou moins rapproché ?</p> <p><i>Probe : Ajustement législatif</i></p>	Tendance
5.2	<p>Que souhaiteriez-vous que des <u>recherches</u> comme celles-ci puissent apporter à la gouvernance de société ?</p> <p><i>Probe : Formation, information, prise de conscience de l'importance projet</i></p>	Souhait et recherche future

APPENDICE C – GRILLE D'OBSERVATION

L'appendice C comprend notre « Grille d'observation » utilisée lors de notre participation à titre d'observateur de la séance du conseil d'administration de la Société Alpha.



ANNEXE 7: Grille d'observation

Titre du projet : Le conseil d'administration et la gestion organisationnelle de projet

IDENTIFICATION

Chercheur responsable du projet : Patrick Perras
 Programme d'enseignement : Doctorat en administration, UQAM, spécialisation gestion de projet
 Adresse courriel : perras.patrick@courrier.uqam.ca
 Téléphone : (514) 574-4156

GUIDE D'ENTREVUE

Introduction

Votre participation consistera à la réalisation d'une séance d'observation où le chercheur prendra note de la nature de certains échanges et discussions.

Le chercheur s'intéresse en particulier aux échanges entre les membres du conseil d'administration et la haute direction en ce qui a trait à la gestion organisationnelle de projet et le suivi des principaux plans d'action de l'organisation. Par exemple, l'importance que vous accordez à la création de richesse pour les parties prenantes. Les principaux plans d'action et/ou projets d'une organisation sont le fruit de réflexion en lien avec les stratégies de l'organisation afin de réaliser leur mission et mettre en œuvre la vision de l'organisation.

Lors des réunions où d'autres personnes que les personnes ayant consenti à l'observation de leur quotidien sont présentes : en début de réunion, le chercheur sera présenté et il fournira les informations sur le sujet de la recherche, les activités de recherche et l'éthique en recherche. Les éléments suivants seront communiqués :

Observation de personnes (quotidien, réunions) :

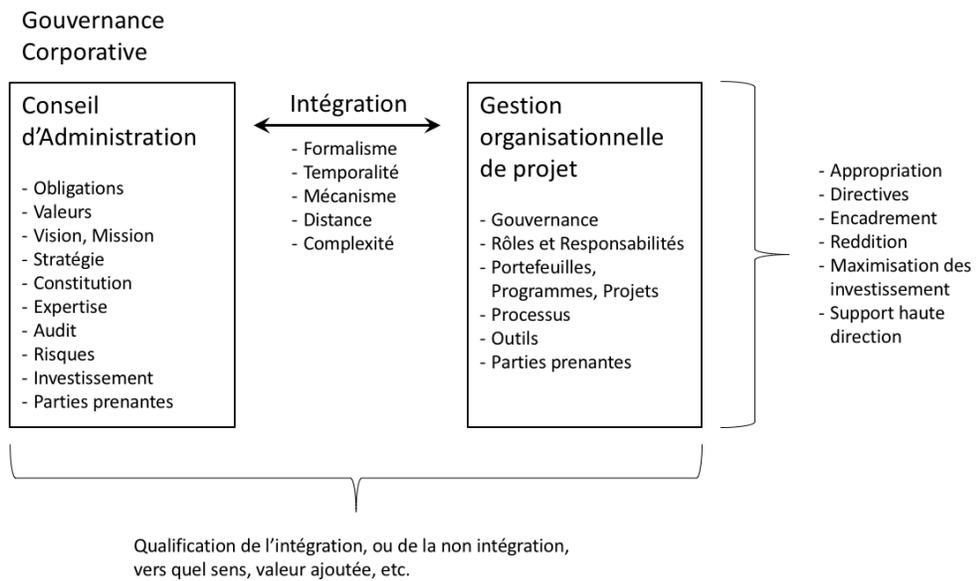
Présentation préliminaire : ils auront déjà été informés des éléments mentionnés au point précédent, et ils leur seront rappelés en début de rencontre d'observation incluant les éléments suivants :

- Sujet de la recherche : Comment le conseil d'administration intègre la gestion organisationnelle de projet ?
- Activités de recherche : observation non participante.
- Éthique de la recherche : importance de l'éthique en recherche et du respect de l'anonymat des participants (le formulaire d'engagement de confidentialité et le certificat éthique seront présentés).
- Nature volontaire de la participation : droit de refus et droit de retrait plus tard au cours de la recherche. Possibilité de se soustraire en le demandant au début de la réunion ou en communiquant avec la chercheuse plus tard. Dans le cas d'une demande de soustraction, toute référence à ce participant ainsi que ses interventions dans la réunion sera retirée des données de recherche.
- Respect de l'anonymat du participant : des pseudonymes seront utilisés et les informations recueillies seront traitées et présentées de manière à préserver leur anonymat.

THÈMES DE L'OBSERVATION



Cadre conceptuel de la recherche



QU'EST CE QU'ON VEUT OBSERVER ?

Dans notre position épistémologique interprétative (inspirée de la phénoménologie), l'objectif consiste avant tout à comprendre la signification que les acteurs attribuent à leurs pratiques. Par conséquent, le regard se porte surtout sur la construction du sens à l'aide d'une grille systématique qui est en quelque sorte un programme d'observation à savoir qu'elle identifie les dimensions ou les éléments du phénomène à observer, tels que :

- Comment parle-t-on « projets » ? Principaux plans d'action, initiative stratégique, portefeuille, programmes, projets
- Quel vocabulaire utilise-t-on ?
- Nous chercherons en particulier à distinguer les propos énoncés en regard des cinq thèmes d'observation qui sont :
 - le formalisme et les mécanismes de suivi des grands plans d'action,
 - la temporalité (vision court terme et vision long terme),
 - la distance entre le CA et la GOP, comment se traduit le langage corporatiste et les notions de projets,
 - la complexité de l'organisation et de ses projets.

Le principal avantage d'une grille est de centrer le regard du chercheur et d'éviter ainsi de se sentir envahi par une trop vaste gamme de faits à observer. Par contre, son principal désavantage est justement de restreindre le regard. En effet, un usage trop servile peut conduire le chercheur à la stérilité intellectuelle. Rivé sur sa grille celui-ci n'est plus ouvert à la nouveauté, à l'inattendu, à l'étrange, à l'inhabituel. Il y a en ce cas danger de passer à côté d'événements ou de phénomènes significatifs pour la compréhension fine de l'objet d'étude. C'est dire que l'usage d'une grille, comme c'est le cas pour tout outil de cueillette de données ne saurait être la solution à tous les problèmes et ne saurait dispenser le chercheur de juger, de réfléchir, de s'adapter. Là comme ailleurs il n'existe pas de recette miracle.

Pour ces raisons, la grille proposée est un guide initial qui sera ajusté au fur et à mesure des séances d'observation.

GRILLE D'OBSERVATIONS				
No	Axes d'analyse	Outils	Participants	Notes d'observation
1	FORMALISME et MÉCANISME			
2	TEMPORALITÉ			

GRILLE D'OBSERVATIONS				
No	Axes d'analyse	Outils	Participants	Notes d'observation
3	DISTANCE			
4	COMPLEXITÉ			

Théories pour aborder l'intégration.

Théorie	Auteurs	Objectifs recherchés
Formalisme	Child (2015)	Interdépendance entre le CA et la mise en œuvre des projets. Identifier s'il y a une relation mutuelle ou réciproque entre les fonctions du CA et la mise en œuvre des projets de l'organisation. Déterminer si la fonction « projet » est traitée à part des opérations par le CA, et si on y porte une attention particulière. Identifier les mécanismes formels et informels.
Mécanisme	Child (2015)	Identifier s'il y a des mécanismes en place pour véhiculer l'information dans l'organisation. Des projets jusqu'au CA ou du CA jusqu'au projet.
Distance (Traduction)	Callon (1986) Carlile (2004)	Identifier si la distance, telle qu'énoncée dans la théorie de la traduction, entre le CA et les projets sont de l'ordre syntaxique, sémantique ou bien pragmatique. Syntaxique : Possède un lexique de langage commun et le défi réside plus dans les processus de transfert de connaissance. Sémantique : Différence et la dépendance entre le CA et les projets sont moins claires et ambiguës, et le sens des mots diffère. Requière une traduction du savoir. Le défi réside, entre autres, dans l'éventuelle nécessité de négocier entre les parties et définir les intérêts communs. Pragmatique : Situations plus complexes. Intérêts des parties divergents. La connaissance requiert des transformations afin qu'elle puisse être partagée et appréciée. Le défi de cette problématique est complexe et réside dans le fait que la connaissance devra subir des transformations multiples en lien avec les intérêts, peut-être divergents, tout en considérant que ce nouveau savoir conserve tout de même sa valeur initiale.
Complexité	Carlile (2004) Guzman, Fitzgerald et al (2015)	Emphase sur la complexité de la structure, le nombre de composantes organisationnelles, leur interdépendance et leur niveau de similitude. Implication de sous-traitant, impartiteur (externalisation), multiple-niveau, multidivisionnel. Aussi, la complexité de la nature des projets réalisés par rapport aux opérations habituelles de l'organisation. Exemple, les projets informatiques pour des banquiers, ou des projets de construction pour des universitaires.
Temporalité	Child (2015)	Déterminer si le CA a une vision court terme, moyen terme ou long terme. S'il est particulièrement attaché au cycle annuel budgétaire. Par rapport aux parties prenantes, y a-t-il une importance plus marquée à la rentabilité de l'action à court terme

APPENDICE D – PLAN D’ACTION PRÉLIMINAIRE - ÉTUDE DE CAS

L’appendice D présente le plan d’action qui a été présenté à la Société Alpha afin de nous guider dans les actions à entreprendre durant l’étude de cas et comprend les sections suivantes :

1. Documentation
2. Entrevues
3. Observations
4. Analyse et Rapport

1 Documentation

Les documents suivants sont requis pour l’analyse de la société. Plusieurs documents sont disponibles sur le site web.

- A. Rapport annuel, budget et états financiers, communiqués importants (2014 à 2016) Investissement en capital et en projet OK site web
- B. Vision, mission et valeur de l’entreprise OK site web
- C. Structure organisationnelle : le conseil, les comités du conseil, la haute direction, commanditaire de projets OK site web
- D. Procédure et règle de gouvernance de la société
- E. Profil des connaissances et expériences de chacun des membres du conseil d’administration et de la haute direction
- F. Plan d’affaires
- G. Planification stratégique et son plan de mise en œuvre
- H. Portefeuille de projet

- I. Composition, structure et organisation des projets, Bureau de projets? Gestion de programme? Gestion de portefeuille de projets? Gestion de projets? Pratique de gestion de projets?

2 Entrevue

Les entrevues seront planifiées entre mai et juin 2018. La communication avec les participants se fera initialement avec Mme S1 en CC.

Direction :

- D1, Directeur général
- D2, Directeur Infrastructures et gestion de projets
- D3, Directeur marketing, développement commercial et communication
- D5, Directeur des Opérations
- D3, CPA, CMA, Directeur Administration
- À déterminer, un chef de projet

Conseil d'administration :

- A9, Président, administrateur
- A2, Administrateur
- A5, Administrateur
- A1, Administrateur
- A6, Administrateur
- A7, Administrateur
- A8, Administrateur
- A4, Administrateur
- A3, Administrateur

3 Observations

Les observations (au moins 2 séances) se dérouleront lorsque les entrevues seront complétées. Possiblement en septembre 2018, après la période estivale. Les sujets d'observation restent à déterminer.

4 Analyse et Rapport

L'analyse se déroulera en continue entre avril et septembre 2018. La production d'un rapport spécifique et une présentation des résultats préliminaires reliés à l'étude de cas sont planifiées pour octobre 2018. La thèse finale est prévue pour fin 2019.

APPENDICE E – CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

L'appendice E comprend le certificat d'éthique (renouvellement et fermeture) délivré par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains pour les étudiants de l'ESG UQAM afin de réaliser notre étude de cas auprès de la Société Alpha.

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE 1: sciences de la gestion) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

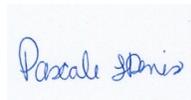
Titre du projet:	Le conseil d'administration et la gestion organisationnelle de projet
Nom de l'étudiant:	Patrick PERRAS
Programme d'études:	Doctorat en administration
Direction de recherche:	Nathalie DROUIN

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Pascale Denis
Présidente du CERPE 1 : École des sciences de la gestion
Professeure, Département d'organisation et ressources humaines

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Le comité d'éthique de la recherche pour les étudiants de l'ESG a examiné le protocole de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (juin 2012).

Protocole de recherche

Nom de l'étudiant(e) : PATRICK PERRAS
Programme d'études : DOCTORAT EN ADMINISTRATION
Directrice/Directeur de recherche : NATHALIE DROUIN
Co-direction (s'il y a lieu)
Titre du protocole de recherche : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA GESTION ORGANISATIONNELLE DE PROJET

Modalités d'application

Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être transmises au comité¹.

Tout évènement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiqué au comité.

Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat d'éthique est valide jusqu'au **2019-04-16**. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis pour le : **2019-04-16**



 Raoul Graf
 Président
 CERPE ESG UQAM
 Professeur

2018-04-16

 Date d'émission

¹ Modifications apportées aux objectifs du projet et à ses étapes de réalisation, au choix des groupes de participants et à la façon de les recruter et aux formulaires de consentement. Les modifications incluent les risques de préjudices non-prévus pour les participants, les précautions mises en place pour les minimiser, les changements au niveau de la protection accordée aux participants en termes d'anonymat et de confidentialité ainsi que les changements au niveau de l'équipe (ajout ou retrait de membres).

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE RENOUVELLEMENT

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet:	Le conseil d'administration et la gestion organisationnelle de projet
Nom de l'étudiant:	Patrick PERRAS
Programme d'études:	Doctorat en administration
Direction de recherche:	Nathalie DROUIN

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf
Président du CERPE plurifacultaire
Professeur, Département de marketing

AVIS FINAL DE CONFORMITÉ

Titre du projet:	Le conseil d'administration et la gestion organisationnelle de projet
Nom de l'étudiant:	Patrick PERRAS
Programme d'études:	Doctorat en administration
Direction de recherche:	Nathalie DROUIN

Objet : Fin du projet

Bonjour,

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a bien reçu votre rapport éthique final et vous en remercie. Ce rapport répond de manière satisfaisante aux attentes du comité.

Merci de bien vouloir inclure une copie du présent document et de votre certificat d'approbation éthique en annexe de votre travail de recherche.

Les membres du CERPE plurifacultaire vous félicitent pour la réalisation de votre recherche et vous offrent leurs meilleurs vœux pour la suite de vos activités.

Cordialement,



Raoul Graf
Président du CERPE plurifacultaire
Professeur, Département de marketing

RÉFÉRENCES

Aguilera, R. V. et Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of management Review*, 28(3), 447-465.

Aguilera, R. V. et Jackson, G. (2010). Comparative and international corporate governance. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 485-556.

Alvesson, M. (2011). *Interpreting interviews* Sage publications.

Armour, J., Deakin, S. et Konzelmann, S. J. (2003). Shareholder primacy and the trajectory of UK corporate governance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(3), 531-555.

Asselin, J. et Vézina, C. (2007). *Les devoirs et les responsabilités d'un conseil d'administration : Guide de référence* Bibliothèque et Archives nationales du Québec : ÉNAP École nationale d'administration publique.

Aubry, M., Hobbs, B. et Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328-336. doi: 10.1016/j.ijproman.2007.01.004

Biesenthal, C. et Wilden, R. (2014). Multi-level project governance: Trends and opportunities. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1291-1308. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.06.005

Boltanski, L. et Chiapello, E. (2011). *Le nouvel esprit du capitalisme* ([Nouv. éd.].. éd.). Paris : Paris : Gallimard.

Boltanski, L. et Thévenot, L. (1991). *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris] : Paris : Gallimard.

Boonstra, A. (2006). Interpreting an ERP-implementation project from a stakeholder perspective. *International Journal of Project Management*, 24(1), 38-52.

Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction: la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique (1940/1948-)*, 36, 169-208.

Carlile, P. R. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organization science*, 13(4), 442-455.

Carlile, P. R. (2004). Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555-568. doi: 10.1287/orsc.1040.0094

Cheffins, B. R. (2013). *The history of corporate governance* University of Cambridge and ECGI.

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

Clarke, T. (2007). *International corporate governance: A comparative approach* Routledge.

Czarniawska, B. et Sevón, G. (1996). *Translating organizational change* (vol. 56) Walter de Gruyter.

Davis, J. H., Schoorman, F. D. et Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1), 20-47.

Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks : United States, California, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. doi:

10.4135/9781452229249

Donaldson, L. et Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, 16(1), 49-64.

Donaldson, T. et Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.

Dore, R. (2005). Deviant or different? Corporate governance in Japan and Germany. *Corporate Governance: An International Review*, 13(3), 437-446.

Erhardt, N. L., Werbel, J. D. et Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate governance: An international review*, 11(2), 102-111.

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

Fox, T., Ward, H. et Howard, B. (2002). *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: A baseline study* World Bank Washington, DC.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach* Cambridge University Press.

Gamble, A. et Kelly, G. (2001). Shareholder value and the stakeholder debate in the UK. *Corporate Governance: An International Review*, 9(2), 110-117.

Gioia, D. A. et Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.

Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (1967). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* Routledge.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.

Guest, G., Bunce, A. et Johnson, L. J. F. m. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *18*(1), 59-82.

Guzman, G., Fitzgerald, J. A., Fulop, L., Hayes, K., Poropat, A., Avery, M., . . . Herington, C. (2015). How best practices are copied, transferred, or translated between health care facilities: A conceptual framework. *Health care management review*, 40(3), 193-202.

Hatch, M. J. et Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives* Oxford university press.

Hennink, M. M., Kaiser, B. N. et Marconi, V. C. (2017, Mar). Code Saturation Versus Meaning Saturation: How Many Interviews Are Enough? *Qual Health Res*, 27(4), 591-608. doi: 10.1177/1049732316665344

Hilb, M. (2012). *New corporate governance: Successful board management tools* Springer Science & Business Media.

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

Jacobson, N., Butterill, D. et Goering, P. (2003). Development of a framework for knowledge translation: understanding user context. *Journal of health services research & policy*, 8(2), 94-99.

Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of applied corporate finance*, 14(3), 8-21.

Jensen, M. C. et Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

Jo, H. et Harjoto, M. A. (2011). Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 103(3), 351-383.

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

Lawrence, P. R. et Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.

Leblanc, R. et Schwartz, M. (2007). The black box of board process: Gaining access to a difficult subject. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 843-851.

Lynall, M. D., Golden, B. R. et Hillman, A. J. (2003). Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. *Academy of management review*, 28(3), 416-431.

Milliken, F. J. et Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.

Morck, R. et Yeung, B. (2009). *Never waste a good crisis: An historical perspective on comparative corporate governance*. National Bureau of Economic Research.

Morris, P. (2013). Reconstructing Project Management Reprised: A Knowledge Perspective. *Project Management Journal*, 44(5), 6-23. doi: 10.1002/pmj.21369

Morris, P. et Jamieson, A. (2004). *Translating corporate strategy into project strategy: realizing corporate strategy through project management* Project Management Institute Inc.

Morris, T. et Lancaster, Z. (2006). Translating management ideas. *Organization Studies*, 27(2), 207-233.

Müller, R. (2012). *Project governance* Gower Publishing, Ltd.

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

Nielsen, J., Mathiassen, L. et Newell, S. (2014). Theorization and translation in Information Technology institutionalization: evidence from Danish home care. *Mis Quarterly*, 38(1), 165-186.

OCDE. (2015). Principes de gouvernement d'entreprise du G20 et de l'OCDE. *Éditions OCDE*, (Édition OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236905-fr>), 1-72.

Ogunlana, S. O. (2010). Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, 28(3), 228-236.

Page, J.-P. (2005). *Corporate governance and value creation* The Research Foundation of CFA.

Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective* Stanford University Press.

PMI. (2013a). *Organizational project management maturity model (OPM3) - Third Edition* : Project Management Institute Inc.

PMI. (2013b). *Project Management Body of Knowledge (PMBOK® GUIDE)* : Project Management Institute Inc.

PMI. (2013c). *The Standard for Portfolio Management* : Project Management Institute

Inc.

PMI. (2013d). *The Standard for Program Management* : Project Management Institute Inc.

PMI. (2016). *Governance of portfolios, programs, and projects: a practice guide* : Project Management Institute Inc.

Porter, M. E. et Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167.

Rao, K. et Tilt, C. (2016). Board composition and corporate social responsibility: The role of diversity, gender, strategy and decision making. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 327-347.

Rindova, V. P. (1999). What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective. *Journal of management studies*, 36(7), 953-975.

Rouleau, L. (2011). *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde* Puq.

Stiles, P. (2001). The impact of the board on strategy: An empirical examination. *Journal of management studies*, 38(5), 627-650.

Sundaramurthy, C. (2000). Antitakeover provisions and shareholder value implications: A review and a contingency framework. *Journal of Management*, 26(5), 1005-1030.

Sundaramurthy, C. et Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of management review*, 28(3), 397-415.

Sydow, J., Lindkvist, L. et DeFillippi, R. (2004). *Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge* : Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA.

- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* Paris, Dunod.
- Thiry, M. (2016). *Program management* Routledge.
- Turner, J. R. (2014). *The handbook of project-based management* (vol. 92) McGraw-hill.
- Turner, J. R. et Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International journal of project management*, 21(1), 1-8.
- Vinten, G. (2001). Shareholder versus stakeholder—is there a governance dilemma? *Corporate Governance: An International Review*, 9(1), 36-47.
- Vo, L.-C. et Mounoud, E. (2014). Developing knowledge management implementation frameworks: Implications from translation perspective. *Journal of Applied Business Research*, 30(1), 83.
- Watson, W. E., Kumar, K. et Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of management journal*, 36(3), 590-602.
- Westphal, J. D. (1999). Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties. *Academy of management Journal*, 42(1), 7-24.
- Wheelwright, S. C. et Clark, K. B. (1992). *Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality* Simon and Schuster.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods* Sage publications.