Cygnes noirs : mythe ou réalité?

Favoriser la prévisibilité des grands projets d'immobilisations

Article paru initialement dans le *Director Journal*, une publication de l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS), en septembre 2016

Les grands projets d'immobilisations sont manifestement difficiles à exécuter. On entend beaucoup parler d'importants projets d'infrastructure qui accusent des retards, dépassent le budget ou – pire – ne se matérialisent tout simplement jamais. Et les gestionnaires et administrateurs ont trop souvent tendance à blâmer les « cygnes noirs », autrement dit, les imprévus.

Mais les contretemps sont-ils vraiment imprévisibles? Et que peut faire le conseil d'administration pour améliorer la prévisibilité de grands projets d'immobilisations? Pour le savoir, Stephen Beatty, chef, Infrastructure mondiale (Amériques et Inde) de KPMG s'est entretenu avec Jean Michel Beck, fondateur, président et chef de la direction du Groupe Aecon Inc., une société canadienne de construction et d'aménagement d'infrastructures.

Jean M. Beck : Je l'admets, durant le cycle de vie de tout projet de construction, certains événements peuvent être considérés comme des cygnes noirs totalement imprévisibles : actes terroristes, bouleversements politiques, catastrophes naturelles majeures – une inondation ou un tremblement de terre, par exemple. Il est très difficile de prévoir de tels événements et d'en atténuer les conséquences. Je dirais cependant que, si on considère un projet dans son ensemble, les cygnes noirs sont quand même extrêmement rares.

Stephen Beatty : Selon moi, si nous étudiions attentivement les cygnes noirs des dernières années, nous découvririons que la vaste majorité d'entre eux étaient en fait prévisibles. Même le risque politique peut être anticipé, géré et quantifié dans le cadre de projets de construction. D'ailleurs, combien de projets au Canada ont été touchés par les changements politiques? Je crois que dans la plupart des cas, le problème ne réside pas dans la prévisibilité, mais plutôt dans la compréhension des risques inhérents aux grands projets d'immobilisations. Et plus un projet est grand, plus les risques sont grands, que ce soit dans le secteur public ou le secteur privé.

JMB : En effet. Selon mon expérience auprès de tous les ordres de gouvernement, peu de gestionnaires ou d'administrateurs possèdent une expérience concrète dans la supervision de grands projets d'immobilisations. C'est parfaitement compréhensible : pour la plupart des conseils d'administration, il s'agit de projets exceptionnels et peu d'administrateurs savent comment gérer un projet d'une telle complexité d'un point de vue opérationnel. Ce qui veut dire que, la plupart du temps, on ne pose pas aux gestionnaires les questions qui permettraient de cerner, de gérer et de quantifier les risques.

SB : Cette expérience de première main est essentielle pour que le conseil puisse poser les bonnes questions et avoir l'information nécessaire pour s'acquitter de ses fonctions et protéger les intérêts des actionnaires de l'entreprise. Je suis convaincu que de nombreux administrateurs ayant vu des projets d'immobilisations prendre du retard se sont demandé, avec le recul, pourquoi ils n'avaient pas été informés de tous les risques.

JMB : Je crois cependant qu'on assiste à un effort concerté de la part des institutions (administrations municipales, provinciales, régionales ou fédérale) pour saisir la complexité des grands projets d'immobilisations et accroître les capacités en matière de structuration, d'exécution et de gestion. Il reste toutefois du chemin à faire pour égaler les ressources du secteur privé. Dans certains cas, le conseil devra essentiellement impartir ces décisions à une organisation indépendante capable de trouver un juste équilibre entre les secteurs public et privé.

© 2018 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés.

SB : Essentiellement, chaque partie (le propriétaire et l'entrepreneur) doit s'efforcer d'être un partenaire à la hauteur et essayer de se mettre dans la peau de l'autre. Il en va de même pour le transfert des risques : le conseil d'administration doit déterminer avec soin quelles sont les parties les mieux à même d'assumer les différents risques liés au projet et s'interroger sur l'effet de ces décisions sur la prévisibilité du projet. Mais encore faut-il que le conseil sache quelles questions poser pour pouvoir bien comprendre les risques.

JMB : Le transfert des risques est une question primordiale que les conseils doivent considérer, et elle est inhérente à la prévisibilité des projets d'immobilisations. Selon moi, le marché abandonne peu à peu sa pratique habituelle, qui consiste à transférer les risques à la partie la mieux placée pour les assumer. À l'heure actuelle, l'opinion veut que les risques soient transférés le plus possible au secteur privé, une décision dont on ne mesure pas très bien le coût. En d'autres mots, combien paie-t-on pour cette police d'assurance?

SB : Il arrive souvent qu'on demande à l'entrepreneur d'assumer et de quantifier des risques qui devraient plutôt relever d'une autre entité ou faire l'objet d'une police d'assurance. Encore une fois, c'est au conseil d'administration qu'il revient de poser les bonnes questions et de sonder les marges de risque au moment de la structuration des projets et de la préparation des appels d'offres pour que les décisions prises en amont n'entraînent pas des conflits ou des retards en aval. Le conseil doit vraiment analyser les risques liés au projet sous toutes les coutures pour bien comprendre de quoi il retourne et établir des stratégies d'atténuation appropriées.

JMB : Au bout du compte, tout est une question d'expérience. Ma recommandation aux conseils d'administration qui envisagent un grand projet d'immobilisations à court terme : recrutez un administrateur qui a déjà géré ou supervisé un projet réussi de taille et de portée semblables. Le fait est qu'on ne peut prédire certains événements tant qu'on ne les a pas vécus. Pour la grande majorité des administrateurs, il s'agit d'un terrain inconnu.

SB : C'est un peu une évolution naturelle des capacités et de la composition du conseil d'administration. Tous les conseils traversent des cycles où différents types d'expertise sont nécessaires pour guider les organisations à certaines phases critiques de leur stratégie à long terme. La seule différence, c'est qu'un conseil d'administration doit penser aux risques au moins cinq ans à l'avance. Il est donc crucial de recruter une ressource expérimentée tôt dans le processus.

JMB : Je suggérerais aussi aux conseils d'administration d'investir dans un programme visant à améliorer leur connaissance des grands projets d'immobilisations. Faites appel au plus grand nombre possible de professionnels du domaine pour tirer profit de leurs expériences et des leçons qu'ils ont apprises. Collaborez avec l'entrepreneur à l'étape de la préparation pour savoir comment il voit les risques. Visitez les sites pour avoir une idée des risques et des difficultés qui pourraient surgir. Surtout, faites appel à des conseillers indépendants qui sauront vous faire profiter de l'expérience qu'ils ont acquise dans d'autres projets ou dans d'autres pays.

SB : Si vous êtes administrateur d'un grand projet d'immobilisations à venir au cours des cinq prochaines années, vous n'aurez pas d'autre choix que de vous regarder objectivement dans le miroir et d'admettre que vous ne savez pas tout. Ensuite il vous faudra bâtir le conseil et acquérir les compétences en gestion nécessaires pour atteindre vos objectifs à long terme. Il s'agit d'avoir en main la bonne information et l'expérience appropriée pour prévoir l'imprévisible avant qu'il ne se produise.

Article paru initialement dans le Director Journal, une publication de l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS). Permission accordée par l'IAS pour une utilisation à des fins non commerciales (recherche, formation, ressource en ligne, etc.). Toute autre utilisation, comme la vente ou l'octroi de licences, est interdite.

À GAUCHE : STEPHEN BEATTY, KPMG
À DROITE : JOHN BECK, GROUPE AECON

© 2018 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés.
KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.