

HEC MONTRÉAL

**Les outils de contrôle de gestion : emploi et gouvernance au sein de projets TI
gouvernementaux canadiens**

par

Chahinez Bendou

**Sciences de la gestion
(Contrôle de gestion)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M.Sc.)*

Juillet 2014
© Chahinez Bendou, 2014

Résumé:

À la lumière d'un cadre théorique qui inclut l'évolution des modèles de systèmes de contrôle de gestion développés par Ouchi, Macintosh, Challagala-Shervani, Simons, Tessier-Otley et Boisvert-Déry, cette recherche a pour objectif d'étudier la nature d'emploi des outils de contrôle de gestion d'un projet TI œuvrant au sein d'un ministère canadien de grande envergure. Pour ce faire, une recherche au sein du bureau de contrôle du projet d'une durée de quatre mois s'est faite en suivant une méthodologie qualitative qui incluait des périodes d'observation, et des entrevues semi-dirigées. Bien que spécifiques au projet TI analysé, les résultats obtenus démontrent qu'au sein de projets TI gouvernementaux canadiens, la réglementation joue un rôle éminent dans l'administration du contrôle de gestion adopté, et elle gouverne même l'emploi des outils de contrôle mis en place.

***Mots clés :** contrôle, outils de contrôle de gestion, performance, cohérence, influence, mesure, dynamique, environnement, gouvernance.*

Abstract:

In the light of a theoretical framework that traces the evolution of management control system models developed by Ouchi, Macintosh, Challagala-Shervani, Simons, Tessier-Otley, and Boisvert-Déry, this research aims to investigate the nature of use of management control tools within a large Canadian federal department IT project. Following a qualitative methodology that included several observation periods and semi-structured interviews, a four-month research was conducted in the organization's project control office. Although specific to the IT project analyzed, the results of this study demonstrate that within Canadian federal departments' IT project teams, regulation plays a prominent role in the administration of the adopted management control frame, and governs the use of the management control tools in place.

***Key words:** control, management control tools, performance, consistency, influence, measurement, dynamic, environment, governance.*

Table des matières

INTRODUCTION :	4
PREMIER CHAPITRE : REVUE DE LITTÉRATURE	10
1. SURVOL : LE CONTRÔLE DE GESTION	10
2. SYSTÈMES DE CONTRÔLE CLASSIQUES	11
2.1. William Ouchi (1979) : Les contrôles par le marché, la bureaucratie, et le clan ... 12	
2.1.1. Contrôle des résultats :.....	13
2.1.2. Contrôle des comportements :.....	13
2.1.3. Contrôle clanique :.....	13
2.1.4. Contrôle par le marché :.....	14
2.1.5. Contrôle par la bureaucratie :.....	14
2.1.6. Contrôle par le clan :.....	15
2.2. Norman Macintosh (1994) : Les contrôles charismatique et collégial 15	
2.2.1. Contrôle charismatique :.....	15
2.2.2. Contrôle collégial :.....	16
2.3. Challagalla et Shervani (1996) : Contrôle par les compétences 16	
3. SYSTÈMES DE CONTRÔLE MODERNES	17
3.1. Le modèle de Robert Simons (1995)	17
3.1.1. Contrôle de gestion :.....	19
3.1.1.1. Systèmes de Contrôle Diagnostic ou Diagnostic Control Systems :.....	19
3.1.1.2. Systèmes Interactifs de Contrôle ou Interactive Control Systems :.....	20
3.1.2. Contrôle stratégique :.....	20
3.1.2.1. Systèmes de Croyances ou Belief Systems :.....	21
3.1.2.2. Systèmes de Frontières ou Boundary Systems :.....	21
3.2. Le modèle de Tessier et Otley (2012)	22
3.2.1. Les types de contrôle - Social et technique :.....	23
3.2.2. Les systèmes de contrôle :.....	24
3.2.3. Intentions des gestionnaires :.....	25
3.2.4. Présentation et perception des contrôles :.....	26
4. SYSTÈMES DE CONTRÔLE ÉMERGENTS : LE MODÈLE DE BOISVERT-DÉRY (2012) 27	
4.1. <i>Coeur du modèle</i>	29
4.2. <i>3 axes dominants</i>	29
4.2.1. Stratégie :.....	29
4.2.2. Opérations :.....	30
4.2.3. Gouvernance :.....	30
4.3. <i>Cadres conceptuels</i>	31
4.3.1. Cadre sociétal :.....	31
4.3.2. Cadre sectoriel :.....	32
4.3.3. Cadre organisationnel :.....	32
5. PARTICULARITÉS DU SECTEUR PUBLIC : DEUX LOGIQUES INSTITUTIONNELLES 34	
5.1. <i>Logique bureaucratique</i>	35
5.2. <i>Logique managériale</i>	35
DEUXIÈME CHAPITRE : MÉTHODOLOGIE	37
1. OBJECTIFS DE RECHERCHE	37
1.1. <i>Question de recherche</i>	37
2. ENVIRONNEMENT DE RECHERCHE	37
2.1. <i>Critères de sélection de l'organisation étudiée</i>	38
2.2. <i>Recrutement des répondants</i>	39
2.2.1. Critères de sélection des répondants :.....	39

3. DESCRIPTION DE LA COLLECTE DE DONNÉES	41
3.1. <i>Données secondaires</i>	41
3.2. <i>Observation participante en entreprise</i>	41
3.3. <i>Entrevues semi-dirigées</i>	43
4. ANALYSE DES DONNÉES	44
4.1. <i>Analyse de la pertinence des outils de contrôle</i>	44
4.2. <i>Analyse de la nature du cadre de contrôle de gestion</i>	45
4.3. <i>Choix des outils méthodologiques</i>	46
5. CONSENTEMENT DES PARTICIPANTS ET CONFIDENTIALITÉ	48
TROISIÈME CHAPITRE : ÉTUDE DE CAS	49
1. PROJET TI : LES OBJECTIFS	49
2. CONTEXTE DU PROJET TI	50
2.1. <i>Facteurs de changement</i>	51
2.2. <i>Contraintes</i>	52
3. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	53
4. APPROCHE ET STRATÉGIE DE GESTION DE PROJET	54
5. SITUATION ACTUELLE	57
QUATRIÈME CHAPITRE : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	59
1. SYSTÈME DE CONTRÔLES STRATÉGIQUE	60
1.1. <i>Mission</i>	60
1.2. <i>Vision</i>	60
1.3. <i>Stratégies</i>	60
1.4. <i>Valeurs</i>	61
2. SYSTÈME DE CONTRÔLE DE GESTION	62
2.1. <i>Responsabilité de Contrôle du Projet TI</i>	62
2.1.1. Mesures de performance :	63
2.2. <i>Outils de contrôle de gestion utilisés</i>	64
2.2.1. Contrôle de la portée du Projet :	64
2.2.1.1. Processus de contrôle de la gestion du Changement :	64
2.2.1.2. Contrôle de l'horaire :	66
2.2.2. Contrôle financier :	67
2.2.3. Contrôle de la qualité :	67
2.2.4. Gestion des risques :	68
2.3. <i>Tableau récapitulatif des outils de contrôle en place</i>	69
3. ANALYSE DE LA NATURE DES OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION	70
3.1. <i>Résultats de l'évaluation de la pertinence des outils de contrôle</i>	71
3.2. <i>Classification des outils de contrôle de gestion du Projet TI selon Simons (1995)</i>	74
CINQUIÈME CHAPITRE : DISCUSSION	76
1. RETOUR SUR LES RÉSULTATS OBTENUS	76
1.1. <i>Résultats de l'évaluation de la pertinence des outils de contrôle</i>	77
1.1.1. Outils en tête de classement : Gestion des risques, Budget, et Horaire :	78
1.1.2. Outils en milieu de classement : Costing, et PL Dashboard :	79
1.1.3. Outils défaillants : Réunions, « Change Management Board », et Rapports de contrôle :	80
1.2. <i>Classification de la nature des outils de contrôle de gestion en place</i>	81
1.2.1. Premier Constat - Pilotage Diagnostique plus concentré :	83
1.2.2. Deuxième Constat - Score important des outils diagnostics :	83
2. GOUVERNANCE DU CONTRÔLE DE GESTION EN PLACE	84
3. PROJET TI : NATURE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE EN PLACE ET CONSÉQUENCES	89

CONCLUSION.....	92
ANNEXES.....	96
BIBLIOGRAPHIE.....	105

Liste des tableaux

Tableau 1	Profil des candidats retenus pour les entrevues	p.40
Tableau 2	Thèmes centraux de la grille d'observation	p.43
Tableau 3	Thèmes abordés lors des entrevues	p.43
Tableau 4	Liste des outils de contrôle du Projet TI	p.70
Tableau 5	Pointage des outils de contrôle du Projet TI	p.72
Tableau 6	Résultats de l'évaluation de la pertinence des outils de contrôle du Projet TI	p.73

Liste des figures

Figure 1	Types de contrôles et conditions préalables d'Ouchi, 1979	p.14
Figure 2	Modèle de contrôle de gestion de Robert Simons, 1995	p.18
Figure 3	Modèle de contrôle de gestion de Tessier et Otley, 2012	p.23
Figure 4	Modèle de contrôle de gestion de Boisvert-Déry, 2012	p.28
Figure 5	Matrice de classification des outils de contrôle de gestion du Projet TI selon Simons (1995)	p.47
Figure 6	Organigramme de l'équipe de Projet TI	p.54
Figure 7	Cycles du Projet TI	p.56
Figure 8	Classement de la nature des outils de contrôle de gestion du Projet TI selon Simons (1995)	p.75

Liste des Annexes

Annexe 1	Certificat du CER	p.97
Annexe 2	Grille d'observation	p.98
Annexe 3	Scénario d'entrevue	p.99
Annexe 4	Formulaires de consentement (Formulaires A, F, K, L)	p.104

Définitions et acronymes

CT ou CTC : Conseil du Trésor du Canada

CMB : Change Management Board – Un formulaire électronique retraçant les demandes de changements au cours des activités du projet supporté par le logiciel Excel.

CY1, CY2, CY3 : Fais référence aux différents cycles du projet. Cycle 1, Cycle 2, et Cycle 3.

Costing : Activité d'estimation de coûts.

ERP : Entreprise Resource Planning, un Progiciel de gestion intégré en français.

FRF : Fund Request Forms – Formulaires de demande de fonds. Ces formulaires sont obligatoires pour réserver les fonds essentiels à priori de chaque activité, ou déplacement nécessitant une approbation de transferts d'argent du PCO.

MPS : Master Project Schedule – fais référence à l'horaire officiel du projet.

OPI : Officer of Primary Interest – Cet acronyme fait référence aux chefs de section, lorsque ces derniers sont en réunion.

PL : Project Leader — Chef de projet

PD : Project Director – Directeur de projet

PM : Project Manager – Gérant de projet

PCO : Project Control Office – Bureau de contrôle de gestion du projet TI, qui est géré par le gestionnaire de contrôle de projet en support par les agents aux finances, comptabilité, et agents responsables de l'horaire. C'est au PCO que sont gérés le budget, l'horaire, la gestion du risque et le contrôle de la qualité de tout le projet. Le gérant du projet a l'autorité finale sur les changements de la gestion de ces documents.

PL Dashboard : c'est un genre de mini tableau de bord de gestion utilisé par le PCO pour mettre au courant le chef de projet des différents éléments et jalons de contrôle de gestion du Projet TI.

RMOC : Risk Management Oversight Committee — Un comité de haut niveau de contrôle de gestion des risques composé du PL, PD, PM, et des chefs de section.

SPC : Services Partagés Canada

SRB : Senior Review Board – Comité Supérieur de Révision.

SharePoint : un logiciel pour applications Web et portails développé par Microsoft pour améliorer la communication en entreprise. Parmi ses fonctionnalités l'on compte la gestion de contenu, la gestion électronique de documents, les forums, ainsi que la possibilité de créer des formulaires électroniques et des statistiques essentielles à la prise de décision (Office Microsoft, 2014).

Remerciements

À mes tendres parents qui m'ont tant aimée, protégée, et encouragée.
À mes adorables sœurs qui m'ont tant endurée, divertie, et admirée.

À mon directeur de recherche, Mr Claude Laurin, qui m'a tant appris, inspirée, et
motivée.
À ma codirectrice de recherche, Mme Élodie Allain, qui m'a tant assistée, orientée, et
appuyée.

To the "IT Project" team who supported me unconditionally.

Merci.

Introduction :

Alors qu'en 2011 le gouvernement du Canada introduisait son Plan d'action économique en vue d'atteindre un rééquilibrage budgétaire suite aux fluctuations financières que le pays subissait depuis la récession de 2007-2008, la modernisation des plateformes de Technologie de l'Information (TI) fut partie intégrante de sa stratégie de restructuration. Pour la décennie qui suivait, le gouvernement du Canada avait identifié trois piliers principaux sur lesquels celui-ci allait se concentrer en vue d'aligner les initiatives ainsi que les ressources nécessaires à la réalisation de ses objectifs de modernisation de plateformes TI. Tout d'abord, le premier pilier du gouvernement consiste à moderniser les technologies de l'information existantes (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2012). Puis, afin d'améliorer la prestation des services électroniques du gouvernement du Canada aux particuliers et aux entreprises qui éprouvent une croissance en matière d'utilisation numérique, le deuxième pilier consiste en la transformation de la prestation des services de sorte que la prestation de services électroniques soit la solution par défaut (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2012). Finalement, afin de faciliter l'accès aux renseignements et aux services gouvernementaux pour les citoyens et les entreprises, le troisième pilier du gouvernement consiste à nouer des liens avec ces derniers. Pour ce faire, le Canada s'est engagé dans un plan d'action pour un gouvernement ouvert, possible grâce aux initiatives de renouvellement du Web qui a pour objectif de moderniser les capacités de communication en ligne du gouvernement du Canada, entre autre par l'entremise de sites Web et par l'utilisation de médias sociaux (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2012).

S'inscrivant dans le cadre du premier pilier, le gouvernement canadien commença sa restructuration de plateforme TI par libérer, là où il était possible de le faire, des capacités matérielles, humaines, et financières pour ensuite réaffecter des ressources vers l'innovation et le renouvellement des systèmes (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2012). De cette stratégie découle la création en août 2011 des Services Partagés Canada (SPC). Rendant compte de

ses activités au Parlement canadien par l'entremise de la ministre des Travaux Publics et Services Gouvernementaux Canada, Diane Finley, le SPC a réuni les ressources humaines et technologiques, ainsi que les biens matériels de 43 ministères et organismes du gouvernement fédéral (Services partagés Canada, 2013). Avec le SPC, le gouvernement du Canada détiendra dès lors un seul système de courrier électronique au lieu de 100 systèmes différents (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2011). Il a fait passer le nombre de centres de données de 300 à moins de 20, et ce, tout en rationalisant les réseaux électroniques au sein des ministères et entre eux (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2011). Cette nouvelle réorganisation entrainera dans les années futures une amélioration des services aux Canadiens, rendra les TI plus sûres et fiables, et fera économiser de l'argent aux contribuables (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2011). En effet, seulement deux ans après sa création, le plan d'action économique du Canada de 2013 annonça que les efforts du SPC contribueront à des économies de 8,7 millions de dollars par année à compter de 2014-2015 (Flaherty, 2013). De plus, la ministre responsable du SPC, Diane Finley, déclara lors de la Conférence annuelle et exposition sur la technologie dans l'administration gouvernementale (GTEC) de 2013 que :

« ... Services partagés Canada a engendré des économies presque immédiatement en adoptant une démarche à l'échelle du gouvernement et en intégrant l'infrastructure des TI. Ces économies rapides ont contribué à réduire les coûts de 150 millions de dollar tel que stipulé dans le budget du Plan d'action économique de 2012. La transformation des services de courriel permettra d'économiser un montant additionnel de 50 millions de dollars pour les contribuables. » (Services partagés Canada, 2013).

Mis à part le SPC, le gouvernement canadien a également investi d'énormes sommes dans des projets de transformation des prestations de services électroniques qui elles s'inscrivent dans le cadre du deuxième pilier du gouvernement fédéral.

Chaque année depuis 2011, le gouvernement Harper investit des millions de dollars dans des projets de technologies de l'information. Néanmoins, contrairement au succès qu'enregistre le SPC, ces projets sont souvent source de plusieurs polémiques sociales. Effectivement, en raison de leur complexité et de leur risque d'affaires, les grands projets TI coutent souvent plus cher que prévu et connaissent un taux de succès considérablement bas (Corovic, 2012). D'ailleurs, selon une étude publiée en 2012 par le Cabinet de Conseil auprès des Directions Générales Américaines McKinsey & Company, la moitié des projets en TI (dans le monde entier) ayant des budgets de plus de 15 millions de dollars dépensent en moyenne 45 % plus que le budget estimé, dépassent les délais de temps de 7 %, et livrent 56 % moins de fonctionnalité que prévu (Bloch et Blumberg, 2012). De plus, les auteurs de cette recherche stipulent que plus le projet est long, plus il court la chance de dépasser le budget ou les délais. À titre d'exemples concrets qui ont suscité la polémique ces dernières années au Canada, l'on peut citer la suspension en 2012 du projet du Système intégré d'information de justice du Québec (SIJ) après avoir dépensé 75 millions de dollars (Corovic, 2012).¹ Le débordement budgétaire du projet de Registre canadien des armes à feu dont le coût initial était estimé à 119 millions de dollars, toutefois graduellement révisé à 1 milliard de dollar (Corovic, 2012). L'annulation en 2009 par L'association Canadienne des Paiements (ACP) du projet de numérisation des chèques après quelques années de développement, soit un projet de près de 300 millions de dollars (Corovic, 2012) constitue un autre exemple de projet controversé.

Ainsi, il devient convenable de poser les questions suivantes : Pourquoi ces retards? Pourquoi ces dépassements budgétaires alors que le gouvernement y met des ressources humaines, financières, et matérielles en suffisance pour l'élaboration de ces projets? Et ce, sans oublier que le Bureau du Vérificateur général du Canada a mis en vigueur le 1^{er} avril 2009 une politique sur le contrôle interne pour les 22 plus grands ministères de l'administration fédéral afin

¹ *SIJ : Un Projet TI qui permettra à l'ensemble des intervenants liés à l'administration de la justice au Québec d'échanger par voie électronique des informations fiables, et ce, sur tout le territoire québécois. (Giroux, 2003).*

d'encadrer la gestion des risques et renforcer l'efficacité des rapports financiers et la gestion des ressources de ces projets (Bureau du vérificateur général du Canada, 2011). Pendant que certains citoyens blâment la mauvaise gestion budgétaire des pouvoirs publics, d'autres condamnent la façon de faire de ces derniers. En fait, c'est à partir de là qu'est né le sujet de recherche de ce mémoire. Alors que le gouvernement canadien accorde beaucoup d'importance aux investissements des projets TI et au développement de l'infrastructure TI en général, dans le cadre de ce mémoire, je me suis concentrée sur le mode de gestion de ces projets TI, et plus précisément sur le rôle et la place qu'occupent les outils de contrôle de gestion au sein des projets TI d'organismes gouvernementaux canadiens.

Dès lors, une recherche en organisation au sein d'une équipe de Projet TI d'un important ministère fédéral canadien fut conduite pendant 4 mois, et ce, afin de répondre à la question de recherche suivante :

- *Comment les outils de contrôle de gestion sont-ils utilisés au sein des équipes de projets TI du gouvernement du Canada? Et pourquoi sont-ils utilisés de cette manière?*

De la sorte, une analyse approfondie des outils de contrôle de gestion en place fut effectuée, et ce, afin d'étudier l'utilité, la pertinence, ainsi que la facilité d'utilisation de ces outils par les intervenants clés de l'équipe de gestion du Projet TI à l'étude. Pour ce faire, ce mémoire présente cinq chapitres décrivant notamment les théories et modèles de gestion sur lesquels je me suis basée pour extraire des résultats et formuler une discussion en vue de répondre à la question constituant le sujet principal de cette recherche.

Le premier chapitre de ce mémoire présente la revue de littérature qui exposera les théories sur le contrôle de gestion, ainsi que l'évolution de ce concept à travers les années. Les systèmes de contrôles classiques d'Antony, les systèmes de contrôle émergents du modèle de contrôle de gestion de Robert Simons (1995), et les systèmes de contrôle modernes, dont ceux de Tessier et Otley

(2012), et de Boisvert-Déry (2012), seront couverts. Ce chapitre présentera les différentes facettes du contrôle de gestion ainsi que les nombreux outils de contrôle de gestion disponibles pour les gestionnaires. Enfin, une exposition brève de la dynamique de logiques managériales contre bureaucratiques au sein des administrations publiques sera également détaillée dans ce chapitre.

Les trois chapitres suivant la revue de littérature se concentreront plus particulièrement sur la nature ainsi que l'environnement de recherche sélectionné pour le cadre de cette étude.

Le deuxième chapitre de ce mémoire présentera la méthodologie utilisée lors de la collecte de donnée en organisation d'une durée de 4 mois; soit de janvier 2014 à avril 2014. Les objectifs de recherche de ce mémoire y seront alors présentés, suivis des critères de sélection de l'équipe de projet et des répondants. La description de la collecte de données ainsi que les termes de consentement et de confidentialité des participants seront également couverts dans cette section.

Le troisième chapitre intitulé « Étude de cas » identifiera les éléments clés qui composent l'environnement interne et externe de l'équipe de Projet TI à l'étude. Le mode de gestion, la gouvernance, les règlementations, la structure, ainsi que le budget et autres facteurs déterminants à la gestion de l'équipe de projet à l'étude seront présentés dans ce chapitre. Afin de respecter la confidentialité des membres de l'équipe de gestion de ce projet ainsi que du ministère canadien dans lequel œuvre cette équipe, en aucun cas les noms du ministère ou du projet ne seront mentionnés. Je référerai à cet organisme en sa généralité comme équipe de « Projet TI ».

Le quatrième chapitre de cet écrit présentera quant à lui les résultats de cette recherche en trois phases. Premièrement, une analyse stratégique du Projet TI sera détaillée. Puis, une présentation de l'état du système de contrôle de gestion en place sera faite. En dernier, les résultats de l'analyse sur la nature des outils de contrôle de gestion du Projet TI seront présentés sous forme de tableaux.

Finalement, le cinquième chapitre de ce mémoire intitulé « Discussion » détaillera plus en profondeur les résultats obtenus, tout en tissant des liens contextuels avec la globalité de l'information obtenu lors de la période d'étude en organisation, au sein de l'équipe de Projet TI.

Une conclusion suivra le chapitre de Discussion qui résumera les apports de cette étude, ses limites, et les champs de recherche futurs.

Premier Chapitre : Revue de Littérature

1. Survol : Le contrôle de gestion

Alors que le contrôle de gestion fut jadis négligé par les gestionnaires et dirigeants d'entreprises, à partir des années soixante, plusieurs recherches commencèrent à s'intéresser à la nature des avantages que ce type de contrôle procurait aux entreprises. Ainsi, le monde des affaires privé et public commença à voir naître plusieurs théories; et entre autres celle d'Henri Bouquin qui approuva les propos d'Anthony qui définit le contrôle de gestion comme étant un « *processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation.* » (Anthony, 1988, p.10). Ceci étant, avec la modernisation des entreprises et la transformation de l'environnement économique, les pratiques, hypothèses, et théories de ces modèles plutôt traditionnels qui se basaient surtout sur la technique budgétaire présentaient des insuffisances qui désavantageaient la gestion proactive et le contrôle de gestion des entreprises (Germain, 2005).

Ainsi, alors que certains gestionnaires restent toujours fidèles aux outils de contrôle traditionnels, l'émergence des systèmes de mesures de la performance tels que les tableaux de bords ou *balanced scorecard* fait ses preuves dans plusieurs organisations. Entre temps, des recherches sur l'amélioration des systèmes de contrôle de gestion sont en cours d'exécution. Mêlant management, stratégies, et outils budgétaires, les modèles entre autres de Robert Simons et Boisvert-Déry présentent des théories distinctes, mais sûrement interreliées vu qu'elles défendent un but commun; soit l'application d'un système de contrôle de gestion efficace. Dès lors l'objet de cette section portera sur l'identification de l'évolution et du rôle du contrôle de gestion en entreprise, et ce, en allant des modèles classiques de contrôle, vers les modèles actuels. À la fin de cette section, je présenterai également en bref les propos de Meyer et Hammerschmid (2006) qui témoignent de la dynamique des logiques managériales contre bureaucratiques au sein des administrations publiques.

2. Systèmes de contrôle classiques

Au sens propre du terme, le mot «Contrôler» signifie vérifier, surveiller, évaluer, et maîtriser. Pendant longtemps, la fonction contrôle de gestion en entreprise faisait référence directement à ces termes qui influençaient les activités principales des contrôleurs de gestion en organisation. C'est en 1965 que Robert Newton Anthony a défini le contrôle de gestion comme *un processus par lequel les cadres d'entreprises sont assurés que les ressources sont obtenues et utilisées pour la réalisation des objectifs d'une manière efficace et efficiente* (El bachir, 2010). Ici, il est important de relever le fait que selon cette définition, Anthony sous-entend que le contrôle de gestion est un processus pour lequel il y a des objectifs préétablis que le gestionnaire ou cadre se doit de réaliser à travers l'action de ses employés et l'utilisation efficace et efficiente des ressources. Quelques années plus tard, en 1988, ce même auteur fit évoluer sa définition du contrôle de gestion pour y intégrer cette fois-ci la notion d'influence. Anthony définit désormais le contrôle de gestion comme *étant un processus à travers lequel les gestionnaires influencent les autres employés pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation* (Anthony, 1988).

En 1996, la notion d'influence était toujours présente lors de l'évolution de la définition du contrôle de gestion. Approuvant les propos d'Anthony, Henri Bouquin introduit dans son explication de contrôle de gestion la notion de pilotage de l'entreprise à travers la déclinaison de sa stratégie vers tous les niveaux organisationnels (Bouquin, 1994). Cet auteur stipule que les gestionnaires chargés de mettre au point la stratégie d'entreprise nécessitent des dispositifs et processus pour assurer la cohérence entre les activités quotidiennes des employés et la stratégie de l'entreprise (El bachir, 2010). C'est ainsi que le contrôle de gestion devient un régulateur de comportement. De la sorte, Bouquin définit le contrôle de gestion comme *les processus et dispositifs qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes* (El bachir, 2010).

Suite à l'analyse des définitions formulées par ces auteurs phares sur le contrôle de gestion, il devient alors possible de noter que le concept «*d'influence sur les comportements*» est un attribut principal du contrôle de gestion. C'est d'ailleurs à partir de ce constat que se sont développées plusieurs typologies des systèmes de contrôle de gestion en entreprises. Les contributions de William Ouchi, de Norman Macintosh, et de Challagalla et Shervani qui s'inscrivent dans le cadre des systèmes de contrôle classiques seront détaillées dans les paragraphes qui suivent.

2.1. William Ouchi (1979) : Les contrôles par le marché, la bureaucratie, et le clan

S'inspirant des notions sur le contrôle auparavant développées par les auteurs phares, dont Anthony, en 1977, William Ouchi a commencé à s'intéresser aux systèmes de contrôles qui conduisent à différents modes de contrôle en organisation. Celui-ci considère que le système de contrôle est «*avant tout, un processus de mesure, d'évaluation et de rétribution de la performance*» (Ouchi, 1978, cité par Langevin, 2011). En suivant la logique de cette idée, Ouchi stipule donc que pour pouvoir contrôler, il faut pouvoir mesurer.

Dès lors, en 1979, William Ouchi a proposé une première typologie de contrôles qui permettait de mieux comprendre le rôle du contrôle de gestion en organisation. En retenant les deux paramètres que sont le niveau de connaissance du processus de production et la capacité à mesurer les résultats, Ouchi, par cette typologie, cherchait à déterminer les mécanismes qui permettaient à une entreprise ou organisation d'atteindre ses objectifs, et ce, en associant un certain type de contrôle à des caractères particuliers de l'organisation (Saunier, 2007).

Ouchi particularise ainsi le contrôle des résultats (output control), du contrôle des comportements (behavior control), qui est associé à la maîtrise des processus de transformation ou de production. De plus, dans le cas où les résultats sont difficilement mesurables et que les comportements sont méconnus, Ouchi introduit le contrôle clanique (Ouchi, 1978).

2.1.1. Contrôle des résultats :

Ouchi préconise que dans une organisation, lorsque la capacité à mesurer les résultats est élevée et que la connaissance du processus de transformation est imparfaite, les gestionnaires doivent se concentrer sur le contrôle des résultats, et ce, en récompensant de façon sélective l'atteinte des résultats souhaités (Langevin et Naro, 2011). L'auteur précise que l'efficacité de ce type de contrôle n'est possible que si l'organisation dispose de mesures fiables et valides des résultats espérés.

2.1.2. Contrôle des comportements :

Dans le cas où une organisation a une faible capacité à mesurer les résultats de ses activités (output), mais détient une parfaite connaissance du processus de transformation ou de production, les gestionnaires devraient se concentrer sur le contrôle des comportements. Et ce, en surveillant et/ou en contraignant ces comportements, le tout dans le but d'obtenir les comportements souhaités pour atteindre les objectifs organisationnels (Langevin et Naro, 2011).

2.1.3. Contrôle clanique :

En situation de forte incertitude, c'est à dire lorsque ni la capacité à mesurer les résultats, ni la connaissance du processus de transformation ne sont connus ou maîtrisés suffisamment, Ouchi recommande que l'entreprise ait recours à un troisième type de contrôle, soit le contrôle clanique. Le contrôle clanique ou par le clan, consiste à avoir des employés qui détiennent un profil de compétences qui correspond aux besoins spécifiques de l'organisation, ce qui induira des comportements d'autocontrôles entre pairs (Langevin et Naro, 2011). Ainsi, de par la socialisation, ce type de contrôle assure l'alignement des intérêts des employés avec ceux de l'organisation. Les salariés seront ainsi motivés et impliqués dans leurs tâches, ce qui ne rend donc pas nécessaire l'utilisation d'autres formes de contrôles dont celui de la surveillance ou des résultats.

De la sorte, en combinant les deux paramètres de systèmes de contrôle retenus par Ouchi et en présentant les types de contrôles développés, on obtient la matrice présentée à la Figure 1.

Figure 1 : Types de contrôles et conditions préalables (Ouchi, 1979)

		Connaissance du processus de transformation/production	
		Parfaite	Imparfaite
Capacité à mesurer les résultats	Élevée	Contrôle des résultats ou des comportements	Contrôle des résultats
	Faible	Contrôle des comportements	Contrôle clanique

Suite à ces typologies, Ouchi a proposé en 1980 une autre organisation de ses types de contrôles, en introduisant cette fois-ci un nouveau mode de contrôle qui est le contrôle par le marché. Dès lors, Ouchi propose trois systèmes dominants de contrôle.

2.1.4. Contrôle par le marché :

Ouchi propose que le contrôle par le marché soit une solution efficace lorsque les objectifs stratégiques ou la connaissance des processus de transformation ou de production ne sont pas parfaitement définis et maîtrisés. Ce type de contrôle est ainsi fondé sur l'évolution des mécanismes de marché (concurrence, ajustement par les prix, recherche des intérêts individuels) au sein de l'organisation dans le but de parvenir à une régulation des résultats par l'échange économique (Saunier, 2007).

2.1.5. Contrôle par la bureaucratie :

Après avoir regroupé ses deux types de contrôles de sa typologie de 1979 (le contrôle des résultats et le contrôle des comportements), Ouchi suggère le contrôle par la bureaucratie qui reste praticable dans un environnement

prévisible ayant des problèmes et des activités peu complexes. Ainsi ce type de contrôle est fondé par l'ensemble des règles et procédures formelles qui dictent aux employés ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire. De suite, peu importe le niveau de maîtrise de la mesure de la performance, lorsqu'une entreprise a des objectifs stratégiques clairs et que sa connaissance du processus de transformation est maîtrisée, la spécification des règles de comportements et de production se traduit par un agencement au système bureaucratique de cette entreprise (Ouchi, 1980).

2.1.6. Contrôle par le clan :

Toujours qualifié de contrôle par le clan, Ouchi suggère en 1980 un contrôle clanique plus flexible que le précédent. Ce type de contrôle décrit désormais que l'autocontrôle des objectifs et valeurs des employés coïncide finalement avec ceux de l'organisation (Ouchi, 1980).

2.2. Norman Macintosh (1994) : Les contrôles charismatique et collégial

En réalisant un travail d'affinement de la matrice de Ouchi, en 1994, Norman Macintosh a distingué deux autres formes de contrôle, soit le contrôle charismatique et le contrôle collégial (Errami, 2010).

2.2.1. Contrôle charismatique :

Le contrôle charismatique est recommandé en organisation lorsque les objectifs de l'entreprise sont clairs, mais que soit la dynamique de son environnement ou soit une situation de crise rendent son processus de transformation incertain. En cette situation, vu que les logiques de fonctionnement de l'entreprise ne deviennent plus conformes à l'environnement dynamique externe de l'entreprise, les hauts gestionnaires de l'organisation devront promouvoir, par le dialogue, les nouvelles mesures à adopter pour mobiliser les salariés en vue d'atteindre les objectifs établis (Errami, 2010). Ainsi, afin de motiver les employés, la rémunération des individus devra être directement liée à l'atteinte

des objectifs. Macintosh précise toutefois que ce type de contrôle ne doit être utilisé que pour une période limitée. Une fois que la situation de l'entreprise se re-stabilise, l'auteur conseil de revenir à un contrôle de type classique, soit un contrôle bureaucratique ou par le marché.

2.2.2. Contrôle collégial :

La mise en place d'un contrôle collégial est pertinente lorsqu'une organisation poursuit des objectifs qui ne sont pas clairs, tandis qu'elle dispose des connaissances parfaites du processus de transformation et une maîtrise des moyens de sa mise en œuvre (Errami, 2010). Ainsi, *un collège de salariés, choisis pour leurs compétences distinctes, se réunit pour délibérer sur les valeurs principales de l'organisation, en vue de trouver un accord sur une solution ainsi que des moyens à utiliser pour y parvenir (Errami, 2010).*

Alors que ce type de contrôle favorise la diffusion d'information, plusieurs critiques y ont été associées, notamment qu'il puisse passer comme un système qui manque de démocratie. Par ailleurs, il faut noter que souvent les décisions du collège sont détournées au détriment des propres choix de la direction (De La Villarmois, 1999 cité par Errami, 2010).

2.3. Challagalla et Shervani (1996) : Contrôle par les compétences

Variante du contrôle par les comportements d'Ouchi, Challagala et Shervani introduisent en 1996 le contrôle par les compétences. Au fait, c'est un type de contrôle qui passe par la standardisation des compétences des salariés, plus que par la nécessité de leur dicter des consignes précises quant à leur conduite en entreprise (Errami, 2010). Ce type de contrôle peut alors être appliqué lors du processus de dotation des employés, et ce, par la sélection de profils de candidats qui détiennent des compétences qui garantissent des types de comportements spécifiques, nécessaires à des exigences organisationnelles futures.

De la sorte, au détriment des visions classiques sur le contrôle de gestion de William Ouchi, Norman Macintosh, Challagalla et Shervani, qui demeurent très axés sur le comportement de l'individu salarié, il existe une vision plus moderne des systèmes de contrôles de gestion en organisation qui a été définie par Robert Simons en 1995.

3. Systèmes de contrôle modernes

Ayant analysé soigneusement les propos précédents des auteurs classiques sur le contrôle de gestion, les prochaines sections présenteront des auteurs ayant formulé des théories plus modernes sur le contrôle de gestion. Le modèle de Robert Simons (1995) sera mis en lumière en premier lieu, suivi du modèle plus récent de Tessier et Otley (2012).

3.1. Le modèle de Robert Simons (1995)

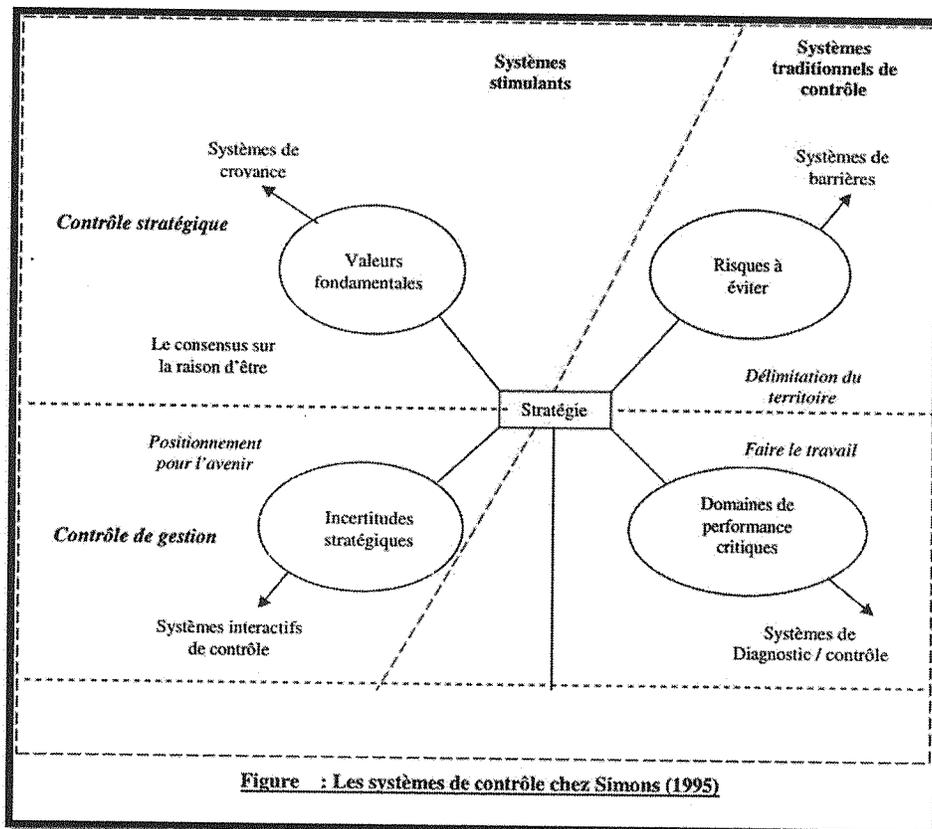
Définissant le contrôle de gestion comme étant « *l'ensemble des processus et procédures formels, construits sur la base de l'information que les cadres utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation* »(Errami, 2010), Robert Simons, explique de par une déclaration dans le *Harvard Business School Press* que « *toutes les organisations grandes et complexes, ont des systèmes similaires de contrôle de gestion, mais il y a des différences dans la manière d'utiliser les systèmes de contrôle de gestion* »(Simons 1995 cité par Errami, 2010). Partant du point de vue que les gens ont généralement le désir de bien faire, de se réaliser, de contribuer, et de créer, Simons s'oppose à la théorie classique du contrôle de gestion qui perçoit les individus comme étant opportunistes et paresseux. Celui-ci emmène ces propos plus loin et supporte l'hypothèse que ce sont souvent les structures d'organisation et les modes de contrôle qui entravent cette volonté de participation et de développement de soi.

Afin de supporter ses paroles, Robert Simons proposa en 1995 un modèle de contrôle de gestion qui se base sur deux catégories de systèmes de contrôle

appelés à toujours coexister en entreprise. Ce sont les systèmes diagnostic et les systèmes interactifs.

Figure 2 : Modèle de contrôle de gestion de Robert Simons (1995)

De par la schématisation de la figure ici-bas (Simons, 1995, cité par Errami, 2010), Robert Simons tenta d'exposer les concepts de son modèle de système de contrôle en présentant 2 axes de contrôle interdépendants en entreprise, que sont le contrôle de gestion, et le contrôle stratégique. Découlant de la stratégie d'affaires de l'entreprise (*business strategy*), ces 2 axes de contrôle sont alors supportés par 4 optiques distinctes; que sont les valeurs fondamentales, les risques à éviter, les incertitudes stratégiques, et les domaines de performance critiques.



3.1.1. Contrôle de gestion :

En traduisant ses propos originaux de son livre « *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal* », qui constitue en fait l'oeuvre de référence de cette présente étude, il est possible de constater que Simons identifie deux catégories de systèmes de **contrôle de gestion** dans son modèle. Premièrement, l'on retrouve *Les Systèmes Interactifs de Contrôle* ou *Interactive Control Systems*, qui font appel aux systèmes de contrôle utilisés et surveillés par les gestionnaires d'entreprise (Simons, 1995). Et deuxièmement, on retrouve *Les Systèmes de Contrôle Diagnostic* ou *Diagnostic Control Systems*, qui quant à eux font référence à tous les systèmes de contrôle en entreprise dont la surveillance est déléguée à d'autres niveaux de la hiérarchie (Simons, 1995).

3.1.1.1. Systèmes de Contrôle Diagnostic ou Diagnostic Control Systems :

Simons définit les Systèmes de Contrôle Diagnostic comme étant des systèmes d'information formels que les gestionnaires utilisent pour veiller sur les résultats des activités régulières enregistrés par les organisations (Simons, 1995). Ces systèmes sont également utilisés pour corriger les déviations par rapport aux standards définis de performance (Simons, 1995).

Trois caractéristiques distinguent ce type de système de contrôle (Simons, 1995) :

- La capacité de mesurer le rendement d'un processus,
- L'existence de standards prédéterminés pouvant être utilisés pour comparer les résultats réels, et
- la capacité de corriger les écarts de déviations par rapport aux résultats standards.

Il demeure important de mentionner que ce type de contrôle est perçu par l'auteur comme étant un contrôle de gestion classique, de par la nécessité d'utilisation d'outils de gestion traditionnels tels que les plans, les budgets, les analyses mensuelles du point mort et de la capacité utilisée, etc., (Errami, 2010). Effectivement, le Système de Contrôle Diagnostic est caractérisé par la collecte

d'un volume important d'indicateurs qui reflètent les différentes dimensions de performances enregistrées par l'entreprise. Il en résulte alors une collecte d'un volume important d'information, d'où la nécessité de l'informatiser. Le recours à la technologie permet alors un traitement de données efficace, ce qui contribue donc à la production d'information pertinente pour l'analyse (Errami, 2010). Ce type de contrôle est souvent délégué aux employés responsables, et les dirigeants n'en font le suivi que lorsqu'il y a des écarts constatés entre les résultats et les prévisions (Simons, 1995).

3.1.1.2. Systèmes Interactifs de Contrôle ou Interactive Control Systems :

Faisant également partie de l'axe de contrôle de gestion, Simons définit les Systèmes Interactifs de Contrôle comme étant des systèmes d'information formels que les gestionnaires utilisent pour s'impliquer régulièrement et personnellement dans les décisions de leurs subordonnés (Errami, 2010). Ces systèmes stimulent la recherche et l'apprentissage, et permettent ainsi l'émergence de nouvelles stratégies qui permettent aux organisations de répondre aux opportunités et menaces que leur présente leur environnement externe (Simons, 1995). Dès lors, toute l'attention des gestionnaires est dirigée vers leur outil de génération d'information, tel que les comités de gestion. De cette façon, le rôle premier de ce type de contrôle est de permettre aux cadres une meilleure implication dans la gestion de l'entreprise, et ce, tout en favorisant une interaction poussée de ceux-là avec leurs subordonnés dans le traitement des choix stratégiques, et des positionnements de l'entreprise dans l'avenir (Simons, 1995).

3.1.2. Contrôle stratégique :

Sous l'axe du contrôle stratégique, Simons releva deux types de systèmes de contrôle, que sont *Les Systèmes de Croyances ou Beliefs Systems* qui englobent les valeurs fondamentales de l'entreprise, et *Les Systèmes de Frontières ou Boundary Systems* qui eux à leur tour couvrent les risques à éviter par l'entreprise.

3.1.2.1. Systèmes de Croyances ou Belief Systems :

Selon Simons, c'est à travers ces systèmes de croyances que les gestionnaires arrivent à guider et influencer leurs subordonnés vers la recherche de nouvelles opportunités d'affaires à exploiter à l'avenir. En fait, ces systèmes englobent l'ensemble des documents communiqués aux employés qui définissent les valeurs principales, la raison d'être, et les orientations de l'entreprise (Simons, 1995). En organisation, la rémunération variable ou incitative est un élément d'influence qui est souvent utilisé par les gestionnaires pour stimuler l'innovation, tout en respectant les valeurs internes (Errami, 2010).

3.1.2.2. Systèmes de Frontières ou Boundary Systems :

Robert Simons réfère aux Systèmes de Frontières comme étant des systèmes qui « limitent les domaines de recherche d'opportunités » (Errami, 2010). Afin de pouvoir poursuivre des activités d'affaires en cohérence avec la mission et la stratégie de l'entreprise, les gestionnaires doivent définir les actions et comportements non tolérables en organisation. C'est en fait, la marge de manœuvre des gestionnaires qui renferme toutes les règles et politiques pour protéger l'organisation. Ce système assure la gestion du risque de l'entreprise.

Alors que ce modèle reste pertinent à la compréhension des systèmes de contrôle de gestion modernes, celui-ci présente tout de même des limites quant à l'intégration d'outils de mesures de la performance et de contrôle de gestion. Effectivement, même si l'auteur identifie 4 axes majeurs, celui-ci resta tout de même très vague quant aux éléments les plus importants à considérer en dessous de chaque axe. Ainsi, ce modèle donne l'impression que les facteurs de l'environnement organisationnel interne sont priorisés au détriment des facteurs de l'environnement externe de l'organisation, alors qu'il est évident qu'il faut un équilibre de contrôle des deux environnements pour arriver à œuvrer de manière productive et concurrentielle sur le marché. Par ailleurs, bien qu'elle soit pionnière, la grille de conceptualisation du modèle de Simons ne mentionne à aucun moment des propositions d'outils de contrôle de gestion à utiliser, et

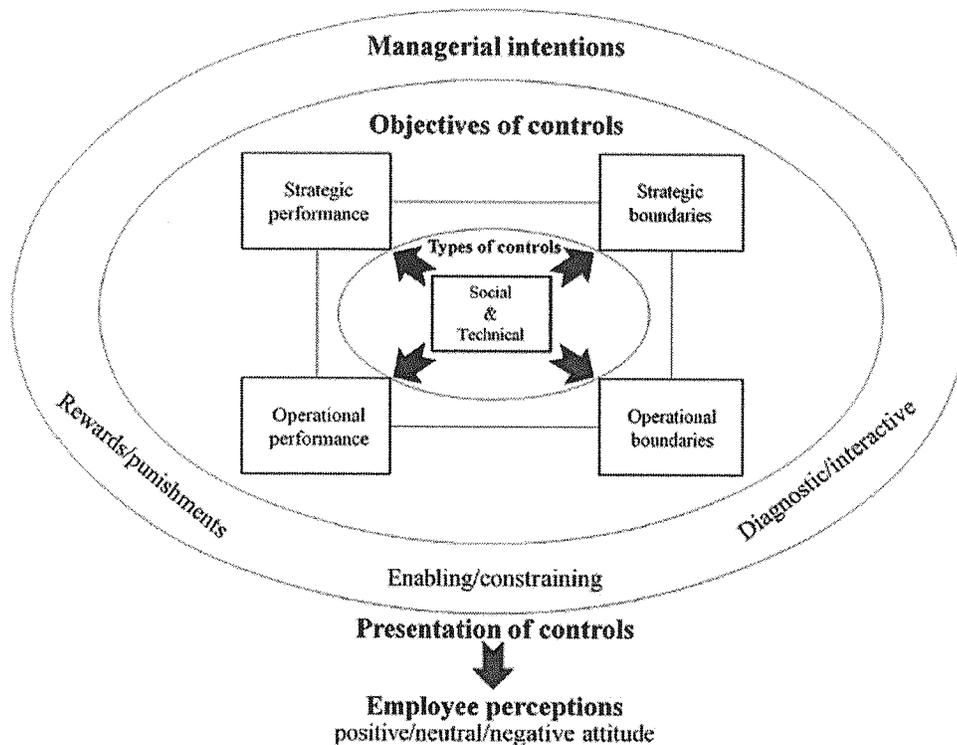
n'invoque pas de pensées ou de citations sur les moyens novateurs à l'époque tels que les tableaux de bord ou cartes stratégiques.

3.2. Le modèle de Tessier et Otley (2012)

Alors que le modèle de contrôle de gestion de Simons continua à faire ses preuves dans le monde littéraire sur le contrôle de gestion avec près de 790 citations (Tessier et Otley, 2012), en 2012, Tessier et Otley se sont intéressés à ce cadre important pour l'examiner de plus près. Pour ce faire, ces derniers ont analysé la cohérence des différentes composantes du modèle théorique de Simons pour ensuite les comparer à des concepts similaires dans la littérature, et ce, en vue de faire évoluer ce cadre conceptuel. Adoptant la même définition du contrôle de gestion que Simons, ces deux auteurs ont réussi à développer un cadre théorique sur le contrôle de gestion dans lequel les composantes de Simons sont mieux définies et plus étroitement intégrées, et donc plus utiles pour la recherche empirique en contrôle de gestion.

Figure 3 : Modèle de contrôle de gestion de Tessier et Otley (2012)

Tel qu'illustré à la Figure 3 (Tessier et Otley, 2012), le modèle de Tessier et Otley met en lumière 4 niveaux. Au premier niveau, au centre du cadre, on retrouve les types de contrôles (social et technique) disponibles aux gestionnaires. Puis, au deuxième niveau, les systèmes de contrôle encadrent les types de contrôle. On retrouve donc le système de contrôle de performance stratégique, le système de contrôle de performance opérationnelle, le système de contrôle de frontières stratégiques, et le système de contrôle de frontières opérationnelles. Au delà des systèmes de contrôles, au troisième niveau, on retrouve les différents choix de gestion possibles concernant ces contrôles (récompenses/punitions, et diagnostic/interactif). Enfin, au quatrième niveau, des éléments qui sont externes à l'intention managériale des gestionnaires vis-à-vis des contrôles choisis sont représentés, soit : Présentation des contrôles choisis aux employés, et considération des réactions de ces derniers (réactions positives, négatives, ou neutres).



3.2.1. Les types de contrôle - Social et technique :

Le premier niveau du cadre conceptuel de Tessier et Otley (2012) renferme les types de contrôles disponibles aux gestionnaires. Ces derniers ont en leur disposition deux types de contrôles que sont les contrôles Social et Technique.

- i. *Les contrôles sociaux* sont définis comme étant des contrôles qui font référence aux éléments affectifs, émotionnels, et non rationnels des employés. (Ray, 1988 Cité par Tessier et Otley, 2012). Ces types de contrôles sont constitués des valeurs fondamentales, des croyances, et des symboles de l'organisation et des employés. Les contrôles sociaux représentent ainsi les aspects de la culture organisationnelle.
- ii. *Les contrôles techniques* sont définis comme étant les contrôles qui spécifient la description de l'exécution des tâches quotidiennes, ainsi que la façon dont les individus et groupes sont organisés. Ces contrôles se basent sur les règles, les procédures, et les normes. Ce sont les contrôles techniques qui régissent les activités quotidiennes des organisations.

3.2.2. Les systèmes de contrôle :

Le deuxième niveau du modèle de Tessier et Otley est composé de quatre différents systèmes de contrôle qui peuvent être mis en place au sein d'une organisation pour orienter le comportement des employés. Vu que ces systèmes sont formés par des ensembles de contrôles sociaux et techniques, ce deuxième niveau est étroitement lié avec le premier. Cette liaison est d'ailleurs représentée par les flèches dans la Figure 3.

Ce deuxième niveau inclut deux systèmes de contrôles liés à la performance que sont : le système de contrôle de la performance opérationnelle (*Operational Performance*), et le système de contrôle de la performance stratégique (*Strategic Performance*). En plus de deux systèmes liés aux frontières que sont : le système de contrôle de frontières stratégique (*Strategic Boundaries*), et le système de contrôle de frontières opérationnel (*Operational Boundaries*). Ces deux systèmes de frontières sont fondés sur les risques à éviter. Ils représentent entre autres les systèmes de frontières stratégiques et opérationnels de Simons (*Strategic and Operational boundaries systems*) (Simons, 1995).

- i. *Le système de contrôle de la performance opérationnelle se concentre sur les variables de performances critiques au niveau opérationnel. Ce système englobe les contrôles permettant à l'organisation d'atteindre sa stratégie. Il comprend ainsi les systèmes diagnostics de contrôles de Robert Simons, tel que les différents ratios financiers et de performance.*
- ii. *Le système de contrôle de la performance stratégique se concentre quant à lui sur les incertitudes stratégiques. Ce système de contrôle est défini comme une activité de pilotage qui surveille si l'organisation a la bonne stratégie pour assurer la réalisation de sa vision. Ainsi le rôle de ce système de contrôle est de signaler le besoin de reformulation de stratégies lorsque nécessaire.*

- iii. *Le système de contrôle de frontières opérationnelles* est composé de l'ensemble des règlements, processus, et commandes qui informent les employés des limites imposées à leurs actions. Ces limites peuvent être communiquées par des contrôles sociaux tels que les valeurs et les codes de conduite ou des règles et procédures. Ainsi, ils communiquent les limites organisationnelles établies par l'industrie ou la société dans laquelle évolue l'organisation.
- iv. *Le système de contrôle de frontières stratégiques* est défini comme étant l'ensemble des limites que les employés doivent considérer lorsqu'ils sont à la recherche de nouvelles opportunités stratégiques. Ces types de contrôles garantissent les limites organisationnelles en matière de développement de stratégies pour s'assurer que la vision et la mission de l'entreprise sont respectées.

Similaires au premier niveau du cadre conceptuel, ces quatre systèmes de contrôles peuvent être interconnectés par une synergie qui est représentée par une ligne reliant les 4 systèmes dans le schéma du modèle Tessier et Otley (2012).

3.2.3. Intentions des gestionnaires :

Le troisième niveau du modèle conceptuel de Tessier et Otley (2012) présente les intentions des gestionnaires. Ce niveau met l'accent sur les différents choix que les gestionnaires peuvent faire en ce qui concerne la mise en place de leurs systèmes de contrôles. Ainsi, les gestionnaires ont le choix d'orienter les objectifs de leurs contrôles vers une utilisation qui encourage la discussion et l'apprentissage, en lui accordant alors une connotation interactive. Ou bien ils pourraient également promouvoir une utilisation diagnostic, et utiliser les contrôles que lorsqu'il y a une certaine déviance. Les gestionnaires peuvent également décider si le contrôle est utilisé d'une manière à ce qu'il favorise la créativité (enabling), ou d'une autre manière pour qu'il assure la prévisibilité (constraining). Finalement, les gestionnaires peuvent aussi décider de ce que seront les conséquences des contrôles en matière de réalisation ou non-

réalisation de la performance et exigences planifiées (récompenses ou punitions).

3.2.4. Présentation et perception des contrôles :

Comme décrit dans les niveaux supérieurs, une fois que les systèmes de contrôles sont conçus, les gestionnaires peuvent décider de la façon de présenter les contrôles aux employés. Les décisions quant à la manière de communiquer avec les employés doivent être prises, soit par courriel, documents officiels, présentations en personne, des réunions, etc. De plus, ces derniers doivent décider du contenu du message en tant que tel. À ce stade, il devient important de noter que la présentation du contrôle à utiliser peut être différente de l'intention générale des gestionnaires.

Les étapes qui viennent d'être décrites jusqu'ici représentent toutes des éléments du cadre conceptuel de Tessier et Otley (2012) sur lesquels les gestionnaires ont une influence. Cependant, ces deux auteurs ont également inclus la perception des employés. Tandis que la conception des systèmes de contrôle et la façon dont ils sont présentés ont une influence sur la perception des contrôles par les employés (ce qui est présenté par une flèche à la Figure 3), l'environnement socioculturel dans lequel évoluent les employés, leur niveau de connaissance sur le contrôle de gestion, et d'autres attributs propres aux employés jouent également un rôle sur la perception des systèmes de contrôles mis en place. C'est cette perception des contrôles qui permettra de déterminer les attitudes de ces derniers envers les contrôles, à savoir des attitudes positive, neutre, ou négative.

Bien que présenté différemment, le cadre révisé de Tessier et Otley (2012) comprend tous les éléments de Simons (1995). De plus, Tessier et Otley (2012) ont inclus dans leur modèle conceptuel les intentions des gestionnaires, et la perception des employés pour mettre l'accent sur le fait que ces deux groupes de personnes risquent de ne pas interpréter les contrôles mis en place de la même manière. Même si ce modèle révisé englobe plusieurs modifications suggérées dans la littérature sur le contrôle de gestion, il y a tout de même quelques limites

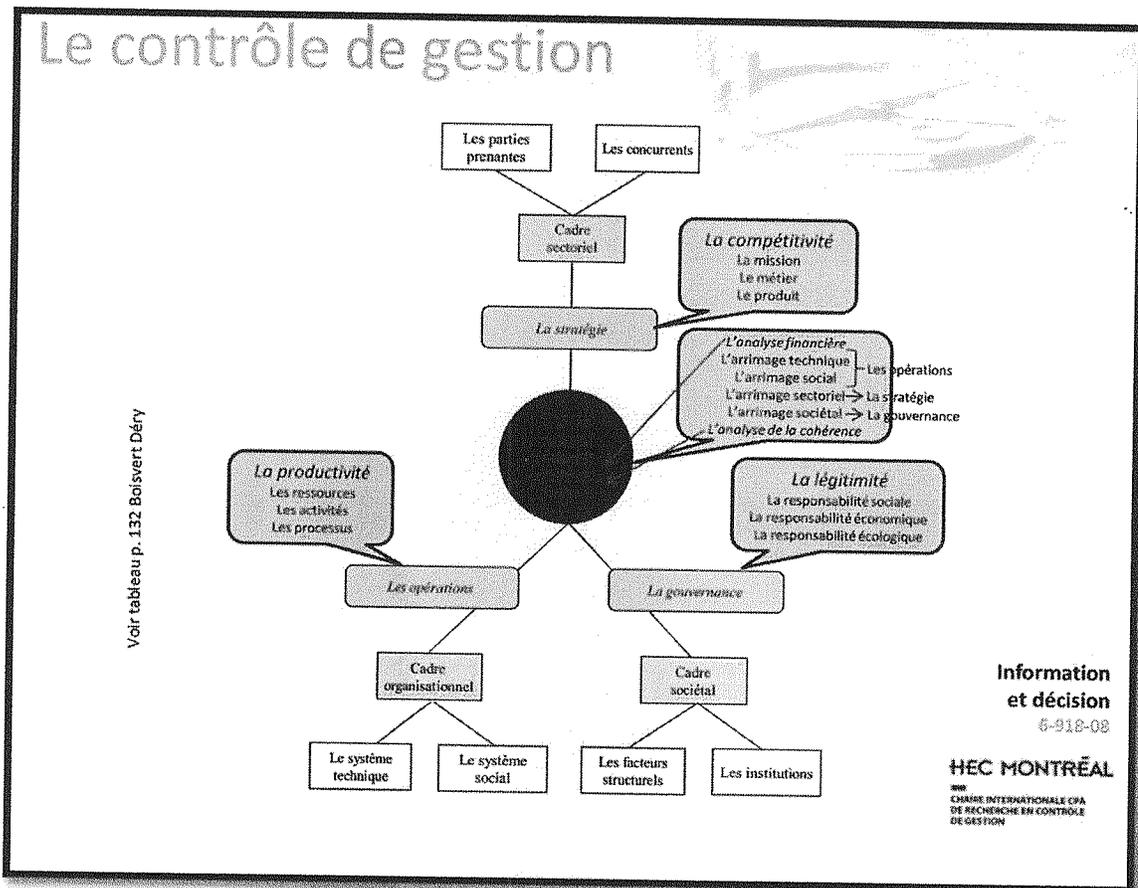
à prendre en considération. En effet, bien que le cadre révisé est basé sur quelques exemples concrets sur le terrain, il est surtout conceptuel et est fondé sur la base de littérature antérieure. Par conséquent, il devra être testé dans d'autres recherches empiriques (Tessier et Otley, 2012).

4. Systèmes de contrôle émergents : Le modèle de Boisvert-Déry (2012)

Tel que vu précédemment, alors que la logique moderne du contrôle de gestion se limite à une « *pratique objective de diagnostic et de prise d'informations de la réalité des organisations* » (Boisvert et al, 2012), Boisvert et Déry adoptent la nouvelle logique du contrôle de gestion qui le soutient à « *aller au-devant de l'action en favorisant la prise de décision, tout en formulant des recommandations qui deviennent par la suite des leviers d'action* » (Boisvert et al, 2012), pour les organisations. Même si leur modèle est toujours en cours de développement, ces auteurs définissent le contrôle de gestion comme étant une interface entre la comptabilité et le management. Ils stipulent que ce contrôle doit être « bilingue » et doit donc intégrer les logiques dominantes de gestion (logique pratique, prévisionnelle, stratégique, opérationnelle, et sociale), et de comptabilité (logique financière, historique, et formelle)(Boisvert et al, 2012). Pour ce faire, ils ont basé leur modèle de contrôle de gestion sur trois axes conceptuels distincts; soit l'axe stratégique, l'axe de gouvernance, et l'axe opérationnel. Englobant des éléments plus larges que ceux des autres modèles présentés jusqu'à présent par les auteurs du contrôle de gestion, le modèle Boisvert-Déry a été inclut dans cette revue de littérature car il touche en profondeur à tous les aspects importants qui couvrent l'environnement interne et externe d'une organisation. Ainsi, en plus de mettre en avant l'importance de la présence d'un bon système informatique pour gérer le flux d'information, leur modèle favorise l'accès à un plus large bassin d'information pertinente, où leur analyse aidera plus tard à une prise de décision efficace.

Figure 4 : Modèle de contrôle de gestion de Boisvert-Déry (2012)

De par la schématisation suivante, Boisvert-Déry tentent d'exposer leur modèle de contrôle de gestion en y affichant les axes dominants, ainsi que les aspects les plus importants qui les composent. Ainsi, il est possible de voir que le cœur du modèle repose sur les pratiques de contrôle utilisées, la rentabilité de l'entreprise, et la cohérence absolue entre les différentes relations du modèle. De cette base découlent 3 axes dominants; que sont les axes stratégiques, opérationnels et de gouvernance, qui à leur tour assiègent 3 cadres conceptuels; soit les cadres sectoriel, organisationnel, et sociétal (Boisvert et al, 2012).



4.1. Coeur du modèle

L'objectif du contrôle de gestion selon Boisvert-Déry est d'assurer une performance vitale et fructueuse à long terme pour l'entreprise. Ainsi, les gestionnaires doivent se doter de pratiques de contrôle de gestion pertinentes et utiles à une analyse efficace des données. Ils devront par la suite les prendre en considération pour assurer une vitalité perpétuelle à l'entreprise. De la sorte, les systèmes de contrôle de gestion utilisés doivent assurer la cohérence entre les différents axes de l'entreprise; soit les axes stratégiques, opérationnels, et de gouvernance, et ce, afin d'assurer un alignement sur la mission et vision de l'entreprise en question.

Alors que le choix des pratiques de contrôle demeure à la discrétion des gestionnaires (les outils sont divers : ex. Analyse des budgets, plans stratégiques, tableaux de bord, etc.), le contrôle de la rentabilité de l'entreprise se fait par l'analyse financière, l'arrimage technique, l'arrimage social, l'arrimage sectoriel, et l'arrimage sociétal (Boisvert et al, 2012). Ces arrimages seront expliqués plus bas dans le texte. La cohérence est assurée quant à elle par une analyse de la cohérence en entreprise.

4.2. 3 axes dominants

Boisvert-Déry présentent 3 différents axes de contrôle essentiels à la mise en application de leur modèle de système de contrôle de gestion.

4.2.1. Stratégie :

Le contrôle stratégique, constitué d'un système d'influences et de limites visant à diriger le plus efficacement possible la raison d'être de l'entreprise, a pour objectif d'assurer la *compétitivité* d'une organisation dans son environnement d'affaires (Boisvert et al, 2012). En fait, c'est cette notion de compétitivité qui permettra une rentabilité supérieure en entreprise, qui à son tour assure une cohérence du système de contrôle de gestion mis en place. Du contrôle stratégique découle une veille importante de relations entre les concurrents et

parties prenantes du cadre sectoriel de l'organisation, qui est alors en direct corrélation avec le contrôle stratégique.

De cette manière, avec l'aide d'un système d'information (SI), l'étude de compétitivité se base sur l'analyse de 3 critères principaux que sont la mission, le métier, et le produit.

4.2.2. Opérations :

Le contrôle opérationnel assure quant à lui la *productivité* de l'entreprise. Avec une veille sur l'utilisation efficace et efficiente des ressources en entreprise, ce contrôle permet aux gestionnaires de minimiser les erreurs, et de maximiser les bonnes méthodes de mise en œuvre des activités et processus de la chaîne de valeur de l'entreprise, et ce, afin d'atteindre une productivité optimale (Boisvert et al, 2012). Cette amélioration de la productivité a un effet sur l'augmentation de la rentabilité, ce qui permet alors de tisser une cohérence avec l'objectif primaire du modèle de système de contrôle de gestion de Boisvert-Déry. Des techniques et suivis d'analyse tels que le RCI (retour sur capital investi), suivis quotidiens budgétaires, PERT (Program Evaluation Review Technique), et analyse de la capacité de l'entreprise, etc. sont utilisés pour effectuer ce type de contrôle.

Il faut noter que le type de techniques utilisé dépend des gestionnaires, de la mission de l'entreprise, et de la nature des projets.

4.2.3. Gouvernance :

Le contrôle de la gouvernance fait référence à l'aspect de l'acceptation sociale des organisations, qui constitue alors leur *légitimité*. Ainsi, de par ses activités financières, d'investissements, et de développement de nouveaux projets, l'entreprise doit mesurer sa part de responsabilité sociale, économique et écologique, et ce, vis-à-vis de tous ses cadres conceptuels, que sont les cadres sectoriel, organisationnel et sociétal (Boisvert et al, 2012). C'est par des analyses comparatives (benchmarking) que les entreprises pourront aligner le "vouloir

faire” à leur “devoir faire”, tout en respectant la mission et vision de la stratégie d’entreprise.

4.3. Cadres conceptuels

Dans leur conception du modèle de système de contrôle de gestion, Boisvert-Déry prennent en considération le cadre externe de l’environnement des organisations qui inclut le cadre sectoriel et le cadre sociétal, ainsi que le cadre interne des organisations qui à son tour inclut le cadre organisationnel. Ces auteurs les expliquent de la manière suivante.

4.3.1. Cadre sociétal :

Soutenant le contrôle de gouvernance, le cadre sociétal renferme les facteurs structurels et institutionnels des organisations.

- i. *Les facteurs structurels* permettent de démontrer la nature de l’environnement externe de l’entreprise. Ceux-ci englobent l’étude des environnements politique, économique, socioculturel, technologique, écologique, et légal (PESTEL) (Boisvert et al, 2012). Son étude se fait souvent par une analyse PESTEL, ou par une analyse FFPP (Forces, Faiblesses, Possibilités, Menaces).
- ii. *Les facteurs institutionnels* font référence à tout ce qui est institutionnalisé en entreprise; soit les règles, politiques et règlements des institutions coercitives, normatives, et cognitives de l’externe de l’entreprise, que l’on doit appliquer à l’interne de l’entreprise. Par exemple, les règlements sur la santé et sécurité au travail, les normes quant au salaire moyen, les symboles et théories de modes de gestion, etc (Boisvert et al, 2012).

4.3.2. Cadre sectoriel :

Soutenant le contrôle stratégique, le cadre sectoriel renferme le cadre concurrentiel et transactionnel; lié aux relations qu'ont les entreprises avec les parties prenantes de leur environnement.

- i. *Le cadre concurrentiel* renvoie le contrôle de gestion à la prise en compte des attentes et pressions provenant de l'environnement concurrentiel direct ou secondaire des entreprises. Tandis que les attentes peuvent être liées au niveau de la qualité des produits attendus, et à la fréquence des innovations, les pressions peuvent être liées aux menaces des nouveaux entrants sur le marché, la croissance possible des parts de marché dans un marché concurrentiel, les guerres de prix déclenchés par les concurrents, les nouvelles innovations des concurrents, etc (Boisvert et al, 2012).
- ii. *Le cadre transactionnel* fait référence aux relations qu'une entreprise entretient avec ses parties prenantes que sont les investisseurs, les partenaires d'affaires, les pouvoirs publics, les associations professionnelles et les groupes de pression (Boisvert et al, 2012). Ces relations engendrent souvent des attentes de la part de ces parties prenantes qui se transforment en pression sur les gestionnaires des entreprises cherchant à les réaliser ou maintenir. Les relations entre ces deux entités ont un grand effet sur le financement, l'obtention de nouveaux brevets, les politiques fiscales et de subventions, politiques d'achat, etc. qui influencent grandement le contrôle de gestion, d'où l'importance de veiller sur la prestance de relations saines et efficaces en tout temps.

4.3.3. Cadre organisationnel :

Soutenant le contrôle opérationnel, le cadre organisationnel renferme une interaction d'influences et de limites représentée par le système technique et le système social des entreprises.

- i. Le système technique* inclus les cadres financier, stratégique et opérationnel qui constituent des mécanismes d'influence dans le système de contrôle de gestion (Boisvert et al; 2012). Sa prise en considération résulte en une production de balises, de leviers, et de chantiers d'actions qui aident les entreprises à suivre une direction avantageuse. De la sorte, tel qu'expliqué antérieurement sous le cadre opérationnel, on étudie la relation entre les ressources, les activités et les processus. Sous le cadre stratégique, on analyse la cohérence de la mission, du métier et des produits. Et finalement, sous le cadre financier on retrouve le contrôle des investissements, des revenus et coûts, et des liquidités.
- ii. Le système social*, doté des cadres politique (mode de gouvernance, relations publiques, pouvoirs), symbolique (identité organisationnelle, valeurs) et cognitif (systèmes d'apprentissage, savoirs), forme quant à lui des mécanismes de limites, qui bornent la direction des décisions prises en entreprise (Boisvert et al, 2012). Par exemple, l'utilisation de l'information pour des fins de négociations, d'arbitrage ou de jeux de pouvoir constitue un acte de dimension politique (Boisvert et al, 2012). De l'autre côté, l'information perçue comme un objet de valeur dans plusieurs organisations sera cachée, et dès lors ceci constitue une dimension symbolique. Pour ce qui est de la dimension cognitive, celle-ci est représentée par les concepts de connaissance et d'apprentissage utilisés ou favorablement encouragés en entreprise.

Malgré son caractère intégrateur et l'importance que les auteurs donnent à la cohérence de tous les éléments qui sont pris en compte dans ce modèle, il en demeure que le système de contrôle de gestion de Boisvert-Déry abrite quelques faiblesses et critiques. Effectivement, ce modèle renferme beaucoup d'éléments,

et donc la mise en place de systèmes de contrôle qui engloberont tous ces éléments entrainera une surcharge d'information difficile à traiter par les gestionnaires lors des prises de décisions. La surcharge d'information est un problème existant dans la majorité des institutions. Les dirigeants et gestionnaires reçoivent beaucoup d'information et de données à analyser, de sorte que leur tri devient en lui une autre tâche exigeante pour ces derniers. Ainsi, par la mise en place de systèmes de contrôle accès vers l'environnement interne et externe de l'entreprise, le risque de surcharge d'information est présent, et donc il faut qu'il soit pris en compte lors de la mise en place de ce type de système de contrôle en entreprise, et ce, afin d'assurer l'exhaustivité et la pertinence de l'information produite.

5. Particularités du secteur public : Deux logiques institutionnelles

Afin d'analyser l'importance ainsi que l'utilisation des systèmes de contrôle de gestion au sein d'organismes gouvernementaux canadiens, une étude approfondie a été effectuée au sein d'une équipe de Projet TI dans un ministère canadien de grande envergure. Tandis que la question de recherche de ce mémoire s'intéresse à la nature du contrôle de gestion pratiqué au sein d'organismes gouvernementaux, il devient important de mettre le point sur quelques particularités du secteur public.

Les organismes gouvernementaux canadiens, comme la plupart de ceux des pays anglo-saxons, sont caractérisés par une gestion de type bureaucratique relativement lourde. Avec les nouvelles réformes sur la gestion publique qu'a enregistré la littérature depuis ces dernières années, le « *market managerialism* » ou gestion du marché est un concept qui prend de plus en plus d'ampleur. (Meyer et Hammerschmid, 2006). Au lieu de se concentrer sur le respect des règles bureaucratiques, le « *market managerialism* » oriente les activités des administrations publiques vers l'atteinte des résultats, l'efficacité, et l'efficience (Meyer et Hammerschmid, 2006). Ce nouveau concept offre ainsi un meilleur contrôle des dépenses du secteur public, tout en lui permettant d'être plus réceptif aux revendications politiques et sociales.

Alors que les organismes gouvernementaux encouragent ce nouveau concept en tentant de remplacer progressivement la nature des anciennes orientations administratives, il n'en demeure que deux logiques institutionnelles demeurent en constante rivalité au sein de ces organismes. Les logiques institutionnelles sont les systèmes de croyances qui prescrivent les principes clés pour guider les activités, les processus, les objectifs, et les valeurs à poursuivre (Friedland et Alford 1991, cité par Meyer et Hammerschmid, 2006). Au sein des administrations publiques, comme celle qui sera étudiée dans ce mémoire, c'est souvent les logiques bureaucratiques et managériales qui sont, de plus en plus, en permanente confrontation. Ces logiques seront expliquées dans les deux prochaines sections.

5.1. Logique bureaucratique

Logique traditionnelle des administrations publiques, la logique bureaucratique est déterminée par un système fortement hiérarchisé avec des directives précises sur le mode de gouvernance. Cette logique poursuit une activité administrative sous forme de loi. Par conséquent, les administrations publiques traditionnelles suivant une logique bureaucratique se caractérisent par un fort accent sur les processus, les règles, et directives avec une quantité relativement élevée d'information, et une orientation des activités principalement interne (Crozier 1964, cité par Meyer et Hammerschmid, 2006). Dans la logique bureaucratique, l'exactitude de l'application des procédures et processus mis en place l'emporte sur la performance et les résultats. La logique bureaucratique accorde beaucoup d'importance aux systèmes de contrôle de type diagnostic de Robert Simons, qui rappelons-le sont caractérisés par l'utilisation d'outils de contrôle de gestion classiques et traditionnels, tels que les plans, les budgets, etc (Simons, 1995).

5.2. Logique managériale

En contraste avec la logique bureaucratique, la logique managériale est caractérisée par un accent économique de gestion qui est dominé par des actions proactives centrées sur l'atteinte de la performance et les résultats, l'efficacité, et l'efficience (Meyer et Hammerschmid, 2006). Cette logique élimine les frontières entre le secteur privé et public et favorise alors le transfert de compétence, de connaissance, outils et méthodes innovantes en gestion. Le concept bureaucratique d'un gouvernement souverain est remplacé par un concept où les administrations publiques sont des fournisseurs de services ayant pour objectif de servir les clients; qui sont souvent des citoyens. Ainsi, la logique managériale repose sur une gouvernance axée sur les résultats et la mesure du rendement au sein d'un système décentralisé et fragmenté (Meyer et Hammerschmid, 2006). Cette logique permet une grande autonomie de gestion. La logique managériale accorde beaucoup d'importance aux systèmes de contrôle de type interactif de Robert Simons, qui rappelons-le sont caractérisés par l'utilisation d'outils de contrôle de gestion qui stimulent la recherche et l'apprentissage, tel que les comités de gestion (Simons, 1995).

Confrontée à ces deux logiques institutionnelles, l'étude de l'environnement de contrôle de gestion de l'équipe de Projet TI sera faite en suivant le modèle conceptuel de Robert Simons (1995). Ce modèle de contrôle de gestion a été retenu en raison de sa crédibilité et de son adaptabilité au sein des administrations publiques et gouvernementales. De même, c'est la définition moderne du contrôle de gestion, en l'occurrence de Simons (1995) qui considère le contrôle de gestion comme étant *« l'ensemble des processus et procédures formels, construits sur la base de l'information que les cadres utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation »* (Simons 1995 cité par Errami, 2010) qui a été retenue. Subséquemment, le chapitre suivant présentera la méthodologie suivie aux fins de la recherche sujette de ce mémoire.

Deuxième Chapitre : Méthodologie

Afin d'analyser la nature d'utilisation ainsi que l'utilité des outils de contrôle de gestion mis en place au sein de l'équipe de Projet TI à l'étude, une méthodologie qualitative de recherche fut appliquée. Vu que la recherche qualitative est un domaine dans lequel il est primordial d'étudier les contextes et l'environnement de l'entreprise (Huberman et Miles, 1991), les sections suivantes présenteront les objectifs de recherche, la question de recherche, l'environnement de recherche, ainsi que la nature des outils de recherche qui ont été utilisés.

1. Objectifs de recherche

Les deux principaux objectifs de recherche de ce mémoire sont les suivants:

- Identifier la nature des outils de contrôle de gestion mis en place au sein de projet TI gouvernementaux canadiens, et
- Identifier les facteurs organisationnels qui expliquent l'utilisation des outils de contrôle de gestion en organisation de type classique/gouvernementale.

1.1. Question de recherche

Afin d'atteindre les objectifs ci-dessus tout en tenant compte de la particularité de ce mémoire qui consiste en l'analyse propre des outils de contrôle de gestion mis en place au sein de l'équipe de Projet TI à l'étude, une question de recherche fut formulée tel que suit :

- *Comment les outils de contrôle de gestion sont-ils utilisés au sein des équipes de projets TI du gouvernement du Canada? Et pourquoi sont-ils utilisés de cette manière?*

2. Environnement de recherche

Alors qu'il existe plus de 22 ministères gouvernementaux au Canada, la recherche sujette de ce mémoire englobe l'état de situation des pratiques de contrôle de gestion d'une seule équipe de projet oeuvrant au sein d'un département ministériel canadien important. En raison de la lourde bureaucratie présente dans les ministères canadiens, il aurait été très difficile de pénétrer au sein de plusieurs équipes de projets afin de collecter l'information nécessaire à l'analyse de données pour des fins d'un mémoire comme celui-ci. C'est pour cette raison que le choix de l'équipe de projet fut une étape délicate.

2.1. Critères de sélection de l'organisation étudiée

En vue de s'assurer de la convenance, ainsi que de la pertinence du profil d'affaires de l'équipe de projet à choisir, les critères de sélection spécifiques suivants ont été établis :

- i. Équipe de projet oeuvrant dans un ministère canadien important.
- ii. Projet de grande envergure; avec un budget et un nombre important d'employés, et ce, afin de s'assurer que l'environnement de gestion soit dynamique et assez riche pour la mise en place et l'emploi de systèmes de contrôle de gestion.
- iii. Budget important; de plus de 10 millions de dollars, et ce, afin de s'assurer de la disponibilité des fonds nécessaires pour la conduite d'un projet de grande envergure nécessitant un niveau de gestion supérieur et professionnel.
- iv. Présence d'outils de contrôle de gestion développés.
- v. Bassin d'employés large (plus de 100 employés).
- vi. Projet avec 3 niveaux de gestionnaires; Cadres supérieurs, intermédiaires, et fonctionnels.
- vii. Membres de la direction favorables à la mise en œuvre d'une recherche académique au sein de leur établissement de travail.
- viii. Accessibilité/proximité du lieu de recherche.
- ix. Nature du projet pertinente et d'actualité.

Répondant avec succès à tous les critères de sélection mentionnés plus haut, une collecte de données a été faite pendant quatre mois au sein de l'équipe de Projet TI sélectionnée; soit du début du mois de janvier 2014 jusqu'à la fin du mois d'avril 2014. Des entrevues semi-dirigées ont été menées auprès de sept sur vingt des employés répondants à des critères de sélection spécifiques. Des analyses approfondies ont été faites sur la nature des outils de contrôle de gestion en place, et de l'observation de la dynamique de travail des employés au sein des différentes sections de l'équipe de Projet TI a été effectuée. Tout ceci afin de collecter des données essentielles et pertinentes à l'étude de la question de recherche de ce mémoire. Bien évidemment, afin de respecter les conditions de confidentialité de ce ministère en tout temps, le nom de l'équipe de projet ainsi que du ministère ne sera à aucun moment spécifié.

2.2. Recrutement des répondants

L'équipe de Projet TI choisie avait à son actif un large bassin de population; soit près de 200 personnes pouvant être approchées aux fins de cette étude. C'est en fait auprès de toute cette population de candidats que l'exercice d'observation a été effectué. Ceci étant, afin de bien comprendre la nature et la qualité d'utilisation des outils de contrôle de gestion au sein du Projet TI en question, le recrutement des répondants aux entrevues semi-dirigées de ce mémoire s'est fait en suivant une liste de critères préalablement établie. Vu que les questions d'entrevues étaient très techniques, et afin d'assurer une cueillette d'information de bonne qualité, il était primordial que les répondants aient une connaissance moyenne, voire approfondie, de l'utilisation et de la nature des outils de contrôles en place.

2.2.1. Critères de sélection des répondants :

- i. Le répondant est utilisateur responsable et/ou secondaire (utilisateur d'information) d'outils de contrôle de gestion;
- ii. Le répondant a des responsabilités directement liées aux outils de contrôle de gestion mis en place;

- iii. Le répondant occupe son poste actuel depuis au moins 6 mois;
- iv. Le répondant accepte volontairement de participer à ce projet de recherche.

Alors qu'il fut difficile de coordonner des périodes d'entrevues avec certains des répondants potentiels en raison de leurs horaires chargés ou de leurs responsabilités professionnelles, parmi un bassin potentiel de 20 employés répondant aux critères ici haut, un total de 7 personnes a été retenue aléatoirement aux fins de cette étude. Le tableau suivant présente le profil des 7 candidats retenus pour les entrevues semi-dirigées :

Tableau 1 : Profil des candidats retenus pour les entrevues

Cadre supérieur	
-	Gérant de projet (Project Manager)
Cadres intermédiaires	
-	Gestionnaire de contrôle de projet (Project Control Manager)
-	Chef de gestion du changement et transition (Business Change Manager)
-	Chef de continuité d'affaires et intégration (Business continuity and integration manager)
Cadres fonctionnels	
-	Agent de planification de projet (Project Scheduler)
-	Agent de planification de projet (Project Scheduler)
-	Responsable Finances (Chief Finance Officer)

Il est ainsi important de mentionner que malgré le nombre restreint de personnes approchées pour les entrevues, on retrouve tout de même des employés de plusieurs niveaux hiérarchiques, ce qui a enrichi la collecte de données ainsi que la qualité des réponses obtenues lors de cet exercice qui sera détaillé dans les sections qui suivent.

3. Description de la collecte de données

Afin de tirer les résultats escomptés, une collecte de donnée d'une durée de 4 mois a été conduite au sein de l'équipe de Projet TI à l'étude. Cette collecte de données incluait des informations obtenues des données secondaires, de l'observation participante en entreprise, et des entrevues semi-dirigées.

3.1. Données secondaires

Après une première entrevue avec le gestionnaire du bureau de contrôle de gestion du projet, j'ai eu accès aux documents internes suivants : documents sur le code de conduite, rapport sur l'énoncé de mission, rapport sur l'énoncé de projet, document de soumission officielle du Projet TI à la CTC, rapports financiers, rapports budgétaires, rapports de l'horaire, PL Dashboard (Voir la liste des définitions et acronymes), courriels, sites web internes, et sondage annuel interne sur la gestion du changement. Afin de bien comprendre le contexte environnemental du Projet TI, une analyse des données secondaires fut faite. Cette analyse contextuelle m'a permis de créer des liens entre l'information secondaire obtenue et les propos recueillis suite à cette première entrevue avec le gestionnaire du bureau de contrôle de gestion. Suite à cela, de l'observation participante sur la dynamique du groupe et sur l'utilisation des outils de contrôle de gestion en entreprise fut entamée en même temps que l'administration d'entrevues semi-dirigées avec des membres clés de l'équipe de Projet TI. Finalement, des fiches de synthèses ont été développées pour trier l'ensemble de l'information recueillie à partir des entrevues, des périodes d'observation participante, et des données primaires et secondaires obtenues. Les paragraphes suivants expliqueront plus en détail les étapes de la collecte de données.

3.2. Observation participante en entreprise

Afin d'enrichir la compréhension de la structure organisationnelle de l'équipe de Projet TI, ainsi que la nature d'emploi des outils de contrôles de gestion par les employés du projet en question, de l'observation participante a été faite. Lors de l'observation participante, le chercheur devient lui-même le principal instrument

d'observation. C'est en fait une technique de recherche qualitative qui permet au chercheur de s'intégrer progressivement aux activités des gens qu'il observe (Evertson et Green 1986, cité par Lessard-Hébert et Goyette, 1997). Ainsi, suite à l'analyse des documents internes qui m'a été fournie par le gestionnaire du bureau de contrôle de gestion, j'ai effectuée de l'observation participante pendant 4 mois lors de réunions suivantes :

- *Réunions d'avancement du projet (Deux fois par mois) : réunions au cours desquelles les cadres intermédiaires rapportent le statut de leurs activités au gérant du projet.*
- *Réunion du chef du projet (PL Meeting) (Une fois par mois) : réunions au cours desquels le chef du projet, et le gérant du projet rapportent l'état d'avancement du projet, les risques identifiés, et les prochains jalons du projet aux comités supérieurs de gestion du ministère.*
- *Réunions du bureau de contrôle de gestion (Minimum 2 fois par semaine) : réunions au cours desquelles l'équipe du bureau de contrôle de gestion du projet rapporte les évolutions, problématiques, et risques quotidiens reliés au budget, à l'horaire, à la gestion des risques, la gestion des ressources humaines, et matérielles au gestionnaire de contrôle de gestion du projet. Le gérant du projet est présent à ces réunions une fois par semaine en moyenne.*

Bien évidemment, afin de favoriser la transparence de la recherche qui était effectuée, un feuillet d'information (Formulaire L disponible à l'Annexe 4) fut distribué dans les endroits communs de l'organisation, et ce, afin de présenter aux employés clairement les buts et les objectifs de cette période d'observation en organisation. La grille d'observation intégrale présente à l'Annexe 2 identifie les thèmes centraux; détaillés au Tableau 2, qui ont été observés pendant quatre mois en entreprise.

Tableau 2 : Thèmes centraux de la Grille d'Observation

Thèmes centraux de la Grille d'Observation	
Premier thème	<ul style="list-style-type: none"> • Identité de l'entreprise
Deuxième thème	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement externe de l'équipe de projet
Troisième thème	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement interne de l'équipe de projet : <ul style="list-style-type: none"> - L'organisation interne de l'équipe - Style de gestion des gestionnaires - Dynamique de travail des employés - Les collectifs au sein de l'organisation
Quatrième thème	<ul style="list-style-type: none"> • L'environnement de contrôle de gestion

3.3. Entrevues semi-dirigées

Parallèlement à la période d'observation participante, des 7 personnes ayant été approchées, 4 ont accepté de participer aux entrevues de cette recherche. Ces personnes ont toutes passées des entrevues semi-dirigées en organisation d'environ 50 minutes chacune. Tout en suivant les thèmes détaillés d'un scénario d'entrevue, et ce, en posant les mêmes questions de base à tous les répondants, je me suis tout de même permis d'approfondir certains concepts selon les éléments de réponses obtenus par chaque interviewé (Polytechnique Montréal, 2013). Le détail du scénario d'entrevue est disponible à l'Annexe 3 de ce document. Le tableau suivant présente les thèmes centraux du scénario d'entrevue.

Tableau 3 : Thèmes abordés lors des entrevues

Thèmes abordés lors des entrevues
Premier thème : Présentation de l'interviewé <ul style="list-style-type: none"> - Information de base
Deuxième thème : Le Projet TI

- Variables déterminantes du Projet TI
- Valeurs fondamentales du Projet TI

Troisième thème : Le contrôle

- Perception de l'interviewé sur le contrôle de gestion
- La nature des outils de contrôle de gestion utilisés

Quatrième thème : La stratégie

- Priorités stratégiques du projet
- Détails sur la relation Stratégie-Contrôle

Cinquième thème : Les opérations

- Priorités opérationnelles du projet
- Détails sur la relation Opérations-Contrôle

Sixième thème : La performance

- Perception de l'interviewé sur la performance
- Détails sur la relation Performance-Contrôle

Questions de fermeture

Il est à noter que les thèmes ont pu être légèrement adaptés à chaque interviewé, et ce, selon le poste, les responsabilités, et l'utilisation distincte que ce dernier fait des outils de contrôle de gestion mis en place au sein du Projet TI à l'étude.

4. Analyse des données

Des analyses approfondies sur la pertinence des outils de contrôle de gestion utilisés et sur la nature du cadre de contrôle de gestion employé au sein de l'équipe de Projet TI ont été effectuées.

4.1. Analyse de la pertinence des outils de contrôle

Pour analyser la pertinence des outils de contrôles en place, lors de leurs entrevues, les interviewés ont évalués selon un système de pointage (qui sera détaillé plus bas) les outils de contrôle de gestion du Projet TI selon trois critères interdépendants qui ont été retenus, soit :

- *La facilité d'utilisation (user friendly)* : cet élément renferme le niveau de clarté du processus d'exécution et de mise en œuvre de l'outil de contrôle en question par l'utilisateur. Afin de favoriser l'utilisation des outils de contrôle, ceux-ci doivent être faciles d'utilisation, et ce, grâce à un processus de manutention et une interface informatique clairs et précis.
- *L'utilité des outils de contrôle* : cet élément cherche alors à classifier l'utilité des outils de contrôle de gestion mis en place, de par la fréquence d'utilisation par les gestionnaires intermédiaires des données que cet outil produit.
- *La pertinence de l'information produite* : il s'agit là de vérifier le niveau de pertinence de l'information produite par les outils de contrôle en place. Une information pertinente à la prise de décision se doit d'être claire, concise, fiable, actuelle, et disponible au moment opportun pour les gestionnaires.

De la sorte, il est possible d'estimer qu'un outil de contrôle de gestion ayant une facilité d'utilisation sera plus facile à utiliser par les gestionnaires, ce qui devrait augmenter son niveau d'utilité. Si ces deux critères sont respectés, cela implique que la pertinence de l'information produite est bonne, vu que les gestionnaires veillent sur la fiabilité de l'information produite de par la manutention continue de l'outil de contrôle de gestion.

Il faut noter que je me suis limitée à l'identification de ces 3 critères pour analyser les outils de contrôles en place, et ce, en raison du volume d'information auquel j'avais accès d'analyser en entreprise.

4.2. Analyse de la nature du cadre de contrôle de gestion

Suite à l'analyse de la pertinence des outils de contrôle de gestion du Projet TI, ces derniers ont été classifiés selon leur nature (diagnostics vs interactifs) dans la matrice des systèmes de contrôle de Robert Simons (1995). Cet exercice a permis d'ordonner la nature du cadre de contrôle de gestion adopté par l'équipe de Projet TI à l'étude pour pouvoir répondre à la première partie de la question de recherche de ce mémoire. Cette matrice sera présentée ci-après, sous la section choix des outils méthodologiques.

4.3. Choix des outils méthodologiques

Aux fins d'analyses des résultats obtenus dans ce mémoire, plusieurs outils méthodologiques ont été retenus. En effet, mis à part l'utilisation de fiches de synthèses pour classer les données primaires et secondaires recueillies lors des périodes d'observation participante, de l'analyse de la nature des outils de contrôles, et des entrevues semi-dirigées, les outils méthodologiques suivants ont également été utilisés :

- L'évaluation de la pertinence des outils de contrôle selon un système de pointage de 1 à 5. Ainsi, une moyenne entre 1-2 points équivaut à une mention mauvaise, une moyenne entre 2,5-3,5 points équivaut à une mention moyenne, et une moyenne entre 4-5 points équivaut à une mention bonne en matière de pertinence d'outil de contrôle de gestion employé.
- L'utilisation de la matrice suivante : Celle-ci a été préparée à partir des éléments du modèle conceptuel retenu dans le cadre de ce mémoire (celui de Robert Simons 1995), auxquels nous avons associé les niveaux de pertinence obtenus suite à l'évaluation des outils de contrôle utilisés au sein du Projet TI.

Figure 5 : Matrice de Classification des outils de contrôle de gestion du Projet TI selon Simons (1995)

Classification de la nature des outils de contrôle de gestion du Projet TI				
Contrôle de gestion Simons (1995)			Systèmes interactifs de contrôle	Systèmes diagnostic de contrôle
			<i>Indicateurs financiers et non financiers</i>	<i>Indicateurs financier / opérationnel : Indicateurs financiers : budget, costing, ROI, etc.</i>
Outils de contrôle du Projet TI	Pointage Global	Bon : 3,6 - 5 points		
		Moyen : 2,6 - 3,5 points		
		Faible : 0 - 2,5 points		

5. Consentement des participants et confidentialité

Afin de respecter en tout temps le respect de la vie privée et la confidentialité des membres de l'équipe de Projet TI à l'étude, ainsi que du ministère canadien mettant ce projet en œuvre, en aucun cas leurs noms ne seront divulgués. Afin d'assurer cet engagement, en plus d'assurer une transparence dans la recherche qui a été effectuée, les formulaires suivants ont été signés et/ou distribués par les membres ayant participé directement et indirectement à cette recherche :

- **Formulaire A** : Formulaire de consentement à une entrevue en organisation;
- **Formulaire F** : Engagement de confidentialité des chercheurs;
- **Formulaire K** : Demande d'autorisation d'effectuer une recherche dans une organisation;
- **Formulaire L** : Feuillet d'information s'adressant aux participants aux réunions en organisation. (Sans signatures);

Des copies intégrales de ces formulaires de consentement sont disponibles à l'Annexe 4 de ce mémoire.

Le détail de la méthodologie suivie ayant été présenté dans ce chapitre, une description du contexte de cette recherche sera exposée dans le prochain chapitre avant de passer à la présentation et l'analyse des résultats obtenus.

Troisième Chapitre : Étude de cas

Afin de se familiariser avec l'environnement d'affaire du Projet TI à l'étude, les paragraphes qui suivent présenteront les objectifs d'affaires du projet, sa nature, ainsi que les éléments fondamentaux de sa structure organisationnelle.

1. Projet TI : Les objectifs²

En alignement avec les objectifs du gouvernement canadien de modernisation de sa plateforme technologique, le but initial de ce Projet TI est de fournir une transformation des processus, des politiques, et des procédures clés de son personnel en matière de gestion des ressources humaines et des pratiques de compensation actuellement en place. Pour ce faire, l'objectif clé de ce projet est d'implémenter une mise à jour d'une application intégrée d'un logiciel Enterprise Resource Planning (ERP) commercial de type Oracle ou PeopleSoft. Ainsi, parmi les résultats souhaités de l'atteinte de ce but, l'implémentation de ce projet permettra l'amélioration des objectifs d'affaires suivants :

- Augmenter l'alignement stratégique du ministère avec les exigences en matière de technologie de l'information du Gouvernement du Canada
- Augmenter l'efficacité et de l'efficience des processus
- Éliminer des systèmes redondants
- Améliorer la qualité de l'information
- Augmenter le niveau de prestations de services au personnel
- Augmenter la confiance dans le système de gestion des Ressources Humaines et de paye du ministère de la part de toutes les parties prenantes
- Augmenter la satisfaction des membres (Moral), et
- Augmenter la capacité opérationnelle du personnel (disponibilité)

² Afin de respecter la confidentialité de l'identité de l'équipe de Projet TI à l'étude, ainsi que du ministère au coeur duquel elle y oeuvre, les références se rapportant à cette section n'ont pas été incluses dans la bibliographie de ce mémoire.

2. Contexte du Projet TI

En vue d'assurer la gestion efficace d'un personnel moderne; qui soit bien informé, bien équipé, et prêt à relever les défis du 21^e siècle avec succès, la nature de ce Projet TI prend en compte les questions des 3 piliers organisationnels principaux du ministère en question, que sont le *Personnel*, l'*Infrastructure*, et la *Capacité Opérationnelle*.

- i. ***Le Personnel*** : Au cours des 20 prochaines années, ce premier pilier comptera pour autant que 51% de l'enveloppe budgétaire du ministère. L'investissement en des pratiques d'amélioration de la gestion du personnel devient primordial d'autant plus que ce département gouvernemental nécessite désormais une capacité de disposition de personnel plus souple, plus abondante, et plus flexible. Pour ce faire, la transformation de l'approche de gestion du personnel devient impérative, et ce, afin de permettre aux employés une prestation continue des services administratifs de paye et de ressources humaines.
- ii. ***L'infrastructure*** : Le deuxième pilier inclut quant à lui le cadre technologique du ministère, qui aspire à un objectif de développement de l'infrastructure TI en vue d'harmoniser et d'intégrer les processus opérationnels du ministère, et ce, afin de mieux faciliter la prise de décision au sein de l'organisation dans son ensemble. Dès lors, afin de répondre à cet engagement, avec l'aide du système ERP ciblé (Oracle ou PeopleSoft), la mise en place de la nouvelle plate-forme technologique permettra une consolidation des systèmes de gestion du personnel actuellement en place, tout en répondant à de nouvelles exigences de gestion efficace du personnel.
- iii. ***La Capacité Opérationnelle*** : Le Projet TI traitera ce troisième pilier, qui couvre toutes les questions sur les processus

opérationnels du ministère, notamment en permettant une meilleure gestion de l'information, grâce à un meilleur traitement de données qui permettra alors une meilleure visibilité de celles-ci. Résultant de ce progrès sera une meilleure production de l'information nécessaire à l'aide à la prise de décision en matière de gestion des effectifs, de recrutement, et de gestion de carrière (formations, promotions, affectations, mutations, et retraite).

De ce fait, une fois que le nouveaux système TI de remplacement sera en place et jugé capable de répondre aux besoins du ministère, la raison d'être de ce Projet TI est d'éliminer ou mettre hors service, lorsque cela est possible et logique, toutes les procédures et politiques des applications autonomes actuellement existantes. Pour ce faire, tout au long de ce processus de remplacement de système, le Projet TI devra inclure toutes les nouvelles évolutions des politiques internes en matière de gestion des Ressources Humaines du ministère, et ce, afin de livrer un système ERP mis à jour reflétant une image précise des politiques et processus du ministère.

2.1. Facteurs de changement

Mis à part la pulsion de mise à niveau produite par les 3 piliers ci-dessus, la transformation des méthodes de gestion du personnel, la réalité de la modernité des pratiques opérationnelles, ainsi que l'évolution de la gestion organisationnelle et de la formulation stratégique du ministère en question sont tous des facteurs de changement qui ont contribué à l'initiation de ce Projet TI au sein de cet organisme. En effet, cette nouvelle vague de changement a donné lieu à des politiques et des processus organisationnels déconnectés qui ont à leur tour laissé place à des inexactitudes, des inefficacités, et des longs délais dans la mise en œuvre législatives des politiques nécessaires pour soutenir l'ensemble du personnel. D'ailleurs, à titre d'exemple de disfonctionnement, le ministère n'arrive plus à assembler une information claire et précise sur la gestion de carrière de ses ressources humaines. Et du point de vue de la compensation, le ministère éprouve plusieurs retards de paiement de ses employés outremer ou en mission, ce qui affecte grandement la crédibilité du système de compensation

de ce ministère auprès de ses employés en déplacement et de leurs familles. Par ailleurs, il faut noter que le système actuel repose sur des versions désuètes d'applications informatiques qui deviennent incapables de répondre aux demandes croissantes de services informatiques. En effet, le système actuel est basé sur une version 7.5 de PeopleSoft qui n'est plus supportée par le fournisseur, et dont peu de ressources humaines ont la formation nécessaire.

2.2. Contraintes

Alors que les facteurs de changement discutés plus haut réaffirment la pertinence de la mise en œuvre de ce Projet TI au sein du ministère, il n'en demeure pas moins que celui-ci fait face à plusieurs contraintes qu'il faut prendre en considération, car celles-ci peuvent affecter en tout temps la mise en oeuvre du nouveau système TI. Parmi celles-ci, on compte les contraintes importantes suivantes :

- L'initiative de modernisation de la réglementation et des politiques TI doivent reconnaître le cadre législatif existant tout en l'alignant avec la stratégie future du ministère;
- Le projet doit s'aligner sur la stratégie ERP du ministère qui consiste en l'obligation d'utiliser les applications Oracle ou PeopleSoft comme ERP commercial pour les RH et la Paye/compensation;
- Le projet doit tirer profit, autant que possible, des capacités actuellement offertes en matière de gestion de RH et de Paye supportée par la dernière version disponible de l'ERP utilisé — Oracle/PeopleSoft;
- Le projet est limité à un budget de 225 millions de dollars canadiens; pour la totalité du projet, tel qu'approuvé par le document de soumission du Conseil du Trésor du Canada en date du 20 octobre 2011; et
- Le système d'hébergement des infrastructures et des services du projet (donc du ministère) sera désormais assuré par les Services Partagés du Canada SPC (Shared Services Canada; SSC) et peut être sujet à des changements stratégiques au cours de la mise en place du projet.

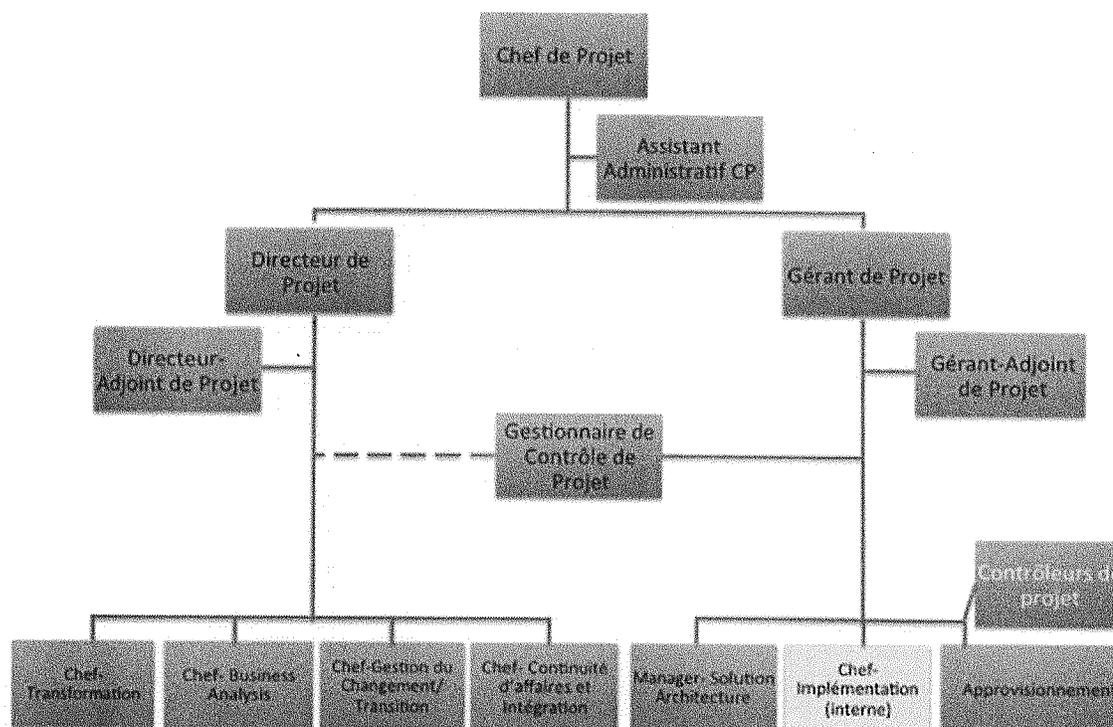
3. Structure organisationnelle

Tel que mentionné précédemment, la solution implémentée par ce Projet TI doit fonctionner dans un ensemble diversifié de lieux et de conditions. Cette nouvelle infrastructure informatique devra être capable de fournir des services à tous ces endroits. Aussi, celle-ci devra également être robuste pour répondre au volume élevé de données et de transactions soutenant les opérations du ministère tout en maintenant les niveaux de sécurité requis pour la gestion de l'information des ressources humaines et de rémunération du personnel. Dès lors, afin de pouvoir mettre en œuvre et implémenter un projet de telle envergure, une grande équipe de plus de 200 employés, incluant de hauts gestionnaires, cadres, informaticiens, ingénieurs, et officiers administratifs, fut formée afin d'élaborer une stratégie efficace et effective permettant de réaliser les étapes de ce projet.

Par ailleurs, il faut noter qu'en reconnaissance du fait que le ministère en question n'a pas suffisamment de ressources humaines hautement spécialisées dans certaines sphères nécessaires à la réalisation du projet, les services de plusieurs ressources contractuelles, qualifiées entre autres en gestion de projet, en communication, en gestion de l'intégration des systèmes informatiques, et en gestion du changement en entreprise, seront utilisés.

À la figure 5, un organigramme présente les rôles clés des responsables du projet ainsi que leurs positions hiérarchiques. Afin de garder l'identité des gestionnaires occupant ces postes confidentielle, seul le titre de leur poste est identifié dans la figure.

Figure 6 : Organigramme de l'équipe de Projet TI



Il faut noter que sous chaque chef de section, et/ou responsable présenté dans cet organigramme existe une équipe de salariés fonctionnels. L'organigramme complet du Projet TI étant trop large, il n'a pas été inclus dans son intégralité dans ce mémoire. Les deux agents planificateurs de projets, et le responsable des finances qui ont participé aux entrevues tenues dans le cadre de cette recherche travaillent sous les commandes du Gestionnaire de Contrôle de Projet.

4. Approche et stratégie de gestion de projet

Afin d'atteindre les livrables du projet dans les délais planifiés, l'équipe de gestion de ce Projet TI a opté pour une approche cyclique. Cette stratégie permettra aux différentes fonctions administratives de se déployer efficacement pour l'identification des besoins d'affaires du projet et le développement des solutions à implémenter. Ainsi, il y aura une meilleure gestion des risques, et un meilleur rendement global de l'équipe de projet.

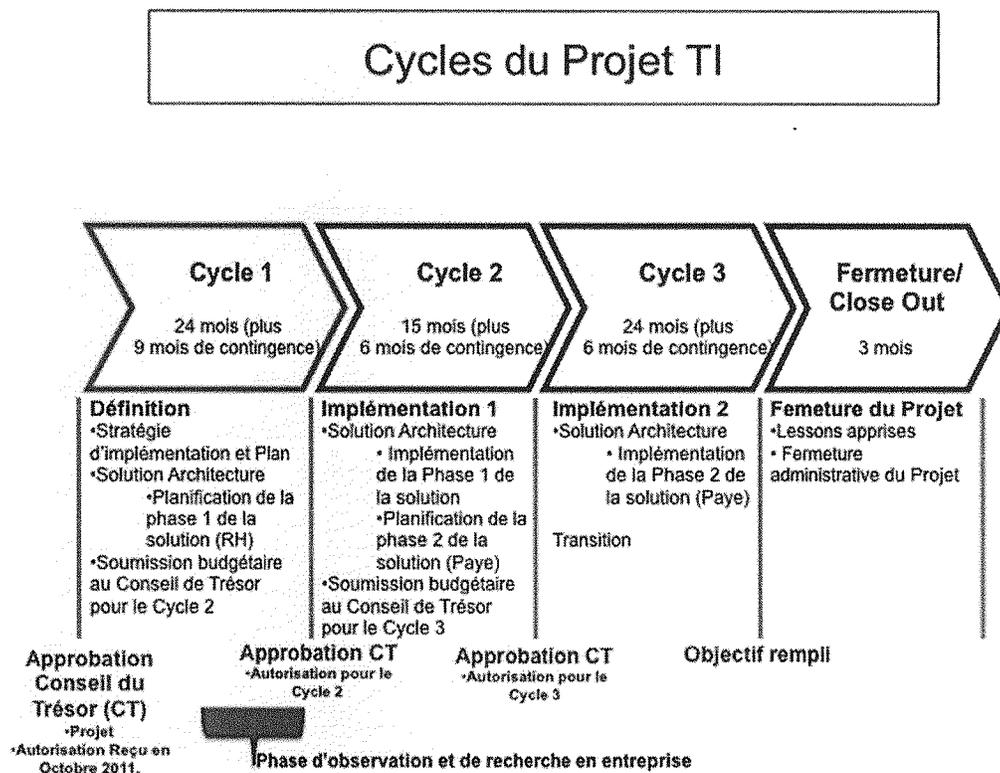
Ce Projet TI comporte donc 3 Cycles distincts. Il faut noter que chaque cycle du projet a une mission et des livrables spécifiques à atteindre, ce qui fait en sorte que les besoins en ressources humaines, matérielles, informationnelles, et financières diffèrent de cycle en cycle.

- i. *Cycle 1* : Le premier cycle du projet couvre la phase de définition du Projet TI. Ainsi, les responsables du projet supportés par leurs équipes ont initié des activités de transformation d'affaires (Business transformation activities); qui visent à justifier les tâches et responsabilités de chaque fonction administrative quant à la transformation des politiques d'infrastructure technologiques en matière de gestion des RH et de paye au sein du ministère. Alors qu'une grande partie de ces tâches sont accomplies lors de ce cycle, une dernière partie de ces activités de transformation d'affaires continueront de se développer lors du Cycle 2 du projet. Le Cycle 1 sera d'une durée de 24 mois, plus 9 mois de contingence. Le budget alloué pour ce cycle est de 22 millions de dollars.
- ii. *Cycle 2* : Le deuxième cycle du projet se concentrera sur l'implémentation de la première phase de solution d'architecture du Projet TI. Il y aura finalisation du développement détaillé des activités de transformation d'affaires, et un début de conception de la phase 2 de l'implémentation de la solution d'architecture du projet. En parallèle, lors de ce cycle, le projet pourra définir et valider les activités des cycles ultérieurs. Le gestionnaire de contrôle de projet supporté par ses agents financiers pourra également élaborer des estimations de coûts substantiels pour le prochain cycle (Cycle 3), avec toujours comme objectif de minimiser l'escalade des coûts, et ce, afin d'assurer un respect du budget alloué antérieurement au Projet par le Conseil du Trésor du Canada. Il est prévu que le Cycle 2 aura une durée de 15 mois plus 6 mois de

contingence. Le budget alloué pour ce cycle est de 45 millions de dollars.

- iii. *Cycle 3*: Lors du troisième cycle du projet, il y aura implémentation de la phase 2 de la solution d'architecture du projet. Ainsi, la solution TI de ce projet sera implémentation globalement et cette solution assurera alors une capacité opérationnelle complète qui comprendra la transformation globale de la gestion des ressources humaines et de paye du ministère. Le 3^e Cycle du projet sera d'une durée de 24 mois plus 6 mois de contingence, et sera suivi d'une phase de fermeture de projet (*Project Close-out*) d'une durée de 3 mois. Le budget alloué pour le 3^e Cycle est de 158 millions de dollars.

La Figure 7 : Cycles du Projet TI



Cette figure résume les cycles du Projet TI en relevant les livrables les plus importants qui y seront accomplis. Ainsi, il est possible de voir que malgré le fait que le Conseil du Trésor du Canada (CT) a approuvé un budget de 225 millions de dollars au début de la période de définition du projet pour sa réalisation globale, les budgets alloués au projet sont révisés au début de chaque cycle. C'est uniquement suite à la réapprobation du CT du Canada que l'argent est alloué au projet pour la réalisation du Cycle en cours. Il faut noter que le CT du Canada ne révisera pas l'allocation du budget global de 225 millions de dollars à la hausse. Tel que mentionné plus haut, le projet est limité à un budget de 225 millions de dollars canadiens pour la totalité du projet, tel qu'approuvé par le document de soumission du Conseil du Trésor du Canada en date du 20 octobre 2011.

5. Situation actuelle

En septembre 2012, le Chef de Projet TI a indiqué, dans un rapport envoyé à la haute direction que le Projet TI nécessitait plus de temps afin d'accomplir le Cycle 1-La phase de définition du projet. En effet, les contrats de sous-traitance de professionnels spécialistes prenaient plus de temps que prévu, et les phases de définition du projet se bouscuaient et prenaient du retard par rapport à l'horaire préalablement présenté et approuvé par le CT du Canada. Il est donc prévu que l'approvisionnement de ces ressources ait un impact significatif sur l'horaire et les livrables futurs du Projet TI. Alors que la haute direction jugeait que cette prise de retard était excessive, celle-ci proposa de jumeler l'équipe de ce Projet TI à une autre équipe interne de gestion de l'information qui pourrait venir en aide. Avec cette aide, le projet rattraperait les retards enregistrés dans la phase de définition, se remettra sur pied, et respectera la portée, le budget, ainsi que l'horaire préalablement présenté et approuvé par le Conseil de trésor du Canada en octobre 2011.

En date du 1^{er} décembre 2013 (quelque temps avant la cueillette des données d'analyses qui seront étudiées et discutées dans le prochain chapitre de ce mémoire), le projet se rapprochait des étapes finales de la phase de définition du Cycle 1 et avait entamé le processus de soumission d'autorisation de dépenses

budgétaires au CT du Canada pour le Cycle 2. Le projet anticipait alors de recevoir l'approbation budgétaire pour le Cycle 2 en avril 2014. Le bureau de contrôle de gestion du projet, chargé de développer les rapports de contrôles nécessaires à la soumission au CT, était en pleine période de crise. Car en plus d'assurer un contrôle continu et soutenu de la portée, du budget, et de l'horaire de l'intégralité du projet, ses employés devaient également veiller sur les relations du Projet TI avec les représentants de la CTC. Ayant été recueillies lors de cette période, les données de cette recherche seront présentées dans le prochain chapitre.

Quatrième Chapitre : Présentation et Analyse des résultats

Alors que l'équipe de Projet TI semble avoir un environnement de travail bien organisé, lors de la première entrevue, le gestionnaire du bureau de contrôle de gestion de cette équipe m'annonça que « *les outils de contrôle de gestion ainsi que les rapports qui en ressortent ne sont malheureusement pas autant utilisés ou intégrés dans la dynamique de travail du groupe de l'équipe de Projet TI* ». (Gestionnaire du bureau de contrôle de gestion, 2014). Si le gérant du projet ainsi que le chef du projet s'y réfèrent de temps à autre, les autres chefs de section, ainsi que les cadres de l'équipe de projet s'en servent peu, sinon pas. D'ailleurs, selon cette même source, « *... la majorité des salariés ne comprennent même pas le fondement de ces outils de contrôles.* » (Gestionnaire du bureau de contrôle de gestion, 2014).

Face à une déclaration comme celle-ci, la question de recherche que j'ai introduite au début de ce mémoire est devenue de plus en plus pertinente. Pour y répondre, du moins en discuter, les paragraphes qui suivent présenteront tout d'abord les résultats de l'analyse stratégique du projet, suivie de la description de l'état du système de contrôle de gestion en place actuellement. Finalement, les résultats sur l'analyse de la nature des outils de contrôle de gestion obtenus grâce à l'exercice sur l'évaluation de la pertinence et le classement des outils dans la matrice de Simons seront mis en valeur. Cette synthèse sera enrichie des faits et citations phares retenus lors des entrevues avec les acteurs clés de l'environnement de contrôle de gestion de l'équipe de Projet TI étudiée.

Il faut noter que les sections qui suivent relèvent des entrevues tenues en organisation, et de mes observations de la situation des lieux et de la dynamique de travail du groupe, dont je rends compte le plus objectivement possible. Cette période d'étude en organisation a duré 4 mois, soit, du début du mois de janvier 2014 jusqu'à la fin du mois d'avril 2014. Rappelons qu'à ce stade, le Projet TI était en pleine période de transition du Cycle 1 vers le Cycle 2.

1. Système de contrôles stratégique

Tandis que les éléments stratégiques officiels du Projet TI ont déjà été présentés dans le troisième chapitre de ce mémoire, tel que décrit dans les documents officiels du Projet TI en question, il fut intéressant d'étudier l'interprétation de la mission, vision, valeurs et stratégies du Projet TI par les employés qui y travaillent.

Perceptible lors de périodes d'observation de travail d'équipe en organisation et confirmée lors des périodes d'entrevues, tandis que la mission ainsi que la vision du Projet TI étaient bien assimilées et comprises par l'ensemble des membres du Projet TI, il semblerait qu'il n'en est pas de même pour les éléments stratégiques du projet.

1.1. Mission

Assimilée à l'unanimité, les employés affirment que la mission du Projet TI est de transformer les processus, les politiques, et les procédures de gestion des ressources humaines et de payer de l'ensemble du ministère en question.

1.2. Vision

Concept également clair pour les salariés du Projet TI, ces derniers stipulent que la raison d'être de leur projet est de s'aligner avec les objectifs du gouvernement du Canada en matière de modernisation de ses plateformes TI. Ainsi, la vision du projet est *«d'améliorer et de moderniser la plateforme technologique du ministère en question, pour ainsi projeter une image moderne et innovante de leur constitution auprès des citoyens canadiens au pays et à l'étranger»* (Gérant du Projet TI, 2014).

1.3. Stratégies

Alors qu'il ne semble pas y avoir de distinction entre les niveaux stratégiques que l'on retrouve typiquement en entreprise ou en organisation, soit la stratégie corporative, la stratégie d'affaires, et les objectifs stratégiques, il a été très difficile pour les employés de cerner la stratégie employée par l'équipe de gestion du Projet TI en vue de mettre en œuvre sa mission. Alors que durant les périodes d'observation et d'entrevues en organisation les employés subalternes approchés avaient des réponses vagues quant à la formulation de la stratégie employée, dans une entrevue tenue en février 2014, le gérant du projet affirma que la stratégie employée par son équipe était «*d'implémenter une mise à jour d'une application intégrée d'un logiciel ERP (People Soft)*» (Gérant du Projet TI, 2014). Ainsi, en alignement avec la stratégie, l'objectif stratégique phare pour le projet est d'adopter le nouveau processus tout en trouvant un équilibre de personnalisation de ce logiciel avec les besoins du ministère.

1.4. Valeurs

Largement liées à la culture organisationnelle du ministère dans lequel œuvre l'équipe de Projet TI qui sera développé ultérieurement, les valeurs principales du Projet TI relevées par les employés sont les suivantes :

- Atteinte des objectifs
- Respect de la réglementation du ministère et des lois
- Suivi des processus
- Respect du budget
- Respect de l'horaire
- Respect des pairs
- Éthique et loyauté
- Développement de carrière

De par ces résultats, il fut possible de tout de suite noter le fait qu'au sein de cette équipe, il existe une fine frontière entre les valeurs et les contraintes du Projet TI. En effet, les contraintes (budget, et horaire) sont souvent perçues

comme les valeurs fondamentales du projet, ce qui témoigne de l'importance qui leur est accordée de par les gestionnaires-cadres de ce Projet TI.

Suite à cette analyse globale de l'environnement de contrôle stratégique du Projet TI, plus d'emphasis a été mise sur l'analyse de l'état actuel du système de contrôle de gestion de ce projet. Cette analyse sera détaillée dans la prochaine section.

2. Système de contrôle de gestion

Afin de me familiariser avec les processus de contrôle de gestion employés par l'équipe de Projet TI à l'étude, la première entrevue en organisation a été faite auprès du Gestionnaire du bureau de contrôle de projet. Lors de cette entrevue, ce dernier m'a expliqué en détail le système de contrôle de gestion présentement utilisé au sein du Projet TI, tout en me donnant accès à des documents internes qui me permettaient d'approfondir ma compréhension sur le système de contrôle en place. Tel qu'expliqué dans le chapitre « Méthodologie », parmi les documents internes analysés se trouvaient entre autres des documents officiels du projet, des rapports financiers, rapports de l'horaire, des courriels, ainsi que les résultats d'un sondage annuel interne.

Tirée principalement de cette première entrevue, ainsi que des documents internes soumis lors de cette première entrevue, les paragraphes qui suivent présenteront une description des processus et des outils de contrôle de gestion actuellement en place.

2.1. Responsabilité de Contrôle du Projet TI

Afin de fournir un suivi continu de l'avancement des activités quotidiennes de la mise en œuvre du Projet TI, le Gérant du projet supporté par son équipe s'engage à fournir des rapports d'avancement aux contrôleurs du Projet provenant du Comité Supérieur de Révision (CSR) et du Conseil du Trésor du Canada à tout moment, et ce, pour n'importe quelle question qu'ils jugent nécessaire. Ainsi, l'équipe de Projet TI rend régulièrement compte de l'état du

projet au moyen de réunions de gestion de livraison (Delivery Management Meetings), présidées souvent par le Gérant du projet, en couvrant les sujets suivants :

- L'état du Projet
- Sommaire des activités
- Calendrier actuel
- Flux de trésorerie courant
- L'état des Ressources en cours
- Les nouveaux risques et questions en suspens
- Les nouvelles demandes de changement (significatives)
- Les jalons majeurs/Key Milestones
- Autres faits saillants

2.1.1. Mesures de performance :

Afin de veiller sur l'état de performance du Projet TI, celui-ci est évalué, au minimum, sur une base annuelle par son Comité Supérieur de Révision selon les critères suivants :

- i. ***La portée (Scope)*** : La mesure dans laquelle les objectifs de rendement approuvés par le projet ont été mis en œuvre avec succès ou progressent vers la mise en œuvre.
- ii. ***Le coût*** : Le degré auquel le projet a complété ou est projeté à compléter toutes ses activités avec succès, tout en respectant le budget qui lui a été alloué (Objectif de coût) pour ses activités.
- iii. ***Respect des échéances/L'horaire (Schedule)*** : La mesure dans laquelle le projet a achevé ou est projeté à le faire de compléter ses activités dans le délai approuvé (Objectif d'horaire/Schedule Objective).
- iv. ***La qualité*** : La mesure dans laquelle le projet a atteint les normes de performance qui sont fixées.

Il faut noter que suite à l'achèvement complet du projet, le Comité Supérieur de Révision du projet procèdera à une dernière évaluation postprojet en utilisant

les critères ci-dessus, et ce, pour une évaluation finale de la performance du Projet TI.

2.2. Outils de contrôle de gestion utilisés

Afin de quantifier son état de performance, le Projet TI a défini une série d'outils de contrôle de gestion qui constituent son cadre de contrôle de gestion. Les paragraphes qui suivent détailleront les outils de contrôles de gestion utilisés pour assurer les contrôles de la portée, financiers, de la qualité, et la gestion des risques.

2.2.1. Contrôle de la portée du Projet :

Mis à part la description détaillée de la portée du projet préalablement présentée dans des rapports officiels de soumission du Projet TI, un document détaillé expliquant la portée du projet lors de ses différentes phases d'implémentation a été créé et maintenu par le Bureau de Contrôle de Gestion du Projet TI, et dirigé par le Gérant du projet. Ainsi, ce document est révisé au début de chaque phase des cycles du projet, et ce, afin de raffiner et de réajuster la portée de chaque Cycle en vue de s'assurer que le projet suit bel et bien la stratégie qui a été préalablement définie. Le tout, en vue d'atteindre la mission qui a été approuvée dans les rapports de soumissions au Conseil du Trésor du Canada. Pour ce faire, ce document est principalement supporté par le processus de gestion du changement de projet détaillé ci-dessous.

2.2.1.1. Processus de contrôle de la gestion du Changement :

Afin de veiller sur l'alignement stratégique du projet en tout temps, l'équipe de gestion de ce Projet TI a mis en place un processus de Gestion du Changement qui a pour but de veiller à ce que des méthodes et des procédures standardisées soient utilisées pour le traitement rapide et efficace de toutes les modifications apportées à l'horaire, à la gestion des coûts, et à la portée du projet au cours de la mise en œuvre des activités. Ainsi, ce processus de Gestion du Changement fournit un processus cohérent et efficace pour la demande, l'évaluation, l'autorisation, et la mise en œuvre des changements survenus aux différents

plans de gestion; préalablement établis tout au long du projet. Ce processus assure donc les éléments suivants :

- Les changements futurs possibles seront mis en œuvre de manière visible, cohérente, contrôlée, et ordonnée;
- Un document enregistrera tous les changements demandés en cours de mise en œuvre du projet, qui diffèrent des éléments de configuration de base qui ont été préalablement approuvés par le Conseil du Trésor du Canada;
- Tous les changements devront recevoir une autorisation appropriée;
- Il y aura une traçabilité des demandes de changements sous forme de documents nommés « *Change request* »; et
- Tous les changements sont communiqués aux parties prenantes.

Suivant ces principes, au début du premier Cycle du projet, un *Change Management Board (CMB)*, soit un formulaire électronique retraçant les demandes de changements supporté par le logiciel Excel, a été créé. Ce formulaire a été mis en place pour l'ensemble du cycle de vie du projet. Le CMB a pour but d'examiner la séquence des demandes de changement, ainsi que l'allocation des ressources et l'attribution de la responsabilité de la mise en œuvre de la gestion du changement. Ce CMB est présidé par le Gérant du projet ou par un délégué officiellement désigné.

Ainsi, pour qu'une demande de changement soit qualifiée, il faut que l'initiateur du changement inscrive le changement en question dans cette CMB, tout en mettant en lumière les conséquences que ce changement aura sur la portée du projet, les coûts, et les besoins en ressources humaines, financières, et autres. Suite à cette soumission de demande de changement, chaque chef de section doit analyser l'impact que ce changement aura sur les opérations de sa section, pour approuver la demande de changement, lorsque cela est possible, et ce, tout en mettant en lumière les risques futurs que ce changement aura sur la portée de la mise en œuvre des activités du projet. Pour qu'une demande de changement soit officiellement approuvée, il faut l'accord unanime de tous les chefs de section de

l'équipe de projet. Les chefs de sections sont tous les cadres intermédiaires qui sont responsables des activités fonctionnelles propres à leur groupe. Ils sont représentés dans l'organigramme de l'équipe de Projet TI à la Figure 6 comme : Chef-Transformation, Chef-Business Analysis, Chef- Gestion du changement/Transition, Chef-Continuité d'affaires et intégration, Manager-Solution Architecture, et Chef-Implémentation.

2.2.1.2. Contrôle de l'horaire :

L'équipe de gestion du Projet TI utilise une combinaison de processus et de techniques informatiques pour la gestion de l'horaire du projet. Un *Master Project Schedule (MPS)* intégré a été développé pour suivre les activités du projet. Supporté par Microsoft Project 2010, ce MPS inclut le détail des tâches à accomplir de la manière suivante :

- Le détail des activités de toutes les phases des cycles du projet, incluant la description du produit ou du service final à atteindre;
- La durée, les dates de début et de fin de chaque activité, et s'il y a lieu, les contraintes pouvant affecter la mise en oeuvre d'une activité;
- L'identification des interdépendances entre les activités;
- L'estimation du niveau d'effort pour chacune des activités et pour chaque ressource affectée;
- Le MPS permet de faire un suivi périodique/hebdomadaire des progrès des activités;
- Le MPS fournit des rapports de phases réguliers; et
- Le MPS souligne les risques et les enjeux pouvant affecter l'horaire initial de mise en oeuvre du projet, ainsi que des lacunes pouvant toucher d'autres sphères telles que le budget, ou la portée du Projet TI.

De la sorte, le MPS a pour objectif d'identifier les lacunes auquel le projet fait face, et permettra de développer des plans d'actions appropriés à la résolution de ces problèmes pour ainsi répondre aux écarts d'horaire.

2.2.2. Contrôle financier :

La gestion financière du Projet TI englobe toutes les activités nécessaires pour gérer les budgets alloués au projet, y compris toutes les activités connexes nécessaires pour se conformer aux directives financières ministérielles. Vu que le projet est restreint à un budget spécifique de 225 millions de dollars accordé par le Conseil du Trésor du Canada en octobre 2011, le contrôle financier est d'une très grande importance, et ce, afin d'assurer une gestion efficace et efficiente du budget alloué.

Parmi les outils de contrôle, le Projet TI comptera :

- La préparation et présentation des rapports financiers trimestriels et annuels; dont le PL Dashboard.
- L'analyse des écarts et mise à jour des prévisions;
- Le rapprochement des informations financières des documents internes du projet avec l'information sur le système financier ministériel;³
- La préparation et présentation des estimations de fond pour chaque phase du projet;
- Le Costing révisé des activités au début de chaque cycle du projet, et
- L'étude et la justification des variances avec le budget initial.

Le budget officiel et global du Projet TI est supporté par le logiciel Excel, et est mis à la disposition de tous les employés du projet (droit de lecture) par l'entremise du logiciel de partage informatique SharePoint.

2.2.3. Contrôle de la qualité :

Tandis que l'équipe de gestion de Projet TI a inclus des activités de développement des outils de contrôle de la qualité du service fourni, tel que le : « *unit testing* » : test des systèmes mis en place par des développeurs web, lors de

³ Même si l'équipe de Projet TI est responsable de la gestion des transactions de son propre budget avec l'aide de documents financiers internes, toute dépense liée au Projet est automatiquement enregistrée dans le système financier ministériel. Les états financiers du Projet TI doivent en tout temps être en cohérence avec ceux du système financier ministériel.

la recherche en organisation, le projet était toujours en phase de développement de stratégies et d'activités d'implémentation. Le contrôle de la qualité étant en phase prématurée, peu d'emphase était mise sur l'analyse des outils de contrôles qui allait être mis en place pour mesurer la qualité du produit, soit la plateforme TI qui allait être installée. Ainsi, les analyses de ce mémoire n'incluront pas d'études sur le contrôle de la qualité du produit au sein de cette organisation.

2.2.4. Gestion des risques :

La gestion des risques fait partie intégrante des processus de gestion de Projet TI à l'étude. Comme c'est le cas pour la majorité des projets fédéraux, le processus de gestion des risques adopté par l'équipe de Projet TI est conforme avec le processus du CT du Canada. Ce processus comprend l'identification des risques, l'attribution des responsabilités pour la gestion des risques, ainsi que les stratégies de gestion et d'atténuation pour faire face aux risques identifiés.

La gestion des risques du Projet TI se concentre sur les stratégies suivantes :

- Évaluation et validation des hypothèses clés du projet formulées au début de chaque activité;
- Veille continue des risques potentiels du projet et ce, afin d'identifier les problèmes et risques associés au projet, ainsi que les stratégies d'atténuation conformément au plan de gestion des risques de manière prématurée; et
- Planification de stratégies et de plans d'intervention en cas de risque.

Afin d'assurer un engagement exécutif de la part du chef de projet envers les risques identifiés, un comité de haut niveau de contrôle de gestion des risques, le *Risk Management Oversight Committee (RMOC)*, présidé par le chef de projet a été mis en place. Ce comité se rencontre en moyenne 2 fois par mois pour discuter des risques identifiés dans le projet.

En plus de la supervision des risques du projet de par le RMOC, le projet détient un gestionnaire de risques relevant du gérant du projet. Ce gestionnaire de risque est responsable des tâches suivantes :

- Maintenir le plan de gestion des risques, et assurer la cohérence avec les lignes directrices sur les pratiques de gestion des risques du ministère;
- Affectation de l'initiateur/responsable du risque pour l'ensemble des risques identifiés dans le projet;
- Identification du « Top 3 » des risques du projet pour le Conseil du Trésor du Canada;
- Réalisation d'évaluations des impacts des risques, avec le support du responsable du risque;
- Veiller à ce que les plans d'intervention des risques soient développés et mis en œuvre;
- Suivi des risques;
- Conseiller le PM sur toutes les questions concernant l'intervention de la gestion des risques; et
- Élaboration du rapport bimensuel des risques.

Malgré la contribution intégrale du gestionnaire des risques en matière de suivi et de veille sur les risques, le chef de projet est le responsable officiel des risques du projet, et le gérant du projet a la responsabilité de gérer les risques globaux du projet.

2.3. Tableau récapitulatif des outils de contrôle en place

Afin de trier l'information présentée dans ce chapitre, le tableau suivant liste les différents outils de contrôle de gestion utilisés par l'équipe de Projet TI à l'étude tout en les classant sous les contrôles appropriés. Les outils mis en gras et soulignés représentent ceux qui ont été retenus pour l'analyse de la pertinence et le classement de la nature des outils de contrôles dans la matrice de Simons (1995). Il est possible de voir que seulement deux outils de contrôles ont été écartés pour les analyses approfondies de cette recherche, soit le document officiel sur la portée du projet, et les rapports financiers. Selon le Gestionnaire du

Bureau de contrôle de gestion, l'analyse approfondie du document officiel sur la portée du projet aurait été sans pertinence, car ce document est postdaté et très peu utilisé. Pour ce qui est des rapports financiers, l'information produite par ces derniers nourrissait l'information présente dans la majorité des autres outils de contrôle qui allaient être analysés, donc il n'y avait pas nécessité de les analyser individuellement.

Tableau 4 : Liste des Outils de contrôle du Projet TI

Liste des Outils de contrôle du Projet TI		
Contrôle de la portée	Contrôle des coûts	Contrôle de l'horaire
<ul style="list-style-type: none"> Document officiel sur la portée du Projet <u>Change Management Board (CMB)</u> <u>Plan de gestion des risques</u> <u>PL Dashboard</u> 	<ul style="list-style-type: none"> <u>Budget</u> <u>Costing</u> Rapports financiers <u>Rapports de contrôle</u> 	<ul style="list-style-type: none"> <u>Horaire</u> <u>Réunions de gestion de livraison</u>

Après s'être familiarisée et avoir compris la dynamique de l'environnement de contrôle de l'équipe de projet, une analyse de la nature des outils de contrôle de gestion mis en place au sein du Projet TI a été effectuée. Les résultats de cette analyse seront présentés dans la prochaine section.

3. Analyse de la nature des outils de contrôle de gestion

Suite aux entrevues effectuées auprès des agents planificateurs du projet, du responsable des finances, et du gestionnaire du bureau de contrôle de gestion, et ce, tout en employant personnellement les outils de contrôles de gestion mis en place au sein du Projet TI, il devint possible d'évaluer leur pertinence selon les 3 critères retenus, soit la facilité d'utilisation, l'utilité, et la pertinence de

l'information produite. De plus, il a été possible de les classer dans la matrice de la nature des outils de contrôle de gestion de Simons (1995) qui, en l'occurrence, a été présentée dans la section méthodologique de ce mémoire. Ces résultats sont mis en lumière respectivement aux Tableaux 5 et 6, et à la Figure 8 suivants.

3.1. Résultats de l'évaluation de la pertinence des outils de contrôle

Les tableaux 5 et 6 présentent les résultats de l'évaluation de la pertinence des outils de contrôle de gestion employés au sein du Projet TI. Ces tableaux présentent le pointage moyen des outils de contrôle évalués lors des entrevues avec les membres du Bureau de contrôle de gestion du Projet TI chargé de mettre à jour quotidiennement ces outils de contrôle en question. Les évaluations retenues dans ces tableaux sont celles de deux agents planificateurs du projet, du responsable des finances, et du gestionnaire du bureau de contrôle de gestion.

Ces Tableaux présentent donc le pointage moyen des critères retenus (Facilité d'utilisation, utilité, et pertinence) des outils de contrôle du Projet TI. Le pointage global de chaque outil de contrôle évalué a été obtenu en calculant la moyenne des scores obtenus pour les trois critères en question.

Ces résultats seront discutés davantage dans le prochain chapitre de ce mémoire.

Tableau 5 : Pointage des outils de contrôle du Projet TI

Outils de contrôle de gestion	Critères			Pointage Global
	Facilité d'utilisation	Utilité	Pertinence	
Budget	3	4	5	4,3
Costing	2,5	3	4	3,2
Rapports de contrôle	1	1,5	3	1,8
Horaire	1,5	4,5	5	3,7
Dashboard	3	3	2,5	2,8
Réunions de gestion de livraison	3	1	2,5	2,2
Gestion des risques	5	5	5	5
Change Management Board	4	2	1	2,3

3,6 à 5 = Bon

2,6 à 3,5 = Moyen

0 à 2,5 = Mauvais

Tableau 6 : Résultats de l'évaluation de la pertinence des outils de contrôle du Projet TI

Outils de contrôle de gestion	Résultats de l'évaluation de la pertinence des outils de contrôle	
	Pointage Global	Pertinence
Budget	4,3	Bonne
Costing	3,2	Moyenne
Rapports de contrôle	1,8	Mauvaise
Horaire	3,7	Bonne
Dashboard	2,8	Moyenne
Réunions de gestion de livraison	2,2	Mauvaise
Gestion des risques	5	Bonne
Change Management Board	2,3	Mauvaise

3.2. Classification des outils de contrôle de gestion du Projet TI selon Simons (1995)

Suite à l'analyse de la pertinence des outils de contrôle en place, ces derniers ont été placés dans la matrice de classement de la nature des systèmes de contrôles de Robert Simons (1995), qui distingue les systèmes diagnostics de contrôles des systèmes interactifs de contrôle au sein d'une organisation. Ces deux systèmes de contrôles ont également été croisés avec les résultats obtenus lors de l'évaluation de la pertinence des outils de contrôle de gestion en place au sein du Projet TI.

La figure 8 présente le classement de la nature des outils de contrôle de gestion employés au sein du Projet TI. Ces résultats seront discutés davantage dans le prochain chapitre de ce mémoire.

Figure 8 : Classement de la nature des outils de contrôle de gestion du Projet TI selon Simons (1995)

Classification de la nature des outils de contrôle de gestion du Projet TI			
Contrôle de gestion Simons (1995)		Systèmes interactifs de contrôle	Systèmes diagnostic de contrôle
Outils de contrôle du Projet TI	Pointage Global	Bon : 3,6 -5 points	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des risques Budget Horaire
		Moyen : 2,6 – 3,5 points	<ul style="list-style-type: none"> Costing Dashboard
		Faible : 0 – 2,5 points	<ul style="list-style-type: none"> Réunions de gestion de livraison Change Management Board Rapports

Les résultats de la recherche en organisation ayant été présentés dans cette section, le prochain chapitre mettra en lumière les interrelations de ces résultats avec la dynamique de contrôle de gestion pratiquée au sein de l'équipe de projet, ainsi qu'une discussion générale sur le bilan retenu de cette étude.

Cinquième Chapitre : Discussion

Tandis que le chapitre précédent a mis en lumière les résultats obtenus lors des différentes analyses effectuées en organisation, ce chapitre discutera plus en profondeur de ces résultats tout en exposant les principaux éléments de gestion qui contribuent à la dynamique de travail du groupe étudié. Influençant inévitablement le processus de contrôle de gestion du projet, la prise en considération de ces éléments fut indispensable pour répondre à la question de recherche de ce mémoire qui s'intéressait à la nature d'utilisation des outils de contrôle de gestion au sein des équipes de projets TI du gouvernement du Canada. La section suivante présentera tout d'abord un retour sur les résultats obtenus, puis une discussion sur la nature du contrôle de gestion pratiqué au sein de l'équipe étudiée. Finalement, le raisonnement déduit en matière de dynamique gouvernant le contrôle de gestion au sein d'organismes de type gouvernementaux sera présenté.

1. Retour sur les résultats obtenus

Tandis que l'objectif premier de l'équipe du Bureau de contrôle de gestion du Projet TI est de « *veiller sur le respect des contraintes du projet en matière de respect de l'horaire, de la portée, et du budget alloué par la CTC* » (Gestionnaire du bureau de contrôle de gestion, 2014), les contrôleurs de gestion du Projet TI ne semblaient pas convaincus de l'utilité de leur travail lors des entrevues qui y ont été effectuées. Se doutant de la valeur ajoutée de l'emploi quotidien des outils de contrôle en place, vu que peu de chefs de section consultent les rapports de contrôle qui ressortent, une évaluation de la pertinence des outils de contrôle en place a été faite en organisation avec les agents de contrôle de gestion composés principalement de deux agents planificateurs du projet, du responsable des finances, et du gestionnaire du bureau de contrôle de gestion. Suite à cela, en vue de catégoriser la nature du système de contrôle de gestion pratiqué au sein de cette équipe de projet TI, une classification de la nature de ces outils de contrôle a été faite dans la matrice des systèmes de contrôles de Robert Simons (1995).

Les résultats de ces deux exercices ayant été présentés dans le chapitre précédent, les sections qui suivent discuteront des aboutissements obtenus.

1.1. Résultats de l'évaluation de la pertinence des outils de contrôle

Le tableau 6 : Pointage des outils de contrôle du Projet TI, illustre les résultats obtenus suite à une évaluation par pointage des différents outils de contrôle de gestion en place au sein du Projet TI, selon 3 critères retenus que sont : la facilité d'utilisation, l'utilité des outils de contrôle de gestion, et la pertinence de l'information produite. Tel qu'expliqué auparavant, ces critères définissent distinctivement les éléments suivants :

- *La facilité d'utilisation (user friendly)* : cet élément renferme le niveau de clarté du processus d'exécution et de mise en œuvre de l'outil de contrôle en question par l'utilisateur. Afin de favoriser l'utilisation des outils de contrôle il faut que ceux-ci soient faciles d'utilisation, et ce, grâce à un processus de manutention clair et une interface informatique claire et précise.
- *L'utilité des outils de contrôles* : cet élément cherche alors à classer l'utilité des outils de contrôle de gestion mis en place, de par la fréquence d'utilisation par les gestionnaires intermédiaires des données que cet outil produit.
- *La pertinence de l'information produite* : il s'agit là de vérifier le niveau de pertinence de l'information produite par les outils de contrôle en place. Une information pertinente à la prise de décision se doit d'être claire, concise, fiable, actuelle, et disponible au moment opportun aux gestionnaires.

Ainsi, selon un pointage de 1 à 5, les agents de contrôle de gestion retenus ont évalué les différents outils de contrôle utilisés. Une moyenne des points a été par la suite effectuée afin de déterminer le niveau de pertinence de l'outil en question par critère. Ainsi, une mention « Bonne » a été attribuée pour une

moyenne totalisant 3,6 à 5 points. Une mention « Moyenne » a été attribuée pour une moyenne totalisant 2,6 à 3,5 points. Et une mention « Mauvaise/Faible » a été attribuée pour une moyenne totalisant 0 à 2 points.

Les paragraphes qui suivent détailleront les outils en tête de classements, les outils en milieux de classement, ainsi que les outils défailants.

1.1.1. Outils en tête de classement : Gestion des risques, Budget, et Horaire :

Avec des pointages globaux de 5; 4,3; et 3,7 la gestion des risques, le budget, et l'horaire arrivent respectivement en tête de classement. Rapportant de l'information concernant l'évolution de la portée, de l'horaire des livrables, et du budget du projet, ce sont les outils de contrôle de gestion les plus pertinents au sein de l'équipe de Projet TI.

Vu que l'information produite par ces outils se rapporte au respect des contraintes les plus importantes du projet régies par la CTC et donc du gouvernement, la fréquence d'utilisation du budget, de l'horaire, et de la gestion des risques est la plus élevée parmi le reste des outils de contrôle de gestion en place. Leur manutention est un processus maîtrisé par les agents de contrôle de gestion, ce qui assure par conséquent la pertinence, ainsi que la validité de l'information qui y est produite. De cette manière, l'emploi quotidien et ponctuel de ces outils de contrôle de gestion assure le respect des contraintes phares de la gouvernance administrée pour ce projet que sont :

- Contrainte de la portée : alignement du Projet TI sur la stratégie ERP du ministère qui consiste en l'obligation d'utiliser les applications Oracle ou PeopleSoft comme ERP commercial pour les RH et la Paye/compensation;
- Contrainte de temps : finir le projet dans les délais convenus par la CTC, tel que démontré à la Figure 6.
- Contrainte budgétaire : le respect d'un budget de 225 millions de dollars canadiens; pour la totalité du projet, tel qu'approuvé par le document de soumission du Conseil du Trésor du Canada en date du 20 octobre 2011.

En fait, le budget, l'horaire, et la gestion des risques sont les seuls outils qui alimentent tous les rapports de contrôles du Projet TI, dont : le PL Dashboard, les rapports de contrôles acheminés à la CTC, et les rapports quotidiens qui sont fournis au gérant du projet pour lui permettre d'avoir un constant aperçu de la situation actuelle du projet. De plus, lors de réunions de travail des hauts gestionnaires, telle que la réunion du chef du projet, beaucoup d'attention est accordée au budget, à l'horaire, et aux risques. En parallèle, lors de ces mêmes réunions, il y a souvent omission d'autres éléments importants à la mise en œuvre des activités du projet, tel que les relations de contingences entre les activités des différentes sections, les ressources humaines, et la planification future des opérations.

1.1.2. Outils en milieux de classement : Costing, et PL Dashboard :

Totalisant des pointages globaux de 3,2; et 2,8; le costing et le PL Dashboard arrivent respectivement en milieu de classement.

Le costing, activité d'estimation de coûts devant être pratiquée à la fin de chaque cycle pour la soumission à la CTC en vue de l'obtention de l'autorité de dépense pour le cycle suivant, est une pratique cyclique qui est obligée par la CTC pour tous les projets qu'elle patronne. C'est de par le costing que la CTC vérifie la mesure de performance du budget alloué à ses projets, et donc les agents de contrôle n'ont pas le choix que d'effectuer cet exercice, afin de rassembler les besoins matériels, financiers, et humains des chefs de section pour la mise en œuvre de leurs activités des cycles futurs. C'est également à travers cette activité que le gestionnaire du bureau de contrôle de gestion assure la conformité et le respect du budget initial alloué par la CTC à tous les cycles du projet. Ainsi, le costing révisé doit égaler le plus que possible le costing original, afin de s'assurer qu'aucun dépassement de fonds ne sera fait.

Le PL Dashboard, qui est en quelque sorte une version très arrangée du balanced scorecard de Kaplan et Norton, est le seul outil de contrôle qui expose de manière globale une récapitulation des différentes informations produites par la

globalité des outils de contrôle utilisés au sein de l'équipe de Projet TI. Cet outil est principalement destiné au chef du projet, vu qu'il lui offre un aperçu sommaire de l'état de situation d'avancement du Projet TI. Ainsi, on y retrouve de l'information sur la santé du budget, de l'horaire, de la gestion des risques, de la « *change management board* », et du costing. À priori cet outil semble être de grande pertinence. Néanmoins, contrairement au modèle de Kaplan et Norton qui permet aux gestionnaires de mesurer la performance de leur organisation à partir de 4 perspectives distinctes qui sont : la finance, la clientèle, les processus internes, et l'apprentissage organisationnel (Kaplan et Norton, 1992), le PL Dashboard n'expose pas des indicateurs de performance; tissés par un lien de causalité et reliés à des objectifs distincts. L'information qui y est présentée témoigne principalement de la situation actuelle brute des éléments du projet, se rapportant à la gouvernance et aux lois qui régissent le projet; respect du budget, de l'horaire, et de la portée. Ceci n'illustre donc pas une situation de contrôle de gestion équilibrée⁴, ce qui explique potentiellement la raison de la petite fréquence d'utilisation de cet outil par les employés du projet.

1.1.3. Outils défaillants : Réunions, « Change Management Board », et Rapports de contrôle :

Avec un total de pointage de 2,3; 2,2; et 1,8; la CMB, les réunions, et les rapports de contrôle arrivent respectivement en fin de classement, et sont considérés comme outils de contrôle défaillants.

Alors que la logique derrière le processus de la CMB est très réfléchi et adéquate en matière de contrôle de la portée du projet, en réalité, il y existe une défaillance. L'un des agents planificateurs de l'horaire du projet a indiqué lors de son entrevue que ce processus de gestion de demandes de changement prend énormément de temps pour recevoir l'approbation de tous les chefs de section. Généralement, les changements ont lieu avant même que toutes les personnes intéressées aient approuvé le changement et identifié les risques potentiels liés à

⁴ Dans ce mémoire un Système de Contrôle de gestion est considéré équilibré lorsque il y a utilisation équilibrée/proportionnelle des outils de contrôles stratégique et de gestion (interactifs et diagnostics) selon le modèle de Robert Simons (1995).

ce changement, et ce, surtout lorsqu'il s'agit d'un changement qui doit se faire précipitamment. Le concept de la CMP n'est pas souvent respecté, ce qui diminue la pertinence de son utilisation.

En ce qui a trait aux réunions, souvent il est difficile de réunir tout le monde pour la transmission de l'information, en raison des emplois du temps très chargés des OPIs/chefs de section. Lorsque cela se fait, il est difficile de passer tous les points de l'agenda de la réunion, car les discussions finissent par s'étaler sur des débats sans fin. De plus, «c'est toujours les mêmes points qui sont discutés lors de ces réunions. Il s'agit bien évidemment, de l'horaire, du budget, et des risques associés» (Responsable des finances, 2014).

Pour ce qui est des rapports de contrôles soumis à la CTC, même s'ils couvrent une information complète sur l'état de situation d'avancement du projet, et qu'ils sont disponibles au personnel sur le portail SharePoint du projet, peu de personnes les lisent car ils sont considérés comme très longs et lourds à lire.

De par le faible pointage qu'ont enregistré la majorité des outils de contrôle lors de cet exercice, il devint évident de confirmer les propos du Gestionnaire du bureau de contrôle de gestion qui affirmait que peu de personnes utilisaient les outils de contrôle en place. L'évaluation de la pertinence des outils de contrôle de gestion du Projet TI étant terminée, ces derniers ont par la suite été classifiés dans la matrice des systèmes de contrôles de Robert Simons (1995) qui distingue deux différentes natures de contrôle de gestion soit : les systèmes de contrôle interactif vs les systèmes de contrôle diagnostique. Cette classification nous permet de déterminer la nature du contrôle de gestion pratiqué au sein de cette équipe, ce qui devrait nous permettre d'évaluer la concordance de cette nature de contrôle avec la nature du Projet TI. Les résultats de cette classification seront discutés dans la section qui suit.

1.2. Classification de la nature des outils de contrôle de gestion en place

La matrice à la Figure 8 classe les outils de contrôle de gestion du Projet TI selon deux différentes natures de contrôle de gestion ayant été développées en 1995 par Robert Simons. Il s'agit des systèmes de contrôle interactif, et des systèmes de contrôle diagnostic.

À titre de rappel, Simons a défini les systèmes de contrôle diagnostic comme étant des systèmes d'information formels que les gestionnaires utilisent pour veiller sur les résultats des activités régulières enregistrés par les organisations (Simons, 1995). Ces systèmes renferment des indicateurs de contrôle financiers et opérationnels tel que le budget, le costing, et le ROI (return on investment), etc. Quant aux systèmes interactifs de contrôle, ce même auteur les a définis comme étant des systèmes d'information formels que les gestionnaires utilisent pour s'impliquer régulièrement et personnellement dans les décisions de leurs subordonnés (Errami, 2010). Ces systèmes stimulent la recherche et l'apprentissage, et permettent ainsi l'émergence de nouvelles stratégies qui permettent aux organisations de répondre aux opportunités et menaces que leur présente leur environnement externe (Simons, 1995). Ce genre de systèmes de contrôle renferme souvent des indicateurs financiers et non financiers liés aux stratégies, respect des normes, des quotas, de la portée, et des jalons planifiés de l'organisation.

En plus de la distinction entre ces deux types de systèmes de contrôle, la matrice à la Figure 8 distingue également le niveau de pertinence des outils de contrôle, tel qu'obtenu lors de l'exercice de l'évaluation de la pertinence des outils de contrôle de gestion mis en place au sein de l'équipe de Projet TI étudiée.

En suivant cette logique, tout en ordonnant les différents outils de contrôles analysés qui sont : La Gestion des risques, le Budget, l'Horaire, le Costing, le Dashboard, les réunions de gestion de livraison, le CMB, et les rapports de contrôle, il fut possible de retenir deux constats importants.

1.2.1. Premier Constat - Pilotage Diagnostic plus concentré :

En analysant la disposition de la matrice de classification des outils de contrôles de gestion du Projet TI, il est possible de voir que l'équipe de projet dispose de plus d'outils de contrôle diagnostics que d'outils de contrôle interactifs. En effet, le Budget, l'Horaire, le Costing, les réunions de gestion de livraison, et les rapports de contrôles se classent tous au niveau des indicateurs diagnostic de contrôle. Ces derniers rapportent au jour le jour l'état de situation des opérations du Projet TI. La gestion des risques et le PL Dashboard se retrouvent, quant à eux, au milieu de la matrice, à l'intersection des systèmes diagnostic et interactif de contrôle. Ces derniers ont été placés ainsi dans la matrice afin d'expliquer leur utilisation qui est à la fois interactive et diagnostique, vu qu'ils arrivent à donner des informations de nature opérationnelle et stratégique. Seul le CMB se trouve dans la section interactive de la matrice, vu que son emploi ne touche que le niveau stratégique de la portée du Projet TI étudié.

1.2.2. Deuxième Constat - Score important des outils diagnostics :

Mis à part l'exposition de l'importance d'utilisation des outils de contrôle diagnostic au sein du Projet TI, la matrice de classement des outils démontre également que les outils de contrôle diagnostic scorent plus fort au sein du Projet TI. Ceci veut dire que plus d'importance est accordée à l'utilisation d'outils diagnostic de contrôle pour veiller sur l'état d'avancement des opérations du projet, tout en accordant peu d'importance à l'aspect interactif, donc à l'aspect stratégique de la gestion du Projet TI. Alors que le CMB est le seul outil de contrôle qui se classe au niveau interactif, son faible score obtenu lors de l'évaluation de la pertinence indique que son utilisation est très basse. Dès lors, ceci implique que le Projet TI adopte un système de contrôle de gestion de type strictement diagnostic. Les systèmes de contrôle de gestion diagnostic étant directement liés à une philosophie de gestion centrée sur la tâche et les opérations, la section qui suit tentera d'expliquer la raison pour laquelle les administrations publiques canadiennes, auquel fait part l'équipe de Projet TI étudiée, optent pour un système comme celui-ci.

2. Gouvernance du contrôle de gestion en place

Alors que le gouvernement du Canada tente d'adopter une logique gouvernementale moderne axée sur le management et la modernisation des systèmes et des activités, les résultats obtenus dans ce mémoire démontrent le contraire. Dans le cadre de la gestion du Projet TI qui fait l'objet de ce mémoire, c'est la logique bureaucratique qui primerait sur la logique managériale. À la lumière de nos résultats, il est possible de croire qu'il en serait de même à de nombreux endroits au sein des administrations publiques canadiennes.

Une logique bureaucratique se caractérise par un fort accent sur les processus, les règles, et directives avec une quantité relativement élevée d'information, et une orientation des activités principalement interne (Crozier 1964, cité par Meyer et Hammerschmid, 2006). Dans le cas du Projet TI étudié, la mise en œuvre d'une logique bureaucratique s'est confirmée. Mis à part les résultats de ce mémoire qui ont classifié la nature du système de contrôle de gestion de l'équipe de Projet TI comme étant diagnostic centré sur la tâche et les opérations, plusieurs facteurs contextuels composant la dynamique de travail de l'équipe de Projet TI expliquent la nature d'adoption de ce type de contrôle qui reflète en fait le style de gestion adopté.

Premièrement, en analysant les documents internes sur la gouvernance de l'équipe de Projet TI, il a été découvert que ce projet est encadré par une multitude de processus et de lois qui s'appliquent à la fois aux organismes ministériels, mais également aux projets gouvernementaux. Mis à part la gouvernance en matière d'éthique, d'intégrité, et de déontologie, le Projet TI doit se plier à des processus types de gestion budgétaire, de gestion de l'horaire, de recrutement du personnel, de gestion de ses plateformes TI, et autres. Toutes les activités du projet sont régies par des processus développés, standardisés, et approuvés par le Conseil du Trésor du Canada, ce qui laisse donc peu de place pour l'adaptation ou la personnalisation de la façon de gérer les choses au sein de l'équipe du projet. Et ce, malgré le fait que les employés suivent des formations de perfectionnement dans la matière. Dans son entrevue en

organisation, le responsable des finances confia le fait que *«ces processus de gouvernance manquent de cohérence entre eux, ce qui amplifie la contradiction entre les différentes balises à suivre»* (Responsable des finances, 2014). Ces incohérences finissent par devenir des sources de stress et de mécontentement de la part des employés, car ces derniers doivent se plier à des instructions qui leur semblent plus ou moins pertinentes.

Cette gouvernance rigide s'applique également aux processus de contrôle de gestion et de gestion budgétaire au sein de l'équipe de Projet TI qui souffrent de plusieurs incohérences. Alors que le projet doit suivre les instructions de la CTC en la matière, ses employés éprouvent beaucoup de difficultés à s'adapter aux changements fréquents des méthodes utilisées. Lors des périodes d'observations participantes au sein du Bureau de contrôle de gestion, il a été noté qu'il y avait une importante désorganisation en matière de distribution des tâches et des responsabilités. D'ailleurs, l'un des agents financiers du bureau de contrôle de gestion expliqua, lors d'un atelier de travail, qu'au courant des 6 derniers mois, les instructions en matière de gestion budgétaires ont changé 3 à 4 fois, passant par une gestion par objectifs, vers une gestion par activités, puis par une gestion budgétaire par éléments du livre général, retournant en ce moment pour une gestion budgétaire par activité. Ces changements de façons de faire impliquent une réorganisation continue des éléments du budget créant ainsi une surcharge de travail sans valeur ajoutée pour les administrateurs financiers. Par conséquent, ceci leur laisse peu de temps pour les activités de planification, de prévision, et de manutention pour refléter la situation actuelle des dépenses du projet.

Par ailleurs, étant régies par le ministère dans lequel œuvre le projet, qui lui se base sur les processus de la CTC, plusieurs directives sont dictées aux employées en matière de mise en œuvre d'activités de gestion budgétaire. Par exemple, les activités de costing des salaires des employés, des formations, des frais de logement, de traduction, et des outils de bureaux doivent se faire en suivant le modèle électronique de la CTC, qui prend les dépenses moyennes de chaque élément du costing lors d'une période donnée. Même si les membres du projet

pourraient effectuer des estimations de coûts beaucoup plus actuelles et réalistes que celles fournies par le modèle de la CTC, il faut tout de même le suivre. Il en est de même pour les activités de prévisions futures. Au lieu de se baser sur les dépenses encourues pour faire une prévision de celles du futur, le modèle électronique de la CTC sert surtout à déterminer les prévisions des dépenses futures des cycles du projet. Ceci étant, il faut également noter que peu importe l'évolution des besoins en matière de matériaux, de ressources humaines, ou financières au cours de l'implémentation du projet, que ce soit à la hausse ou à la baisse, le costing final révisé des cycles doit être égal au budget alloué pour chaque cycle par la CTC au début de l'autorisation du projet. Ceci veut dire que malgré le fait que les gestionnaires pourraient avoir une idée plus claire et précise sur les besoins budgétaires à fur et à mesure de l'avancée du projet, aucune flexibilité n'est permise en matière de transfert de fonds d'un cycle du Projet TI à un autre.

Deuxièmement, la forte hiérarchie définissant la structure organisationnelle adoptée par l'équipe de Projet TI ne semble pas faciliter le transfert d'information ni la communication entre les différentes sections du projet. De nature hiérarchique et matricielle, on retrouve le directeur de projet qui représente les intérêts du « client » du projet, et le gérant du projet qui lui représente les intérêts de l'équipe de projet qui se mobilisent en vue de répondre à la mission du projet. Le directeur étant responsable d'identifier les besoins du ministère en matière de services que le logiciel RH et paye devra offrir, et le gérant devant les mettre en œuvre, ces derniers se trouvent au même niveau hiérarchique. Par conséquent, ils détiennent le même niveau de pouvoir, sans pour autant partager les mêmes philosophies de gestion, buts, ou responsabilités. Dès lors, ceci laisse place à une confusion en matière de listing de priorités en ce qui a trait aux décisions à prendre en matière de stratégies d'implémentation et de mise en œuvre des activités.

Ainsi, il faut noter que pour un projet de fine pointe qui œuvre dans un environnement d'affaires très dynamique comme celui de la TI, la structure organisationnelle hiérarchique présente une faiblesse. En effet, celle-ci offre

moins de flexibilité aux employés pour réagir en cas de changements stratégiques ou de priorités, qui est très fréquent dans ce type de projet.

La communication au sein de cette équipe de projet est un autre défi que les gestionnaires doivent relever. N'étant pas évident de communiquer de manière claire et concise au sein d'un groupe aussi diversifié et étendu que celui qui compose l'équipe de Projet TI à l'étude, la structure organisationnelle de l'équipe de projet ne facilite pas non plus cette communication. D'ailleurs, les entrevues qui ont été faites en organisation ont révélé que non seulement la communication de haut en bas nécessite plus de travail, mais la communication horizontale aussi. Ces entrevues ont notamment dévoilé qu'en descendant la hiérarchie, il est plus difficile pour les travailleurs de cerner les stratégies adoptées par les hauts gestionnaires. Ces derniers sont beaucoup plus familiers avec les activités opérationnelles qui les concernent. Par ailleurs, les employés des différentes sections ne sont pas non plus au courant des activités, tâches et accomplissements des autres sections, ce qui amplifie l'écart de cohésion entre eux. Selon les résultats du sondage annuel de la section de gestion du changement du projet, il a été démontré que les employés affirment que la communication est un élément essentiel à la réalisation de la cohésion de l'équipe. Alors qu'il y a une perception de favoritisme au sein de certaines sections en matière de transfert d'information et de communication, 68 % des répondants ont indiqué que la meilleure façon d'éliminer ce favoritisme serait de tenir des réunions inter-fonctionnelles (entre différentes sections).

Troisièmement, la présence de conflits entre professions amplifie la logique bureaucratique pratiquée au sein de l'organisme. En effet, alors que l'équipe de Projet TI renferme un personnel hétérogène, on y retrouve souvent des tensions en matière de philosophie de gestion de l'information, des processus, et des activités. Effectivement, tandis que le côté management du groupe opte pour des processus plus flexibles centrés sur la cohésion et les effets de causalité des éléments de gestion tels qu'encouragé par les différentes écoles de pensées en management, les groupes d'ingénieurs et informaticiens optent plutôt pour des processus plus techniques qui sont centrés sur la tâche et les opérations. Lorsqu'il y a des décisions à prendre ou une classification de priorités à faire, il y

a conflit entre professions, car les différents groupes partagent différentes valeurs et donc différents points de vue sur les sujets.

Ainsi, dépendamment de la responsabilité directe de la section en question, le chef de section qui y est assigné adopte l'un ou l'autre des points de vue, donc technique ou de cohésion, ce qui crée des sous-groupes au sein de l'équipe de Projet TI. Ce phénomène est à l'origine d'un combat continu pour le gestionnaire du bureau de contrôle de gestion. Celui-ci ayant la responsabilité de contrôler les éléments globaux du projet pour respecter les contraintes budgétaires et d'horaire imposés par la CTC, il lui est souvent difficile de concilier les points de vue de tous les chefs de section.

Par ailleurs, un conflit similaire peut être aperçu entre les employés de différentes générations au sein de l'équipe de projet. Tandis que les plus jeunes optent pour des processus et des méthodes de gestion plus modernes tel que le balanced scorecard de Kaplan et Norton, les employés plus âgés préfèrent se fier aux processus et outils de gestion plus traditionnels, tel que le budget et l'horaire. En effet, ces derniers maîtrisent l'utilisation de ces processus et outils depuis longtemps, et ils ne s'engagent donc pas à s'aventurer dans des nouvelles méthodes qui n'ont pas encore démontré d'efficacité au sein d'organismes gouvernementaux. De la sorte, alors que les jeunes incitent la modernisation des processus, les plus âgés leur rappellent les fondements de la gestion gouvernementale et veillent donc sur l'authenticité des méthodes de gestion pratiquées.

Les paragraphes qui précèdent ont donné un aperçu de la dynamique de l'environnement interne du Projet TI. Caractérisé par une gouvernance rigide, une forte hiérarchie, et des conflits intergénérationnels et entre professions, c'est à partir de cette dynamique qu'est fondé la nature du mode de contrôle de gestion de type diagnostic adopté par l'équipe de Projet TI. Centré sur la tâche, les opérations, et la gouvernance ministérielle, malgré les intentions des hauts gestionnaires du gouvernement canadien de vouloir opter vers une logique institutionnelle managériale, la logique bureaucratique prime tout de même dans la gestion au jour le jour des activités du Projet TI. Ceci implique que la logique

organisationnelle adoptée quotidiennement au sein des organismes publics est bel et bien classique, et donc de type bureaucratique. C'est en fait cette philosophie bureaucratique qui influence l'importance accordée à l'emploi de systèmes de contrôle diagnostic qui assurent la veille quotidienne de l'avancement des opérations du Projet TI.

Cette section ayant expliqué les raisons derrière l'adoption d'un contrôle de gestion de type diagnostic, la section suivante fera un retour sur la nature du système de contrôle de gestion pratiqué et discutera des conséquences d'un système de contrôle de gestion strictement diagnostic et donc peu équilibré.

3. Projet TI : Nature du système de contrôle en place et conséquences

Les découvertes obtenues suite aux exercices sur l'évaluation de la pertinence et la classification de la nature des outils de contrôle de gestion du Projet TI selon Simons (1995) ont démontré que le Projet TI détient un environnement de contrôle presque exclusivement diagnostic centré sur les opérations, et par conséquent peu équilibré, vu que peu de contrôle stratégique minimisant les risques et incertitudes stratégiques n'est effectué.

Simons dans son modèle de 1995 insistait sur l'aspect de la cohérence et d'équilibre entre les 2 sphères de contrôles que sont : le contrôle de gestion; régissant les incertitudes stratégiques et la performance espérée de par les outils diagnostics et interactifs de contrôle, et le contrôle stratégique; régissant les valeurs fondamentales et les risques à éviter. Le Projet TI n'ayant pas respecté cet équilibre de contrôle vu qu'il se concentre surtout sur l'utilisation diagnostique des outils de contrôle, il se pourrait qu'à la longue il ne rencontre pas le succès espéré, et ce, surtout en raison de la nature de son environnement d'affaires qui est très dynamique. D'ailleurs, plusieurs éléments internes et externes qui composent l'environnement d'affaires d'un Projet TI requièrent une veille quotidienne de la part des gestionnaires. Si ces éléments ne sont pas suivis de près de par les gestionnaires de contrôle, leur évolution à court ou long terme pourrait agir de manière directe comme menace pour un projet TI comme celui

qui a été étudié. Les paragraphes qui suivent mettront en lumière quelques risques pouvant atteindre les opérations du Projet TI, surtout si son équipe de gestion omet d'inclure un contrôle stratégique des activités.

- ***Innovation technologique :***

Que ce soit au Canada ou dans le reste du monde, l'environnement d'affaires de la technologie de l'information est très dynamique. C'est un environnement qui subit des avancées technologiques de manière très vive, et il requiert une gestion de type proactive plutôt que réactive pour pouvoir se maintenir à son rythme d'évolution. Dans le cas du Projet TI à l'étude, vu qu'il œuvre au sein d'une équipe plus réactive, et ce en raison de la lourde bureaucratie auquel il doit se plier, la dynamique de l'environnement TI pourrait être une menace éventuellement, s'il y a un changement trop brusque dans le futur, et qu'il n'est pas identifié par l'équipe de contrôle de gestion du projet. Les innovations technologiques avançant à un rythme accéléré, l'une des menaces pour le Projet TI analysé serait que par la fin de l'implémentation de cette nouvelle infrastructure TI, les logiciels utilisés pourraient devenir désuets, et donc ne plus être à date. Cette tournure des événements irait donc à l'encontre de la mission initiale du projet, qui est la modernisation de la plateforme de gestion des ressources humaines et de paie du personnel du ministère en question.

- ***Nouvelles lois et politiques gouvernementales :***

Il est important de noter que les projets TI sont grandement influencés par les décisions que prend le gouvernement du Canada en matière de transformation ou d'initiation de nouvelles réformes politiques. Ces lois s'appliquent généralement sur tous les ministères, ce qui pourrait affecter subitement les initiatives, la portée, et les livrables du Projet TI étudié.

- ***Autres risques spécifiques au Projet TI :***

Mises à part les menaces décrites ci-haut, il y a quelques risques spécifiques au Projet TI qu'il importe de prendre en considération et de mettre sur pied des outils de contrôle efficaces pour les mesurer. Ainsi, parmi les trois plus grands

risques identifiés lors de la période de collecte de données par le Comité de surveillance de la gestion des risques du projet, l'on compte :

- i. Les risques de cyber attaque du réseau du projet qui héberge l'implémentation de la nouvelle plateforme TI.
- ii. L'autorisation de dépense pour le Cycle 2 pourrait ne pas être accordée par la CTC en avril 2014, qui est la date limite officielle du Cycle 1.
- iii. L'implémentation de la nouvelle plateforme semble devenir plus complexe et prendrait plus de temps que prévu pour la mettre en place.

L'identification des menaces précédentes demeure brève face à un environnement d'affaires d'un projet aussi vaste et complexe que celui qui définit le Projet TI étudié. Néanmoins, ces menaces amplifient l'importance de la mise en place d'un système de contrôle de gestion équilibré selon le modèle de Simons (1995) qui comprendrait des outils de contrôle stratégiques pour veiller sur le respect des valeurs fondamentales du projet, ainsi que des outils de contrôle de gestion diagnostics et interactifs pour assurer une mise en œuvre efficace et efficiente des cycles du Projet TI. C'est en employant un contrôle de gestion équilibré que les gestionnaires pourront réconcilier les incertitudes stratégiques avec le niveau de performance espéré du Projet TI.

Conclusion

Issue de l'amplification des polémiques en matière des nombreux échecs qu'ont enregistrés ces dernières années les projets TI canadiens, la question de recherche de ce mémoire s'intéressait à **la nature d'utilisation des outils de contrôle de gestion des équipes de projets TI au sein du gouvernement du Canada**. Afin d'y répondre, une recherche en organisation d'une durée de 4 mois a été faite au sein d'une équipe de Projet TI œuvrant au sein d'un ministère canadien de grande envergure.

Afin de cerner un cadre théorique à cette étude, le premier chapitre de ce mémoire présenta une revue de littérature qui a mis en lumière plusieurs modèles conceptuels sur le contrôle de gestion, dont ceux de William Ouchi (1979), Norman Macintosh (1994), Challagalla et Shervani (1996), Robert Simons (1995), Tessier et Otley (2012), et Boisvert-Déry (2012). Afin d'ordonner la recherche en organisation, le deuxième chapitre de ce mémoire présenta la méthodologie qualitative qui allait être suivie. Vu que ce mémoire se basait principalement sur l'environnement de contrôle de gestion d'un projet gouvernemental canadien en particulier, le troisième chapitre de ce mémoire présenta l'étude de cas qui couvrait alors le détail sur la situation des lieux et de la dynamique d'affaires du projet en question.

Les résultats obtenus au sein de l'équipe de Projet TI ont exposé des environnements d'affaires et de travail très complexes. L'on a découvert que l'environnement interne du Projet TI qui encadre le contrôle de gestion du projet était surtout mené par une logique bureaucratique. Caractérisé par une forte dépendance à la gouvernance fédérale et ministérielle, l'on a découvert que le cadre de contrôle de gestion du Projet TI est régi par des multitudes de lois, de règlements, de processus types, et de contraintes qui devaient être respectées. De plus, en manipulant de plus près les outils de contrôle de gestion en place, et en leur faisant passer un test de pointage qui mesurait la pertinence de l'outil de contrôle selon 3 critères que sont la facilité d'utilisation, l'utilité, ainsi que la

pertinence de l'information produite, l'on a démontré que la pertinence de l'utilisation des outils de contrôle de gestion par les cadres de l'équipe de projet était faible. Par ailleurs, de par l'ordonnement des différents outils de contrôle de gestion du Projet TI dans la matrice de classification de la nature des outils de contrôle de gestion selon Simons (1995), l'on a découvert qu'alors que le Projet TI œuvre dans un environnement d'affaires complexe, celui-ci prône un contrôle de gestion de type strictement diagnostique. Donc un contrôle de gestion basé sur des mesures qui sont axées que sur la tâche et les opérations, plutôt qu'un contrôle de gestion équilibré, qui couvrirait les sphères de la stratégie et des opérations tel que proposé par Simons. Vu qu'un projet qui œuvre au sein d'un environnement d'affaires aussi dynamique que celui de la TI se doit de pratiquer un contrôle de gestion équilibré qui lui permet d'administrer un contrôle efficace des éléments stratégiques et de gestion, le Projet TI à l'étude pourrait ne pas être un succès en définitive.

De cette manière, en agencant tous les éléments découverts, il m'était dorénavant possible de répondre à ma question de recherche en concluant **qu'au sein des équipes de Projet TI du gouvernement du Canada, les outils de contrôle de gestion sont utilisés de manière diagnostique, et cela pourrait être expliqué par le fait que la logique bureaucratique semble toujours gouverner les activités de gestion des administrations publiques.**

En date du 22 avril 2014, soit la dernière journée passée en organisation, l'équipe de Projet TI prévoyait réviser ses objectifs d'implémentation. En raison des différents problèmes et risques que l'équipe de projet rencontrait, et face à son impossibilité à réagir vite, elle doutait déjà de sa capacité à long terme de les respecter. Dans le cas de non-respect de l'atteinte de tous les objectifs de départ, la mission du Projet TI n'aurait pas été un succès.

A priori, cette recherche s'est basée uniquement sur la dynamique de travail et le cadre de contrôle de gestion d'un seul Projet TI au sein d'un ministère canadien. Même si l'on ne peut pas généraliser les résultats obtenus pour tous les projets TI du gouvernement du Canada, en raison de la forte standardisation des

processus de contrôle de gestion du commanditaire unique de tous les projets TI gouvernementaux qui est la CTC, il devient possible d'extrapoler les conclusions.

Même si théoriquement l'on a démontré que la nature du contrôle de gestion utilisé, soit le contrôle surtout diagnostique, n'est pas à lui seul adéquate pour la nature des projets TI, il faut tout de même souligner le fait que c'est une méthode qui permet à la CTC de garder un certain contrôle sur l'évolution de ses projets. Donc, une certaine mesure de performance sur l'investissement de ses budgets est effectuée. En effet, même si le contrôle diagnostique qui est régi par la gouvernance (respect des lois et processus) n'agit pas le plus efficacement possible dans les conditions d'affaires sujets dans ce mémoire, au sein d'une dynamique de travail complexe et d'un l'environnement d'affaires brusque, de par la gouvernance et la standardisation des processus, le gouvernement fédéral arrive à contrôler du mieux qu'il peut l'avancement de ses projets, tout en centralisant la prise de décision.

Bien qu'elle fût tenue le plus objectivement possible et que j'ai essayé de minimiser la subjectivité et les biais de recherche de par la triangulation de l'information (observation participante, utilisation de données primaires et secondaires, et entrevues), la méthodologie de cette recherche présente des limites. La collecte de donnée s'est faite principalement par le biais de l'observation et des entrevues qui se basent sur le discours et les interactions des individus. Alors qu'il peut exister un écart entre le discours d'un individu sur ses pratiques et la réalité de ses dernières, il aurait également pu exister des restrictions en matière de diffusion d'information en ce qui a trait à l'utilisation complète des outils de contrôle, et ce, pour des raisons de sécurité. De plus, vu que les employés du Projet TI étaient au courant de la période de la recherche académique, certains de leurs comportements ont peut-être été modifiés. Finalement, le fait que cette recherche ne s'est faite qu'au sein d'une équipe de Projet TI est une limite, vu que ça n'évoque pas un nombre représentatif d'échantillonnage. Les conclusions retenues ne peuvent donc pas être généralisées pour la globalité des projets TI gouvernementaux au Canada.

Les limites de cette étude éveillent néanmoins des perspectives de recherches futures. L'étude sur la nature d'utilisation des outils de contrôle au sein d'autres ministères canadiens et étrangers serait pertinente pour confirmer ou infirmer les conclusions de cette recherche. L'utilisation d'un plus grand bassin d'échantillonnage serait recommandée, et ce, afin de pouvoir comparer les résultats obtenus.

Annexes

Annexe 1: Certificat du CER

Annexe 2: Grille d'observation

Annexe 2 - Grille d'observation

Chahinez Bendou
Titre du mémoire :

« Quels sont les freins organisationnels à un contrôle de gestion efficace des projets TI au gouvernement du Canada? »

1. Identité de l'entreprise									
Secteur économique :									
Taille de l'entreprise (# de salariés)									
Activité de l'entreprise :									
Spécificités/Particularités									
2. Environnement externe de l'entreprise									
Contexte institutionnel :									
Clients de l'entreprise :									
Les concurrents,									
Les fournisseurs,									
3. Environnement interne de l'entreprise									
Organisation interne de l'équipe de projet									
Structure organisationnelle :									
Description de la culture organisationnelle :									
Description des horaires de travail : (Les horaires des employés sont-ils flexibles ou fixes?)	Hauts gestionnaires :		Gestionnaires		Gestionnaires		Subordonnés :		Subordonnés :
La description des tâches est-elle claire ou pas? — Selon le type de salariés.	Hauts gestionnaires :		Gestionnaires		Gestionnaires		Subordonnés :		Subordonnés :
Le travail et les tâches sont-ils prescrits ou autonomes? Selon le type de salariés.	Hauts gestionnaires :		Gestionnaires		Gestionnaires		Subordonnés :		Subordonnés :
Style de gestion des gestionnaires	Hauts gestionnaires :		Gestionnaires		Gestionnaires		Subordonnés :		Subordonnés :
Valeurs dominantes des gestionnaires : Selon Hersey et Blanchard, quel type de Leadership est pratiqué: Participatif, Persuasif, Directif, ou Déléguatif?	Hauts gestionnaires :		Gestionnaires		Gestionnaires		Subordonnés :		Subordonnés :
Type de management pratiqué :	Hauts gestionnaires :		Gestionnaires		Gestionnaires		Subordonnés :		Subordonnés :
Priorités accordées									
Importance accordée aux outils de contrôle de gestion									
Volonté de la direction envers l'utilisation des outils de contrôle									
Type de communication gestionnaires-employés :									
Qualité de la relation de travail avec les subordonnés :									
Dynamique de travail des employés									
Quel est le niveau de qualification des personnes à l'étude?									
Quelle est la part des salariés temporaires/permanents?									
En général, la satisfaction au travail est bien ou pas?									
Quel est le niveau de motivation que les employés démontrent envers leur travail?									
Qualité de la relation de travail employés-employés									
Qualité de la relation de travail employés-employeurs?									
Les collectifs dans l'entreprise									
Y a-t-il des conflits au sein de l'équipe de projet? Si oui, sur quoi portent-ils?									
Quelles sont les formes des conflits?									
Est-il facile de repérer des groupes au sein de l'équipe de projet?									
Si oui, sur quelles bases ces groupes se sont-ils formés?									
4. L'environnement de contrôle de gestion									
Fréquence d'utilisation des outils de contrôle :	Outil 1 :	Outil 2 :	Outil 3 :	Outil 4 :	Outil 5 :				
Utilité/Pertinence du contenu des outils de contrôle mis en place (produisent-ils de l'information pertinente aux différentes sections de l'équipe de projet?)	Outil 1 :	Outil 2 :	Outil 3 :	Outil 4 :	Outil 5 :				
Flexibilité de la mise à jour des outils de contrôle : est-il facile de les adapter aux différents changements?	Outil 1 :	Outil 2 :	Outil 3 :	Outil 4 :	Outil 5 :				
Temps de réalisation des outils de contrôle : Combien de temps cet outil requiert-il pour le mettre à jour?	Outil 1 :	Outil 2 :	Outil 3 :	Outil 4 :	Outil 5 :				

Annexe 3: Scénario d'entrevue

Guide d'entretien pour les entrevues.

Le guide d'entretien ici-bas présente l'ordre des sujets dominants qui seront abordés lors des entrevues semi-dirigées qui seront tenues d'une durée approximative de 50 minutes chacune au sein de l'équipe de projet TI à l'étude.

Il est à noter que les questions ici-bas seront adaptées à chaque interviewé, et ce, selon le poste, les responsabilités, ainsi que de l'utilisation distincte que ce dernier fait des outils de contrôle de gestion mis en place au sein du projet TI.

Français

Présentation de l'interviewé : Information de base

- 1) Nom :
- 2) La place de l'interviewé au sein de l'organisation :
 - a. Section :
 - b. Titre de votre fonction :
 - c. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste?
 - d. Depuis combien de temps faites-vous partie de cette organisation gouvernementale?
 - e. Combien de personnes ont occupé ce poste depuis le début du projet?
 - f. Avez-vous eu de l'expérience dans des organisations privées avant de joindre votre poste actuel?
- 3) Description des tâches de l'employé :
 - a. Quelles sont vos responsabilités au sein de cette équipe de projet?
 - b. À quel titre utilisez-vous ou referez-vous aux outils de contrôle de gestion du projet? (Responsable, utilisateur de l'information ou les 2)

Sujet # 1 : Le projet TI

- 1) Quelles sont les variables déterminantes du projet?
 - a. Secteur d'activité :
 - b. Mission :
 - c. Structure organisationnelle :
 - i. Est-elle adéquate pour la nature du projet?
 - d. Ressources humaines :
 - i. Abondantes ou pas?
 - ii. Qualifiée?
 - e. Ressources matérielles :
 - f. Ressources financières :
- 2) Selon vous, quelles sont les valeurs fondamentales de l'unité du projet du point de vue de la :
 - a. Règlementation à respecter?
 - b. Politiques internes majeures?
 - c. Contraintes majeures?
- 3) Quelle est la situation actuelle d'avancement du projet? Y a-t-il des impasses ou problèmes majeurs?

Sujet # 2 : Le contrôle

- 1) Quelle est votre perception sur le contrôle de gestion?
 - a. Donner votre propre définition sur le contrôle de gestion.
- 2) Quelle est la nature des outils de contrôle de gestion utilisés en ce moment?
 - a. Pouvez-vous lister les outils de contrôle de gestion utilisés au sein de ce projet TI?
 - b. *Question posée seulement au gestionnaire de contrôle de gestion du projet:*
 - i. *Pouvez-vous me donner une liste exhaustive de tous les outils de contrôle officiellement utilisés dans ce projet?*
- 3) Vous servez-vous de ces outils de contrôle de gestion pour diriger vos opérations quotidiennes?
 - a. **Si la réponse est oui :**
 - i. Quels sont ces indicateurs de contrôle :
 - ii. Comment vous aident-ils à rediriger vos opérations?
 - iii. À quelle fréquence les utilisez-vous?
 - b. **Si la réponse est non :**
 - i. Pourquoi?

Avant d'aborder les sujets 3, 4 et 5, une liste exhaustive des outils de contrôle mis en place et utilisés quotidiennement au sein du projet TI sera d'abord présentée au répondant afin que celui-ci se familiarise avec la totalité des mesures de contrôles mis en place par le projet. Cette liste aura été préalablement obtenue suite à une entrevue avec le gestionnaire du contrôle de gestion du projet.

Sujet # 3 : La stratégie

- 1) Selon vous, quelles sont les priorités stratégiques actuelles du projet?
 - a. Comment est-ce que votre section s'aligne-t-elle avec ces priorités?
- 2) Comment la relation Stratégie-Contrôle est-elle mesurée au sein de ce projet?
 - a. Parmi les outils de contrôle énuméré dans la liste ci-haut, quels sont ceux qui vous informent le mieux de l'évolution/progression de la stratégie du projet?
 - b. Comment pouvoir améliorer cette relation Stratégie-Contrôle?

Sujet # 4 : Les opérations

- 1) Selon vous, quelles sont les priorités opérationnelles actuelles du projet?
 - a. Comment est-ce que votre section s'aligne-t-elle avec ces priorités?
- 2) Comment la relation Opérations-Contrôle est-elle mesurée au sein de ce projet?
 - a. Parmi les outils de contrôle énuméré dans la liste ci-haut, quels sont ceux qui vous informent le mieux de l'évolution/progression des opérations du projet?
 - b. Comment pouvoir améliorer cette relation Opérations-Contrôle?

Sujet # 5 : La performance

- 1) Quelle est votre perception de la performance?

- 2) Comment la relation Performance-Contrôle est-elle mesurée au sein de ce projet?
 - a. Comment pouvoir améliorer cette relation Performance-Contrôle?

Questions de fermeture :

- 1) Qu'est-ce qui vous surprend du système de contrôle de gestion en ce moment utilisé?
- 2) Avez-vous des conseils à donner sur la gestion ou sur l'utilisation des systèmes de contrôles actuellement mis en place?
- 3) Avez-vous d'autres commentaires ou des ajouts en ce qui concerne le contrôle de gestion au sein de ce projet TI?

English

Presentation of the interviewee : Basic information

- 4) Name:
- 5) Your position within the organization:
 - a. Section:
 - b. Position Title:
 - c. How long have you held this position for?
 - d. For how long have you been part of this government organization?
 - e. How many people have held this position since the beginning of the project?
 - f. Have you had experience in private organizations before joining your current position?
- 6) Tasks Description
 - a. What are your main responsibilities within the Project Team?
 - b. How often do you use or refer to the management control tools of this project? (Head user, information user, or both?)

Topic # 1: The IT PROJECT

- 4) What are the key variables of the project?
 - a. Industry:
 - b. Mission:
 - c. Organizational Structure:
 - i. Is it suitable for the nature of the project?
 - d. HR:
 - i. Abundant or not?
 - ii. Qualified?
 - e. Material Resources:
 - f. Financial Resources:
- 5) In your opinion, what are the core values of this Project?
 - a. Regulations to be respected
 - b. Major Internal Policies
 - c. Major Constraints
- 6) What is the current status of the project? Is there any deadlocks or major problems?

Topic # 2 : Project Control

- 4) What is your perception on management control?
 - a. Please give your own definition of management control.
- 5) What is the nature of the management control tools currently in use?
 - a. Can you list the management control tools used in this IT projet?
 - b. Only to the PCO Manager:**
 - i. *Could you please give me a comprehensive list of all management control monitoring tools officially used in the project.*
- 6) Do you use these management control tools to monitor your daily operations?
 - a. **If the answer is yes :**
 - i. What are the main control indicators?
 - ii. How do they help you redirect your operations?
 - iii. How often do you use them?
 - b. If they answer is no :**
 - i. Why?

Before addressing the topics 3,4 and 5, a comprehensive list of monitoring tools developed and used daily in the IT project will first be presented to the interviewee.

Topic # 3 : Strategy

- 3) In your opinion, what are the project's current strategic priorities?
 - a. How is your section aligning with these priorities?
- 4) How the control-strategy relationship is being measured within this project?
 - a. Among the management control tools listed in the list above, which ones are the best to inform you of changes? And of the project' strategy progression?
 - b. How can we improve this relationship control-Strategy?

Topic # 4 : Operations

- 3) In your opinion what are the current operational priorities of the project?
 - a. How is your section aligning with these priorities?
- 4) How the operations-control relationship is being measured within this project?
 - a. Among the management control tools listed in the list above, which ones are the best to inform you of changes? And of the project' s Operations progress?
 - b. How can we improve this relationship control-Operations?

Topic # 5 : Performance

- 3) What is your perception of performance?
- 4) How is the performance-monitoring/control relationship being measured in this project?
 - a. How can we improve this relationship control-Performance?

Closure questions

- 4) What are your main challenges regarding project management control within your team/section?
- 5) What surprises you the most about the current use of the management control system tools?
- 6) Do you have any advice on the management or on the use of the management control system currently in place?
- 7) Do you have any comments or additions regarding the management control process within this IT Project?

Annexe 4: Formulaires de consentement

- **Formulaire A** : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À UNE ENTREVUE EN ORGANISATION
- **Formulaire F** : ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ
- **Formulaire K** : DEMANDE D'AUTORISATION D'EFFECTUER UNE RECHERCHE DANS UNE ORGANISATION
- **Formulaire L** : FEUILLET D'INFORMATION S'ADRESSANT AUX PARTICIPANTS AUX RÉUNIONS EN ORGANISATION

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

- **Niveau de confidentialité**

Option 1 :

- J'accepte que ma fonction (uniquement) apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Même si le nom de votre entreprise ne sera pas cité, il est possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection de votre anonymat.

Option 2 :

- Je ne veux pas que mon nom ni ma fonction apparaissent lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ou à votre fonction ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Même si le nom de votre entreprise ne sera pas cité, il est possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection absolue de votre anonymat.

- **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**

- J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**
 Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

Prénom et nom : _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

SIGNATURE DU CHERCHEUR :

Prénom et nom : Chahinez Bendou _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

**VOUS DEVREZ SIGNER LE DOCUMENT SEULEMENT EN PRÉSENCE DU RÉPONDANT
ET LUI REMETTRE UNE COPIE SIGNÉE**

Formulaire F ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ

TITRE DU PROJET DE RECHERCHE :

- *Quels sont les freins organisationnels à un contrôle de gestion efficace des projets TI au gouvernement du Canada?*

Identification du membre ou des membres de l'équipe de recherche :

Chercheur principal : Chahinez Bendou

Directeur du mémoire: Claude Laurin

Co-Directeur du mémoire: Elodie Allain

Conditions de l'engagement :

Nous, soussignés, qui réalisons la collecte de données dans le cadre du projet de recherche mentionné ci-dessus, nous engageons formellement :

- À assurer la protection et la sécurité des données que nous recueillerons auprès des répondants ou celles concernant des sujets humains consultées dans des banques de données;
- À ne discuter des renseignements confidentiels obtenus auprès des répondants ou des données consultées concernant des sujets humains qu'avec les membres de l'équipe de recherche;
- À ne pas utiliser les données recueillies ou consultées dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal, soit la réalisation du projet de mémoire de Chahinez Bendou, et la publication de présentations, cahiers de recherche et articles scientifiques qui pourraient en découler;
- À prendre les dispositions nécessaires pour protéger la confidentialité des répondants, la confidentialité des données concernant des sujets humains et en empêcher l'identification accidentelle tout le long de la collecte de données.

Prénom et nom du chercheur	Signature	Date (jj / mm / aaaa)
Chahinez Bendou		
Claude Laurin		
Elodie Allain		

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

lacunes causent des retards d'atteinte des livrables ce qui frustre les parties prenantes concernées.

Afin de mieux comprendre l'origine des lacunes qui causent ces retards de réalisation et de mieux cerner le rôle du contrôle de gestion dans ce contexte, je tenterai, dans le cadre de mon mémoire, d'identifier :

- 1) les facteurs organisationnels qui freinent le contrôle de gestion en organisation de type classique/gouvernementale,
- 2) les conséquences d'un manque de contrôle de gestion et
- 3) les facteurs pouvant atténuer les freins au contrôle de gestion en organisation de type classique/gouvernementale.

Pour ce faire, cette recherche consistera en une collecte de données auprès d'une équipe de gestion de projet TI gouvernementale ayant à son actif une centaine d'employés. Du point de vue méthodologique, la collecte de données se fera par des entrevues individuelles avec les gestionnaires du projet, par l'analyse des pratiques et processus de contrôle de gestion utilisés et des données budgétaires historiques, et par l'observation du comportement des employés. Bien évidemment, chaque personne participant aux entrevues individuelles sera soumise à signer une déclaration de consentement de recherche. L'identité des employés ainsi que de l'organisation en question sera en tout temps tenue anonyme, et ce, afin de respecter la confidentialité de l'organisme.

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Bibliographie

- Anthony, R.N.(1988). *The Management Control Function*, Harvard Business School.
- Bureau du vérificateur général du Canada, (2011). *Rapport : Le point de la vérificatrice générale du Canada*, Consulté le 2 février 2014 sur http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201106_01_f_35369.html#hd5d.
- Bouquin, Henri (1994), *Contrôle et stratégie*, Consulté le 20 février 2013 sur : http://www.crefige.dauphine.fr/publish/ctrl_strat.htm.
- Bouquin, Henri (1994), *Les fondements du contrôle de gestion*, Que sais-je, PUF
- Bloch, Michael et Blumberg Sven (2012). *Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value*, Consulté le 2 janvier 2014 sur http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/delivering_large-scale_it_projects_on_time_on_budget_and_on_value.
- Boisvert, Hugues *et al.* (2012). *Logique d'action et cadre d'action du contrôle de gestion. Le contrôle de gestion, Interface entre la comptabilité de management et le management*, Éditions JFD.
- Challagalla , Goutam *et Shervani.* (1996). *Dimensions and types of supervisory control : effects on salesperson performance and satisfaction*. Journal of Marketing, vol 60, numéro 1. Consulté le 12 janvier 2013 sur : <http://www.jstor.org/discover/10.2307/1251890?uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21104177473153>
- Le contrôle stratégique. Le contrôle de gestion, Interface entre la comptabilité de management et le management*, Éditions JFD.
- Corovic, Radenko (2012). *Pourquoi les grands projets en TI connaissent-ils une si mauvaise performance?*, Project Management Institute Section de Lévis-Québec, Consulté le 2 février 2013 sur <https://pmiquebec.qc.ca/index.php/articles-du-mois/242-pourquoi-les-grands-projets-en-ti-connaissent-ils-une-si-mauvaise-performance>.
- El bachir, Rouhimi (2010). *Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise*, Consulté le 22 octobre 2013 sur http://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise2.html.
- Errami, Youssef (2010). *Les systèmes de contrôle traditionnels et modernes : Articulation et modes d'existence dans les entreprises françaises*, Consulté le 12 septembre 2013 sur http://www.memoireonline.com/08/07/545/m_etat-de-l-art-modes-de-contrle-organisationnel4.html.

Flaherty, (2013). Emplois Croissance et Prospérité à long terme : Le plan d'action économique de 2013, Ottawa, Consulté le 2 février 2014 sur <http://www.budget.gc.ca/2013/doc/plan/budget2013-fra.pdf>. (p295)

Giroux, André (2003). *Système intégré d'information de justice : la justice à l'ère numérique*, Consulté le 2 février 2014 sur <http://www.barreau.qc.ca/pdf/journal/vol35/no1/default.html>.

Germain, Christophe (2005). *La conception des systèmes de contrôle de gestion: Les relations entre les budgets et les systèmes de mesure de la performance*. Consulté le 20 février 2013 sur: http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/performance/contrôle-gestion/Presentation_du_contrôle_de_gestion/Documents_de_reférence_et_articles/8conception_systemes_cdg_relations_budget_systeme-meusre_perf.pdf.

Gestionnaire du bureau de contrôle de gestion du Projet TI, interviewé le 6 janvier 2014. Ottawa, 55 minutes.

Gérant du Projet TI, interviewé le 6 mars 2014. Ottawa, 50 minutes.

Huberman, A et Miles, B (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck université, 480p.

Kaplan, Robert et Norton David (1992). *Measures that Drive Performance*, Harvard Business School.

Langevin, Pascal et Naro, Gérald (2011). *Contrôle et comportements : Une revue de la littérature anglo-saxonne*, Consulté le 22 octobre 2013 sur <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/27/94/PDF/COM039.PDF>.

Lessard-Hébert M, Goyette G, (1997). *La recherche qualitative. Fondements et pratiques*. Éditions Nouvelles AMS, Montréal. Consulté le 3 avril 2014 sur : http://books.google.ca/books?id=vTPmP2VWdJc&pg=PA102&lpg=PA102&dq=observation+participante+en+recherche&source=bl&ots=t1gVLIxhtB&sig=Hf_NJDWuW5Msxwk07IhBfHnm_d0&hl=en&sa=X&ei=3TF5U907DZSwyAT32ILIAg&ved=0CHEQ6AEwBw#v=onepage&q=observation%20participante%20en%20recherche&f=false

Meyer Renate, Hammerschmid Gerhard (2006) *Changing Institutional Logics and Executive Identities: A Managerial Challenge to Public Administration in Austria*. American Behavioral Scientist. Vol 49. Numéro 7. p.1000-1014.

Ouchi W.G.(1978) 'The transmission of control through organizational hierarchy', *Academy of management journal*.Vol21. Numéro 2. p.173-192.

Ouchi W.G. (1979) *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*, *Management Sciences*. p.833-848.

Ouchi W.G.(1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. Consulté le 20 septembre 2-13 sur http://www.sagepub.com/upm-data/41372_3.pdf

Office Microsoft (2014). SharePoint, Consulté le 22 mars 2014 sur <http://office.microsoft.com/en-ca/sharepoint/>.

OHUG (2014). Oracle HCM Users Group : Who we are, Consulté le 13 mars 2014 sur <http://www.ohug.org>.

Polytechnique Montréal (2013). Styles d'entrevue de sélection. Consulté le 2 janvier 2013 sur http://www.polymtl.ca/sp/etudiant/etudiant_certificat/recherche/action/Style_sdentrevuedeselection.php.

Responsable des finances du bureau de contrôle de gestion du Projet TI, interviewé le 12 février 2014. Ottawa, 46 minutes.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, (2012). *Discours principal de la GTEC 2012*, Ottawa, Consulté le 2 février 2014 sur <https://www.tbs-sct.gc.ca/cio-dpi/gtec/ks-do-fra.asp>.

Services partagés Canada, (2013). *Mandat*, Consulté le 2 février 2014 sur <http://www.ssc-spc.gc.ca/pages/mndt-fra.html>.

Services partagés Canada, (2013). *Communiqué de presse : Le gouvernement Harper réalise d'importantes économies grâce à la transformation de l'infrastructure des TI*, Ottawa, Consulté le 2 février 2014 sur http://www.ssc-spc.gc.ca/pages/news_release-nouvelles_press-10092013-fra.html.

Saunier, Paul-Laurent (2007). *Un état de l'art sur les modes de contrôle organisationnel*, Consulté le 2 septembre 2013 sur http://www.memoireonline.com/08/07/545/m_etat-de-l-art-modes-de-contrôle-organisationnel4.html.

Simons, R (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2011). Code de valeurs et éthique du secteur public, Consulté le 15 mars 2014 sur <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=25049§ion=text>.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2014). Taux de rémunération de la Fonction publique du Canada, Consulté le 15 mars 2014 sur http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/coll_agre/rates-taux-fra.asp.

Tessier, Sophie, Otley David (2012). 'A conceptual development of Simons' Levers of Control Framework'. *Management Accounting Research*, Vol 23, Numero 3, p. 171-185.

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, (2011). *Le gouvernement du Canada réduira les coûts de la technologie de l'information pour épargner les deniers publics*, Gatineau, Consulté le 2 février 2014 sur <http://news.gc.ca/web/article-fr.do?nid=614499>.

****Afin de respecter la confidentialité de l'identité de l'équipe de Projet TI à l'étude, ainsi que du ministère au coeur duquel elle y oeuvre, cette liste bibliographique n'est pas complète. Plusieurs références ont été intentionnellement exclues.****