

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMMENT L'ÉTHIQUE INFLUENCE-T-ELLE LES PRISES DE DÉCISION EN
GESTION DE PROJET ET LE CHOIX D'UTILISATION DES PRATIQUES
APPROPRIÉES?

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
JIMMY LACOURSE

MAI 2020

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

LE SOMMAIRE

Ce mémoire porte sur les relations d'influence entre l'espace éthique, les modalités de prise de décision et la pratique en gestion de projet. Le questionnement posé dans ce mémoire est le suivant : « Comment l'éthique influence-t-elle les prises de décision en gestion de projet et le choix d'utilisation des pratiques appropriées? ».

Le but de la recherche est de déterminer quels facteurs d'éthique normative sont nécessaires pour développer une éthique appliquée, autrement appelée dans cette recherche le concept d'espace éthique en gestion de projet. Pour connaître cette dimension, il faut comprendre le concept d'espace éthique d'un individu en gestion de projet. De plus, il faut savoir comment ce dernier fait une corrélation entre les modalités d'une prise de décision dans l'organisation d'un projet. Il est nécessaire de connaître les pratiques courantes en gestion de projet qui ont un impact autant sur les modalités de prise de décision que dans la constitution d'un espace éthique en gestion de projet. À travers des relations d'influence entre l'espace éthique, les modalités de prise de décision et la pratique en gestion de projet, il est nécessaire de comprendre quel est le schéma de corrélation officiel qui existe entre les aspects mentionnés précédemment et selon quels facteurs et quelles variables ceux-ci engendrent une corrélation avec les autres aspects.

L'avancement de la compréhension d'un espace éthique en gestion de projet qui prend en considération les modalités de prise de décision et la pratique en gestion de projet permettra de connaître les fondements et le processus de prise de décision éthique en gestion de projet. Ces démarches pourraient débouter le développement d'une éthique appliquée en gestion de projet et sensibiliser les gestionnaires à être plus responsables dans leurs prises de décision.

La méthodologie utilisée fût orientée vers une recherche pragmatique qualitative à partir d'un questionnaire d'entrevue basé sur les trois concepts du mémoire. L'unité de recherche est analysée et basée sur des situations particulières de projets provenant de quatre gestionnaires de la communauté de l'UQTR. Lors d'une entrevue, ils ont mentionné chacun trois projets, pour un total de douze situations particulières. Y ont été intégrées des questions traitant de contexte organisationnel, de gestion de projet et du statut des gestionnaires pour mieux connaître leur réalité. Enfin, des questions d'utilisation de pratiques et de priorisation de valeurs selon l'organisation ont aussi été posées.

Dans ce mémoire, cinq faits sont significatifs dont, en premier lieu, le sens de la corrélation entre les concepts, c'est-à-dire, des variables de concepts conjointes avec d'autres variables. Aussi, les variables les plus significatives de corrélation et conjointes se trouvent dans l'espace éthique entre le déontologisme et le relationnisme. Autrement dit, entre les moyens à utiliser, les valeurs et la communauté. De plus, une visualisation d'une séquence de cinq variables sur six qui se sont répétées deux fois sur douze situations et la signification de certaines variables clés dans la priorisation et dans la dépriorisation au sein des projets. Enfin, il y a la corrélation de variables qui dépend de la hiérarchisation du gestionnaire dans l'organisation et dans la pyramide de décision.

Cette recherche a révélé un potentiel démontrant qu'elle pouvait être menée plus loin qu'un mémoire. Non seulement il existe des corrélations entre des variables significatives au sein des concepts, mais cela prend une plus grande importance lorsque l'observation est faite à travers différents niveaux d'une structure décisionnelle d'une institution universitaire. Une nouvelle recherche avec plus de données provenant de plusieurs gestionnaires, dans une ou plusieurs institutions universitaires, permettrait de faire une comparaison et d'établir un meilleur portrait d'une prise de décision éthique en gestion de projet.

TABLE DES MATIERES

LE SOMMAIRE	II
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES.....	IX
LISTE DES ABRÉVIATIONS	X
GLOSSAIRE	XI
REMERCIEMENTS	XIII
1. PARTIE INTRODUCTIVE	1
1.1 CONVERSATION.....	1
1.1.1 <i>L'éthique à travers le temps</i>	1
1.1.2 <i>Les domaines d'éthique</i>	3
1.1.3 <i>Project Management Institute</i>	5
1.1.4 <i>Transition vers le débat</i>	5
1.2 DÉBATS	6
1.2.1 <i>Introduction des débats</i>	6
1.2.2 <i>Les divergences des stratégies d'éthique</i>	6
1.2.3 <i>Les philosophies des théories de la vertu</i>	10
1.2.4 <i>Les différentes éthiques appliquées</i>	13
1.2.5 <i>Confrontation entre l'éthique déontologique et le PMI</i>	15
1.2.6 <i>L'existence de deux types de cas dans les prises de décision éthique</i>	15
1.2.7 <i>Résultats des débats sur l'éthique</i>	19
1.3 PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE	21
1.4 LOCALISATION DE LA RECHERCHE	24
1.5 LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	25
1.5.1 <i>Définition des facteurs</i>	25
1.5.2 <i>Analyser et comprendre les relations entre les facteurs</i>	26
1.5.3 <i>Résumé des objectifs et questions de recherche</i>	28
2. REVUE DE LITTÉRATURE	30

2.1 DÉFINIR LES FACTEURS EN ENJEU.....	30
2.1.1 <i>L'espace éthique</i>	30
2.1.2 <i>Les modalités de la prise de décision</i>	37
2.1.3 <i>La pratique en gestion de projet</i>	40
2.1.4 <i>Les facteurs et les variables retenus</i>	53
2.2 MISE EN ÉVIDENCE DES RELATIONS ENTRE LES FACTEURS.....	54
2.2.1 <i>Relation entre l'espace éthique et les modalités de la prise de décision</i>	54
2.2.2 <i>Relation entre l'espace éthique et la pratique en gestion de projet</i>	54
2.2.3 <i>Relation entre les modalités de la prise de décision et la pratique en gestion de projet</i>	54
2.3 SYNTHÈSE DES HYPOTHÈSES ET DES PROPOSITIONS	56
3. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	57
3.1 VUE D'ENSEMBLE DE LA MÉTHODOLOGIE.....	57
3.2 POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE	58
3.3 LES CONCEPTS MOBILISÉS.....	59
3.4 LES NIVEAUX D'ANALYSE ET LES UNITÉS D'ANALYSE	59
3.5 LES APPROCHES DE RECHERCHE	60
3.6 LE DESIGN DE RECHERCHE ENVISAGÉ	63
3.7 LES MÉTHODOLOGIES MOBILISÉES.....	63
3.8 L'HORIZON DE TEMPS.....	64
3.9 EXPLICATION DES TECHNIQUES, DES PLANS, DES PROCÉDURES DE COLLECTES DE DONNÉES ET DES TRAITEMENTS UTILISÉS.....	64
4. RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	67
4.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	67
4.2 RÉSULTATS DE CHAQUE ENTREVUE	70
4.2.1 <i>Cas 1 : AGE UQTR</i>	70
4.2.2 <i>Cas 2 : Service aux étudiants dans le soutien des organisations étudiantes pour des activités étudiantes</i>	81
4.2.3 <i>Cas 3 : Service des technologies de l'information</i>	93
4.2.4 <i>Cas 4 : Vice-rectorat à l'administration et aux finances</i>	103
4.3 RÉSUMÉ DES RÉSULTATS DES ENTREVUES.....	118

4.4 ANALYSE DES RÉSULTATS.....	120
4.4.1 <i>Explication des questions selon les parties de l'entrevue</i>	120
4.4.2 <i>Présentation des résultats principaux et interprétation</i>	124
4.4.3 <i>Présentation des résultats en second plan de la recherche et interprétation</i>	135
4.5 RÉSULTATS SIGNIFICATIFS DE LA RECHERCHE.....	145
4.5.1 <i>Synthèse et interprétation des résultats significatifs des trois concepts</i>	145
4.5.2 <i>Synthèse et interprétation des résultats significatifs en second plan de la recherche</i>	151
5. DISCUSSION ET CONCLUSION	154
5.1 RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE	154
5.1.1 <i>Retour sur la problématique de la recherche</i>	154
5.1.2 <i>Les réponses aux objectifs de recherche</i>	154
5.2 LES FAITS SIGNIFICATIFS DE LA RECHERCHE	158
5.3 LES LIMITATIONS ET LES CONTRAINTES DE LA RECHERCHE	160
5.3.1 <i>Théories et littérature</i>	160
5.3.2 <i>Méthodologie limitée</i>	160
5.3.3 <i>Processus des entrevues</i>	160
5.4 OUVERTURE ET ÉTENDUE DE LA RECHERCHE	161
RÉFÉRENCES	163
ANNEXES 1 : LES MEILLEURS OUTILS D'UTILISATION ET DE SUPPORT ORGANISATIONNEL .	168
ANNEXE 2 : QUESTIONS SPÉCIFIQUES D'ENTREVUE SUR LES TROIS THÉORIES	169
ANNEXE 3 : QUESTIONS SUR LE CONTEXTE DE L'ORGANISATION, DE GESTION DE PROJET, DE PROJET ET DU GESTIONNAIRE DE PROJET.....	173
ANNEXE 4 : QUESTION SUR L'UTILISATION DES PRATIQUES	179
ANNEXE 5 : QUESTION SUR LA PRIORISATION DES VALEURS.....	180

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux

TABLEAU 1.1 : LES VALEURS DES THÉORIES ÉTHIQUES CONTEMPORAINES ICI ÉTUIDIÉES PAR DROLET DANS : DE L'ÉTHIQUE À L'ERGOTHÉRAPIE, LA PHILOSOPHIE AU SERVICE DE LA PRATIQUE ERGOTHÉRAPIQUE	18
TABLEAU 1.2 : OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE	28
TABLEAU 2.1 : LES FACTEURS DES STRATÉGIES ÉTHIQUES POUR L'ESPACE ÉTHIQUE D'UN INDIVIDU	36
TABLEAU 2.2 : LES FACTEURS DES MODÈLES DE PRISE DE DÉCISION	39
TABLEAU 2.3 : SOMME DES PONDÉRATIONS DES QUATORZE PRATIQUES RETENUES	47
TABLEAU 2.4 : LES FACTEURS D'INFLUENCE SUR LE CHOIX DE PRATIQUES EN GESTION DE PROJET	51
TABLEAU 2.5 : LES PRATIQUES RETENUES ET CLASSÉES SELON DES CATÉGORIES EN GESTION DE PROJET	52
TABLEAU 2.6 : LES FACTEURS ET LES VARIABLES RETENUES POUR LA RECHERCHE	53
TABLEAU 3.1 : L'OIGNON DE LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	57
TABLEAU 4.1 : SOMMAIRE DES ENTREVUES SUR LES PROJETS ANALYSÉS SELON LES QUATRE CAS	69
TABLEAU 4.2 : RÉSULTATS DES QUESTIONS DE CONTEXTE DE L'ORGANISATION, DE GESTION DE PROJET, DE PROJET ET DU GESTIONNAIRE DE PROJET POUR LE CAS 1	78
TABLEAU 4.3 : RÉSULTATS SUR L'UTILISATION DES PRATIQUES PAR LE GESTIONNAIRE POUR LE CAS 1	80
TABLEAU 4.4 : RÉSULTATS DES QUESTIONS DE CONTEXTE DE L'ORGANISATION, DE GESTION DE PROJET, DE PROJET ET DU GESTIONNAIRE DE PROJET POUR LE CAS 2	90
TABLEAU 4.5 : RÉSULTATS SUR L'UTILISATION DES PRATIQUES PAR LE GESTIONNAIRE POUR LE CAS 2	92
TABLEAU 4.6 : RÉSULTATS DES QUESTIONS DE CONTEXTE DE L'ORGANISATION, DE GESTION DE PROJET, DE PROJET ET DU GESTIONNAIRE DE PROJET POUR LE CAS 3	100
TABLEAU 4.7 : RÉSULTATS SUR L'UTILISATION DES PRATIQUES PAR LE GESTIONNAIRE POUR LE CAS 3	102
TABLEAU 4.8 : RÉSULTATS DES QUESTIONS DE CONTEXTE DE L'ORGANISATION, DE GESTION DE PROJET, DE PROJET ET DU GESTIONNAIRE DE PROJET POUR LE CAS 4	114
TABLEAU 4.9 : RÉSULTATS SUR L'UTILISATION DES PRATIQUES PAR LE GESTIONNAIRE POUR LE CAS 4	116
TABLEAU 4.10 : RÉCAPITULATIF DE CHAQUE CAS SELON LES QUESTIONS SPÉCIFIQUES SUR LES TROIS CONCEPTS	118
TABLEAU 4.11 : DÉCOMpte DES VALEURS SELON LES TROIS STRATÉGIES ÉTHIQUES POUR L'ENSEMBLE DES CAS	119
TABLEAU 4.12 : TABLEAU DES RÉSULTATS PAR SECTION DE L'ENTREVUE	122
TABLEAU 4.13 : TABLEAU DE LA SOMMATION DES RÉSULTATS DES PRIORISATIONS ET DES DÉPRIORISATIONS SELON L'ESPACE ÉTHIQUE, LES MODALITÉS DE PRISE DE DÉCISION ET LA PRATIQUE EN GESTION DE PROJET	128
TABLEAU 4.14 : TABLEAU DES RÉSULTATS SUR LA PRIORISATION ET LA DÉPRIORISATION SELON L'ESPACE ÉTHIQUE, LES MODALITÉS DE PRISE DE DÉCISION ET LA PRATIQUE EN GESTION DE PROJET	130

TABLEAU 4.15 : TABLEAU DES RÉSULTATS DES RÉPONSES AUX QUESTIONS DE CONTEXTE D'ORGANISATION, DE GESTION DE PROJET ET DU STATUT DU GESTIONNAIRE POUR L'ENSEMBLE DES CAS	135
TABLEAU 4.16 : TABLEAU DES RÉSULTATS DES QUESTIONS D'UTILISATION DES PRATIQUES POUR L'ENSEMBLE DES QUATRE CAS.....	139
TABLEAU 4.17 : TABLEAU DES RÉSULTATS DES QUESTIONS D'UTILISATION DES PRATIQUES RÉPARTIES PAR CATÉGORIES POUR L'ENSEMBLE DES QUATRE CAS	140
TABLEAU 4.18 : TABLEAU DES RÉSULTATS DES QUESTIONS D'UTILISATION DES PRATIQUES CLASSÉES SELON UN POINTAGE D'UTILISATION POUR L'ENSEMBLE DES QUATRE CAS EN COMPARAISON AVEC LES RÉSULTATS DE LA SECTION 2.1.3.4.1 MÉTHODOLOGIE DU CHOIX DU MÉMOIRE	141
TABLEAU 4.19 : TABLEAU DES RÉSULTATS DES QUESTIONS DE PRIORISATION DES VALEURS DE L'ORGANISATION PAR STRATÉGIE ÉTHIQUE POUR L'ENSEMBLE DES QUATRE CAS.....	143
TABLEAU 4.20 : TABLEAU DES RÉSULTATS DES QUESTIONS DE PRIORISATION DES VALEURS DE L'ORGANISATION PAR RÉPÉTITION DE VALEURS GROUPÉES PAR ORGANISATION POUR L'ENSEMBLE DES QUATRE CAS.....	144
TABLEAU 4.21 : TABLEAU DES RÉSULTATS DES QUESTIONS DE PRIORISATION DES VALEURS DE L'ORGANISATION SELON LA STRATÉGIE ÉTHIQUE ET LA PRIORISATION ET DÉPRIORISATION D'ESPACE ÉTHIQUE POUR L'ENSEMBLE DES QUATRE CAS	144
TABLEAU 4.22 : TABLEAU DE SYNTHÈSE SIGNIFICATIF DES RÉSULTATS DE CORRÉLATION ENTRE LES TROIS CONCEPTS.....	147
TABLEAU 4.23 : TABLEAU DE SYNTHÈSE SIGNIFICATIVE DES RÉSULTATS DE CORRÉLATION ENTRE LES VARIABLES DU MÊME CONCEPT	150
TABLEAU 5.1 : LES RÉPONSES AUX OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	155

LISTE DES FIGURES

Figures

FIGURE 1.1 : CARTE DE CONCEPTUALISATION DE L'ÉTHIQUE	2
FIGURE 1.2 : LA DIVERGENCE D'OBJECTIF ENTRE LE DÉONTOLOGISME ET LE CONSÉQUENTIALISME	8
FIGURE 1.3 : MODÈLE D'AIDE À LA DÉCISION ÉTHIQUE SELON VILLEMURE DANS : QUOI FAIRE POUR BIEN FAIRE ? LES VALEURS FONT LA DIFFÉRENCE!.....	16
FIGURE 1.4 : LA VUE D'ENSEMBLE DES STRATÉGIES D'ÉTHIQUES DANS UNE ÉTHIQUE APPLIQUÉE	22
FIGURE 1.5 : L'HYPOTHÈSE D'ESPACE ÉTHIQUE	23
FIGURE 1.6 : TRICHOTOMIE DE LA LOCALISATION DE LA RECHERCHE	24
FIGURE 1.7 : LES RELATIONS ENTRE LES FACTEURS ET LE POSITIONNEMENT DES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	27
FIGURE 2.1 : DÉCOMPOSITION DE L'ESPACE ÉTHIQUE.....	31
FIGURE 2.2 : LES PROPOSITIONS SELON LES RELATIONS ENTRE LES CONCEPTS ET LE POSITIONNEMENT DES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	56
FIGURE 3.1 : MÉTHODE DE RECHERCHE PRAGMATIQUE SELON PHILIPPE LORINO DANS : PRAGMATISM AND ORGANIZATION STUDIES, FIGURE 4.3, PAGE 112	60
FIGURE 4.1 : GRAPHIQUE RADAR DE SOMME SUR L'ESPACE ÉTHIQUE DE L'ENSEMBLE DES GESTIONNAIRES DE PROJET SELON LEUR SITUATION PARTICULIÈRE	124
FIGURE 4.2 : GRAPHIQUE RADAR DE SOMME SUR LES MODALITÉS DE PRISE DE DÉCISION POUR L'ENSEMBLE DES GESTIONNAIRES DE PROJET SELON LEUR SITUATION PARTICULIÈRE	125
FIGURE 4.3 : GRAPHIQUE RADAR DE SOMME DES CATÉGORIES DE PRATIQUES EN GESTION DE PROJET POUR L'ENSEMBLE DES GESTIONNAIRES DE PROJET SELON LEUR SITUATION PARTICULIÈRE.....	126
FIGURE 4.4 : HISTOGRAMME GROUPÉ DES SOMMES DES CONCEPTS D'ESPACE ÉTHIQUE, DE MODALITÉS DE PRISE DE DÉCISION ET DE PRATIQUES EN GESTION DE PROJET POUR L'ENSEMBLE DES GESTIONNAIRES DE PROJET SELON LEUR SITUATION PARTICULIÈRE	127

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AGE UQTR	Association Générale des étudiants de l'Université du Québec à Trois-Rivières
MAO	Mobilier, appareil et outillage
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PMP	Professionnel management de projet
QR	Question de recherche
RACJ	Régie des alcools, des courses et des jeux
RSE	Responsabilité sociale d'entreprise
SAE	Service aux étudiants
STI	Service des technologies de l'information
UQTR	Université du Québec à Trois-Rivières
VRAF	Vice-rectorat à l'administration et aux finances

GLOSSAIRE

Le glossaire permet d'expliquer certains termes utilisés dans le mémoire pour mieux comprendre le sens de la recherche en gardant une uniformité des mots utilisés.

Concept : Idée générale et abstraite faisant référence aux trois concepts utilisés, dont l'espace éthique, les modalités de prise de décision et la pratique en gestion de projet.

Corrélation : Relation entre concepts ou variables qui sont influenceurs sur un concept ou une variable.

Espace éthique : Concept constitué de théorie éthique normative comme le déontologisme, le conséquentialisme et la vertu.

Influencé : Variable, ou concept, qui est dépendante de la variable ou du concept influenceur.

Influenceur : Variable, ou concept, qui est à l'origine de la corrélation vers la variable, ou le concept, influencée.

Modalité de prise de décision : Concept fondé sur la théorie de modèle sur le processus de jugement de décision entre le normatif, le descriptif et le prescriptif.

Pratique en gestion de projet : Concept constitué de pratiques, d'outils et de méthodes utilisés en gestion de projet pour soutenir le travail d'un gestionnaire.

Priorisation et dépriorisation : Attribution d'une priorité variable pouvant être considérée très importante (priorisation) ou pouvant être considérée en dernier choix (dépriorisation).

Relationnisme : C'est une variable qui rassemble la théorie de la vertu de l'éthique normative.

Situations particulières : Unités d'analyses qui sont des projets.

Variable : Élément provenant des concepts. Par exemple : le concept d'espace éthique avec les trois variables de déontologisme, de conséquentialisme et de relationnisme.

Variables conjointes : Deux éléments étant liés ensemble qui peuvent provenir du même concept ou de différents concepts.

REMERCIEMENTS

Premièrement, je tiens à remercier mon directeur de recherche, Christophe Bredillet, qui m'a donné l'opportunité d'être supervisé par lui. Ce fut un grand apprentissage que le processus de rédaction d'un mémoire, mais M. Bredillet m'a permis de me surpasser et d'apprendre de nouvelles méthodes de travail qui me seront toujours utiles dans mes projets à venir. À partir des enseignements de M. Bredillet, la visualisation des concepts avant une rédaction, ses explications sur les différentes théories, ses opinions sur mon travail et son écoute m'ont permis de remettre un mémoire à la hauteur de mes attentes. Je serai toujours reconnaissant de cette opportunité et de toutes les actions qu'il a posées pour me rendre au doctorat en management de projet.

Pour mon deuxième remerciement, je l'adresse à un camarade sans qui je ne me serais pas rendu à la maîtrise et qui m'encourage fortement pour continuer au doctorat. Cette personne, depuis quelques années, est une grande source de soutien, de conseil, d'écoute, de réflexion, de grands rires, et me pousse toujours à me rendre plus loin. Il a toujours répondu « présent » quand j'avais besoin de poser des questions pour ma recherche, sur les cycles supérieurs et sur la vie tout simplement. J'espère continuer à te côtoyer après l'UQTR, car tu es une personne incroyable et un très bon ami. Merci Frédérik Farid Borel.

Enfin, je tiens à remercier ma correctrice, Marie-Chantale Delaney, car il faut bien du courage pour corriger un mémoire possédant 193 pages avec un total de 43 196 mots, surtout considérant mes quelques difficultés en français écrit.

1. PARTIE INTRODUCTIVE

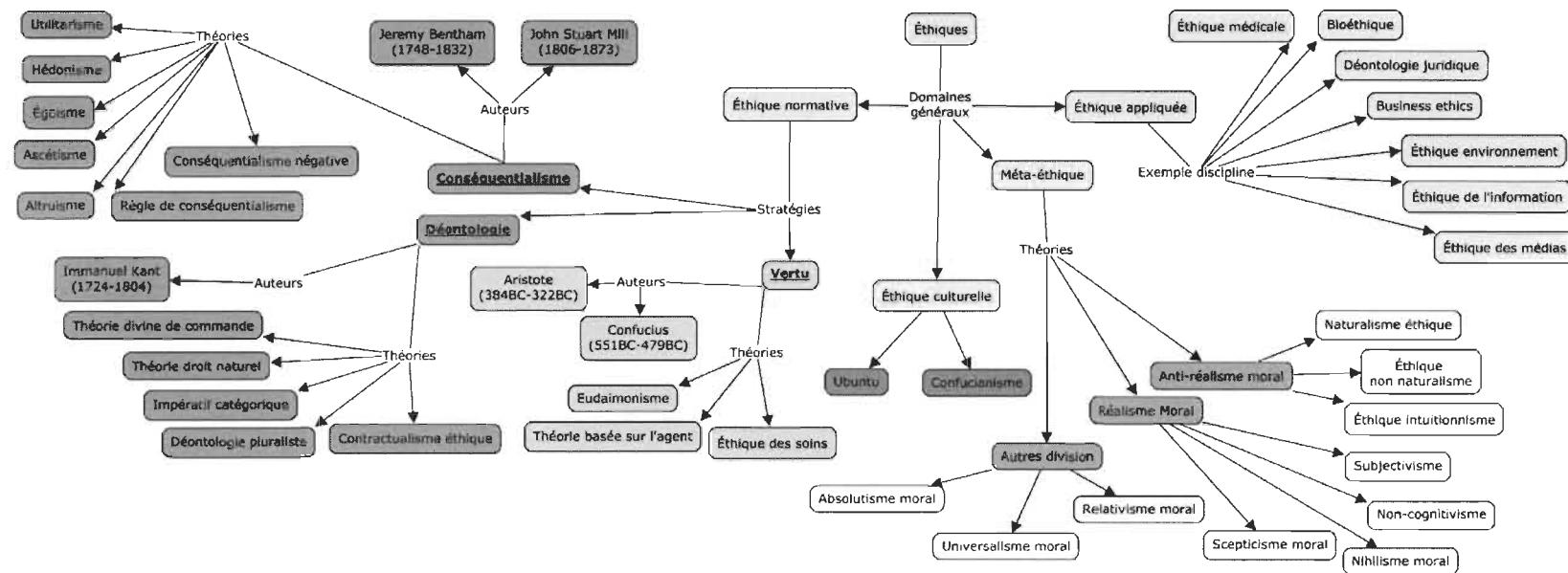
1.1 CONVERSATION

1.1.1 L'éthique à travers le temps

La philosophie de l'éthique existe depuis près de trois millénaires et fut initiée par des philosophes provenant des civilisations d'extrême d'orient, de la mer méditerranée, et de la Grèce avec Aristote (Aristote, Ross, & Brown, 2009; Metz, 2016). Souvent, les prises de décision dans l'histoire de l'humanité ne prenaient pas en compte les philosophies d'éthique développées par ces sages, mais étaient plutôt guidées par des idéologies politiques, par des pressions de groupes de pouvoir ou bien par la foi de la théologie d'une nation ou d'une culture. Vers la fin du 20^e siècle, l'être humain a décidé de mettre en application dans ses organisations, ou dans ses civilisations, des concepts d'éthique venant de philosophes contemporains (Fieser, 2019). Lors de choix éthique sur des questions litigieuses, l'individu a une multitude d'options de conceptions d'éthique divisée en 3 domaines généraux, eux-mêmes divisés en plusieurs stratégies éthiques (Fieser, 2019).

La figure 1.1 ci-dessous présente de manière détaillée les facettes de l'éthique sous différents domaines et subdivisée en stratégies ou en pratique d'éthique déjà existante.

Figure 1.1 : Carte de conceptualisation de l'éthique



1.1.2 Les domaines d'éthique

1.1.2.1 *La méta-éthique*

La méta-éthique est le premier domaine de philosophie en éthique qui est centré sur l'étude de la nature et la signification essentielle des conceptions d'éthique sur des problématiques morales (M. DeLapp, 2019). L'étude et la signification sont focalisées sur des questions de sémantique, d'épistémologie et d'ontologie de l'éthique (Mastin, 2009, January-a). Cette éthique est vue dans une zone de la philosophie morale de manière moins précise et moins définie (M. DeLapp, 2019).

1.1.2.2 *L'éthique normative*

L'éthique normative est le second domaine qui vise à établir des normes morales permettant de connaître la différenciation entre le bien et le mal (Fieser, 2019). Elle consiste en l'élaboration d'un ensemble de règles qui guidera la bonne conduite humaine ou constituera un ensemble de normes à suivre (Mastin, 2009, January-a). Cette constitution de normes morales est divisée en trois stratégies éthiques, dont la vertu, la déontologie et le conséquentialisme (Fieser, 2019). La philosophie de la vertu vise à développer les bonnes habitudes et les bons comportements de caractère intrinsèque de l'être humain (Mastin, 2009, January-a). De plus, cette théorie est la plus ancienne de celle des éthiques normatives ayant ses origines dans la civilisation de la Grèce antique (Fieser, 2019). Quant à elle, l'éthique de la déontologie est basée sur la théorie du devoir qui est plus précisément l'obligation d'agir conformément aux ententes, aux normes ou aux procédures prévues envers un service ou une action et doit respecter les droits des autres (Fieser, 2019). Enfin, le conséquentialisme se centralise sur le résultat final d'une action et, le déterminant de sa moralité étant sa finalité, est le contraire de l'éthique sur la déontologie visant le maintien des normes (Duignan, 2007; Fieser, 2019). Dans la suite de cette recherche, l'appellation « d'éthique

normative » sera les « stratégies éthiques » pour éviter de mélanger le terme « normative » avec celui des modalités de prise de décision.

1.1.2.3 L'éthique appliquée

L'éthique appliquée, dernier domaine de l'éthique, analyse les questions morales spécifiques et controversées dans des situations réelles, comme les domaines professionnels (Dittmer, 2019). La constitution de chaque éthique appliquée est inspirée par des connaissances de psychologie, de sociologie et d'autres domaines pertinents (Mastin, 2009, January-a). L'éthique appliquée d'aujourd'hui est divisée en trois grandes orientations éthiques. Il y a l'éthique biomédicale qui se construit sur les enjeux reliés à la médecine et aux recherches biomédicales dans l'aspect éthique. La seconde est l'éthique environnementale visant à nous responsabiliser face à nos décisions et nos relations envers les générations futures en ce qui concerne l'ensemble des écosystèmes et de la biosphère. Enfin, il y a l'éthique professionnelle et celle des affaires qui se centralisent sur les questions d'éthiques dans l'intégralité d'une organisation, incluant les multinationales (Winkler, 1998).

1.1.2.4 L'éthique culturelle

Néanmoins, l'étendue des concepts ou des théories éthiques se rend plus loin que ces domaines dominants, car, en Afrique, il y a la philosophie de l'Ubuntu et, en Extrême-Orient, plusieurs autres philosophies qui ont été inspirées par le Confucianisme. D'autres civilisations font aussi leur marque en éthique selon leur culture et leurs valeurs ancestrales (A. Bell, 2012). Cet amalgame de philosophies éthiques de différentes nations sera défini dans une catégorie appelée les « éthiques culturelles » puisqu'il s'agit d'un ensemble de visions d'éthique différentes des trois autres domaines d'éthique mentionnés plus haut.

1.1.3 Project Management Institute

Dans le domaine de la gestion de projet, l'aspect éthique a été mis de l'avant par le Project Management Institute (PMI) en établissant un code de déontologie vers la fin des années 80 (PMI, 2006) pour les professionnels ayant la certification du professionnel management de projet (PMP). Une mise à jour importante fut faite en 1997 pour inclure tous les membres du PMI à ce code de déontologie (PMI, 2006). Puis, il y a eu plusieurs évaluations les années suivantes pour optimiser ce code pour tous les membres participants au PMI (PMI, 2006). En 2012, le PMI crée une procédure pour la résolution des dilemmes éthiques visant à mieux faire la réflexion et la délibération portant sur une décision entre deux choix. Cette procédure mentionne, par contre, qu'il s'agit d'un guide et non une procédure obligatoire (PMI, 2012). Néanmoins, le développement fait par le PMI ne laisse pas la gestion de projet dans une éthique appliquée sans fondements sur la prise de décision éthique (PMI, 2006). De plus, les prises de décision éthiques ne posent pas seulement un dilemme entre deux visions, mais entre un ensemble de facteurs en gestion de projet qui s'inspirent des conceptions de stratégies éthiques (Larousse, 2019a).

1.1.4 Transition vers le débat

Dans cette conversation générale en lien avec la gestion de projet sur le sujet de l'éthique au sein de notre société, nous sommes amenés vers une problématique générale qui met en évidence les débats entre les théories de chaque philosophie de stratégies éthiques où il est possible de percevoir leurs différences et leurs ressemblances. Ces caractéristiques permettent de mieux intégrer l'éthique dans un contexte appliqué en gestion de projet. De plus, cette éthique en gestion de projet doit se situer dans l'une des trois grandes orientations de l'éthique appliquée et s'inspirer des recherches faites par le PMI et de leur code de déontologie.

1.2 DÉBATS

1.2.1 Introduction des débats

Il y a plusieurs débats entre les théories éthiques existantes concernant leurs différences, mais certains s'entendent sur quelques ressemblances. Il sera question dans cette recherche de soulever les distinctions entre les stratégies d'éthiques et les différentes pensées sur l'éthique de la vertu selon certaines éthiques culturelles. De plus, la différenciation sera faite entre les dimensions de l'éthique appliquée et les aspects du code de déontologie du PMI selon les théories de l'éthique déontologique.

1.2.2 Les divergences des stratégies d'éthique

Les premiers débats de divergence de l'idéologie d'éthique dans le domaine des stratégies d'éthiques regroupent trois théories principales, dont la vertu, la déontologie et le conséquentialisme. Ce débat se divise en deux phases : le dilemme éthique entre la déontologie et le conséquentialisme, ainsi que celui de l'éthique de la vertu face aux autres stratégies éthiques concernant l'aspect relationnel de la personne.

1.2.2.1 Débat entre le déontologisme et le conséquentialisme

La première différence entre l'éthique déontologique et celle conséquentialiste porte sur l'aspect de l'action. Le déontologisme se concentre sur le devoir moral directement relié à l'action plutôt que sur le fait de connaître les conséquences reliées aux actions posées (C.E.S.T., 2013b). L'autre stratégie éthique est le conséquentialisme et met l'accent seulement sur les conséquences possibles, et non sur nos choix et nos actions prises lors d'un dilemme éthique (C.E.S.T., 2013b).

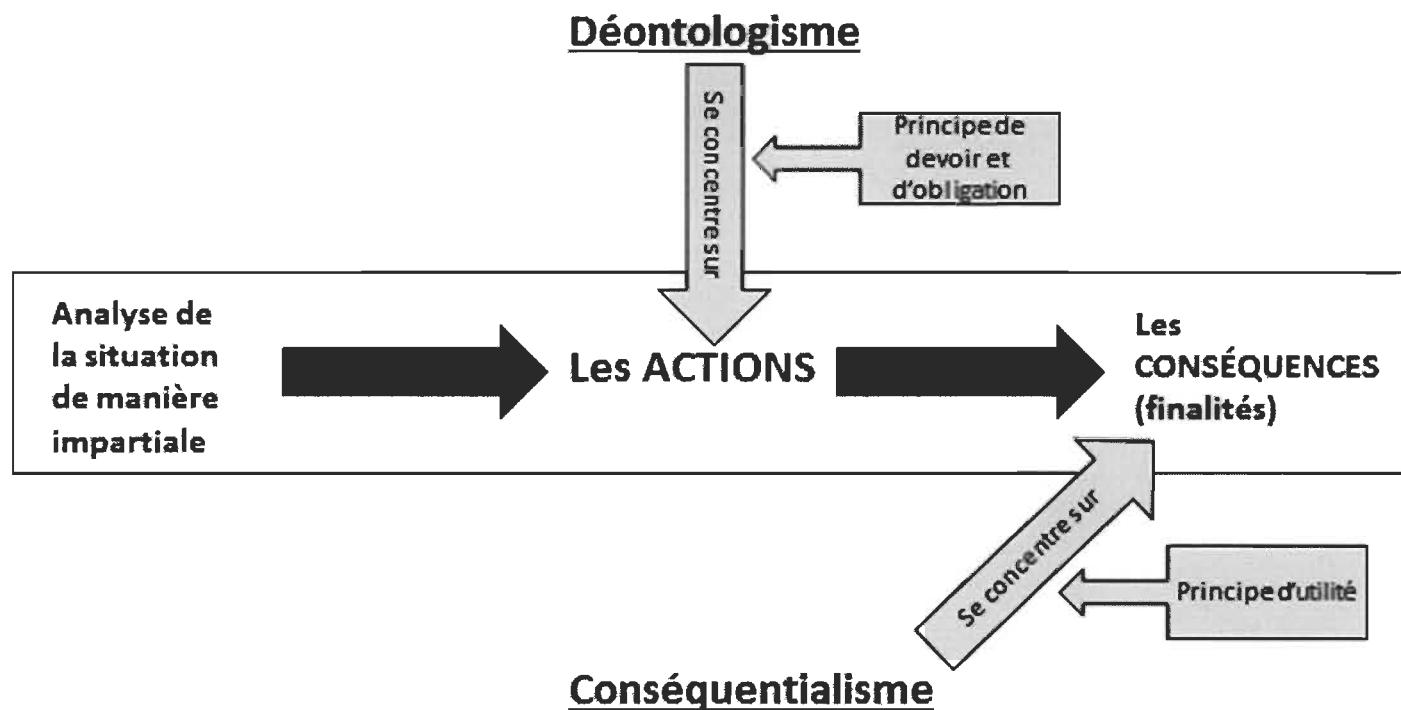
Cependant, le déontologisme et le conséquentialisme se rejoignent sur le sujet de la moralité qui se manifeste de manière impartiale lors de la prise de

décision. L'impartialité oblige de n'avoir aucun jugement sur la situation en restant équitable et en ne prenant aucun parti (Bell, 2012).

Néanmoins, les fondements idéologiques du déontologisme et du conséquentialisme restent majoritairement différents, car l'éthique déontologique met l'accent sur l'aspect de devoir, d'obligation et de morale impérative (C.E.S.T., 2013b) et que la seconde se base sur les « devoirs envers nous-mêmes » et les « devoirs envers les autres hommes » selon Kant (Daled, 2011). Le conséquentialisme se concentre plutôt sur l'une de ses théories principales qui est l'utilitarisme. Celle-ci vise « à atteindre le plus grand bonheur du plus grand nombre » (Daled, 2011), surnommé aussi « le principe d'utilité » selon la philosophie de Bentham (William. Sweet) qui prend en compte les intérêts de tous et fait la compilation « des avantages et des inconvénients » (Daled, 2011). Le résultat est que les deux dilemmes éthiques divergents et se plongent chacune dans leurs orientations qui sont soit une utilité sociale pour le conséquentialisme (Martinez, Bourret, & Vialla, 2015), soit des obligations envers soi-même et envers d'autres personnes pour le déontologisme (Daled, 2011).

La figure 1.2 ci-dessous démontre l'objectif principal du déontologisme, qui consiste en un principe de devoir et d'obligation, ainsi que celui du conséquentialisme qui promeut un principe d'utilité dans les prises de décision.

Figure 1.2 : La divergence d'objectif entre le déontologisme et le conséquentialisme



1.2.2.2 Débat entre l'éthique de la vertu et la théorie kantienne

La seconde phase de débats sur les stratégies d'éthique est celle de la relation entre le déontologisme et le conséquentialisme envers l'éthique de la vertu. Celle-ci n'étant pas complètement prise dans le dilemme éthique. Par exemple, elle peut s'intégrer ou s'appliquer soit au déontologisme, soit au conséquentialisme (Hursthouse & Pettigrove, 2016). Le principe de la vertu permet de rassembler des concepts, particulièrement « entre l'action et le raisonnement pratique, entre l'agent et ses choix, entre les choix de vie et le bonheur » (Büchler, 2014).

Ces relations de vertu se réfèrent directement à la théorie de la vertu d'Aristote qui parle de vertu, de sagesse pratique et de bonheur (Büchler, 2014). Lors d'un dilemme éthique ou sur le plan moral, ces relations de vertu marquent la différence sur le fonctionnement entre les théories de la déontologie et du conséquentialisme sur le fait d'une fonction unificatrice des relations entre la théorie et l'éthique de la vertu (Büchler, 2014).

La prochaine différence entre le conséquentialisme et le déontologisme au sujet de la vertu est l'aspect de la partialité dans la théorie de la vertu qui est distincte sur le fait que chaque personne possède des vertus différentes, de sorte qu'il y a un manque d'objectivité à comparer deux théories alors qu'elles sont impartiales et qu'elles se concentrent sur des balises déjà déterminées (Bell, 2012; Büchler, 2014).

Cependant, il y a un lien fort entre ces théories stratégiques que la vertu met en valeur lorsqu'il y a action d'un agent. Sans cela et sans fréquence de cette action, il est difficile de percevoir quel type de vertu possède la personne (Büchler, 2014). L'agent se manifeste surtout par les deux types de théorie stratégique et fait en sorte que la vertu permet à la personne qui la pratique bien de réussir dans certaines situations précises nécessitant de poser « la bonne action pour la bonne

raison et de la bonne manière » dans les contextes de dilemme entre le déontologisme et le conséquentialisme (Büchler, 2014). Nous pouvons voir qu'il y a des divergences de principes entre les trois stratégies éthiques, mais le contenu de cette théorie de la vertu, démontre des concordances entre certains philosophes de l'éthique de la vertu, dont Confucius et Aristote, et la philosophie Ubuntu.

1.2.3 Les philosophies des théories de la vertu

1.2.3.1 Théorie de la vertu à travers l'histoire

Les philosophies de la vertu sont des théories qui viennent d'une époque commençant entre 551 et 479 avant notre ère. Elles débutent avec Confucius, en extrême orient, dans un contexte de société bien différent du nôtre. Cette philosophie a continué d'évoluer pendant plusieurs années (Richey, 2019). Dans les années de 384 à 322 avant notre ère, Aristote fût le premier à développé la théorie de l'éthique, mais plus précisément celle de la vertu à l'époque de la Grèce antique, et c'est celui-ci qui est le plus connu pour cette philosophie (Boylan, 2018). Par la suite, il y eu quelques civilisations qui ont développé leur propre philosophie de la vertu, mais nous nous concentrerons sur la vertu dans la philosophie Ubuntu, originaire des peuples d'Afrique et qui a été répertoriée officiellement comme une philosophie dans les années 90 (Mangena, 2019). Les trois philosophies de la vertu, le confucianisme, l'aristotélisme et l'Ubuntu, ont une convergence, mais aussi des divergences qui seront présentées pour bien étudier le cas de la gestion de projet.

1.2.3.2 L'aspect de l'impartialité et de la partialité vu par les philosophies de la vertu

Dans la philosophie Ubuntu et de Confucius, il y a un point commun qui est l'aspect de la partialité de nos choix, mais avec certaines nuances. L'Ubuntu met l'accent sur le fait de porter un soutien à tous ceux qui en ont besoin, mais

en posant la famille comme prioritaire (Bell, 2012). Leur définition de la famille inclut la famille élargie et cette philosophie prône quand même l'importance d'apporter de l'aide aux étrangers (Bell, 2012). Selon la philosophie de Confucius, nous avons une obligation morale d'aider la parenté proche, tout en accordant la même valeur aux étrangers (Bell, 2012). Ces exemples d'aide à la famille proche briment toute impartialité quant au fait de soutenir la famille et les étrangers sans condition (Bell, 2012). Le juge de partialité, selon les théories d'Aristote, est moins mis en valeur, mais d'une façon individuelle (Mastin, 2009, January-b) par l'un des trois principes d'Aristote qui est que l'atteinte du bonheur est le but ultime (Büchler, 2014). Cette théorie met en évidence que ce n'est pas un critère subjectif, et que donc, la partialité est objective dans ce contexte, il est mis en valeur qu'il faut atteindre le bonheur comme finalité de vie (Mastin, 2009, January-b).

1.2.3.3 L'aspect de la communauté vu par les philosophies de la vertu

La définition, ou la vision, de l'aspect de la communauté est vue différemment selon les trois philosophies précédemment mentionnées. La philosophie Ubuntu est celle qui met le plus l'accent sur la communauté en la présentant comme un esprit commun et un cœur commun pour le peuple (A. Bell, 2012). Selon Kwame Gyekye dans *Beyond Cultures*: « The fundamental meaning of community is the sharing of an overall way of life, inspired by the notion of the common good, »¹. De plus, selon Segun Gbadegesin dans *African Philosophy*: « Every member is expected to consider him/herself an integral part of the whole and to play an appropriate role towards achieving the good of all »² (A. Bell, 2012).

¹ « Le sens fondamental de la communauté est le partage d'un mode de vie global, inspiré par la notion du bien commun »

² « Chaque membre est censé se considérer comme faisant partie intégrante de l'ensemble et jouer un rôle approprié dans la réalisation du bien de tous. »

Dans cette philosophie, il voit la communauté comme un sentiment d'appartenance et une obligation à s'engager dans l'entraide pour n'importe quel individu (A. Bell, 2012). Cependant, de son côté, le confucianisme est en accord avec l'importance de la relation sociale, mais il priorise la famille au lieu de la société en cas de conflit (A. Bell, 2012). Enfin, Aristote, quant à lui, compare la communauté à un « polis » représentant la ville qui rassemble les individus et les groupes grâce à des interactions entre eux (Rogan, 2010). De plus, toujours selon Aristote, le fondement de la communauté est basé sur l'union d'amitié entre les individus, mais ce serait cette même amitié qui entraînerait les conflits entre les individus (Rogan, 2010).

Le sujet de conflit est vu d'une autre manière par les deux autres philosophies. Dans le confucianisme, les conflits apportent beaucoup de haine entre les individus et il est difficile pour eux de laisser aller le souvenir de haine (A. Bell, 2012). À l'opposé, la philosophie Ubuntu prône une vision de réconciliation envers n'importe quel individu, même si ce dernier a fait du mal (A. Bell, 2012). Le dernier aspect vise davantage le confucianisme. L'Ubuntu porte surtout sur la gestion politique des décisions, tandis que le confucianisme est centré sur une politique méritocratique fondée sur le mérite. L'Ubuntu vise plutôt un pouvoir de partage et d'équité entre tout le monde (A. Bell, 2012).

1.2.3.4 L'aspect de la sagesse vu par les philosophies de la vertu

Les trois philosophies s'entendent sur l'existence d'une hiérarchie morale basée sur l'âge et l'expérience des individus et qui est appelée soit la sagesse pratique chez Aristote, soit le jugement moral de l'individu selon les philosophies d'Ubuntu et de Confucius (A. Bell, 2012; Büchler, 2014). Le confucianisme souligne que vieillir améliore les capacités de jugement éthique qui permettront de mieux agir moralement (A. Bell, 2012). D'autant plus qu'il met l'accent sur l'auto-amélioration des personnes par l'apprentissage dans l'acquisition

d'expérience (A. Bell, 2012). La philosophie d'Ubuntu mentionne qu'il y a deux raisons majeures pourquoi la sagesse, ou le jugement moral, viennent avec l'âge (A. Bell, 2012). La première raison est que les dilemmes moraux, étant souvent complexes, demandent une certaine expérience de vie pour mieux prendre en considération les compromis nécessaires (A. Bell, 2012). La seconde raison est que l'individu doit utiliser son humanité dans la communauté pour mieux réagir lors de situations émotionnelles qui nécessitent une certaine maturité (A. Bell, 2012). Pour Aristote, la sagesse pratique est plutôt vue dans le sens d'agir de la bonne manière avec le meilleur raisonnement possible (Büchler, 2014). Il y a une grande différence vis-à-vis l'aspect de la transmission du savoir entre l'Ubuntu et le confucianisme, car la transmission orale est privilégiée par la première, tandis que le confucianisme met l'accent sur l'écriture du savoir et de la morale (A. Bell, 2012).

1.2.3.5 Retour sur les aspects des philosophies de la vertu

Il est possible de remarquer les différences entre les trois philosophies de la vertu, mais aussi que chacune se rejoint sur certains points dans la partialité des décisions, la place de la communauté et la sagesse de l'individu.

1.2.4 Les différentes éthiques appliquées

L'éthique appliquée, ce n'est pas seulement de faire l'analyse d'une théorie dans un contexte en particulier, mais c'est aussi d'évaluer et de développer des solutions pratiques et réalisables dans le domaine de l'éthique appliquée (Tanabe, 2016). Dans ce contexte, il existe une forme traditionnelle d'éthique appliquée qui mentionne toujours les domaines de l'éthique biomédicale, l'éthique d'affaires et l'éthique de l'environnement (Allhoff, 2011). Ces trois domaines ont chacun leur perception de la mise en pratique de l'éthique, dépendamment des disciplines et des contextes.

1.2.4.1 L'éthique biomédicale

La première forme, l'éthique biomédicale, vise principalement l'étude des valeurs morales et des jugements qui sont en lien direct à la médecine (Tanabe, 2016). Celle-ci mise sur trois principes importants : la nature de la maladie, le caractère non exclusif des connaissances des soins médicaux et le sermon professionnel (Allhoff, 2011).

1.2.4.2 L'éthique environnementale

Le second domaine d'éthique appliquée est l'éthique de l'environnement qui se centralise sur les relations éthiques entre les êtres humains et l'environnement naturel (Tanabe, 2016). De plus, cette éthique influence directement les disciplines comme le droit, la sociologie, la théologie, l'économie, l'écologie et la géographie (Allhoff, 2011; Tanabe, 2016).

1.2.4.3 L'éthique des affaires

Le troisième et dernier domaine traditionnel est l'éthique des affaires qui se concentre sur les principes éthiques et moraux dans des contextes d'affaires ou d'activités économiques (Tanabe, 2016). La vision de l'éthique dans les affaires est considérée comme un oxymore, car l'association de l'éthique à un contexte d'affaires est mal vue dans une société capitaliste (Dittmer, 2019). De plus en plus, les entreprises commencent à insérer le principe de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) (Dittmer, 2019) qui prend en compte le respect des principes associés au développement durable, par exemple, l'aspect social, l'aspect économique et l'aspect environnemental. Si l'on considère ce dernier, on prend donc en compte la dimension éthique de l'environnement (E-RSE, 2017).

1.2.4.4 L'éthique juridique et déontologique

Il y a d'autres domaines, à l'exception du domaine traditionnel, d'éthique appliquée qui sont aussi utilisés. Celui qui est le plus utilisé et vu est l'aspect

juridique et déontologique mis en pratique, qui croise certains domaines d'éthique appliquée traditionnelle, et qui se concentre sur les aspects légaux des contextes (Dittmer, 2019; Tanabe, 2016).

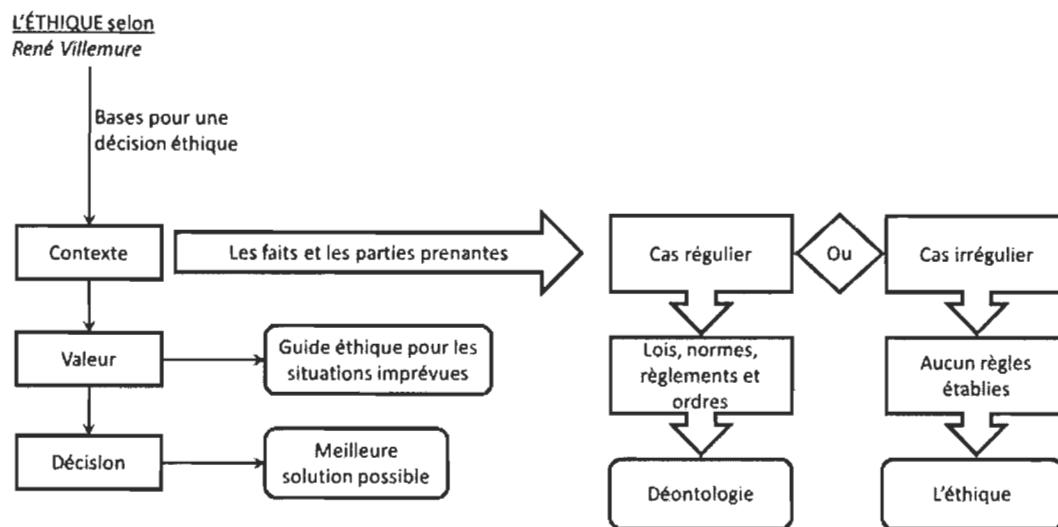
1.2.5 Confrontation entre l'éthique déontologique et le PMI

Le PMI s'est doté d'un code de déontologie vers la fin des années 80 et la dernière mise à jour fut faite en 2006 (PMI, 2006). Le principe d'un code de déontologie s'inspire beaucoup de l'éthique déontologique de Bentham qui mentionne que le mot *deon* signifie « devoir » et vise le devoir professionnel d'un domaine quelconque (CTTJ, 2015). Le code de déontologie du PMI met en perspective quatre valeurs fondamentales pour le rôle professionnel d'un gestionnaire de projet (PMI, 2006). Ces quatre valeurs étant la responsabilité, le respect, l'équité et l'honnêteté, elles permettent d'établir une ligne de conduite appropriée par rapport au devoir du professionnel en gestion de projet (PMI, 2006). Les valeurs mises de l'avant dans ce code de déontologie seront d'un intérêt particulier pour le gestionnaire de projet concernant la façon dont il devra se situer dans l'espace déontologique de l'éthique et dans l'influence de l'éthique sur la prise de décision en gestion de projet.

1.2.6 L'existence de deux types de cas dans les prises de décision éthique

Selon Villemure, éthicien chez Éthikos, il existe deux types de cas de prise de décision et un processus pour procéder à l'identification du cas et de sa résolution. À partir de la figure ci-dessous, celui-ci présente un modèle d'aide à la décision éthique selon les trois éléments de bases de l'éthique et selon le développement de chaque élément.

Figure 1.3 : Modèle d'aide à la décision éthique selon Villemure dans : Quoi faire pour bien faire? Les valeurs font la différence!



Le premier élément de la base de l'éthique est le contexte. Il détermine les faits de l'événement, les parties prenantes concernées et le statut de la situation, c'est-à-dire s'il s'agit d'un cas régulier ou irrégulier (Villemure, 2013). La définition du cas régulier, selon Villemure, est que sa résolution peut être faite selon des lois, des normes, des règles et des codes qui sont axés sur le déontologisme (Bérard, 2016, 19 mai). La définition du cas irrégulier est qu'il n'existe aucune règle pour résoudre le problème (Bérard, 2016, 19 mai). Pour cibler une situation irrégulière, il faut que la situation réponde aux critères suivants :

« Lorsque la règle, de même que les lois et les directives associées ne disent rien de la conduite à suivre;

Lorsque la règle prescrit des conduites incompatibles;

Lorsque la règle appliquée « à la lettre » recommanderait des conduites contredisant « l'esprit » qui a présidé à son énonciation;

Lorsqu'il n'y a pas de règle applicable à la situation en présence. » (Villemure, 2013)

Le second élément est celui des valeurs considérées comme un guide éthique pour des situations particulières et d'incertitude (Villemure, 2013). Enfin, le dernier élément est celui de la décision qui détermine les solutions possibles, plus précisément la meilleure, selon le contexte et les valeurs (Villemure, 2013).

Dans le contexte d'une prise de décision éthique, Drolet mentionne que l'éthique est une réflexion sur les valeurs divisée en quatre regroupements d'idéologie d'éthique, dont les valeurs personnelles, les valeurs professionnelles, les valeurs institutionnelles et les valeurs sociales (Drolet, 2013). La définition de valeur est celle-ci : « Concept abstrait et évaluatif de nature éthique servant à déterminer l'acceptabilité ou le bienfondé d'une attitude, d'une action, d'une préférence ou d'une situation » (Drolet, 2013). Les valeurs peuvent être séparées de manières différentes selon le contexte de l'individu ou de l'organisation qui a besoin de l'interpréter (Drolet, 2013). Dans cette recherche, les valeurs seront divisées selon les théories éthiques contemporaines, dont l'éthique utilitariste, l'éthique déontologique et l'éthique des vertus (Drolet, 2013). Dans le tableau ci-dessous sont représentées toutes les valeurs divisées selon les trois différentes éthiques.

Tableau 1.1 : Les valeurs des théories éthiques contemporaines ici étudiées par Drolet dans :
De l'éthique à l'ergothérapie, *La philosophie au service de la pratique ergothérapique*

Éthique utilitariste	Éthique déontologique	Éthique des vertus
<ul style="list-style-type: none"> • Altruisme • Bien-être individuel • Bien-être collectif • Bienveillance • Bonheur • Égalité • Impartialité • Justice • Liberté • Plaisir • Qualité de vie • Santé • Utilité • Vie humaine 	<ul style="list-style-type: none"> • Amitié civique • Assentiment des personnes inaptes ou mineurs • Autonomie • Confidentialité • Consentement libre, éclairé et continu des personnes aptes ou majeures • Dignité humaine • Égalité • Impartialité • Justice • Liberté • Respect des personnes • Tolérance • Vie humaine • Vie privée 	<ul style="list-style-type: none"> • Authenticité • Altruisme • Bonté • Compassion • Courage • Créativité • Dévouement • Disponibilité • Droiture • Écoute • Empathie • Honnêteté • Humilité • Intégrité • Justice • Ouverture • Patience • Probité • Respect • Sagesse • Sollicitude • Transparence

Puis, il y a les quatre regroupements idéologiques d'éthique ; personnel, professionnel, institutionnel et sociétal (Drolet, 2013). Les valeurs personnelles occupent une partie importante de l'identité d'une personne et peuvent définir ses actions et ses choix personnels (Drolet, 2013). Ensuite, les valeurs professionnelles sont celles qui guident l'individu dans ses choix à caractère professionnel (Drolet, 2013). Les valeurs institutionnelles sont, quant à elles, établies par l'organisation selon sa mission sociale pour la réalisation de ses objectifs (Drolet, 2013). Enfin, il y a les valeurs sociétales qui sont celles mises de l'avant par la société dans laquelle la personne vit (Drolet, 2013).

1.2.7 Résultats des débats sur l'éthique

En conclusion des débats sur l'éthique, les différentes stratégies de l'éthique démontrent bien une trichotomie pouvant être appliquée à une éthique en gestion de projet inspirée du conséquentialisme, du déontologisme et de la vertu. Cette dernière forme d'éthique présente des versions variées selon plusieurs philosophes vivant dans différents contextes sociaux et qui démontrent que la vertu n'est pas toujours fondée sur les mêmes principes. De plus, le domaine de l'éthique appliquée est divisé en trois grandes catégories pouvant être toutes reliées à la gestion de projet selon les objectifs du projet. Le code de déontologie du PMI permet de faire une visualisation des valeurs principales déjà explorées que le gestionnaire doit posséder. L'objectif de connaître de quelle forme d'éthique il est question est en corrélation avec les prises de décision en gestion de projet. Il faut cibler la problématique principale qui est de connaître l'espace éthique, qui contient le conséquentialisme, le déontologisme et la vertu, appelé le relationnisme. Cette nouvelle dimension d'éthique s'inspire des pratiques existantes dans l'une des orientations d'éthique appliquée. Cependant, il faut prendre en considération l'existence de deux types de cas qui sont celle régulière et celle irrégulière. La première se résout selon les règlements et les

normes existantes, comparativement à la seconde, dont seules les valeurs peuvent permettre de déterminer la solution possible. Les valeurs sont catégorisées selon quatre regroupements idéologiques d'éthique, dont le personnel, le professionnel, l'organisation et la société, et peuvent être reliées à certaines stratégies éthiques.

1.3 PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE

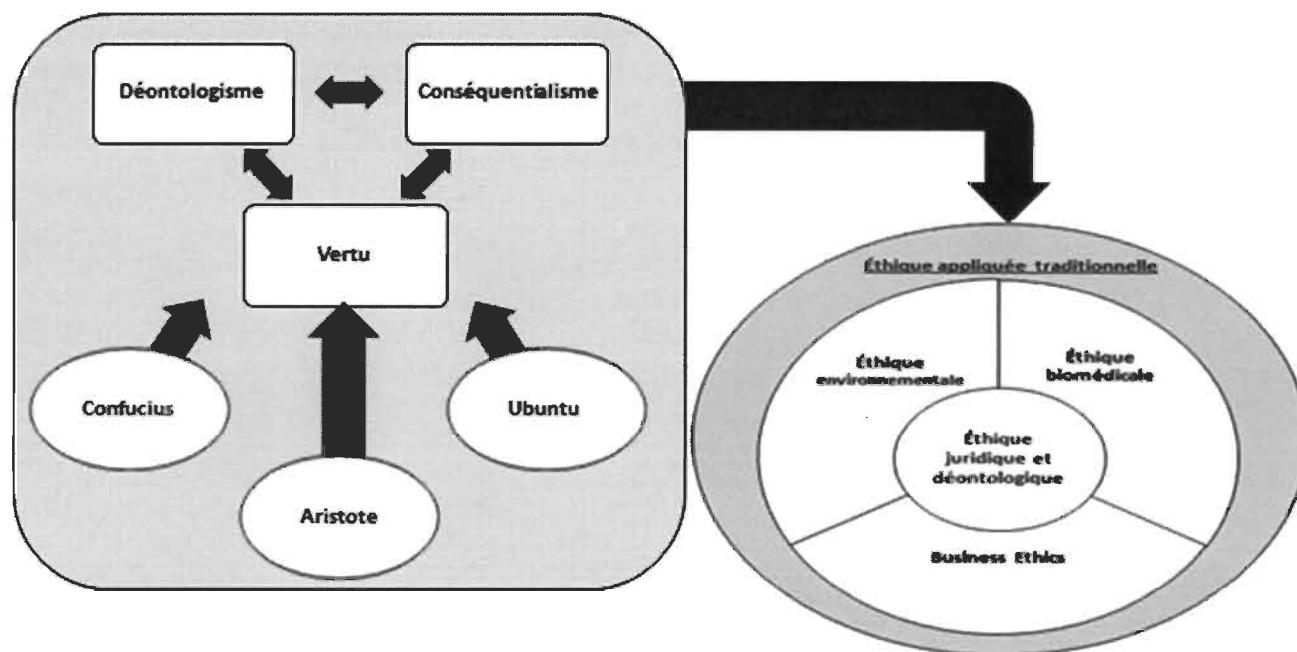
Avant de déterminer la problématique spécifique, il y a beaucoup d'éléments à prendre en compte et il faut établir plusieurs questions au sujet de l'éthique selon ses différentes facettes avant d'établir la ligne directrice de cette recherche. Dans les débats, il y a eu plusieurs aspects qui ont été soulevés entre les différences des idéologies éthiques.

Il y a clairement une mise en évidence des stratégies éthiques du conséquentialisme, du déontologisme et de la vertu. Ces trois éthiques forment un schéma d'idées divergentes sur différents aspects qui pourraient toucher la gestion de projet. De plus, la théorie sur l'éthique de la vertu devra être revue selon les trois philosophies dites relationnelles, dont l'Ubuntu, le confucianisme et l'aristotélisme, pour concevoir une dimension relationniste de la gestion de projet. Cet ensemble de débats de stratégies éthiques de base est utilisé comme modèle pour différentes disciplines d'éthique appliquée, par exemple l'éthique des affaires ou l'éthique médicale. Dans notre cas, en gestion de projet, il sera intéressant d'utiliser ce modèle de stratégies éthiques afin de viser la possibilité de création d'une éthique appliquée en gestion de projet.

Le domaine de gestion de projet et la pratique de l'éthique appliquée peuvent toucher tous les domaines traditionnels, car un projet peut autant être en lien avec l'environnement, les affaires et la médecine, qu'avec les aspects juridiques et déontologiques. Cela signifie qu'une éthique appliquée en gestion de projet ne sera pas directement liée à un domaine traditionnel de l'éthique appliquée, mais consistera en une éthique appliquée en partie entière.

La figure 1.4 ci-dessous présente les relations divergentes entre les stratégies d'éthiques. De plus, la théorie de la vertu inclut les trois philosophies Ubuntu, confucianiste et aristotélicienne. Cet ensemble peut s'appliquer dans tous les domaines traditionnels de l'éthique appliquée.

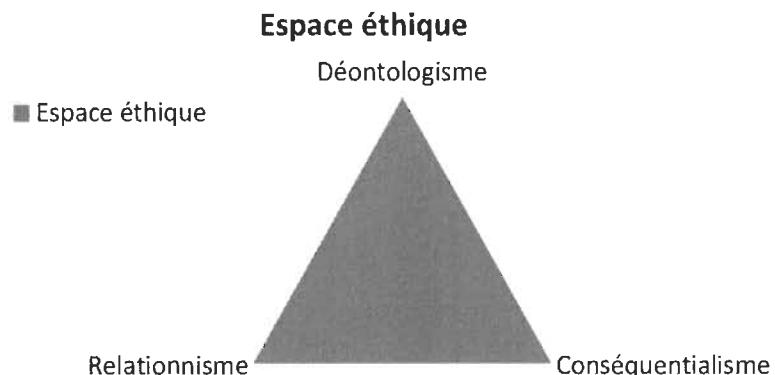
Figure 1.4 : La vue d'ensemble des stratégies d'éthiques dans une éthique appliquée



Pour mieux comprendre la vision globale sur les débats en lien avec l'éthique en gestion de projet pour la problématique spécifique, il faut connaître les corrélations entre l'éthique déontologique, l'éthique consequentialiste et l'éthique de la vertu, appelée l'éthique relationniste. Les corrélations divergentes entre ces trois idéologies doivent être prises en considération pour former l'aspect d'une éthique appliquée en gestion de projet. La combinaison des trois stratégies éthiques permettra de comprendre l'espace éthique en gestion de projet lorsqu'il y a une prise de décision et de connaître les approches et les outils à utiliser.

La figure 1.5 ci-dessous présente l'hypothèse d'un espace éthique incluant les facteurs de déontologisme, de consequentialisme et de relationnisme.

Figure 1.5 : L'hypothèse d'espace éthique

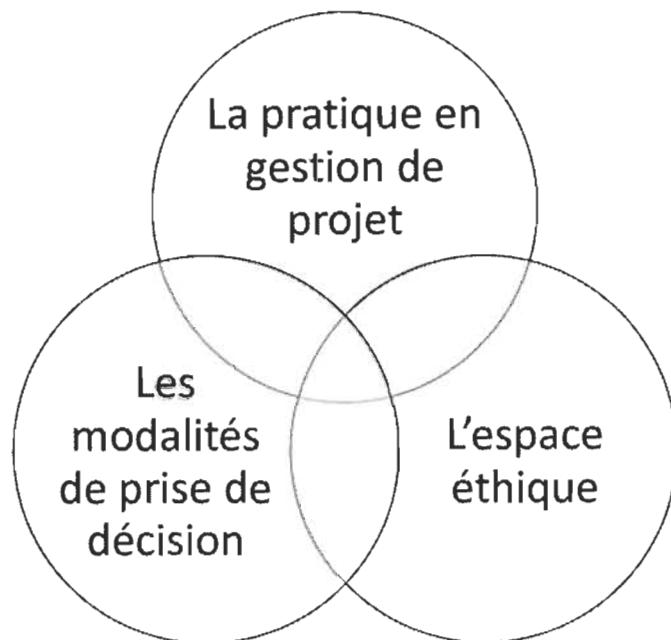


1.4 LOCALISATION DE LA RECHERCHE

Pour mieux déterminer l'espace éthique en gestion de projet, la localisation de la recherche se fera dans un ensemble de trichotomie entremêlé de trois concepts importants. Il faut prendre connaissance de la pratique en gestion de projet, des différentes formes de modalités de la prise de décision et des différentes stratégies d'éthique qui forment un espace éthique. Cette globalité permet de voir l'intersection des trois concepts et de déterminer les variables qui seront touchées pour la détermination de l'espace éthique et qui mèneront vers la possibilité d'une éthique appliquée.

La figure 1.6 ci-dessous présente la trichotomie des trois concepts, dont la pratique en gestion de projet, l'espace éthique et les modalités de la prise de décision.

Figure 1.6 : Trichotomie de la localisation de la recherche



1.5 LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

1.5.1 Définition des facteurs

1.5.1.1 *L'espace éthique*

Le premier objectif de définition des facteurs sera de déterminer ce qui constitue l'espace éthique d'un individu selon certains courants philosophiques d'éthique existants. Un espace éthique est considéré comme l'équivalent d'une éthique appliquée. À partir de cette étape, il faut connaître en quoi consiste le développement d'une éthique appliquée selon certains facteurs et idéologies des stratégies d'éthique. Grâce à ces informations, il sera possible de bien déterminer les variables et les facteurs qui vont définir un espace éthique.

1.5.1.2 *Les modalités de prise de décision*

Le second objectif de définition des facteurs sera de déterminer les modalités de la prise de décision qui sont prises en compte dans une organisation. De plus, il faut connaître les fondements et les variables qui peuvent influencer chaque modalité de prise de décision. La connaissance des facteurs et des variables permettra de connaître les modalités et les influenceurs de chaque prise de décision.

1.5.1.3 *La pratique en gestion de projet*

Le troisième objectif de définition des facteurs sera de déterminer la pratique en gestion de projet selon les méthodes, les techniques et les outils qui sont les plus favorisés dans l'exécution de projet. Il sera nécessaire de connaître sur quels principes ils sont fondés et où ils se catégorisent pour chaque type de pratique. Cette visualisation des pratiques existantes permettra de connaître quelles variables il sera nécessaire d'observer lors de l'analyse des corrélations entre les trois objectifs.

1.5.2 Analyser et comprendre les relations entre les facteurs

1.5.2.1 *La relation entre l'espace éthique et les modalités de la prise de décision*

Le premier objectif de l'analyse et de la compréhension des relations entre les facteurs portera sur la dimension de l'espace éthique et sur les modalités de la prise de décision. Il sera important de connaître lequel des deux concepts pourrait établir une corrélation vers l'autre concept et selon quelles variables. Il serait intéressant de voir quelle modalité de prise de décision pourrait être associée aux différentes stratégies d'éthique existantes. La compréhension des corrélations entre les deux concepts permettra de connaître l'influence de l'un sur l'autre, ainsi que les associations entre chaque stratégie d'éthique et les modalités de la prise de décision.

1.5.2.2 *La relation entre l'espace éthique et la pratique en gestion de projet*

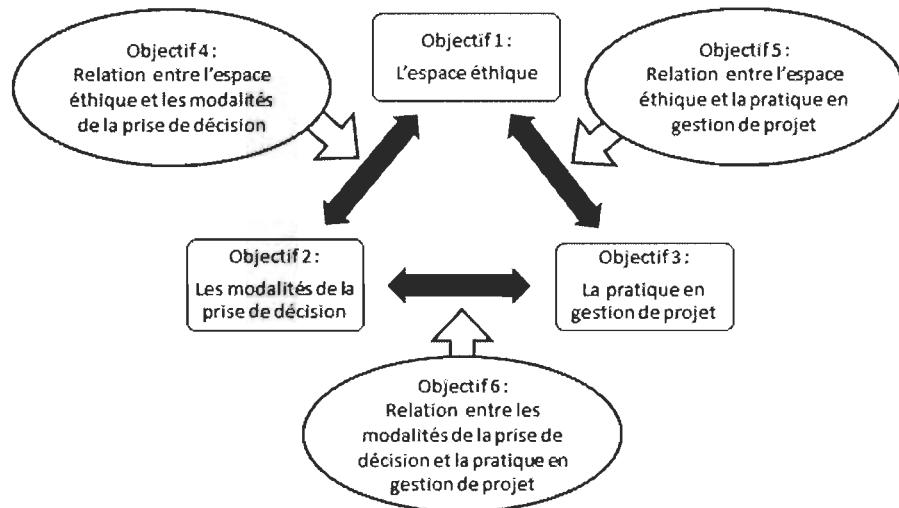
Le second objectif de l'analyse et de la compréhension des relations entre les facteurs sera sur la dimension de l'espace éthique et sur la pratique en gestion de projet. Il sera nécessaire de connaître les recherches déjà en cours dans le domaine de l'éthique selon les différents référentiels et organisations reconnues en gestion de projet. À partir de ces référentiels et de ces organisations, il faut déterminer comment les pratiques en gestion de projet influent sur le positionnement de l'espace éthique. À l'inverse, il faut évaluer comment l'espace éthique pourrait être en corrélation avec les pratiques en gestion de projet. La compréhension des corrélations entre les deux concepts permettra de voir la place qu'occupe l'espace éthique dans les pratiques en gestion de projet et savoir comment ces derniers l'assimilent en pratique.

1.5.2.3 *La relation entre les modalités de la prise de décision et la pratique en gestion de projet*

Le troisième objectif de l'analyse et de la compréhension des relations entre les facteurs sera sur les modalités de la prise de décision et la pratique en gestion de projet. Il sera nécessaire de déterminer les facteurs d'influence des modalités de la prise de décision sur les pratiques en gestion de projet et de savoir comment elles sont utilisées en pratique. D'un autre côté, il faut connaître les fondements de la pratique en gestion de projet pour savoir comment elle établit une corrélation avec la perspective des modalités de la prise de décision. Au sein de ces deux analyses, il faut déterminer quelle modalité de prise de décision est associée en priorité selon chaque pratique en gestion de projet. La compréhension des corrélations entre les deux concepts permettra de voir leur l'importance et les corrélations entre les modalités de la prise de décision et la pratique en gestion de projet.

La figure 1.7 ci-dessous présente les relations entre les facteurs et le positionnement des objectifs de la recherche.

Figure 1.7 : *Les relations entre les facteurs et le positionnement des objectifs de la recherche*



1.5.3 Résumé des objectifs et questions de recherche

Tableau 1.2 : Objectifs et questions de recherche

Objectifs de recherche	Questions de recherche (QR)
Objectif 1 : L'espace éthique	QR 1.1 : Quelle idéologie de l'éthique doit être prise en compte pour constituer un espace éthique? QR 1.2 : Quels sont les facteurs à prendre en considération pour le développement d'un espace éthique? QR 1.3 : Comment définir l'espace éthique d'un individu selon les courants philosophiques des stratégies d'éthique existantes?
Objectif 2 : Les modalités de la prise de décision	QR 2.1 : Quelles modalités de prise de décision sont utilisées en organisation? QR 2.2 : Qu'est-ce qui détermine les fondements et la corrélation de chaque modalité de prise de décision?
Objectif 3 : La pratique en gestion de projet	QR 3.1 : Quelles sont les pratiques préférentielles utilisées en gestion de projet? QR 3.2 : Comment les pratiques préférentielles sont catégorisées et sur quel fondement sont-ils basés?

Objectif 4 : Relation entre l'espace éthique et les modalités de la prise de décision	<p>QR 4.1 : Quels sont les variables et les facteurs d'espace éthique qui ont une corrélation avec chaque modalité de prises de décision?</p>
	<p>QR 4.2 : Quelles modalités de prise de décision sont associées à chaque espace éthique?</p>
Objectif 5 : Relation entre l'espace éthique et la pratique en gestion de projet	<p>QR 5.1 : Quels sont les avancés en éthique dans le domaine de la gestion de projet selon les différents référentiels reconnus et les différentes organisations en gestion de projet?</p> <p>QR 5.2 : Quels conséquences ont les pratiques en gestion de projet sur le positionnement de l'espace éthique?</p> <p>QR 5.3 : Comment l'espace éthique peut-il faire une corrélation avec les pratiques en gestion de projet?</p>
Objectif 6 : Relation entre les modalités de la prise de décision et la pratique en gestion de projet	<p>QR 6.1 : Quelles modalités de prise de décision sont utilisées dans la pratique en gestion de projet et de quelle manière font-elles une corrélation?</p> <p>QR 6.2 : Selon chaque organisation et chaque référentiel reconnus en gestion de projet, quelles modalités de prise de décision sont privilégiées dans leur processus?</p> <p>QR 6.3 : Comment la pratique en gestion de projet peut-elle être en corrélation avec les perspectives de modalité de la prise de décision?</p>

2. REVUE DE LITTÉRATURE

2.1 DÉFINIR LES FACTEURS EN ENJEU

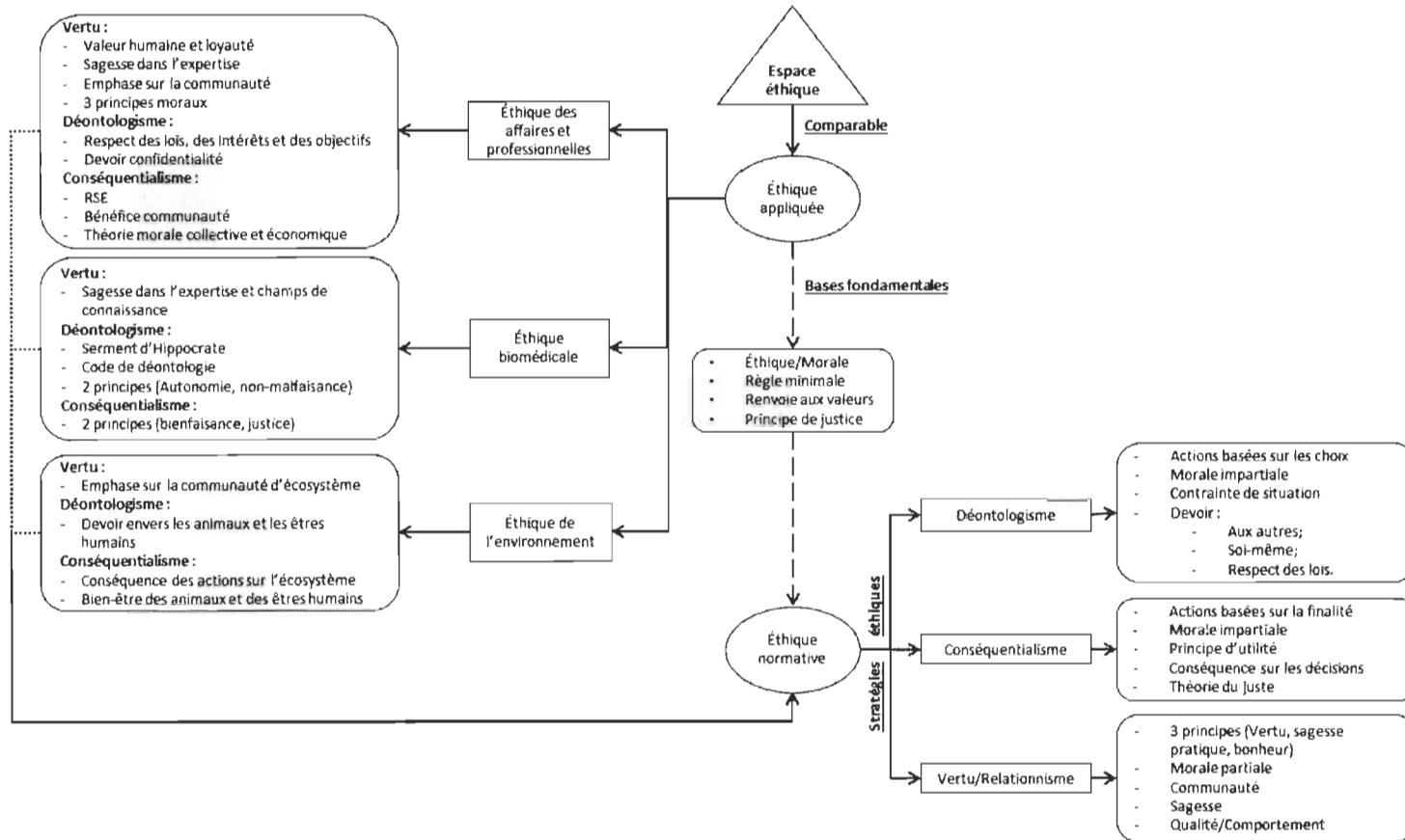
2.1.1 L'espace éthique

2.1.1.1 *Définition de l'espace éthique*

L'espace éthique d'un individu est comparable au domaine théorique de la philosophie de l'éthique qui consiste en l'éthique appliquée. À partir de ce domaine d'éthique, il faut déterminer quel est le fondement d'un espace éthique en le comparant aux éthiques suivantes : l'éthique biomédicale, l'éthique des affaires et l'éthique de l'environnement. En liant cette comparaison avec les questions de recherche, il sera possible de savoir comment elles sont constituées dans l'espace éthique et de déterminer les facteurs qui permettent de développer et de définir l'espace éthique d'un individu.

La figure 2.1 ci-dessous présente la décomposition de l'espace éthique.

Figure 2.1 : Décomposition de l'espace éthique



2.1.1.2 Les différents aspects d'éthique appliquée

Les aspects les plus reconnus dans la forme traditionnelle de l'éthique appliquée sont ceux de l'éthique des affaires et professionnelle, l'éthique biomédicale et l'éthique de l'environnement (Allhoff, 2011). Chacune d'entre elles possède ses propres fondements qui sont tous inspirés des stratégies d'éthique.

L'éthique des affaires et professionnelle se divise en trois volets bien distincts selon les stratégies d'éthique, dont la vertu, le déontologisme et le conséquentialisme. À propos de la vertu, selon la revue de littérature, il y a mention de valeurs importantes, comme la loyauté envers l'entreprise, mais aussi les valeurs humaines envers les employés (Canto-Sperber, 1996; Marzano, 2010). Dans les principes de la vertu, dont la sagesse pratique et la communauté, il est perçu dans l'éthique professionnelle qu'il est important que le gestionnaire possède de l'expérience et qu'il doit vivre en communauté avec l'entreprise (Canto-Sperber, 1996). Selon Wood, il y a trois principes moraux que l'individu doit prendre en compte : le principe de légitimité, de la responsabilité publique et de l'action socialement responsable (Marzano, 2010). Dans l'aspect du déontologisme, il est important de respecter les lois, les intérêts, les objectifs et la confidentialité professionnelle (Canto-Sperber, 1996). Le conséquentialisme se centralise sur le bénéfice de la communauté et sur la responsabilité sociale d'entreprise (Canto-Sperber, 1996; Marzano, 2010). Cependant, il y a aussi les théories de la morale collective et économique qui vise la satisfaction du plus grand nombre pour combler les besoins (Canto-Sperber, 1996; Marzano, 2010). L'éthique des affaires et professionnelle démontre l'importance des valeurs humaines, tout en pensant à la communauté, à son environnement et au contexte de l'entreprise, et en ayant le devoir de respecter les lois, les intérêts et les objectifs de l'organisation.

Ensuite, dans l'éthique biomédicale, la vertu prend sa place dans l'importance de l'expertise et du champ de connaissances du professionnel en étant comparé à la sagesse de la pratique (Canto-Sperber, 1996). Dans l'optique du déontologisme, le professionnel doit respecter son serment d'Hippocrate et respecter son code déontologique (Canto-Sperber, 1996). De plus, il y a quatre principes qui doivent être respectés, dont l'autonomie de la personne, la non-malfaisance, la bienfaisance face aux autres et la justice pour tous (Marzano, 2010). Cette éthique s'appuie beaucoup sur l'expertise du professionnel en termes de sagesse pratique et en respect aux principes spécifiques à leur domaine médical qui sont fondés sur le bien-être des personnes.

Enfin, l'éthique de l'environnement justifie la vertu sur la base de la communauté de l'écosystème (Canto-Sperber, 1996) et prône un devoir envers les animaux et envers l'environnement. Elle inclut aussi la stratégie du déontologisme (Marzano, 2010). Cependant, l'essence de cette éthique est fondée sur le fait que les êtres humains et les animaux sont susceptibles d'avoir du plaisir et un bien-être à eux. La considération des conséquences qu'il pourrait y avoir sur l'écosystème est un aspect du consequentialisme (Canto-Sperber, 1996; Marzano, 2010). Cette éthique met l'accent sur les conséquences sur l'écosystème, en incluant autant les êtres humains que les animaux et l'environnement, mais aussi en se donnant un devoir envers ces derniers.

2.1.1.3 Les fondements de l'éthique appliquée

Selon l'ensemble des trois éthiques appliquées qui ont été expliquées et décortiquées, il est possible de percevoir que chacune d'elles s'inspire des stratégies d'éthique, mais chacune à leur manière, selon leur contexte, leurs objectifs et leur mise en pratique. Le but de cette éthique est de permettre de mettre les théories morales en pratique (C.E.S.T., 2013a). Cela sert à répondre à des problématiques pratiques et concrètes reliées à l'application professionnelle

et sociale (Canto-Sperber, 1996). Il est important de prendre en considération le contexte pour mieux répondre aux situations et de visualiser les conséquences des actions morales (Canto-Sperber, 1996).

L'éthique appliquée est fondée sur la morale et inclut des valeurs humaines dans les démarches scientifiques (Schmid, 2016). De plus, le déontologisme est remis en perspective dans l'optique d'établir des règles minimales et de prévenir les conséquences d'actions prises (DURAND, 1994). Bref, l'éthique appliquée s'inspire autant d'éthique que de morale, en imposant des règles minimales, en renvoyant à des valeurs humaines et en ayant un principe de justice dans les actions prises, le tout se formant dans l'ensemble des stratégies d'éthique.

2.1.1.4 Les stratégies d'éthique en théorie

Les stratégies d'éthique sont fondées sur des normes morales pour mieux différencier le bien et le mal (Fieser, 2019). Ceci permet d'avoir un ensemble de règles qui établit la bonne conduite humaine (Mastin, 2009, January-a). Cette éthique est divisée en trois grandes stratégies, dont la vertu, le conséquentialisme et le déontologisme (Mastin, 2009, January-a).

Selon la revue de littérature sur la vertu, plusieurs facteurs permettent de déterminer l'accentuation de l'éthique de la vertu. La vertu est basée sur trois principes, dont la vertu en termes de compétences et des qualités de la personne (Canto-Sperber, 1996), la sagesse pratique en matière d'expérience et du savoir de l'individu, et le bonheur de l'individu (Büchler, 2014). De plus, la vertu est une moralité partielle qui peut être vue de manière subjective par une personne (Büchler, 2014). Enfin, il y a le facteur d'inclusion à la communauté voulant que l'individu doit faire partie d'une organisation (Rogan, 2010).

Selon la revue de littérature du conséquentialisme, son principal facteur est que les actions sont choisies en fonction de la finalité voulue (C.E.S.T., 2013b) et prennent en considération les décisions portant vers une conséquence favorable pour l'objectif visé (Canto-Sperber, 1996). La moralité du conséquentialisme est impartiale dans ses choix (C.E.S.T., 2013b), car celui-ci fonctionne selon un principe d'utilité visant la satisfaction du plus grand nombre (William Sweet, 2019). De plus, elle s'inspire de la théorie du juste qui vise d'être juste envers tous (Canto-Sperber, 1996).

Selon la revue de littérature du déontologisme, son principal facteur est que les actions sont établies en fonction du respect des bonnes conduites, des bonnes procédures et des autres parties prenantes du processus (C.E.S.T., 2013b). Cela fait en sorte que l'individu a un devoir envers les autres, envers soi-même et envers le respect de la loi, selon les contraintes de la situation (C.E.S.T., 2013b; Canto-Sperber, 1996). La morale du déontologisme est impartiale (A. Bell, 2012).

2.1.1.5 Résumé des facteurs des stratégies éthiques

Le tableau 2.1 ci-dessous présente les facteurs de chaque stratégie d'éthique pour mieux définir l'espace éthique d'un individu.

Tableau 2.1 : Les facteurs des stratégies éthiques pour l'espace éthique d'un individu

Stratégies d'éthique	Relationnisme	Conséquentialisme	Déontologisme
Facteurs	<ul style="list-style-type: none">- Vertu (compétences/qualités);- Sagesse et pratique (expérience/savoir);- Moralité partielle (bonheur);- Communauté.	<ul style="list-style-type: none">- Action fondée sur la finalité;- Moralité impartiale;- Principe d'utilité;- Théorie du juste.	<ul style="list-style-type: none">- Action fondée sur les choix et les obligations;- Moralité impartiale;- Contraintes situationnelles;- Devoir (Partie prenante, soi-même et les lois).

2.1.2 Les modalités de la prise de décision

2.1.2.1 *Définition des modalités de la prise de décision*

Les modalités de prise de décision, c'est le processus du jugement et de la prise de décision qui mène aux comparaisons des normes et qui permettront d'évaluer les jugements selon les meilleurs ou les moins bons choix (Baron, 2004). À travers ces modalités de la prise de décision, il existe trois modèles distinctifs qui reposent chacun sur des fondements différents. Ces modèles sont le normatif, le descriptif et le prescriptif (Baron, 2004).

2.1.2.2 *Modèle normatif*

Le modèle normatif fonctionne selon le principe « de devoir faire » le travail de manière théorique (M. Dillon, 1960). Ce principe demande de suivre les étapes théoriques en fonction des étapes comportementales (Baron, 2012) et de viser l'objectif voulu (Baron, 2004). Ce choix de modèle est le meilleur choix sur un plan normatif (Baron, 2012). Ce modèle est utilisé normalement dans des domaines comme l'ingénierie, la philosophie ou la morale, et s'inspire de la théorie de l'utilité provenant de l'utilitarisme (Baron, 2012; Suhonen, 2007). Ce type de processus demande d'être rationnel dans ses décisions (Suhonen, 2007). De plus, le modèle normatif est compensatoire dans sa prise de décision, ce qui veut dire qu'un compromis doit être fait entre une valeur élevée pour une dimension d'une alternative et une valeur faible pour une autre dimension (M. Dillon, 1960).

2.1.2.3 *Modèle descriptif*

Le modèle descriptif fonctionne selon le principe « de faire ou à faire » le travail selon une observation précédente (M. Dillon, 1960). Ce modèle permet d'améliorer le modèle normatif original et d'expliquer les écarts avec ce dernier (Baron, 2012). Celui-ci utilise un concept d'heuristique et de stratégie pour

prendre des décisions (Baron, 2012). Ce modèle descriptif est utilisé normalement dans le domaine scientifique de la psychologie (Baron, 2012). Il utilise la théorie de la perspective pour prendre une décision concernant une situation en comparant avec le modèle normatif (Suhonen, 2007). Le processus de ce modèle demande de prendre des décisions rationnelles ou non rationnelles (Suhonen, 2007). De plus, le modèle descriptif est une méthode non compensatoire, ce qui veut dire qu'il élimine ou cible les alternatives par comparaison ou par une évaluation séquentielle de leur attribut pour isoler les variables (M. Dillon, 1960).

2.1.2.4 Modèle prescriptif

Le modèle prescriptif fonctionne selon le principe « de devoir et de pouvoir faire » le travail selon les fondements théoriques de la normativité et des observations descriptives (M. Dillon, 1960). Il s'assure, dans le processus, de prendre la bonne et la meilleure décision quelle que soit la situation (Suhonen, 2007). Ce modèle de prise de décision est là pour apporter des améliorations et des corrections en testant et en concevant des moyens spécifiques selon les situations (Baron, 2004, 2012). Dans ce modèle, il est important que le décideur soit expérimenté dans le domaine concerné (M. Dillon, 1960). Le modèle prescriptif est utilisé dans le domaine d'application et se base sur la théorie de prescription pour suggérer les meilleures pratiques de décision (Baron, 2004). De plus, le modèle prescriptif est compensatoire dans la prise de décision, ce qui signifie qu'il doit faire un compromis entre une valeur élevée pour une dimension d'une alternative et une valeur faible pour une autre dimension (M. Dillon, 1960).

2.1.2.5 Résumé des facteurs des modèles de prise de décision

Le tableau 2.2 ci-dessous présente les facteurs de chaque modèle de prise de décision pour mieux définir les liens d'influence entre l'espace éthique d'un individu et les pratiques en gestion de projet.

Tableau 2.2 : Les facteurs des modèles de prise de décision

Modalités de prise de décision			
	Normatif	Descriptif	Prescriptif
Facteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Compensatoire; - Rationalité; - Théorie d'utilité (Utilitarisme); - Devoir faire en théorie; - Domaine d'ingénierie, de philosophique et de moralité; - Fonctionne par étape comportementale; - Vise les objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Non compensatoire; - Rationalité/non-rationalité; - Théorie de perspective; - Faire ou à faire; - Domaine de la science psychologique; - Explique les écarts et améliore le modèle normatif; - Concept heuristique et stratégique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compensatoire; - Théorie de prescription; - Devoir et pouvoir faire; - Domaine appliqué; - Repose sur le fondement théorique normatif et d'observation descriptive; - Modèle d'amélioration et de correction; - Concevoir et tester les moyens; - Concept de décideur expérimenté.

2.1.3 La pratique en gestion de projet

2.1.3.1 *Définition de la pratique en gestion de projet*

Pour bien comprendre le concept de pratique en gestion de projet, il faut commencer par la définition et le but des expressions « pratique » et de « gestion de projet ». Selon le dictionnaire de français Larousse, la pratique est « l'application, l'exécution, la mise en action des règles, des principes d'une science, d'une technique, d'un art, etc., par opposition à la théorie » (Larousse, 2019b). Selon le PMI, la définition de « la gestion de projet consiste à appliquer des connaissances, des compétences, des outils et des techniques aux activités d'un projet pour répondre à des exigences » (PMI, 2019b).

La définition de la bonne pratique est importante pour mieux mener les recherches sur la pratique en gestion de projet. Selon le Project Management Body of Knowledge (PMBOK) de la 6^e édition, les « bonnes pratiques signifient qu'un large consensus existe sur le fait que l'application de ces connaissances, de ces compétences, de ces outils et de ces techniques aux processus de management de projet améliore les chances de succès des divers projets, le tout en produisant les valeurs et les résultats commerciaux attendus » (PMI, 2017).

Selon les définitions mentionnées plus haut, la pratique c'est d'établir des moyens concrets et spécifiques pour bien mettre en application les connaissances, les compétences, les outils et les techniques de la gestion de projet de manière tacite. À partir de l'article de Besner et Hobbs (2008), Koskinen, Pihlanto et Vanharanta (2003) mentionnent que les outils et les techniques sont considérés plus proches de la pratique quotidienne dans l'application des connaissances tacites, surtout dans le contexte d'un projet (Besner & Hobbs, 2008). À partir de cette information, les outils et les techniques se trouvent associés à la pratique en gestion de projet et, selon le PMBOK 6^e édition, les outils et les techniques sont souvent appliqués ensemble et il est difficile de les

distinguer (PMI, 2017). Ils seront remplacés par le mot « pratique ». Certains auteurs mentionnent que l'utilisation des pratiques permet l'exécution du travail et l'exécution d'un processus (Besner & Hobbs, 2008).

2.1.3.2 Identification des influenceurs pour le choix des pratiques en gestion de projet

Il y a plusieurs facteurs qui peuvent influencer le choix des pratiques en gestion de projet qui sont des éléments importants à prendre en considération. Dans l'article de Besner & Hobbs (2012), on mentionne trois catégorisations d'influence importante: le contexte organisationnel, le contexte de gestion de projet et les caractéristiques du projet (Besner & Hobbs, 2012). Chaque catégorie d'influence est fractionnée en plusieurs facteurs qui peuvent influencer le choix et le contexte d'utilisation des outils et des techniques en gestion de projet.

2.1.3.2.1 Catégorie d'influence : Contexte organisationnel

Dans le contexte organisationnel, il y a les facteurs d'influence suivants : le niveau de maturité de l'organisation, le soutien organisationnel à l'utilisation de pratiques, la disponibilité de personnel compétent, le taux de réussite du projet, l'exécution du travail dans le secteur public ou privé, le nombre d'employés de l'organisation et le nombre de chefs de projet au sein de l'organisation (Besner & Hobbs, 2012).

Le niveau de maturité d'une organisation est un modèle basé sur les capacités de l'Institut de génie qui évalue les compétences des individus et de l'organisation. L'échelle possède les cinq niveaux suivants : le niveau initial ad hoc et chaotique, qui dépend de la compétence des individus et non de celles de l'organisation, le niveau répétable concernant la possession d'un système de gestion de projet et des plans basés sur l'expérience précédente, le niveau défini portant sur une compréhension commune de l'échelle de l'organisation, des activités, des rôles et des responsabilités en gestion de projet, le niveau pour

gérer des processus stables et mesurés, selon les objectifs de l'organisation et les variations identifiées et abordées, et, finalement, le niveau d'optimisation qui signifie que toute l'organisation est axée sur l'amélioration continue (Besner & Hobbs, 2012).

Le soutien organisationnel à l'utilisation de pratiques, c'est le fait que l'organisation fournit du support avec des modèles, de la formation, des instructions et des procédures détaillées pour le projet. Ce facteur se mesure sur une échelle de cinq niveaux qui sont : aucun support, support très limité, support limité, support étendu et support très étendu (Besner & Hobbs, 2012).

La disponibilité du personnel compétent, c'est le nombre de personnes compétentes pouvant participer à un projet. Elle se mesure sur une échelle de quatre points mentionnant si les besoins du projet sont pleinement satisfaits, pour la plupart satisfaits, partiellement satisfaits ou ne sont pas satisfaits (Besner & Hobbs, 2012).

Le taux de réussite du projet, c'est l'identification perçue de la réussite selon une comparaison aux concurrents directs et aux organisations du même secteur d'activité. Le taux se mesure sur une échelle de cinq niveaux : beaucoup plus de succès, plus de succès, taux de réussite moyen, moins de succès et beaucoup moins de succès (Besner & Hobbs, 2012).

L'exécution du travail dans le secteur public ou privé consiste à connaître à quel secteur le projet appartient, soit dans le public ou dans le privé (Besner & Hobbs, 2012).

Le nombre d'employés de l'organisation et le nombre de chefs de projet, qui peuvent être disponibles pour le projet et aider l'organisation, sont mesurés par des intervalles selon les résultats (Besner & Hobbs, 2012).

2.1.3.2.2 Catégorie d'influence : contexte de projet

Dans le contexte de gestion de projet, les facteurs d'influence sont les suivants : la structure organisationnelle du projet, la participation des gestionnaires à différentes phases, le nombre de phases auxquelles participent les gestionnaires et le fait que le projet fasse partie d'un programme de projets ou s'il est indépendant (Besner & Hobbs, 2012).

La structure organisationnelle du projet détermine comment les opérations fonctionnent dans l'organisation selon cinq catégories de structure : la structure organisationnelle fonctionnelle, la matrice faible, la matrice équilibrée, la matrice forte et celle basée sur un projet (Besner & Hobbs, 2012).

La participation des gestionnaires au projet consiste à savoir à quelle partie du projet les gestionnaires participent, selon les quatre phases, dont l'initiation/conception, la planification/développement, l'exécution/mise en œuvre et la finalisation/mise en service/remise. De plus, il faut déterminer à combien de phases le gestionnaire participe (Besner & Hobbs, 2012).

Savoir si le projet fait partie d'un programme de projets ou si le projet est indépendant, c'est de connaître si le projet fait partie d'un ensemble de projets ou s'il agit seul de manière indépendante (Besner & Hobbs, 2012).

2.1.3.2.3 Catégorie d'influence : caractéristiques du projet

Dans les caractéristiques du projet, on compte les facteurs d'influence suivants : le type de projet, le budget du projet, la durée du projet, le nombre de parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes, la localisation géographique du projet, le niveau de définition du projet, le niveau de produit ou d'innovation technique, la similarité du projet, le niveau de complexité quant au nombre d'interfaces et la diversité, ou l'étroitesse, de disciplines du projet (Besner & Hobbs, 2012).

Le type de projet, c'est le domaine ou le secteur d'activité de l'organisation. Le budget du projet, c'est le montant alloué pour la réalisation du projet, du début jusqu'à la fin. La durée du projet, c'est le temps prévu pour faire le projet. Le nombre de parties prenantes, internes ou externes, c'est le total de parties prenantes, comme les fournisseurs, les acteurs internes à l'organisation, les entrepreneurs, etc. La localisation géographique du projet, c'est la région géographique où le projet est réalisé, soit dans une ville, une région, ou de manière nationale et internationale. Le niveau de définition du projet, c'est la précision et la compréhension du projet, qui peuvent être bien définies ou mal définies. Le niveau de produit ou d'innovation technique est quant à lui l'innovation utilisée dans le projet, celle-ci étant catégorisée en quatre parties : très haut niveau d'innovation, haut niveau d'innovation, faible niveau d'innovation, produit et technologie standard. La similarité du projet, c'est lorsque le projet possède une ressemblance à d'autres projets ou qu'il présente une certaine différence et unicité. Le niveau de complexité concerne le nombre d'interfaces qui sont utilisées parmi les autres systèmes de services, de produits et de projets. Enfin, la diversité, ou l'étroitesse, de discipline du projet vise le nombre de spécialisations des compétences ou le domaine de la formation formelle (Besner & Hobbs, 2012).

2.1.3.3 Répartition des pratiques en gestion de projet

Besner & Hobbs (2012) ont identifié un total de 108 pratiques, outils et techniques que les gestionnaires de projet utilisent réellement dans leur contexte de projet particulier (Besner & Hobbs, 2012). Cependant, la recherche et la méthodologie sur l'utilisation des pratiques en gestion de projet se sont concentrées sur un total de 70 pratiques, identifiées de manière pluridisciplinaire en gestion de projet dans l'article de recherche de Besner & Hobbs (2008), qui est centralisé sur leur utilisation réelle par des gestionnaires de projet et sur le soutien fourni par l'organisation (Besner & Hobbs, 2008).

2.1.3.3.1 Répartition par catégories des pratiques en gestion de projet

Selon Besner & Hobbs (2008), les pratiques se catégorisent en neuf sections et sous-sections prenant en considération trois types de projets, dont les projets d'ingénierie et de construction, les projets de technologie de l'information et les projets de services d'affaires (Besner & Hobbs, 2008). Les neuf sections et sous-sections sont celles-ci : la définition du champ d'application et des exigences, l'attribution du contrat, l'organisation, la planification et le contrôle métrique avec, en sous-section, l'estimation de coût, la planification et le contrôle, le suivi de la section de conception et le risque (Besner & Hobbs, 2008).

2.1.3.3.2 Répartition selon l'utilisation dans les organisations

La seconde répartition suggérée par Besner & Hobbs (2008) est celle selon l'utilisation dans les organisations, répartie en trois catégories, dont l'étendue d'utilisation, le soutien de l'organisation et l'utilisation autonome de manière pluridisciplinaire en gestion de projet (Besner & Hobbs, 2008). L'étendue d'utilisation, c'est le niveau de perception ou de connaissance des gestionnaires de projet envers certaines pratiques. Donc, plus la pratique est connue, plus il y a de chance qu'elle soit utilisée (Besner & Hobbs, 2008). Le soutien organisationnel, c'est que l'organisation va fournir certaines pratiques qui seront compatibles et cohérentes pour l'équipe de projet (Besner & Hobbs, 2008). L'utilisation autonome, c'est l'étendue d'utilisation déduite du soutien organisationnel dans les pratiques en gestion de projet (Besner & Hobbs, 2008).

2.1.3.4 Choix de la répartition pour la recherche

2.1.3.4.1 Méthodologie du choix

Le choix des pratiques pour la recherche est concentré sur l'utilisation des pratiques à partir de ces trois catégories : l'étendue d'utilisation, le soutien de l'organisation et l'utilisation autonome de manière pluridisciplinaire en gestion de projet. Les vingt pratiques les plus utilisées ont été retenues pour chaque

catégorie, comme illustrée en annexe 1, et ont été classées de 1 à 20, selon l'utilisation. Une somme des pratiques a été faite avec celles qui revenaient dans les trois catégories. Un total de 14 pratiques se sont répétées dans les trois catégories et ont été classées par ordre de priorité d'utilisation dans une organisation, selon le tableau de Besner & Hobbs (2008).

De plus, une seconde approche de recherche qui a été retenue est celle de la catégorisation des pratiques. Il est important de connaître la priorisation et l'utilisation en contexte de gestion de projet selon les gestionnaires de projet, car cela permettra de mieux cibler les catégories les plus utilisées et les plus importantes dans le quotidien de ces derniers.

Tableau 2.3 : Somme des pondérations des quatorze pratiques retenues

Pratiques	Étendue d'utilisation	Support de l'organisation	Autonomie d'utilisation	Pointage total
1. Réunion de démarrage	2	5	2	9
2. Logiciel de gestion de projet pour la planification des tâches	3	2	4	9
3. Charte de Gantt	4	4	3	11
4. Rapport de progression	1	1	15	17
5. Déclaration de portée	5	7	6	18
6. Planification des étapes	6	6	11	23
7. Analyse des besoins	8	13	8	29
8. Structure de répartition du travail	9	16	5	30
9. Liste d'activités	11	19	1	31
10. Logiciel de gestion de projet pour la surveillance du calendrier	12	10	9	31
11. Cahier de charges	10	9	14	33
12. Plan de base	14	17	7	38
13. Leçon apprise/post-mortem	13	15	17	45
14. Logiciel de gestion de projet pour la planification des ressources	17	18	20	55

2.1.3.4.2 *Les pratiques sélectionnées*

Voici quatorze pratiques qui ont été retenues avec leur définition :

1. **Réunion de démarrage** : Rencontre permettant de faire le lancement du projet avec les autres parties prenantes et d'officialiser le démarrage du projet avec des objectifs et des bases établis (Galiana, 2018);
2. **Logiciel de gestion de projet pour la planification des tâches** : Système de gestion qui permet de faire des suivis des tâches durant le déroulement du projet et ainsi d'inclure des objectifs à atteindre (Rowshare, 2019);
3. **Charte de Gantt** : Outil qui permet de faire une visualisation de l'état d'avancement du projet selon les différentes activités dans l'espace-temps (Gantt.com, 2019);
4. **Rapport de progression** : Document qui détaille la progression réalisée dans le projet selon les objectifs prévus (Cambridge_Dictionary, 2019);
5. **Déclaration de portée** : Schéma de conceptualisation du projet selon les différents éléments clés. Par exemple, la description du projet, la description du produit, les critères d'acceptation du client, les limites du projet, les contraintes du projet et les hypothèses du projet (Mindgenius, 2019);
6. **Planification des étapes** : En lien avec la planification des jalons d'activités qui s'oriente selon les résultats (PMI, 2019a);
7. **Analyse des besoins** : Élaboration des attentes et des demandes des parties prenantes dans le projet (ReQtest, 2019);
8. **Structure de répartition du travail** : Division des principaux livrables du projet qui sont répertoriés selon les phases du projet de manière hiérarchisée (workbreakdownstructure.com, 2019);

9. **Liste d'activités** : Liste intégrale de toutes les activités requises dans la planification du projet (Free-management-e-books, 2019);
10. **Logiciel de gestion de projet pour la surveillance du calendrier** : Système de gestion permettant de faire un suivi des activités selon le calendrier et d'atteindre les objectifs et le rendement voulu (WebFinance_inc., 2019);
11. **Cahier des charges** : Document qui explique en détails tous les aspects d'une activité du projet selon les résultats voulus et l'échéancier du projet (ProjectManager.com, 2019);
12. **Plan de base** : Plan original du projet qui présente la portée, le coût et l'échéancier (Best_Project_Management_Software_Reviews, 2019);
13. **Leçon apprise/post-mortem** : Informations documentées qui permettent de démontrer et d'apprendre des expériences vécues, autant positives et négatives, du projet (Rowe & Sikes, 2006);
14. **Logiciel de gestion de projet pour la planification des ressources** : Système de gestion permettant d'attribuer efficacement les ressources d'un projet selon la disponibilité du personnel qualifié, les tâches à effectuer, les équipements à utiliser et les installations (Visual_Planning, 2015).

2.1.3.4.3 Catégorisation de pratiques absentes

Dans les quatorze pratiques retenues selon la méthodologie élaborée plus haut, il reste quelques catégories en gestion de projet qui n'ont pas été comblées par les quatorze pratiques. Les catégories ayant une absence de pratiques, d'outils et de techniques sont : la section de l'attribution de contrat, la sous-section de l'estimation de coût, la section de conception et la section de risque. Cet élément reste un risque en gestion de projet que prennent les gestionnaires qui utilisent peu de pratiques dans ces catégories pour mieux

exercer leur métier, considérant que ce sont des domaines très importants pour la gestion d'un projet.

2.1.3.5 Résumé des facteurs d'influence sur le choix de pratiques en gestion de projet

Tableau 2.4 : Les facteurs d'influence sur le choix de pratiques en gestion de projet

Régions d'influence	Facteurs d'influence
Contexte organisationnel	Le niveau de maturité de l'organisation Le soutien organisationnel à l'utilisation d'outils ou de techniques La disponibilité du personnel compétent Le taux de réussite du projet Exécution du travail dans le secteur public ou privé Le nombre d'employés de l'organisation Le nombre de chefs de projet
Contexte de gestion de projet	Structure organisationnelle du projet Participation des praticiens à différentes phases et nombre de phases de participations Programme de projets ou projet indépendant
Caractéristiques du projet	Type de projet Budget du projet Durée du projet Partie prenante interne ou externe Localisation géographique du projet Niveau de définition du projet Niveau de produit ou d'innovation technique Similarité du projet Niveau de complexité selon le nombre d'interfaces Diversité ou étroitesse de discipline du projet

2.1.3.6 Résumé des pratiques les plus utilisées dans les organisations réparties selon les catégories de pratiques en gestion de projet

Tableau 2.5 : Les pratiques retenues et classées selon des catégories en gestion de projet

Sections	Sous-sections	Pratiques retenues
Définition du champ d'application et des exigences		Déclaration de portée Analyse des besoins Cahier des charges
Attribution du contrat		Aucune
Organisation		Rencontre de démarrage
	Estimation de coût	Aucune
	Planification	Logiciel de gestion de projet pour la planification des tâches Charte de Gantt Planification des étapes Structure de répartition du travail Liste d'activités Plan de base Logiciel de gestion de projet pour la planification des ressources
Planification et contrôle métrique	Contrôle	Rapport de progression Logiciel de gestion de projet pour la surveillance du calendrier Leçon apprise/post-mortem
	Conception	Aucune
	Risque	Aucune

2.1.4 Les facteurs et les variables retenus

Tableau 2.6 : Les facteurs et les variables retenues pour la recherche

Concepts	Facteurs/Variables
Espace éthique	Conséquentialisme
	Déontologisme
	Relationnisme
Modalité de prise de décision	Modalité normative
	Modalité descriptive
	Modalité prescriptive
Pratique en gestion de projet	1. Réunion de démarrage 2. Logiciel de gestion de projet pour la planification des tâches 3. Charte de Gantt 4. Rapport de progression 5. Déclaration de portée 6. Planification des étapes 7. Analyse des besoins 8. Structure de répartition du travail 9. Liste d'activités 10. Logiciel de gestion de projet pour la surveillance du calendrier 11. Cahier des charges 12. Plan de base 13. Leçon apprise/post-mortem 14. Logiciel de gestion de projet pour la planification des ressources
	1. Définition du champ d'application et des exigences 2. Attribution du contrat 3. Organisation 4. Estimation des coûts 5. Planification 6. Contrôle 7. Conception 8. Risque

2.2 MISE EN ÉVIDENCE DES RELATIONS ENTRE LES FACTEURS

2.2.1 Relation entre l'espace éthique et les modalités de la prise de décision

Proposition 1 : Il existe une relation de corrélation entre les stratégies d'éthique de l'espace éthique d'un individu en lien avec différents modèles de la prise de décision, dont le normatif, le descriptif et le prescriptif.

Proposition 2 : Il existe une relation de corrélation entre les différents modèles de la prise de décision en lien avec les stratégies d'éthique de l'espace éthique d'un individu, dont le relationnisme, le conséquentialisme et le déontologisme.

2.2.2 Relation entre l'espace éthique et la pratique en gestion de projet

Proposition 3 : Il existe une relation de corrélation entre les stratégies d'éthique de l'espace éthique d'un individu en lien avec les différentes pratiques, outils et techniques en gestion de projet, catégorisés en différents secteurs en gestion de projet et en 14 pratiques qui ont été sélectionnées selon leur utilisation en organisation.

Proposition 4 : Il existe une relation de corrélation entre les catégorisations de pratique et les 14 pratiques en gestion de projet, sélectionnées selon leur utilisation en organisation, en lien avec les stratégies d'éthique de l'espace éthique d'un individu, dont le relationnisme, le conséquentialisme et le déontologisme.

2.2.3 Relation entre les modalités de la prise de décision et la pratique en gestion de projet

Proposition 5 : Il existe une relation de corrélation entre les différents modèles de la prise de décision en lien avec différentes pratiques, outils et

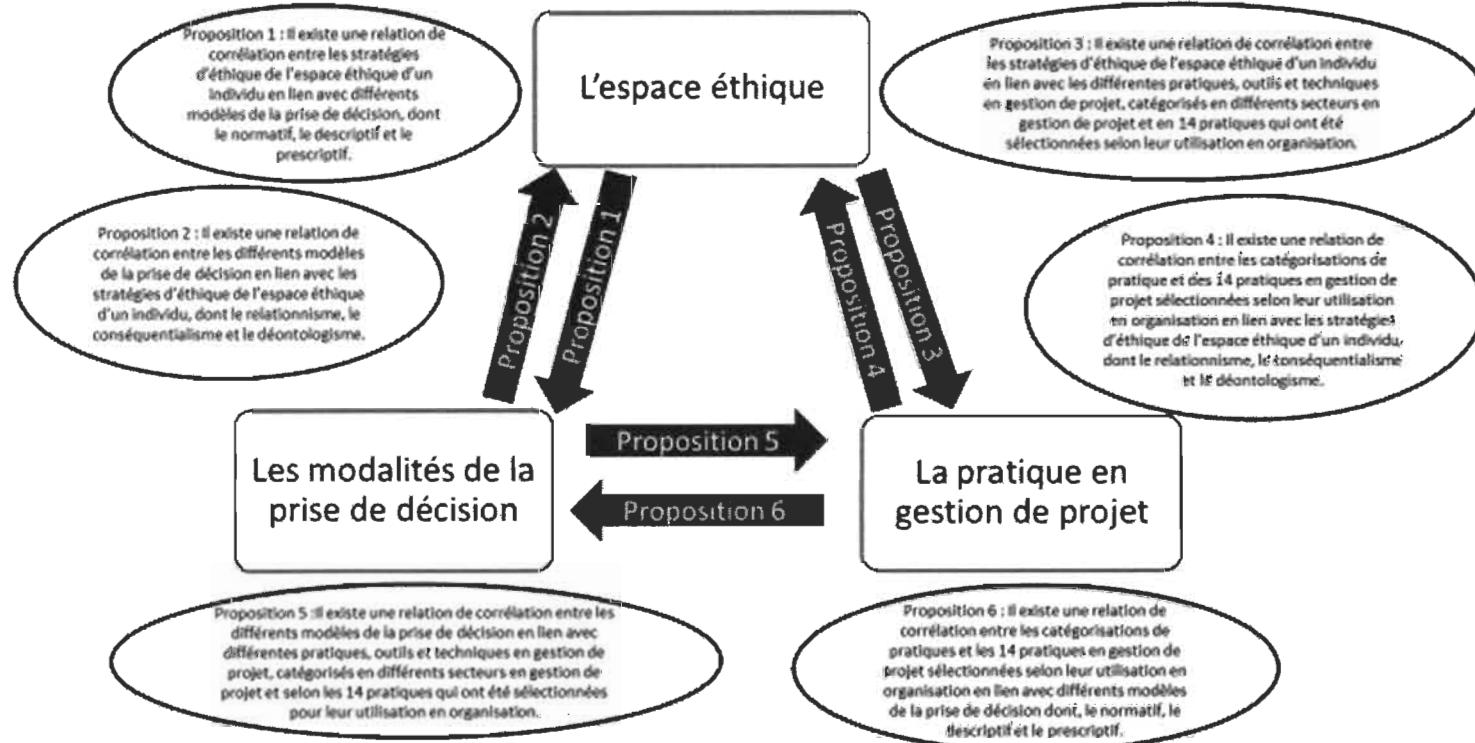
techniques en gestion de projet, catégorisés en différents secteurs en gestion de projet et selon les 14 pratiques qui ont été sélectionnées pour leur utilisation en organisation.

Proposition 6 : Il existe une relation de corrélation entre les catégorisations de pratiques et les 14 pratiques en gestion de projet sélectionnées selon leur utilisation en organisation en lien avec différents modèles de la prise de décision dont, le normatif, le descriptif et le prescriptif.

2.3 SYNTHÈSE DES HYPOTHÈSES ET DES PROPOSITIONS

La figure 2.2 ci-dessous présente les propositions selon les relations entre les concepts et le positionnement des objectifs de la recherche.

Figure 2.2 : Les propositions selon les relations entre les concepts et le positionnement des objectifs de la recherche



3. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

3.1 VUE D'ENSEMBLE DE LA MÉTHODOLOGIE

Tableau 3.1 : L'oignon de la méthodologie de la recherche

Ontologie :	Être (be)	Pragmatisme « Connaitre »	Devenir (becoming)
Épistémologie :	Vérité Rationnel -Cas régulier		Construction de sens Comportement -Cas irrégulier
Concepts :	- L'espace éthique - Les modalités de prise de décision - La pratique en gestion de projet		
Niveau d'analyse :	Dans des projets		
Unités d'analyse :	Des situations particulières collectives - Cas réguliers - Cas irréguliers		
Méthodologie :	Abductive, déductive et inductive		
Méthodes :	Question de recherche et objectifs de recherche (Construction d'hypothèses) Questionnaire d'entrevue sur les situations imprévues (Raisonnement) Questionnaire sur le changement d'une ou des variables de la situation imprévue selon les trois concepts (Expérimentation)		

3.2 POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE

La question de recherche de ce mémoire s'oriente dans une trichotomie, dont la perspective est basée sur trois concepts : l'espace éthique, les modalités de prise de décision et la pratique en gestion de projet. Cependant, le positionnement de la recherche vise à connaître l'existence des relations de corrélation dans un horizon réciproque entre les trois concepts. La perspective centrale de cette approche de recherche est celle du pragmatisme, qui n'a pas pour but de résoudre une problématique, mais de semer un doute provenant d'un malaise existentiel, ce dernier étant de prendre une décision de manière éthique dans le domaine de la gestion de projet (Lorino, 2018). Cette situation exige d'être prise en un tout et non dans une trichotomie qui fragmente la situation, car il est essentiel de considérer tous les indicateurs, les facteurs et les variables de chaque concept comme un ensemble de recherche (Lorino, 2018).

Dans le positionnement de l'épistémologie pour la connaissance des corrélations, il sera question de savoir si l'aspect de la vérité est rationnel, selon des cas réguliers de la prise de la décision éthique en gestion de projet, et, à l'opposé, de connaître la construction de sens du comportement, selon des cas irréguliers de la prise de la décision éthique en gestion de projet. Néanmoins, de manière générale, le but de cette recherche pragmatique vise des cas particuliers collectifs dans la prise de décision éthique en gestion de projet, donc tente de « connaître » un processus mieux défini de la question de recherche du mémoire. L'objectif de « connaître », c'est d'observer une situation de l'extérieur pour la représenter avec suffisamment de précision et ainsi pouvoir agir en conséquence (Lorino, 2018). La visualisation de ces notions est démontrée dans le tableau 3.1 sur l'oignon de la méthodologie de la recherche.

3.3 LES CONCEPTS MOBILISÉS

L'approche méthodologique sur les concepts mobilisés sera centralisée sur le fait de savoir s'il y a des corrélations et des interactions de manière réciproque entre les objectifs visés. Le premier segment d'objectif visé est l'espace éthique par ses variables de stratégies d'éthique, comme le relationnisme, le consequentialisme et le déontologisme, en lien avec les modalités de la prise de décision, dont le modèle normatif, descriptif et prescriptif. Dans le deuxième segment, il y a des corrélations et des interactions réciproques entre les objectifs visés dans l'espace éthique, selon les mêmes variables de stratégie d'éthique, en lien avec les quatorze pratiques en gestion de projet qui ont été retenues et la catégorisation de pratiques. Puis, dans le troisième segment, il y a des corrélations et des interactions réciproques entre les objectifs visés, entre les modalités de la prise de décision, selon les mêmes variables de modalités en lien avec les quatorze pratiques en gestion de projet retenue, et avec la catégorisation de pratiques.

3.4 LES NIVEAUX D'ANALYSE ET LES UNITÉS D'ANALYSE

Dans la recherche, les projets dans les organisations sont catégorisés dans le niveau d'analyse large. Cependant, pour préciser la recherche, le niveau d'analyse favorisé dans les projets sera la mise en valeur des situations particulières collectives en lien avec des prises de décision éthique vécues par des gestionnaires en gestion de projet. Les unités d'analyse sont les situations particulières collectives, autant régulières qu'irrégulières, et le nombre de gestionnaires passés en entrevue.

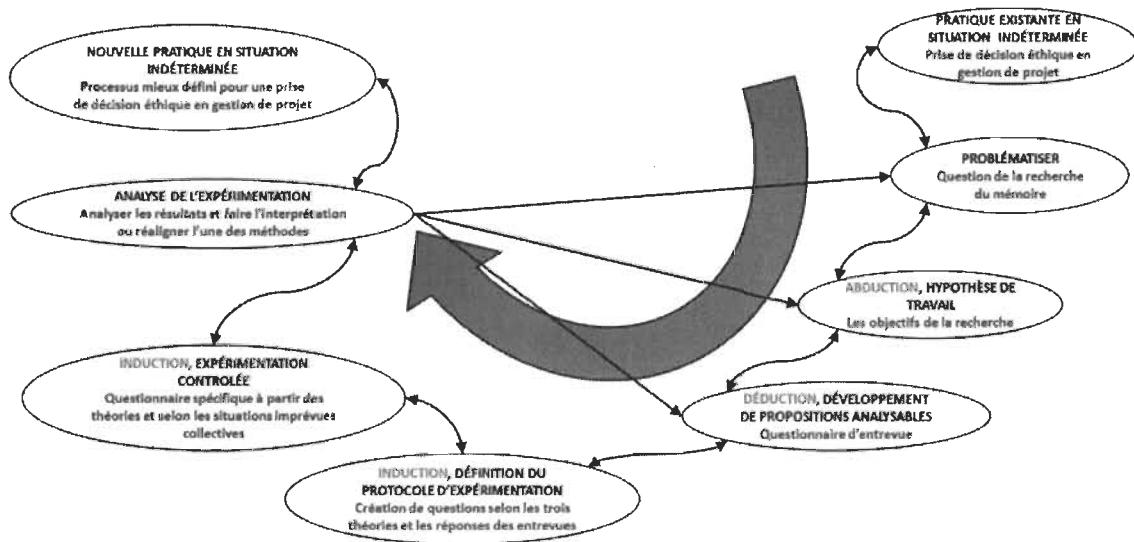
Les situations particulières collectives seront déterminées à partir d'un sondage fait auprès de gestionnaires de projet dans une organisation, celle-ci étant dans ce cas-ci l'institution de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et de sa communauté, ce qui permettra de cibler des situations

particulières collectives, régulières et irrégulières, par rapport à des prises de décision éthique.

3.5 LES APPROCHES DE RECHERCHE

La figure 3.1 ci-dessous présente les approches de recherche selon le pragmatisme qui se décline en huit étapes.

Figure 3.1 : Méthode de recherche pragmatique selon Philippe Lorino dans : *Pragmatism and organization studies*, figure 4.3, page 112



La première étape est d'avoir une pratique existante en situation indéterminée qui, dans le cas de cette recherche, est une prise de décision éthique en gestion de projet. Celle-ci sème un doute quant à cette pratique dans une situation imprévue qui défie les habitudes. À partir de ce doute, une problématisation se crée à travers la question de recherche « comment l'éthique influence-t-elle les prises de décision en gestion de projet et le choix d'utilisation des pratiques appropriées? ».

À partir de cette question recherche, il est possible d'utiliser la première approche de recherche qui est la méthode abductive et qui a pour but de nous faire s'interroger sur la question pour permettre de tirer une conclusion. Dans l'interrogation de cette question, six objectifs de recherche se sont démarqués et ont permis de bien définir les trois concepts de recherche et les trois relations réciproques entre les concepts. Ce processus a permis de développer quinze questions de recherche représentées dans le tableau 1.2. L'ensemble des données sur les définitions et les relations entre les concepts a permis de réaliser des propositions de recherche en lien avec une prise de décision éthique en gestion de projet. Il est possible de revenir à cette étape après l'analyse de l'expérimentation si l'un des objectifs ou des questions de recherche doit être remis en question, selon la situation imprévue qui défie les habitudes du projet.

La méthode déductive est l'étape suivante de l'approche de recherche abductive qui aura pour objectif de développer des propositions analysables grâce à un questionnaire d'entrevue destiné à des gestionnaires de projet provenant de la communauté de l'UQTR. Cette étape permet aux répondants de raisonner sur des situations imprévues, ce qui permettra de mieux cibler des situations particulières de prise de décision éthique en gestion de projet. De plus, cela permettra de choisir des situations et des variables selon les trois concepts de cette recherche pour mieux connaître les corrélations entre les trois concepts. Les répondants devront raisonner et utiliser une méthode exploratoire, pour s'appuyer sur les règles générales de l'éthique, et des cas réguliers et irréguliers, tout en expliquant les raisons de leur choix.

La dernière méthode est celle de l'induction qui demande, en premier lieu, de définir un protocole d'expérimentation grâce aux réponses reçues lors de la méthode de déduction. La création de ce protocole permet de cibler les variables qui peuvent être changées lors de situations imprévues collectives selon la

perspective des trois concepts, dont l'espace éthique, les modalités de prise de décision et la pratique en gestion de projet. Cette méthode de recherche sera fondée sur les objectifs et les questions de recherche mentionnées dans les sections précédentes. Cette création de protocoles permet d'établir la visée des prochaines questions selon les trois concepts.

La méthode d'induction est la réalisation de l'expérimentation à partir de la distribution de questions spécifiques selon les concepts pour mieux comprendre les situations imprévues collectives. Cette étape permettra de tester les propositions de recherche en reliant la pensée du répondant et la transformation pratique des cas particuliers dans un contexte de prise de décision éthique en gestion de projet.

Avant de se rendre à l'étape de l'analyse de l'expérimentation de façon officielle, il est possible de relancer la boucle de l'interrogation sur les situations imprévues collectives en se questionnant sur les réponses reçues de l'expérimentation par rapport aux objectifs et aux questions de recherche. Selon l'interprétation des réponses, il serait possible de définir vers quel type de méthode ou d'étape il faut se diriger. Si cela concerne la question de recherche, il faut se repositionner sur la question et voir d'autres avenues possibles. Si cela concerne les objectifs et les questions de recherches, l'approche d'abduction est privilégiée. Si cela concerne d'autres options de questions qui peuvent être posées pour éclaircir la situation imprévue collective, toujours selon les trois concepts de la recherche, l'approche de déduction est préférable. Puis, si les questions de recherche et les objectifs de recherche sont répondus et atteints, l'étape de l'analyse de l'expérimentation officielle du cas est suggérée.

À la fin de l'expérimentation, il y a l'analyse de l'expérimentation qui a pour objectif d'analyser les résultats obtenus et d'en faire l'interprétation selon la relation de corrélation entre les trois concepts de cette recherche. Cette partie est

expliquée dans la section 4. *Résultats et discussion*. Puis, selon les résultats et les interprétations réalisés, il sera possible, ou pas, de mieux définir un processus de prise de décision éthique en gestion de projet. L'explication de la possibilité d'une nouvelle pratique en situation indéterminée sera mentionnée dans la section 5. *Discussion* qui permet de faire le point sur la recherche réalisée et ses répercussions dans le domaine de la gestion de projet.

3.6 LE DESIGN DE RECHERCHE ENVISAGÉ

Le choix méthodologique de la recherche ciblée est une méthode qualitative qui sera appliquée à l'entrevue des gestionnaires de projet et à l'expérimentation pour spécifier les situations imprévues collectives selon les trois concepts de la recherche. Les réponses émises par les gestionnaires permettront de mieux définir de manière qualitative les relations de corrélation entre les trois concepts, tout en relançant un questionnement sur les influenceurs de prise de décision éthique en gestion de projet. De plus, les questions de contexte organisationnel, l'utilisation des quatorze pratiques et la priorisation des valeurs par l'organisation permettront de faire des corrélations et des comparaisons qualitatives sur les relations entre les trois concepts.

3.7 LES MÉTHODOLOGIES MOBILISÉES

Les stratégies de recherche mobilisées se divisent en deux catégories et sont utilisées de pair avec la méthode de recherche qualitative. En premier lieu, concernant la méthode de recherche, il sera question d'utiliser une méthode qualitative et déductive comme stratégie d'entrevue pour cibler des situations particulières collectives d'une prise de décision éthique, autant régulière qu'irrégulière.

La seconde partie, concernant la méthode de recherche, consistera en une méthode qualitative et inductive qui mettra en perspective une stratégie de

questionnement fondée sur les concepts pour mieux définir leurs relations de corrélation.

3.8 L'HORIZON DE TEMPS

Le choix de l'horizon de temps de cette recherche est fait selon une conception longitudinale, car chaque stratégie méthodologique se concentre sur des événements et des comportements ciblés selon un échantillon concentré sur une plus longue période (Saunders, 2013). Cette étude est axée de sorte à faire des expériences telles que celles de la recherche ici concernée.

3.9 EXPLICATION DES TECHNIQUES, DES PLANS, DES PROCÉDURES DE COLLECTES DE DONNÉES ET DES TRAITEMENTS UTILISÉS

La première méthode stratégique de recherche est celle des entrevues pour mieux analyser de manière qualitative et déductive des situations particulières d'une prise de décision éthique, autant régulière qu'irrégulière, qui ont été vécues par des gestionnaires de projet. Le but est d'amener le gestionnaire de projet à expliquer une situation particulière qui s'est déroulée durant un projet en incluant son contexte.

La seconde méthode stratégique de recherche est celle d'interrogation sur les situations particulières des gestionnaires quant à une prise de décision éthique grâce à des questions spécifiques qui permettront de mieux analyser, de manière qualitative et inductive, les relations de corrélation entre les concepts d'espace éthique et celles des modalités de prise de décision et des pratiques en gestion de projet. Durant l'explication de la situation imprévue par le gestionnaire, il y aura réflexion sur le cas selon les trois concepts et des questions subtiles seront posées pour permettre de mieux déterminer les orientations de prise de décision et les contextes de projet.

De plus, parmi les questions subtiles posées pour chaque concept, il y aura des questions avec des choix de réponses qui permettront de connaître l'orientation d'une éthique, soit dirigé vers les objectifs (conséquentialisme), soit vers les procédures (déontologisme), ou soit vers les valeurs (relationnisme). Des questions sur les modalités de prise de décision seront posées afin de savoir si leur but était de prioriser la solution optimale (normatif), de prioriser la solution la plus acceptable (descriptif), ou de prioriser la solution la mieux adaptée (prescriptif). Puis, il aura des questions ciblant les catégories de pratiques en gestion de projet, à savoir si le gestionnaire priorisait ou dépriorisait une catégorie de pratiques en particulier, dont la définition de projet, l'attribution des contrats, l'organisation, l'estimation des coûts, la planification, le contrôle, la conception et le risque. Cette étape permettra de faire un portrait de la situation et de mieux définir petit à petit le processus d'une prise de décision éthique en gestion de projet. De plus, les candidats devront choisir celui qui est le plus et le moins priorisé, selon le contexte, et expliquer leurs raisonnements. Un certain nombre de questions sera développé pour mieux palier les différentes situations et contextes de projet.

Il y aura des questions sur le contexte de l'organisation, sur la gestion de projet et sur le statut du gestionnaire de projet afin de mieux connaître d'où proviennent les gestionnaires de projet et leurs méthodes de travail dans ce domaine. Cette partie du questionnaire permet de mieux définir l'environnement et le contexte de chaque gestionnaire de projet et est inspirée par l'article *Contextualization of project management practice and best practice*, publié par Besner & Hobbs (Besner & Hobbs, 2012). Les réponses du gestionnaire sur le contexte de projet peuvent indiquer des corrélations entre le contexte du projet et le statut du gestionnaire, en lien avec une prise de décision éthique. Pour faciliter la compréhension et l'explication de situations imprévues collectives, plusieurs définitions seront expliquées avant la rencontre avec un gestionnaire.

De plus, il y aura une question visant l'utilisation des quatorze pratiques sélectionnées illustrées dans le tableau 2.3, ainsi qu'une question sur les valeurs que l'organisation privilégie parmi les 43 valeurs qui proviennent chacune d'une des stratégies éthiques, dont l'utilitarisme, le déontologisme et la vertu, lesquelles sont présentées dans le tableau 1.1. Les résultats de l'utilisation des quatorze pratiques et de la priorisation des valeurs seront comparés avec les réponses des questions spécifiques concernant les trois concepts et celles des contextes d'organisation de chaque gestionnaire, de même que dans l'ensemble.

Le nombre de répondants se situe à quatre gestionnaires de projet ce qui permettra d'analyser des situations particulières qui proviennent de la communauté de l'UQTR et qui concernent le domaine de la gestion de projet. Il est nécessaire d'avoir un total de trois situations particulières par gestionnaire pour permettre une meilleure analyse des trois concepts en contexte de prise de décision éthique en gestion de projet.

4. RÉSULTATS ET DISCUSSION

4.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

La collecte des résultats est issue de quatre entrevues pendant lesquelles furent posé des questions visant à détailler des situations particulières concernant l'aspect des prises de décision éthique en gestion de projet. Ces entrevues furent menées dans la communauté universitaire de l'UQTR au sein de quatre milieux organisationnels différents qui ont conduit à l'explication de trois projets, chacun prenant place dans leur domaine professionnel respectif.

Les quatre milieux organisationnels de la communauté universitaire de l'UQTR visés sont l'Association générale des étudiants de l'UQTR (AGE UQTR), le Service aux étudiants, le Service des technologies de l'information et le Vice-rectorat à l'administration et aux finances. L'AGE UQTR, qui est une organisation séparée de l'UQTR, est à part entière un organisme à but non lucratif travaillant à défendre les droits et les intérêts des étudiants de l'UQTR. Même si l'AGE UQTR est séparée de l'institution, elle fait partie de l'ensemble de la communauté universitaire et est une partie prenante très importantes pour l'institution dans le domaine de la représentation des étudiants et de la vie étudiante et associative. Les données collectées proviennent de trois projets qui font partie de la réalité d'une association étudiante dans une université. Le second milieu est le Service aux étudiants (SAE) qui est présenté du point de vue d'un conseiller aux activités étudiantes dont le rôle est d'apporter un soutien aux organisations étudiantes dans la réalisation de leurs projets. Dans ce contexte, les organisations sont représentées par les regroupements d'étudiants qui utilisent l'aide du conseiller aux activités étudiantes. Le troisième milieu est le service des technologies de l'information (STI) qui est un département de service dans l'université et qui œuvre dans le développement et le maintien du réseau de la technologie de l'information sur le campus. Le service des technologies de l'information est

analysé étant comme une organisation à part entière dans la gestion de projet pour l'exercice de l'entrevue. Les projets relient directement le domaine technologique et l'implication des parties prenantes sous différents angles. Le dernier milieu, est celui du Vice-rectorat à l'administration et aux finances (VRAF) qui est centralisé vers les projets à caractère institutionnel de l'université. Les projets visent l'ensemble de l'institution ou impliquent plusieurs parties prenantes de l'université.

Tableau 4.1 : Sommaire des entrevues sur les projets analysés selon les quatre cas

	Milieux organisationnels	Rôle des candidats	Type du projet 1	Type du projet 2	Type du projet 3
Cas 1	AGE UQTR	Conseiller à l'exécutif	Projet de revendication politique contre une mesure gouvernementale	Projet de validation de mandat sur la situation du lock-out à l'UQTR en 2018	Projet d'établir un plan de communication
Cas 2	Service aux étudiants dans le soutien des organisations étudiantes pour des activités étudiantes	Conseiller aux activités étudiantes	Projet de tenir un évènement au-delà des heures permises par la RACJ du Québec	Projet d'implantation de soirées cachées	Projet d'expulsion d'un membre de la coordination d'UQTR en spectacle
Cas 3	Services des technologies de l'information	Directrice adjointe du service	Projet de soumission de contrat en technologie de l'information	Projet de mise à jour du système d'admission	Projet de changement organisationnel adapté à un progiciel
Cas 4	Vice-rectorat à l'administration et aux finances (institutionnel)	Adjoint au vice-recteur à l'administration et aux finances	Projet d'implémentation d'un système de gestion des compétences d'étudiants de l'école de génie	Projet d'implémentation d'une gestion institutionnelle de projet	Projet d'intégration du Décanat dans le processus d'approvisionnement aux services de soutien

4.2 RÉSULTATS DE CHAQUE ENTREVUE

4.2.1 Cas 1 : AGE UQTR

4.2.1.1 *Rôle et contexte de la personne-ressource*

Le gestionnaire qui a passé l'entrevue a pour fonction, dans l'organisation, de conseiller à l'exécutif. Il a pour but de conseiller et de soutenir les neuf officiers de l'association dans leurs projets qui rejoignent la communauté universitaire. Cette personne est une ressource importante dans l'organisation, car la constitution du conseil exécutif change chaque année et cette personne permet de garder une stabilité et une pérennité dans les projets des officiers de l'association étudiante. Le conseiller à l'exécutif assiste et participe à l'avancement de presque tous les projets de l'AGE UQTR et s'assure que les officiers aient les bonnes informations pour avancer selon la planification qu'ils ont fait avec lui. Selon sa position hiérarchique dans l'organisation, il est sous la charge de tous les officiers.

4.2.1.2 *Projet 1.1 : Projet de revendication politique contre une mesure gouvernementale*

4.2.1.2.1 *Introduction du projet*

En 2018, le gouvernement provincial déclare une déréglementation des droits de scolarité des étudiants internationaux. L'AGE UQTR a des positions contre les déréglementations des droits de scolarité des étudiants internationaux depuis 2008. L'association devait faire une pression politique contre cette mesure. Elle a envisagé des appuis pour confirmer sa démarche en fonction des décisions prises par ses instances. Le gestionnaire de l'entrevue mentionne ce qui a été planifié dans les démarches comme les forces de l'association au niveau de la mobilisation, les personnes qui sont les contacts à l'interne et à l'externe de l'université et quel est l'état de la situation à présent et à venir.

Ensuite, en petit groupe, les responsables ont élaboré une stratégie qui fût de retirer l'aspect de mobilisation, car la mobilisation aurait été difficile à faire auprès de la communauté étudiante. L'association a privilégié une approche de représentation, surtout envers les associations étudiantes à l'externe de l'institution. L'AGE UQTR a procédé à la rédaction d'un communiqué de presse et a récolté des appuis des autres associations étudiantes au Québec. La gestion de ce dossier était assumée par la vice-présidence aux affaires sociopolitiques qui était aussi porteuse de ce dossier. Celle-ci a pris contact avec les autres associations étudiantes et s'est assurée que le contenu du communiqué comblait la satisfaction des 20 associations étudiantes impliquées. Aussi, il fallait bien coordonner le meilleur moment pour faire la sortie de presse avec les associations étudiantes au parlement. Il y a eu l'envoi du communiqué à l'ensemble des médias, des décideurs et des acteurs politiques. La réception de la sortie de presse et du communiqué fut positive, ce qui a permis d'avoir des discussions avec l'opposition.

Le but précis d'une prise de décision dans cette situation particulière de projet était d'aller chercher un mandat de l'AGE UQTR auprès des instances, dont le conseil d'administration de l'organisation. Il fallait avoir des points de contrôle avec l'instance pour éviter d'aller de gauche à droite à tout moment et pour valider, avec le conseil d'administration, les informations et l'avancement du dossier.

4.2.1.2.2 Résultats des questions portant sur l'espace éthique, les modalités de prise de décision et la pratique en gestion de projet

La première question, portant sur l'espace éthique, demandait laquelle des prises de décision éthique était la plus et la moins priorisée, entre les procédures (déontologisme), le résultat (conséquentialisme) ou les valeurs (relationnisme), selon le raisonnement de son choix. Le gestionnaire a priorisé les procédures (déontologisme), car ils avaient besoin de l'appui des instances pour

avancer dans le projet, considérant que l'association se base sur la démocratie et sur la transparence envers ses membres étudiants. Il explique que c'est grâce aux procédures qu'ils obtiennent les mandats et un cadre pour mener les projets. Le résultat (conséquentialisme) a été la prise de décision qui a été la moins priorisée, car les démarches qui ont été entreprises étaient bonnes pour la réalité, mais il manquait d'autres leviers pour avoir des résultats.

La deuxième question, sur les modalités de prises de décision, demandait laquelle des solutions était la plus et la moins priorisée entre une solution parfaite (normatif), admissible (descriptif) ou conforme (prescriptif), selon le raisonnement de son choix. Le choix d'une solution admissible (descriptif) était celui priorisé, car ils n'avaient pas accès à l'ensemble des leviers nécessaires pour mener le projet à terme. Ils avaient visé, au départ, un objectif utopique, mais l'admissibilité a pris le dessus en raison du nombre de leviers restants disponibles. La solution conforme (prescriptif) a été la moins priorisée, car ils voulaient une solution parfaite qui était une annulation complète de la mesure, mais ils ont gardé ce qui était admissible pour l'association.

La troisième question, sur la pratique en gestion de projet, demandait laquelle des catégories de pratiques en gestion de projet était la plus et la moins priorisée entre la définition de projet, l'attribution de contrat, l'organisation, l'estimation de coût, la planification, le contrôle, la conception ou le risque, selon le raisonnement de son choix. La catégorie de pratique en gestion de projet, la planification, fut celle priorisée dans ce projet, car là elle permettait de donner le plan de match et les étapes du projet. De plus, cela leur permettait un meilleur suivi des étapes et de faire les validations nécessaires au niveau des instances. La catégorie de pratique en gestion de projet du risque a été la moins priorisée, car il n'y avait aucun risque et l'association n'avait rien à perdre. Le risque évalué était soit nul ou faible, selon l'association.

4.2.1.3 Projet 1.2 : Projet de validation de mandat sur la situation du lock-out à l'UQTR en 2018

4.2.1.3.1 Introduction du projet

Le contexte de ce projet est orienté vers une gestion de crise au sein de la communauté universitaire, crise étant survenue quand l'université a décrété un lock-out des professeurs à la session d'été 2018. L'AGE UQTR était en porte-à-faux. L'association était entre l'arbre et l'écorce, autrement dit, entre les inquiétudes de ses membres et sur comment aborder ce constat qui constituait un conflit de travail entre les professeurs et l'institution. Face à ce conflit de travail, l'AGE UQTR devait se positionner et se demandait quelles démarches elle pouvait entreprendre pour ses membres dans cette situation.

Il y eut une approche de représentation qui a découlé vers une planification pour faire une cellule de crise. Cette cellule de crise servait à gérer à l'interne, quotidiennement, les préoccupations des membres et à veiller au volet de communication avec ceux-ci. De plus, durant toute la période de la crise, il y a eu des représentations auprès des acteurs de l'université, des acteurs politiques et des leaders d'opinion.

La situation particulière de projet, c'était de prendre une décision concernant cet évènement. Dans ce contexte très difficile, l'association avait besoin de valider plusieurs choses et n'était pas capable de rassembler une instance à temps pour pouvoir être proactif et prendre position. Les officiers avaient besoin d'une validation, mais aucune instance ne pouvait la donner dans les temps.

4.2.1.3.2 Résultats des questions portant sur l'espace éthique, les modalités de prise de décision et la pratique en gestion de projet

La première question, concernant l'espace éthique, demandait laquelle des prises de décision éthique est la plus et la moins priorisée entre les moyens

(déontologisme), le but (conséquentialisme) ou le collectif (relationnisme), selon le raisonnement de son choix. La prise de décision éthique qui a été priorisée était le collectif (relationnisme), car il fallait avoir l'appui des membres, par une assemblée générale, dans cette situation et avoir une orientation claire pour savoir où se rendre par la suite. Il était important de pouvoir faire participer les membres étudiants et de les écouter pour connaître leurs positions et leurs opinions sur le lock-out. Agir selon les moyens (déontologisme) était la prise de décision éthique la moins priorisée, car l'AGE UQTR avait déjà préétabli ce qu'elle voulait faire. Elle a suivi la planification et le processus de validation qui facilite beaucoup le travail. L'important n'était pas de savoir comment faire les démarches, mais de se référer aux bonnes personnes et aux bonnes instances pour rester une organisation transparente face à ses membres étudiants.

La deuxième question, sur les modalités de prise de décision, demandait laquelle des solutions de prises de décision était la plus et la moins priorisée entre une solution exemplaire (normatif), passable (descriptif) ou accommodée (prescriptif). La solution exemplaire (normatif) était celle priorisée, car il fallait faire le mieux possible pour les étudiants et il fallait que les officiers soient plus que parfaits dans ce mandat. Chaque prise de parole et communication de l'association était importante et c'était un enjeu qui était pris très au sérieux. L'option d'une solution passable (descriptif) était la moins priorisée, car l'association avait besoin d'un mandat clair sur cette situation majeure qui touchait l'ensemble de la communauté universitaire.

La troisième question, sur la pratique en gestion de projet, demandait laquelle des catégories de pratiques en gestion de projet était la plus et la moins priorisée entre la définition de projet, l'attribution de contrat, l'organisation, l'estimation de coût, la planification, le contrôle, la conception ou le risque, selon le raisonnement de son choix. La catégorie de pratique en gestion de projet

priorisée était la planification, car c'était important d'avoir un plan de match et d'aller chercher les validations nécessaires. À partir de la planification, il était possible de connaître les opportunités, comme qui aller voir et quand. Cela permettait de savoir quand faire les communications avec tous les acteurs internes et externes de la communauté universitaire. L'attribution de contrat a été la catégorie de pratique en gestion de projet qui a été la moins priorisée, car il n'y avait pas de fournisseurs qui faisaient partie de cette situation.

4.2.1.4 Projet 1.3 : Projet d'établir un plan de communication

4.2.1.4.1 Introduction du projet

Le troisième projet mentionné par le gestionnaire était le projet d'établir un plan de communication pour l'association. En 2015, un sondage servant à connaître le niveau de connaissance des membres sur l'AGE UQTR fut envoyé à la population étudiante. À partir des résultats du sondage a découlé un plan de communication. Les résultats reçus n'étaient ni positifs, ni encourageants pour l'association. La réalisation du plan de communication s'est faite avec la vice-présidence aux communications. Pour la constitution du plan de communication, il était important de prévoir des actions et d'assurer un suivi sur une durée de 3 ans. Il y a eu des stratégies et des moyens mis en place pour arriver à l'objectif qui était que les membres connaissent davantage l'AGE UQTR.

La situation particulière de projet était d'établir un plan de communication en raison de la méconnaissance qu'avaient les membres étudiants de l'AGE UQTR. Le gestionnaire de l'entrevue explique que c'est dans l'histoire de l'association que le but de l'AGE UQTR soit confondu avec celui de l'institution, car les membres étudiants ont une grande difficulté à faire la distinction entre les deux organisations. Le plan de communication vise à faire connaître le but, les services et les activités de l'association, différents de ceux de l'institut.

4.2.1.4.2 Résultats des questions portant sur l'espace éthique, les modalités de prise de décision et la pratique en gestion de projet

La première question, portant sur l'espace éthique, demandait laquelle des prises de décision éthique était la plus et la moins priorisée entre les méthodes (déontologisme), l'objectif (conséquentialisme) ou la communauté (relationnisme), selon le raisonnement de son choix. La prise de décision éthique priorisée était celle de la communauté (relationnisme), car la communauté étudiante est la raison d'existence de l'association. Le but de la réalisation d'un plan de communication n'est pas seulement d'en faire un, mais de combler le manque constaté par le sondage. La possession d'un plan de communication est toujours intéressante, car elle permet de connaître la situation présente de la communauté étudiante. De plus, le plan de communication permet de mieux entreprendre les actions spécifiques qui vont améliorer l'organisation, dont l'image de l'association et sa connaissance. La méthode (déontologisme) est la prise de décision éthique qui fut la moins priorisée, car il y a plusieurs moyens pour arriver au résultat recherché et il existe différentes façons de le mesurer. Cependant, le gestionnaire a changé d'avis durant l'élaboration de sa réponse qui s'est tournée vers l'objectif (conséquentialisme). Les méthodes pour aller chercher la validation de leurs instances étaient plus importantes afin d'avoir un objectif, d'avoir un plan de communication, car il était établi sur 3 ans au lieu qu'il soit annuel comme pour les années précédentes.

La deuxième question, portant sur les modalités de prise de décision, demandait laquelle des solutions de prises de décision était la plus et la moins priorisée entre une solution modèle (normatif), satisfaisante (descriptif) ou ajustée (prescriptif), selon le raisonnement de son choix. La solution modèle (normatif) était priorisée, car ils avaient déjà une ligne directrice à suivre et une façon de faire le plan de communication. Le modèle d'un plan de communication était préétabli au niveau de l'exécution et de la validation aux instances, comme il est

prédéfini aux statuts et règlements généraux de l'organisation. La solution ajustée (prescriptif) était la moins priorisée, car elle ne pouvait pas être trop flexible et outrepasser les étapes pour établir un plan de communication, ce qui aurait pu poser un problème au niveau de la validation auprès des instances.

La troisième question, portant sur la pratique en gestion de projet, demandait laquelle des catégories de pratiques en gestion de projet était la plus et la moins priorisée entre la définition de projet, l'attribution de contrat, l'organisation, l'estimation de coût, la planification, le contrôle, la conception ou le risque, selon le raisonnement de son choix. Le choix de catégories de pratiques en gestion de projet fut la planification, car il fallait se doter d'un cadre théorique à partir de connaissances diverses que les membres possédaient pour faire la rédaction du plan de communication. La planification était importante dans la réalisation du plan de communication, car il était étalé sur une durée de 3 ans avec l'objectif bien précis de faire connaître l'association étudiante auprès de ses membres. L'attribution de contrat fut la moins priorisée des catégories de pratiques en gestion de projet, car toutes les étapes se faisaient à l'interne de l'association et il n'y avait aucun besoin de faire affaire avec un fournisseur.

4.2.1.5 Résultats des questions de contexte de l'organisation, de gestion de projet, de projet et du gestionnaire de projet

Les réponses données par le candidat proviennent de la partie 4 du questionnaire d'entrevue qui traite du contexte de l'organisation, de gestion de projet, de projet et du gestionnaire de projet qui est situé à l'annexe 3.

Tableau 4.2 : Résultats des questions de contexte de l'organisation, de gestion de projet, de projet et du gestionnaire de projet pour le cas 1

Numéro de question	Questions	Cas AGE UQTR
1	Maturité : Laquelle des catégories énumérées ci-dessous décrit le mieux le niveau de maturité des systèmes de gestion de projet dans votre domaine opérationnel?	Niveau géré
2	Soutien organisationnel à l'utilisation d'outils ou de techniques : Votre organisation vous aide-t-elle à utiliser des outils ou des techniques avec: des modèles, de la formation, des instructions détaillées et des procédures?	Support étendu
3	Disponibilité du personnel compétent : Comment est la satisfaction des besoins sur le plan d'avoir un personnel de projet compétent disponible pour les projets sur lesquels vous travaillez habituellement?	Besoins plupart satisfaits
4	Taux de réussite du projet : Par rapport à d'autres organisations du même secteur, comment qualifieriez-vous le taux de réussite des projets dans votre organisation?	Plus de succès
5	Nombre d'employés : Combien d'employés travaillent dans l'organisation?	13 employés
6	Nombre de chefs de projet : Combien d'employés dans l'organisation sont des gestionnaires de projet?	10 gestionnaires de projet
7	Structure organisationnelle : Quelle est la structure organisationnelle pour la gestion de projet?	Par projet
8	Participation à différentes phases : Indiquez la ou les phases d'un projet au cours de laquelle vous êtes le plus souvent impliqué.	Planification et exécution
9	Le projet fait partie d'un programme ou d'un projet indépendant : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement font-ils partie d'un programme avec des objectifs plus larges ou des projets indépendants?	Projets indépendants
10	Types de projets : Quelle est la principale activité de votre organisation?	Association étudiante
11	Budget du projet : Quelle est la tranche de valeur typique (en dollars canadiens) des projets sur lesquels vous travaillez ou que vous gérez et cela dans votre rôle de projet principal?	Moins de 5 000\$

12	Durée du projet : Quelle est la durée typique du ou des projets principaux sur lesquels vous travaillez?	Moins de 3 mois
13	Bien défini ou mal défini : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement sont-ils bien définis ou mal définis?	Bien défini
14	Niveau de produit ou d'innovation technique : Quel est le niveau d'innovation de produit ou technique dans vos projets?	Faible niveau d'innovation
15	Similarité du projet : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement sont-ils similaires ou différents?	Différents
16	Nombre d'interfaces avec d'autres systèmes/services/produits/projets : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement ont-ils de nombreuses interfaces avec d'autres systèmes / services / produits / projets/parties prenantes?	Très grand nombre
17	Diversité ou étroitesse de disciplines : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement impliquent-ils un large éventail de disciplines ou un éventail restreint de disciplines?	3 à 5 disciplines
18	Éducation : Quel est le niveau d'éducation demandé pour ce poste?	Diplôme cycle supérieur
19	Rôle : Quel est votre rôle principal présentement?	Conseiller
20	Expérience du gestionnaire de projet : Veuillez indiquer le nombre d'années d'expérience que vous avez pour ce poste de gestionnaire de projet.	4 à 6 années d'expérience
21	Nombre de projets simultanés : Sur combien de projets travaillez-vous ou gérez-vous en même temps?	4 à 6 projets simultanés

4.2.1.6 Résultats des questions des pratiques utilisées

Le gestionnaire fut questionné sur l'utilisation des pratiques selon une liste des pratiques les plus utilisées dans une organisation et par un gestionnaire, comme mentionné dans la section 2.1.3.4.1 *Méthodologie du choix* du mémoire. Dans la liste suivante, le gestionnaire a mentionné les pratiques qui sont utilisées, peu utilisées ou pas utilisées.

Tableau 4.3 : Résultats sur l'utilisation des pratiques par le gestionnaire pour le cas 1

Pratiques	Utilisée	Peu utilisée	Pas utilisée
Analyse des besoins	X		
Cahier de charges		X	
Charte de Gantt		X	
Déclaration de portée	X		
Leçon apprise/post-mortem	X		
Liste d'activités	X		
Logiciel de gestion de projet pour la planification des tâches		X	
Logiciel de gestion de projet pour la surveillance du calendrier	X		
Logiciel de gestion de projet pour la planification des ressources		X	
Plan de base	X		
Planification des étapes	X		
Rapport de progression		X	
Réunion de démarrage	X		
Structure de répartition du travail		X	

4.2.1.7 Résultats des questions sur les valeurs de l'organisation

Le candidat devait sélectionner un total de dix valeurs les plus utilisées dans son organisation parmi une liste de 43 valeurs tirées de l'ouvrage intitulé *De l'éthique à l'ergothérapie, La philosophie au service de la pratique ergothérapique* de Drolet et les noter, 1 étant la plus importante et 10 étant la moins importante. Ces valeurs sont, à l'origine, déjà classées selon les trois stratégies éthiques : l'utilitarisme, le déontologisme et la vertu. Voici les valeurs sélectionnées par le gestionnaire, classées de la plus importante à la moins importante et selon la stratégie d'éthique :

- Bien-être collectif (1, utilitarisme);
- Transparence (2, vertu);
- Dévouement (3, vertu);
- Respect (4, vertu);
- Bien-être individuel (5, utilitarisme);
- Écoute (6, vertu);
- Ouverture (7, vertu);
- Honnêteté (8, vertu);
- Disponibilité (9, vertu);
- Créativité (10, vertu).

4.2.2 Cas 2 : Service aux étudiants dans le soutien des organisations étudiantes pour des activités étudiantes

4.2.2.1 Rôle et contexte de la personne-ressource

Le gestionnaire qui a passé l'entrevue a comme fonction dans l'organisation de conseiller à propos d'activités étudiantes dans le but de soutenir, grâce aux ressources fournies par l'institution, les regroupements d'étudiants dans la réalisation de leurs projets qui rejoignent la communauté universitaire.

Cette personne fait partie du Service aux étudiants de l'UQTR qui permet d'avoir plusieurs types de soutien durant le parcours académique de l'étudiant à l'université, dont le soutien aux associations et à la vie étudiante assuré par ce gestionnaire. Cette ressource a pour but d'assurer un rôle de soutien, autant au niveau financier qu'à celui de l'encadrement des étudiants qui organisent des activités. Cela permet aux associations et aux regroupements d'étudiants, qui changent continuellement au courant de l'année, d'avoir une aide permanente au sein de l'institution et un point de repère lorsqu'il y a un problème.

4.2.2.2 Projet 2.1 : Projet de tenir un évènement au-delà des heures permises par la RACJ du Québec

4.2.2.2.1 Introduction du projet

Le premier projet que le gestionnaire mentionne est un projet pour demander une dérogation dans le but de tenir un évènement au-delà des heures permises par la Régie des alcools, des courses et des jeux (RACJ) du Québec, pour les organisations qui détiennent un permis d'alcool. L'évènement était celui du B'n'B et c'était une idée du gestionnaire de prolonger l'activité. Il s'est d'ailleurs posé quelques questions. Quel est le risque pour l'université et les étudiants d'organiser un évènement qui va au-delà des heures permises par la RACJ? Quels seront les impacts dans le milieu, autant pour les étudiants que pour les parents, sur le fait que l'UQTR offre des évènements au-delà de trois heure du matin? Qu'est-ce que la police et la population vont penser de cette situation? Le but du projet était de connaître les impacts sur la population en général en relation au fait qu'une institution universitaire tienne un évènement qui dépasse les heures permises par la RACJ du Québec dans une formule « rave ».

4.2.2.2.2 Résultats des questions sur l'espace éthique, les modalités de prise de décision et la pratique en gestion de projet

La première question, portant sur l'espace éthique, demandait laquelle des prises de décision éthique était la plus et la moins priorisée entre les moyens

(déontologisme), le but (conséquentialisme) ou les valeurs (relationnisme), selon le raisonnement de son choix. La prise de décision éthique qui a été priorisée était le but (conséquentialisme), car il savait que l'évènement allait se tenir, du fait qu'il n'y avait rien de prévu à cette date ni par les associations, ni par l'AGE UQTR. Il savait qu'il obtiendrait un « oui » pour organiser l'activité pour les étudiants, mais la partie de prolonger l'événement était le but. Il ne se posait pas la question de savoir comment il allait faire pour s'y rendre, mais focalisait plutôt sur le fait de réussir à rassembler tout le monde dans une zone de confort, autant la haute direction que l'association et le bar. Du côté de l'association et du bar, il était certain qu'ils allaient approuver le projet, considérant que c'est une valeur ajoutée à la vie étudiante. Son but était de faire approuver l'institution, la ville de Trois-Rivières et la RACJ du Québec de tenir cet évènement jusqu'à six heure du matin, considérant les mille personnes attendues. Les valeurs (relationnisme) étaient la prise de décision qui était la moins priorisée dans la prise de décision éthique, car il ne mettait aucune valeur de l'avant pour l'organisation de cette activité.

La deuxième question, portant sur les modalités de prise de décision, demandait laquelle des solutions de prise de décision était la plus et la moins priorisée entre une solution parfaite (normatif), tolérable (descriptif) ou conforme (prescriptif), selon le raisonnement de son choix. La solution conforme (prescriptif) était priorisée, car la RACJ du Québec, le cadre de police de Trois-Rivières et l'institution demandent des choses bien précises ce qui obligeaient à se conformer à leurs demandes. La solution tolérable (descriptif) n'était pas priorisée, car il n'était pas possible de seulement satisfaire au minimum les parties prenantes considérant l'ampleur de la demande.

La troisième question, portant sur la pratique en gestion de projet, demandait laquelle des catégories de pratique en gestion de projet était la plus et la moins priorisée entre la définition de projet, l'attribution de contrat,

l'organisation, l'estimation de coût, la planification, le contrôle, la conception ou le risque, selon le raisonnement de son choix. La planification fut la catégorie de pratique en gestion de projet qui fut priorisée, car il devait y avoir un calendrier en raison des délais selon les demandes qui devaient être faites à la RACJ du Québec. De plus, il fallait qu'il planifie ce qui devait être fait au bon moment. La catégorie d'attribution de contrat fut la moins priorisée, car, pour l'organisation d'évènements, il s'agit toujours d'une entente clé en main avec les mêmes fournisseurs. Il encourage les partenaires avec qui l'AGE UQTR fait affaire, car c'est un bénéfice pour plus tard.

4.2.2.3 Projet 2.2 : Projet d'implantation de soirées cachées

4.2.2.3.1 Introduction du projet

Le second projet est celui de l'implantation de soirées cachées sur le campus. L'initiative de ces soirées cachées vient des étudiants en récréologie et a pour but de désigner un lieu sur le campus qui reste caché et d'y annoncer un événement 24 heures à l'avance. Il fallait noter que ce lieu pouvait être autant dans un tunnel que dans un corridor de l'université. L'un des risques associés était qu'il y a des cours en soirée et des professeurs qui sont encore à l'université ce qui pouvait causer un dérangement. De plus, il fallait prévoir la délivrance d'un permis d'alcool et assurer la sécurité selon le lieu, car l'activité prenait place à des endroits inusités. La situation particulière du projet était de savoir comment s'assurer que les soirées cachées pouvaient avoir lieu sur le campus en prenant en considération toutes les parties prenantes rattachées au projet.

4.2.2.3.2 Résultats des questions sur l'espace éthique, les modalités de prise de décision et la pratique en gestion de projet

La première question, portant sur l'espace éthique, demandait laquelle des prises de décision éthique était la plus et la moins priorisée entre les méthodes (déontologisme), le résultat (conséquentialisme) ou les valeurs

(relationnisme), selon le raisonnement de son choix. La prise de décision éthique qui fut priorisée était celle des méthodes (déontologisme), car l'organisation de l'activité sortait des sentiers battus, comparativement à d'autres événements sur le campus, et faisait en sorte que le Service de la protection publique devait être confortable face à cette situation. Il fallait faire comprendre au comité organisateur qu'ils étaient dans une université et qu'il y avait des enjeux académiques en raison des cours et que d'annoncer à la dernière minute la soirée cachée apportait un certain risque à considérer. Il y eut plusieurs questionnements sur les démarches à faire. Il fallait savoir comment procéder au niveau de la distribution et de la vente d'alcool. Il fallait que le responsable reste à jeun. Il fallait savoir comment il allait installer le système de son, quand il le ferait et le niveau de volume toléré. Il fallait évaluer le nombre de personnes autorisées et prévoir ce qu'on faisait si le nombre de personnes venait à dépasser. Concernant les membres de la sécurité, combien fallait-il en prévoir? La préparation de l'événement dépendait des méthodes et du confort de tout le monde pour obtenir un résultat optimal. La prise de décision éthique des valeurs (relationnisme) fut la moins priorisée, car ils ne s'intéressent pas aux valeurs des étudiants, mais plutôt aux méthodes pour arriver à leur fin.

La deuxième question, portant sur les modalités de prise de décision, demandait laquelle des solutions de prise de décision était la plus et la moins priorisée entre une solution exemplaire (normatif), passable (descriptif) ou accommodée (prescriptif), selon le raisonnement de son choix. La solution exemplaire (normatif) était celle privilégiée, car l'organisation de l'activité impliquait de déranger des cours et, si c'était le cas, ce serait le nom de la personne qui l'avait autorisé qui allait circuler. Le gestionnaire devait faire attention afin d'éviter que les étudiants ne franchissent la ligne qui aurait été établie et de la respecter. La solution passable (descriptif) était la moins priorisée,

car on ne peut pas faire n'importe quoi dans une université et il faut respecter les limites imposées.

La troisième question, portant sur la pratique en gestion de projet, demandait laquelle des catégories de pratiques en gestion de projet était la plus et la moins priorisée entre la définition de projet, l'attribution de contrat, l'organisation, l'estimation de coût, la planification, le contrôle, la conception ou le risque, selon le raisonnement de son choix. La catégorie de pratique en gestion de projet priorisée fut celle du risque, car il y avait un haut risque de perturbation et d'ébranlement en raison de l'emplacement, du nombre de personnes et du type de musique qui serait joué par les groupes de musique. Normalement, dans une université, il n'y a pas de musique à l'extérieur d'une salle de musique ou d'un théâtre. Par exemple, dans ce cas-ci, l'événement pouvait avoir lieu dans un tunnel, un corridor ou l'entrée d'un pavillon. La planification fut la moins priorisée des catégories de pratique en gestion de projet, car elle était dirigée selon les risques et les contraintes imposées.

4.2.2.4 Projet 2.3 : Projet d'expulsion d'un membre de la coordination d'UQTR en spectacle

4.2.2.4.1 Introduction du projet

Le troisième projet était en lien avec un membre de la coordination d'UQTR en spectacle. Le gestionnaire était directement impliqué dans cette organisation, car c'est lui qui dirige la coordination de l'événement et qui soutient les étudiants dans leurs demandes. Il rend ce projet fonctionnel grâce à la confiance, la transparence des étudiants et le but recherché dans la réalisation d'un événement de ce genre. La situation problématique s'est produite lors de l'édition 2015, quand il avait attitré pour mener ce projet une étudiante qui faisait son stage en même temps. Lors de cette édition, l'événement recevait à Trois-Rivières autant UQTR en spectacle qu'Univers-Cité en spectacle. L'étudiante

avait formé son comité organisateur et ils avaient déjà commencé le projet par eux-mêmes.

Lors de la première semaine de février, trois étudiantes du comité organisateur sont venues le voir pour mentionner que ça ne fonctionnait pas avec la coordonnatrice. Elles avaient exigé qu'il choisisse entre elles ou la coordonnatrice pour la suite du projet. Le gestionnaire mentionne que la coordonnatrice était une étudiante en stage pour son programme, pour l'organisation des deux événements mentionnés précédemment. De plus, l'étudiante était en 2^e année, ça ne fonctionnait pas pour le stage et il y avait du désengagement de sa part envers l'organisation. De l'autre côté, les trois étudiantes étaient des anciennes qui avaient déjà participé à l'organisation de cette activité, dont une à titre de vice-présidente, et une des trois étudiantes avait déjà dirigé des équipes de coordination dans le cadre de son travail. Le gestionnaire connaissait très bien la qualité en tant que professionnelles des trois étudiantes comparativement à celle de la coordonnatrice. Sa prise de décision de retirer l'étudiante de l'organisation faisait en sorte de la retirer aussi du stage, entraînant un échec à celui-ci. Il a finalement pris la décision de la retirer et il a appelé le département pour les informer de la situation. La situation particulière du projet était d'évaluer la version des deux parties et de décider qui devait être retiré du projet.

4.2.2.4.2 Résultats des questions sur l'espace éthique, les modalités de prise de décision et la pratique en gestion de projet

La première question, portant sur l'espace éthique, demandait laquelle des prises de décision éthique était la plus et la moins priorisée entre les procédures (déontologisme), les conséquences (conséquentialisme) ou le collectif (relationnisme), selon le raisonnement de son choix. La prise de décision éthique priorisée fut celle des procédures (déontologisme), car il est simple de seulement faire retirer quelqu'un d'un projet, mais quand il y a un volet

académique, comme des stages, qui prive cette personne de 15 crédits, c'est autre chose. Le retrait du stage va ralentir sa diplomation d'une année, donc il y a des conséquences à prendre en considération. Le gestionnaire n'a pas eu le choix de voir avec le département pour savoir quelles étaient les procédures légales pour retirer quelqu'un d'un stage. Le candidat a mentionné qu'il y avait eu une influence des conséquences (conséquentialisme) sur la prise de décision, car il y avait des conséquences, dépendamment de s'il rompait les liens avec les trois étudiantes ou avec la coordonnatrice. Les trois étudiantes étaient beaucoup investies et impliquées dans le projet. De plus, la conséquence pour les étudiantes face à la vie étudiante aurait été de les priver de l'occasion de s'investir dans un projet auquel elles croyaient. Il y avait aussi la conséquence de choisir entre une ou bien trois étudiantes devant quitter le projet. Quant à elle, la prise de décision éthique des valeurs (relationnisme) a été la moins priorisée, car ce n'était pas un élément pris en considération.

La deuxième question, portant sur les modalités de prise de décision, demandait laquelle des solutions de prise de décision était la plus et la moins priorisée entre une solution parfaite (normatif), convenable (descriptif) ou appropriée (prescriptif), selon le raisonnement de son choix. La solution appropriée (prescriptif) fut priorisée, car il fallait voir les impacts pour celles qui restaient et pour celle qui partait. La solution convenable (descriptif) fut la moins priorisée, car il ne cherchait rien qui pouvait être acceptable pour les étudiantes, mais plutôt ce qui était approprié pour la situation.

La troisième question, portant sur la pratique en gestion de projet, demandait laquelle des catégories de pratiques en gestion de projet est la plus et la moins priorisée entre la définition de projet, l'attribution de contrat, l'organisation, l'estimation de coût, la planification, le contrôle, la conception ou le risque, selon le raisonnement de son choix. Le gestionnaire a choisi plusieurs

catégories de pratique en gestion de projet, qui ont grandement aidé dans sa prise de décision, qui étaient l'organisation, la planification et le risque. Il explique qu'il était important de savoir ce qui allait se passer au sein du comité organisateur suite au retrait de la coordonnatrice par rapport à l'organisation des choses. Il fallait prévoir une nouvelle planification du projet qui avait un retard de six semaines. Il y avait la gestion de risque pour savoir si le retrait allait mettre en péril les deux événements et s'assurer que les événements soient à la hauteur des attentes, car, cette année-là, c'était l'UQTR qui recevait les événements. Le choix de la catégorie de pratique en gestion de projet la moins priorisée était l'estimation de coût, car savoir s'il y a des dépassements de coût est loin d'être la priorité de l'UQTR.

4.2.2.5 Résultats des questions de contexte de l'organisation, de gestion de projet, de projet et du gestionnaire de projet

Les réponses données par le candidat proviennent de la partie 4 du questionnaire d'entrevue qui traite du contexte de l'organisation, de gestion de projet, de projet et du gestionnaire de projet, laquelle est située à l'annexe 3.

Tableau 4.4 : Résultats des questions de contexte de l'organisation, de gestion de projet, de projet et du gestionnaire de projet pour le cas 2

Numéro de question	Questions	Cas SAE
1	Maturité : Laquelle des catégories énumérées ci-dessous décrit le mieux le niveau de maturité des systèmes de gestion de projet dans votre domaine opérationnel?	Niveau initial
2	Soutien organisationnel à l'utilisation d'outils ou de techniques : Votre organisation vous aide-t-elle à utiliser des outils ou des techniques avec: des modèles, de la formation, des instructions détaillées et des procédures?	Soutien très limité
3	Disponibilité du personnel compétent : Comment est la satisfaction des besoins sur le plan d'avoir un personnel de projet compétent disponible pour les projets sur lesquels vous travaillez habituellement?	Besoin partiellement satisfait
4	Taux de réussite du projet : Par rapport à d'autres organisations du même secteur, comment qualifiez-vous le taux de réussite des projets dans votre organisation?	Plus de succès
5	Nombre d'employés : Combien d'employés travaillent dans l'organisation?	2 employés
6	Nombre de chefs de projet : Combien d'employés dans l'organisation sont des gestionnaires de projet?	1 gestionnaire de projet
7	Structure organisationnelle : Quelle est la structure organisationnelle pour la gestion de projet?	Matrice équilibrée
8	Participation à différentes phases : Indiquez la ou les phases d'un projet au cours de laquelle vous êtes le plus souvent impliqué.	Initiation et finalisation
9	Le projet fait partie d'un programme ou d'un projet indépendant : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement font-ils partie d'un programme avec des objectifs plus larges ou des projets indépendants?	Projet indépendant
10	Types de projets : Quelle est la principale activité de votre organisation?	Évènementielle
11	Budget du projet : Quelle est la tranche de valeur typique (en dollars canadiens) des projets sur lesquels vous travaillez, ou que vous gérez, dans votre rôle de projet principal?	15k-20k\$
12	Durée du projet : Quelle est la durée typique du ou des projets principaux sur lesquels vous travaillez?	8 mois

13	Bien défini ou mal défini : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement sont-ils bien définis ou mal définis?	Bien défini
14	Niveau de produit ou d'innovation technique : Quel est le niveau d'innovation produite ou technique dans vos projets?	Faible niveau d'innovation
15	Similarité du projet : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement sont-ils similaires ou différents?	Similaires
16	Nombre d'interfaces avec d'autres systèmes/services/produits/projets : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement ont-ils de nombreuses interfaces avec d'autres systèmes / services / produits / projets/parties prenantes?	Très grand nombre
17	Diversité ou étroitesse de disciplines : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement impliquent-ils un large éventail de disciplines ou un éventail restreint de disciplines?	6 à 10 disciplines
18	Éducation : Quel est le niveau d'éducation demandé pour ce poste?	Diplôme de premier cycle
19	Rôle : Quel est votre rôle principal présentement?	Conseiller
20	Expérience du gestionnaire de projet : Veuillez indiquer le nombre d'années d'expérience que vous avez pour ce poste de gestionnaire de projet.	Plus de 16 années d'expérience
21	Nombre de projets simultanés : Sur combien de projets travaillez-vous ou gérez-vous en même temps?	Plus de 7 projets simultanés

4.2.2.6 Résultats des questions concernant les pratiques utilisées

Le gestionnaire a été questionné sur l'utilisation des pratiques selon une liste des pratiques les plus utilisées dans une organisation et par un gestionnaire, comme mentionné dans la section 2.1.3.4.1 *Méthodologie du choix* du mémoire. Dans la liste suivante, le gestionnaire a mentionné les pratiques qui sont utilisées, peu utilisées et pas utilisées.

Tableau 4.5 : Résultats sur l'utilisation des pratiques par le gestionnaire pour le cas 2

Pratiques	Utilisée	Peu utilisée	Pas utilisée
Analyse des besoins	X		
Cahier de charges			X
Charte de Gantt			X
Déclaration de portée			X
Leçon apprise/post-mortem	X		
Liste d'activités	X		
Logiciel de gestion de projet pour la planification des tâches			X
Logiciel de gestion de projet pour la surveillance du calendrier			X
Logiciel de gestion de projet pour la planification des ressources			X
Plan de base		X	
Planification des étapes	X		
Rapport de progression			X
Réunion de démarrage	X		
Structure de répartition du travail			X

4.2.2.6 Résultats des questions concernant les valeurs de l'organisation

Le gestionnaire devait sélectionner un total de dix valeurs les plus utilisées dans son organisation parmi une liste de 43 valeurs tirées de l'ouvrage intitulé *De l'éthique à l'ergothérapie, La philosophie au service de la pratique ergothérapique* de Drolet et devait les noter, 1 étant la plus importante, 10 étant la moins importante. À l'origine, ces valeurs sont déjà classées selon les trois stratégies éthiques : l'utilitarisme, le déontologisme et la vertu. Voici les valeurs sélectionnées par le gestionnaire, de la plus importante à la moins importante :

- Dévouement (1, vertu);
- Plaisir (2, utilitarisme);
- Ouverture (3, vertu);
- Honnêteté (4, vertu);
- Intégrité (5, vertu);
- Respect des personnes (6, déontologisme);
- Droiture (7, vertu);
- Transparence (8, vertu);
- Humilité (9, vertu);
- Bien-être collectif (10, utilitarisme).

4.2.3 Cas 3 : Service des technologies de l'information

4.2.3.1 Rôle et contexte de la personne-ressource

La gestionnaire qui a passé l'entrevue a la fonction dans l'organisation de directrice adjointe du Service des technologies de l'information (STI) qui a pour but de conseiller et de soutenir le développement des projets technologiques qui rejoignent la communauté universitaire grâce aux ressources accessibles de l'institution. Le STI offre différents services aux employés et à différentes parties prenantes de la communauté universitaire. Au niveau interne, on peut nommer,

par exemple, l'achat de logiciels ou de matériel informatique, le développement et l'implantation de systèmes d'information, le soutien aux systèmes existants, l'assistance technique, etc. La personne-ressource interrogée permet de faire la conception du projet et s'assure de faire un contrôle du projet.

4.2.3.2 Projet 3.1 : Projet de soumission de contrat en technologie de l'information

4.2.3.2.1 Introduction du projet

Le premier projet est une demande de soumission de contrat pour un système de gestion pour la clinique de chiropratique de l'université. Actuellement, la clinique de chiropratique possède un système de gestion, mais, en plus, elle gère les dossiers académiques des étudiants stagiaires. Au début, le projet était de mettre à jour le système actuel qui était désuet. Ensuite, les personnes sur place ont décidé de pousser la recherche d'autres solutions. Cette situation a fait en sorte que le projet a pris une direction différente qu'à l'origine, car le STI ne pouvait pas faire ce qu'il voulait, comme il le voulait.

La situation particulière du projet était de cibler un produit extérieur, mais le STI était contraint de respecter certaines règles d'approvisionnement et de ne pas faire uniquement du gré à gré en raison du montant du logiciel à acheter. La situation ne concernait plus une mise à jour, mais plutôt l'achat d'un nouveau logiciel. Il a fallu préparer un appel d'offres et lancer celui-ci pour pouvoir répondre aux demandes et aux besoins de la clinique. Le processus administratif était contraignant pour la clinique et les responsables connaissaient déjà leurs besoins via le logiciel voulu. La décision finale fut d'aller en appel d'offres.

4.2.3.2.2 Résultats des questions concernant l'espace éthique, les modalités de prise de décision et la pratique en gestion de projet

La première question, portant sur l'espace éthique, demandait laquelle des prises de décision éthique était la plus et la moins priorisée entre les

procédures (déontologisme), le résultat (conséquentialisme) ou les valeurs (relationnisme), selon le raisonnement de son choix. La prise de décision éthique qui fut priorisée était celle des procédures (déontologisme), car il était question de respecter les lois et les règlements des organismes publics et le STI avait des redditions de comptes à faire à l'institut. Celle qui fut la moins priorisée était celle du résultat (conséquentialisme), car le résultat aurait été d'écouter les responsables de la clinique et le STI aurait déjà installé le produit. Ils auraient gagné du temps, mais le STI n'aurait pas respecté les lois ainsi.

La deuxième question, portant sur les modalités de prise de décision, demandait laquelle des solutions de prise de décision était la plus et la moins priorisée entre une solution parfaite (normatif), convenable (descriptif) ou conforme (prescriptif), selon le raisonnement de son choix. La solution conforme (prescriptif) fut priorisée, car le STI devait respecter les lois et il fallait bien préciser les besoins dans l'appel d'offres pour trouver le bon fournisseur. La solution parfaite (normatif) fut la moins priorisée, car selon le point de vue de l'utilisateur, le STI ne répondait pas à leur besoin de façon complète.

La troisième question, portant sur la pratique en gestion de projet, demandait laquelle des catégories de pratiques en gestion de projet était la plus et la moins priorisée entre la définition de projet, l'attribution de contrat, l'organisation, l'estimation de coût, la planification, le contrôle, la conception ou le risque, selon le raisonnement de son choix. Le choix de catégorie de pratique en gestion de projet priorisée fut celle de l'attribution de contrat, car il fallait qu'ils respectent les lois en répondant autant que possible aux besoins des utilisateurs. La catégorie de pratique de définition de projet fut la moins priorisée, car ils ont fini par oublier la définition du projet originale en raison du nombre de contraintes qui augmentait et du respect de certaines conditions.

4.2.3.3 Projet 3.2 : Projet de mise à jour du système d'admission

4.2.3.3.1 Introduction du projet

Le second projet était un projet « multi secteurs » qui avait pour but de faire la revue du processus de demande d'admission. Plusieurs secteurs de l'université ont été touchés, dont le Service des communications, le Décanat des études, le bureau du registraire et le recrutement. Il fallait mettre en place plusieurs comités pour prendre des décisions afin que ce soit les personnes appropriées autour de la table de discussion et que le projet puisse avancer de façon institutionnelle et non en silo. Chaque service avait ses besoins et ses contraintes particulières pour ce projet et il fallait avoir un terrain d'entente avec tout le monde. La situation particulière du projet était de parvenir à un consensus avec tous les acteurs, mais le but ultime était de déterminer qui était le client.

4.2.3.3.2 Résultats des questions sur l'espace éthique, les modalités de prise de décision et la pratique en gestion de projet

La première question, portant sur l'espace éthique, demandait laquelle des prises de décision éthique était la plus et la moins priorisée entre les moyens (déontologisme), le but (conséquentialisme) ou le relationnel (relationnisme), selon le raisonnement de son choix. La prise de décision éthique qui fut priorisée était le but (conséquentialisme), car il fallait savoir pour qui le projet allait servir, donc connaître la clientèle cible qui était l'étudiant qui dépose une demande d'admission. Le principal concerné par le problème n'était pas représenté à la table. Il fallait donc être en mesure de se mettre à sa place pour être certain que la solution répondait à son besoin. Une prise de décision selon les moyens (déontologisme) fut la moins priorisée, car il n'y avait pas de plan d'action à suivre et aucune limite à respecter.

La deuxième question, portant sur les modalités de prise de décision, demandait laquelle des solutions de prise de décision était la plus et la moins

priorisée entre une solution idéale (normatif), admissible (descriptif) ou accommodée (prescriptif), selon le raisonnement de son choix. La solution idéale (normatif) fut priorisée, car il fallait réunir beaucoup de personnes dans ce processus et organiser plusieurs rencontres. Il était nécessaire de trouver la meilleure solution pour éviter de refaire le projet de nouveau dans deux ou trois ans. La solution accommodée (prescriptif) fut la moins priorisée, car une solution de compromis pour faire plaisir à tout le monde n'était pas le but recherché.

La troisième question, portant sur la pratique en gestion de projet, demandait laquelle des catégories de pratiques en gestion de projet était la plus et la moins priorisée entre la définition de projet, l'attribution de contrat, l'organisation, l'estimation de coût, la planification, le contrôle, la conception ou le risque, selon le raisonnement de son choix. Le choix de catégorie de pratique en gestion de projet priorisée fut la conception, car il fallait s'assurer que tout le monde trouve son compte, malgré le fait que tout le monde avait un but différent dans la conception de ce projet. La phase de conception allait chercher la plus-value, ce que les autres catégories ne pouvaient pas faire. L'estimation de coût fut la moins priorisée dans le choix de catégorie de pratique en gestion de projet, car l'institution savait que c'était un projet majeur demandant beaucoup d'implication de la part de plusieurs secteurs du campus. Elle ne voulait pas se limiter par des possibilités de dépassement de coût.

4.2.3.4 Projet 3.3 : Projet de changement organisationnel adapté à un progiciel

4.2.3.4.1 Introduction du projet

Le troisième projet était une refonte des systèmes et l'organisation devait s'adapter à un nouveau progiciel. Les responsables ont acheté ce dernier pour l'implanter au niveau de la gestion des dossiers académiques, de la gestion des ressources humaines, des paies et des finances. Ce fut un gros changement pour

l'organisation, car les individus étaient habitués à travailler avec un certain système depuis un bon moment. Le projet fut étalé sur cinq ans et divisé en plusieurs phases. Il y a eu des difficultés d'adaptation, car le progiciel n'était pas développé selon la réalité des utilisateurs et ce sont eux qui devaient s'adapter au fonctionnement du nouveau progiciel. L'organisation a dû prendre une décision sur le changement des habitudes de travail. La situation particulière du projet était qu'il fallait faire comprendre aux utilisateurs qu'ils devaient changer leur façon de travailler selon le progiciel.

4.2.3.4.2 Résultats des questions sur l'espace éthique, les modalités de prise de décision et la pratique en gestion de projet

La première question, portant sur l'espace éthique, demandait laquelle des prises de décision éthique était la plus et la moins priorisée entre les méthodes (déontologisme), la terminaison (conséquentialisme) ou le collectif (relationnisme), selon le raisonnement de son choix. La prise de décision éthique priorisée était les méthodes (déontologisme), car l'organisation n'avait pas de choix sur le sujet et le nouveau progiciel mis en place ne pouvait pas être modifié. Cela faisait en sorte que les méthodes de travail devaient changer et être adaptées au progiciel. La prise de décision éthique selon le collectif (relationnisme) fut la moins priorisée, car même si les personnes manifestaient un désaccord, l'organisation priorisait davantage le progiciel que la communauté de travailleurs.

La deuxième question, portant sur les modalités de prise de décision, demandait laquelle des solutions de prise de décision était la plus et la moins priorisée entre une solution exemplaire (normatif), satisfaisante (descriptif) ou appropriée (prescriptif), selon le raisonnement de son choix. La solution satisfaisante (descriptif) fut priorisée, car le but était de combler les besoins de l'organisation même si cela apportait quelques perturbations. La solution exemplaire (normatif) fut la moins priorisée, car ce n'est jamais évident gérer le

changement pour des personnes qui travaillent de la même façon depuis 20 ans. La gestion du changement fut minimisée et plusieurs apprentissages furent faits par l'organisation.

La troisième question, portant sur la pratique en gestion de projet, demandait laquelle des catégories de pratiques en gestion de projet était la plus et la moins priorisée entre la définition de projet, l'attribution de contrat, l'organisation, l'estimation de coût, la planification, le contrôle, la conception ou le risque, selon le raisonnement de son choix. La catégorie de pratique en gestion de projet priorisée fut celle de la planification, car il fallait respecter les échéanciers et les délais dans l'implantation du progiciel dans l'organisation et, d'ailleurs, une date avait été ciblée. La conception fut la moins priorisée dans les pratiques en gestion de projet, car les responsables ne se sont pas fiés aux besoins des personnes lors de la réalisation du projet.

4.2.3.5 Résultats des questions de contexte de l'organisation, de gestion de projet, de projet et du gestionnaire de projet

Les réponses données par le candidat proviennent de la partie 4 du questionnaire d'entrevue qui traite du contexte de l'organisation, de gestion de projet, de projet et du gestionnaire de projet et qui est située à l'annexe 3.

Tableau 4.6 : Résultats des questions de contexte de l'organisation, de gestion de projet, de projet et du gestionnaire de projet pour le cas 3

Numéro de question	Questions	Cas STI
1	Maturité : Laquelle des catégories énumérées ci-dessous décrit le mieux le niveau de maturité des systèmes de gestion de projet dans votre domaine opérationnel?	Niveau reproductible
2	Soutien organisationnel à l'utilisation d'outils ou de techniques : Votre organisation vous aide-t-elle à utiliser des outils ou des techniques avec: des modèles, de la formation, des instructions détaillées et des procédures?	Support limité
3	Disponibilité du personnel compétent : Comment est la satisfaction des besoins sur le plan d'avoir un personnel de projet compétent disponible pour les projets sur lesquels vous travaillez habituellement?	Besoin partiellement satisfait
4	Taux de réussite du projet : Par rapport à d'autres organisations du même secteur, comment qualifiez-vous le taux de réussite des projets dans votre organisation?	Taux de réussite moyen
5	Nombre d'employés : Combien d'employés travaillent dans l'organisation?	70 employés
6	Nombre de chefs de projet : Combien d'employés dans l'organisation sont des gestionnaires de projet?	5 gestionnaires de projet
7	Structure organisationnelle : Quelle est la structure organisationnelle pour la gestion de projet?	Matrice faible
8	Participation à différentes phases : Indiquez la ou les phases d'un projet au cours de laquelle vous êtes le plus souvent impliqué.	Initiation et contrôle
9	Le projet fait partie d'un programme ou d'un projet indépendant : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement font-ils partie d'un programme avec des objectifs plus larges ou des projets indépendants?	Projet indépendant
10	Types de projets : Quelle est la principale activité de votre organisation?	Technologie de l'information
11	Budget du projet : Quelle est la tranche de valeur typique (en dollars canadiens) des projets sur lesquels vous travaillez ou que vous gérez, dans votre rôle de projet principal?	10k-300k\$

12	Durée du projet : Quelle est la durée typique du ou des projets principaux sur lesquels vous travaillez?	1 mois à 3 ans
13	Bien défini ou mal défini : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement sont-ils bien définis ou mal définis?	Bien défini
14	Niveau de produit ou d'innovation technique : Quel est le niveau d'innovation produite ou technique dans vos projets?	Faible niveau d'innovation
15	Similarité du projet : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement sont-ils similaires ou différents?	Différents
16	Nombre d'interfaces avec d'autres systèmes/services/produits/projets : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement ont-ils de nombreuses interfaces avec d'autres systèmes / services / produits / projets/parties prenantes?	Grand nombre
17	Diversité ou étroitesse de disciplines : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement impliquent-ils un large éventail de disciplines ou un éventail restreint de disciplines?	3 à 5 disciplines
18	Éducation : Quel est le niveau d'éducation demandé pour ce poste?	Diplôme de premier cycle
19	Rôle : Quel est votre rôle principal présentement?	Directrice adjointe
20	Expérience du gestionnaire de projet : Veuillez indiquer le nombre d'années d'expérience que vous avez pour ce poste de gestionnaire de projet.	Plus de 16 années d'expérience
21	Nombre de projets simultanés : Sur combien de projets travaillez-vous ou gérez-vous en même temps?	Plus de 7 projets simultanés

4.2.3.6 Résultats des questions des pratiques utilisées

Le gestionnaire fut questionné sur l'utilisation des pratiques selon une liste des pratiques les plus utilisées dans une organisation et par un gestionnaire comme mentionné dans la section 2.1.3.4.1 *Méthodologie du choix* du mémoire. Dans la liste suivante, le gestionnaire a mentionné les pratiques qui sont utilisées, peu utilisées et pas utilisées.

Tableau 4.7 : Résultats sur l'utilisation des pratiques par le gestionnaire pour le cas 3

Pratiques	Utilisée	Peu utilisée	Pas utilisée
Analyse des besoins	X		
Cahier de charges		X	
Charte de Gantt			X
Déclaration de portée	X		
Leçon apprise/post-mortem	X		
Liste d'activités		X	
Logiciel de gestion de projet pour la planification des tâches			X
Logiciel de gestion de projet pour la surveillance du calendrier			X
Logiciel de gestion de projet pour la planification des ressources			X
Plan de base	X		
Planification des étapes	X		
Rapport de progression	X		
Réunion de démarrage	X		
Structure de répartition du travail	X		

4.2.3.6 Résultats des questions sur les valeurs de l'organisation

Le gestionnaire devait sélectionner un total de dix valeurs les plus utilisées dans son organisation parmi une liste de 43 valeurs tirées de l'ouvrage intitulé *De l'éthique à l'ergothérapie, La philosophie au service de la pratique ergothérapique* de Drolet et les noter de 1, la plus importante, à 10, la moins importante. Ces valeurs, à l'origine, sont déjà classées selon les trois stratégies éthiques : l'utilitarisme, le déontologisme et la vertu. Voici les valeurs sélectionnées par le candidat de la plus importante à la moins importante :

- Transparence (1, vertu);
- Empathie (2, vertu);
- Qualité de vie (3, utilitarisme);
- Créativité (4, vertu);
- Écoute (5, vertu);
- Autonomie (6, déontologisme);
- Plaisir (7, utilitarisme);
- Intégrité (8, vertu);
- Respect des personnes (9, déontologisme);
- Confidentialité (10, déontologisme).

4.2.4 Cas 4 : Vice-rectorat à l'administration et aux finances

4.2.4.1 Rôle et contexte de la personne-ressource

Le gestionnaire qui a passé l'entrevue a pour fonction dans l'organisation d'adjoint au vice-recteur de l'administration et des finances de l'UQTR, lequel s'occupe d'apporter un soutien aux différents services sous sa tutelle, dont le service des finances, le service de l'approvisionnement, le service de l'imprimerie, le service de l'équipement, le service des technologies de l'information et le

service de l'activité physique et sportive³. Il est souvent impliqué dans la phase de projet d'initiation et conception dans les différents secteurs de l'université et travaille en collaboration avec les autres vice-rectorats.

4.2.4.2 Projet 4.1 : Projet d'implémentation d'un système de gestion des compétences d'étudiants de l'école de génie

4.2.4.2.1 Introduction du projet

Le premier projet est un projet d'informatique ayant pour but de développer une application qui allait permettre à l'école de génie de gérer les compétences de ses étudiants sur la base de certains niveaux d'évaluation dans les cours. Cet outil était nécessaire du fait que le bureau d'accréditation de programme en génie obligeait les organisations à démontrer que chacun des étudiants, à travers l'ensemble de cours, avait acquis une panoplie de compétences reconnues par le bureau d'accréditation. Si l'école de génie n'atteignait pas les attentes, les étudiants qui allaient faire le programme de génie à l'UQTR n'allaient pas être reçus par l'ordre des ingénieurs automatiquement à la fin du programme. Présentement, à l'école de génie, quand l'étudiant termine le programme, il n'a pas besoin de faire l'examen d'accréditation, car les programmes sont accrédités par le bureau de l'accréditation, donc l'étudiant devient automatiquement ingénieur.

Au cours de ce projet, ils ont dû positionner l'équipe de façon particulière parce que l'organisation avait déjà l'intention de déployer ce genre de système de gestion. L'organisation a rencontré les personnes responsables de l'école de génie et ceux-ci avaient beaucoup d'attentes envers l'organisation. Ils avaient une perception préétablie de l'offre de service qui était offert et voulaient concevoir un

³ <https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/vrsg/Instance/Image/Organi.pdf>

système qui leur convenait. Ils considéraient que l'organisation était à leur écoute et que c'est eux qui décideraient comment l'organisation gérerait le projet. Il dû y avoir un travail de persuasion pour convaincre le directeur de l'école de génie et les professeurs impliqués du fait que, maintenant, ce n'est pas de cette façon que le STI opère en gestion de projet. Ils ont fait une analyse de la situation ensemble et ont priorisé chaque étape du projet à venir. Il a été demandé d'identifier des facteurs clés de succès pour justifier le déploiement de phases ultérieures. Ce dernier fait a créé une dynamique particulière parce qu'il fallait se positionner et les forcer jusqu'à un certain point à identifier les facteurs clés de succès et les engager à les respecter. L'organisation a aidé à identifier les facteurs clés de succès pour la phase 1 du projet. Ceux-ci qui étaient de savoir combien d'enseignants allaient utiliser le système, l'objectif étant de 80%. Selon cet objectif, si l'école de génie avait plus de 80% d'enseignants qui l'utilisaient, l'organisation pouvait passer à la phase 2. Si c'était en-dessous de 80%, même si c'était 60%, l'organisation refusait de se rendre à la seconde phase.

La réalisation de la phase 1 fut un succès. Lors de la mesure de l'adhésion, le résultat n'était que de 35%. C'est un problème qui est assez fréquent à cette étape et, suite à cette situation, il y eut une rencontre avec la direction de l'école de génie. L'organisation a fait cheminer la réflexion de la direction de l'école de génie sur la façon de gérer le projet de sorte qu'elle a finalement adhéré au concept. Le directeur de l'école de génie a relancé les enseignants et a fait monter le taux d'adhésion à 90%. L'organisation a gardé sa position du début jusqu'à la fin concernant sa décision de respecter le taux d'adhésion.

4.2.4.2.2 Résultats des questions sur l'espace éthique, les modalités de prise de décision et la pratique en gestion de projet

La première question, portant sur l'espace éthique, demandait laquelle des prises de décision éthique était la plus et la moins privilégiée entre les moyens

(déontologisme), le but (conséquentialisme) ou le relationnel (relationnisme), selon le raisonnement de son choix. La prise de décision éthique privilégiée fut celle du relationnel (relationnisme), car il y avait un travail de persuasion à faire pour maintenir la décision prise. Cette obligation de convaincre devait se faire par des échanges, de la communication et de la négociation entre les deux parties. Il fallait avoir un niveau relationnel suffisant pour bien établir un lien de confiance et pour établir une crédibilité. Grâce à ce que le gestionnaire imposait, il allait avoir un gain. La prise de décision éthique du but (conséquentialisme) fut la moins privilégiée, car il est possible de se dire que la fin justifie les moyens, même s'il y a un élément d'objectif, mais dans ce cas-ci, pour l'atteindre, il fallait passer par les capacités relationnelles des personnes.

La deuxième question, portant sur les modalités de prise de décision, demandait laquelle des solutions de prise de décision était la plus et la moins privilégiée entre une solution parfaite (normatif), admissible (descriptif) ou conforme (prescriptif), selon le raisonnement de son choix. La solution admissible (descriptif) fut privilégiée, car s'ils voulaient avoir un gain pour tous, il fallait passer par la persuasion. La solution conforme (prescriptif) fut la moins privilégiée, car cela signifierait une obligation, que ça aurait été légiféré, imposé. De plus, l'organisation n'avait pas un lien de subordination avec l'autre partie, donc le gestionnaire n'était pas là pour forcer les choses ou établir une procédure ou une politique, puis l'imposer. Ça n'aurait jamais concordé avec le fonctionnement de l'université.

La troisième question, portant sur la pratique en gestion de projet, demandait laquelle des catégories de pratiques en gestion de projet était la plus et la moins privilégiée entre la définition de projet, l'attribution de contrat, l'organisation, l'estimation de coût, la planification, le contrôle, la conception ou le risque, selon le raisonnement de son choix. Le choix de la catégorie de pratique

en gestion de projet privilégiée fut la planification, car il était important d'établir un objectif de qualité concernant la livraison du projet et d'avoir un maximum de ressources au bon moment qui y étaient consacrées. Il y avait des échéanciers temporels imposés par le bureau d'accréditation et le tout devait être livré à une certaine date. Il fallait être capable de démontrer que le concept d'évaluation des qualités et de compétences avait été installé et fonctionnait. Le gestionnaire avait à coordonner les différentes ressources qui participaient à ce projet. L'attribution de contrat fut la moins privilégiée dans les catégories de pratiques en gestion de projet, car tout était fait à l'interne.

4.2.4.3 Projet 4.2 : Projet d'implémentation d'une gestion institutionnelle de projet

4.2.4.3.1 Introduction du projet

Le second projet est l'implémentation d'une gestion institutionnelle de projet à l'UQTR. L'université a décidé de se doter d'un plan d'action pour installer une gestion institutionnelle de projet, dont le but ultime est de déployer une culture de gestion de projet à travers l'organisation. Parmi les mandats et les objectifs recherchés figurait le fait d'être capable d'affecter les bonnes ressources, au bon moment, et sur les bons projets. C'est aussi de permettre aux unités qui travaillent en silo de devenir plus perméable et de travailler en transversalité, de même que les priorités de chacune des unités convergent vers les priorités organisationnelles et institutionnelles.

Dans cette situation particulière du projet, la plus grosse décision que le gestionnaire dû prendre concernait la gestion de projet institutionnel. L'ensemble des directions et des unités qui étaient impliquées avaient une vision de la problématique de gestion des projets institutionnels qui prenaient place dans une bonne partie de l'université. Quand il a fait le diagnostic de la situation de manière sémantique, il a constaté que les bonnes ressources n'étaient pas utilisées au

bon moment. Les mêmes ressources travaillaient sur tous les projets institutionnels sans qu'elles soient nécessaires partout. Le gestionnaire a constaté que la consommation des ressources n'était pas seulement faite par les projets institutionnels, mais beaucoup aussi par des projets sectoriels ou des projets d'unités. Cette situation a amené le constat que ce n'était pas seulement de la gestion de projet institutionnel, mais de la gestion institutionnelle de projet. Il fallait présenter le plan d'action et convaincre le conseil de régie universitaire d'aller dans la direction de gestion institutionnelle de projet. Le candidat mentionne que lorsqu'il faut changer la culture de projet, ou n'importe quelle culture, il faut s'assurer d'impliquer l'ensemble de l'organisation et il est important de viser plus large dans l'organisation pour avoir un effet sur la culture.

4.2.4.3.2 Résultats des questions sur l'espace éthique, les modalités de prise de décision et la pratique en gestion de projet

La première question, portant sur l'espace éthique, demandait laquelle des prises de décision éthique était la plus et la moins privilégiée entre les procédures (déontologisme), l'objectif (conséquentialisme) ou les valeurs (relationnisme), selon le raisonnement de son choix. La prise de décision éthique privilégiée fut les valeurs (relationnisme), car les responsables ont instauré un système de valeurs pour tenter d'expliquer que ce genre de plan d'action est collectif, donc qu'il faut se faire confiance, mais, surtout, qu'il change la culture de gestion de projet. La prise de décision éthique la moins privilégiée fut celle des procédures (déontologisme), car les procédures sont des outils à déployer et ce n'était pas adéquat dans ce cas. Au cours de leurs démarches, ils ont consulté d'autres organisations dans le domaine de l'enseignement procédant à une démarche semblable à la leur. Leur premier réflexe était d'amener des outils, car le manque de ceux-ci fait souvent l'objet d'une frustration sur le terrain et dans le détail des projets. Le gestionnaire a donc fait abstraction des outils, car cet aspect produit un effet d'imposition d'utilisation, mais ne convient pas toujours à tous,

malgré la facilitation du travail. Au bout du compte, l'objectif n'était pas vraiment d'avoir un outil, mais d'aller chercher une culture de gestion de projet.

La deuxième question, portant sur les modalités de prise de décision, demandait laquelle des solutions de prise de décision était la plus et la moins privilégiée entre une solution idéale (normatif), tolérable (descriptif) ou accommodée (prescriptif), selon le raisonnement de son choix. La solution idéale (normatif) fut privilégiée, car l'objectif idéal est un objectif de changement de culture qui est un changement d'une ampleur ultime dans une organisation. Il fallait démontrer que l'organisation était capable d'aller jusqu'au bout et que tout était possible. Le but de la démarche était idéaliste. Même dans ses présentations, le gestionnaire a fait preuve d'un peu de naïveté, persuadé que tout allait fonctionner, qu'ils seraient capables d'atteindre les objectifs visés et à commencer à amener les gens vers un mode de gestion de projet. La solution tolérable (descriptif) était la moins privilégiée, car ils ne pouvaient pas faire quelque chose qui était à la limite de l'acceptable. S'ils avaient voulu faire le minimum, ils auraient développé des outils et plusieurs formulaires, ce qui crée certains irritants.

La troisième question, portant sur la pratique en gestion de projet, demandait laquelle des catégories de pratiques en gestion de projet était la plus et la moins privilégiée entre la définition de projet, l'attribution de contrat, l'organisation, l'estimation de coût, la planification, le contrôle, la conception ou le risque, selon le raisonnement de son choix. La catégorie de pratique en gestion de projet privilégiée fut la définition de projet, car il fallait définir ce qu'était la gestion institutionnelle de projet, comparativement à la gestion de projet institutionnel, et convaincre les parties prenantes de la terminologie selon les analyses qui ont été faites dans l'organisation. L'attribution de contrat fut la moins

privilégiée dans les catégories de pratique en gestion de projet, car tout était fait à l'interne.

4.2.4.4 Projet 4.3 : Projet d'intégration du Décanat dans le processus d'approvisionnement avec les services de soutien

4.2.4.4.1 Introduction du projet

Le troisième projet est l'intégration du Décanat dans le processus de demande d'acquisition des mobiliers, d'appareillages, d'outillages et technologies de l'information. Dans une université, il y a des étudiants et ceux-ci engendrent des revenus, dont les frais de scolarité que les étudiants paient. De plus, chaque étudiant génère des subventions du ministère appelées ETP, admissibles pour les étudiants à temps plein. Quand ils génèrent des subventions, il y a différents types de subventions, dont celle à l'investissement. Dans la subvention à l'investissement, il y a une portion qui s'appelle MAO-TIC qui sert à s'équiper en mobilier et en équipement à l'enseignement. La gestion du budget au mobilier, appareil et outillage (MAO) et la distribution est prise en charge par le Décanat de la gestion des affaires académiques et professorales.

Depuis son arrivée, le gestionnaire a fait le constat que les acquisitions d'équipement nécessitaient des interventions au niveau du service de l'approvisionnement, car toutes les acquisitions passent par ce service. Ce qu'ils ont constaté dans le processus actuel, c'est qu'il y a un processus qui est géré au Décanat des affaires académiques et professoral pour demander aux départements leurs besoins. Après cette demande, il y a une décision qui est prise pour redistribuer le montant. Suite à cette redistribution, le vice-rectorat à l'administration et aux finances doit faire le travail pour le STI, le service de l'équipement, le service de l'approvisionnement et le service des finances. Ils étaient incapables de planifier les travaux, car une fois la réponse donnée aux départements, c'est eux qui décidaient du moment de la demande d'acquisition.

Cela faisait en sorte que les services de soutien étaient en attente et ne savaient pas quand ils devraient entrer en fonction. Au niveau de la planification des travaux, c'était difficile, car l'achat et la prise de possession doivent être faits avant le 30 avril de l'année financière, donc les départements doivent prévoir le délai de livraison pour que tout arrive avant le 30 avril. Cette condition crée des étranglements au niveau des services de soutien, car tous les départements décident en même temps de leur demande d'acquisition, c'est-à-dire au mois de mars, et les services ne fournissent pas.

La situation particulière de projet était de devoir convaincre les trois doyens de l'organisation de revoir le processus actuel et d'intégrer les services de soutien dans le mode de planification des demandes pour pouvoir être en mesure de bien livrer les services. En plus, il faut que le personnel qui reçoit des demandes d'acquisitions soit capable d'y répondre et de faire l'installation au bon moment. Le gestionnaire a convaincu le vice-recteur à l'administration et aux finances qu'il devait prendre en charge ce processus avec eux puisqu'il a été impliqué sur un projet de révision du processus.

4.2.4.4.2 Résultats des questions sur l'espace éthique, les modalités de prise de décision et la pratique en gestion de projet

La première question, portant sur l'espace éthique, demandait laquelle des prises de décision éthique était la plus et la moins privilégiée entre les méthodes (déontologisme), le résultat (conséquentialisme) ou le collectif (relationnisme), selon le raisonnement de son choix. La prise de décision éthique privilégiée fut le collectif (relationnisme), car le processus impliquait différentes unités de travail. Donc, le gestionnaire devait trouver un arrimage qui allait faire en sorte que le Décanat des études, le Décanat du professorat, le Décanat de la recherche et tous les services du vice-rectorat à l'administration et aux finances soient harmonisés. La prise de décision éthique la moins privilégiée fut celle des méthodes (déontologisme), car ils voulaient viser un résultat à court terme et ne

pouvaient pas imposer les démarches du vice-rectorat à l'administration et aux finances, mais plutôt les intégrer au processus.

Lors de la deuxième question, portant sur les modalités de prise de décision, il lui fut demandé laquelle des solutions de prise de décision était la plus et la moins privilégiée entre une solution exemplaire (normatif), satisfaisante (descriptif) ou ajustée (prescriptif), selon le raisonnement de son choix. La solution ajustée (prescriptif) fut privilégiée, car il devait réussir à répondre aux intérêts de chacune des parties prenantes et, si cette démarche devenait trop incertaine, il n'allait pas atteindre l'objectif et le processus ne fonctionnerait pas. Il fallait que tout soit assez clair pour que chacune des parties prenantes se retrouvent au bon moment dans chacune des étapes du processus. La solution exemplaire (normatif) fut la moins privilégiée, car il ne cherchait pas un objectif d'exemplarité, ni quelque chose qui se démarque.

La troisième question, portant sur la pratique en gestion de projet, demandait laquelle des catégories de pratiques en gestion de projet était la plus et la moins privilégiée entre la définition de projet, l'attribution de contrat, l'organisation, l'estimation de coût, la planification, le contrôle, la conception ou le risque, selon le raisonnement de son choix. La catégorie de pratique en gestion de projet privilégiée fut celle de la conception, car les constats se sont faits rapidement dès la première rencontre concernant l'analyse de la problématique. Suite à cette analyse, ils ont passé en mode conception en collaboration avec les doyens pour trouver une solution. À la fin, ils s'en sont sortis avec le constat qu'il fallait faire quelque chose. L'attribution de contrat fut la moins privilégiée dans les catégories de pratiques en gestion de projet, car tout était fait à l'interne.

4.2.4.5 Résultats des questions de contexte de l'organisation, de gestion de projet, de projet et du gestionnaire de projet

Les réponses données par le candidat proviennent de la partie 4 du questionnaire d'entrevue qui traite du contexte de l'organisation, de gestion de projet, de projet et du gestionnaire de projet et qui est située à l'annexe 3.

Tableau 4.8 : Résultats des questions de contexte de l'organisation, de gestion de projet, de projet et du gestionnaire de projet pour le cas 4

Numéro de question	Questions	Cas VRAF
1	Maturité : Laquelle des catégories énumérées ci-dessous décrit le mieux le niveau de maturité des systèmes de gestion de projet dans votre domaine opérationnel?	Niveau initial
2	Soutien organisationnel à l'utilisation d'outils ou de techniques : Votre organisation vous aide-t-elle à utiliser des outils ou des techniques avec: des modèles, de la formation, des instructions détaillées et des procédures?	Support limité
3	Disponibilité du personnel compétent : Comment est la satisfaction des besoins sur le plan d'avoir un personnel de projet compétent disponible pour les projets sur lesquels vous travaillez habituellement?	Besoin partiellement satisfait
4	Taux de réussite du projet : Par rapport à d'autres organisations du même secteur, comment qualifiez-vous le taux de réussite des projets dans votre organisation?	Plus de succès
5	Nombre d'employés : Combien d'employés travaillent dans l'organisation?	Environ 2 100 employés
6	Nombre de chefs de projet : Combien d'employés dans l'organisation sont des gestionnaires de projet?	Environ 40 gestionnaires de projet
7	Structure organisationnelle : Quelle est la structure organisationnelle pour la gestion de projet?	Matrice équilibrée
8	Participation à différentes phases : Indiquez la ou les phases d'un projet au cours de laquelle vous êtes le plus souvent impliqué.	Initiation
9	Le projet fait partie d'un programme ou d'un projet indépendant : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement font-ils partie d'un programme avec des objectifs plus larges ou des projets indépendants?	Projet indépendant
10	Types de projets : Quelle est la principale activité de votre organisation?	Enseignement et recherche

11	Budget du projet : Quelle est la tranche de valeur typique (en dollars canadiens) des projets sur lesquels vous travaillez ou que vous gérez, dans votre rôle de projet principal?	En millions \$
12	Durée du projet : Quelle est la durée typique du ou des projets principaux sur lesquels vous travaillez?	2 ans
13	Bien défini ou mal défini : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement sont-ils bien définis ou mal définis?	Bien défini
14	Niveau de produit ou d'innovation technique : Quel est le niveau d'innovation produite ou technique dans vos projets?	Haut niveau d'innovation
15	Similarité du projet : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement sont-ils similaires ou différents?	Similaires
16	Nombre d'interfaces avec d'autres systèmes/services/produits/projets : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement ont-ils de nombreuses interfaces avec d'autres systèmes / services / produits / projets/parties prenantes?	Très grand nombre
17	Diversité ou étroitesse de disciplines : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement impliquent-ils un large éventail de disciplines ou un éventail restreint de disciplines?	3 à 5 disciplines
18	Éducation : Quel est le niveau d'éducation demandé pour ce poste?	Diplôme de premier cycle
19	Rôle : Quel est votre rôle principal présentement?	Adjoint du VR
20	Expérience du gestionnaire de projet : Veuillez indiquer le nombre d'années d'expérience que vous avez pour ce poste de gestionnaire de projet.	Plus de 16 années d'expérience
21	Nombre de projets simultanés : Sur combien de projets travaillez-vous ou gérez-vous en même temps?	4 à 6 projets simultanés

4.2.4.6 Résultats des questions des pratiques utilisées

Le candidat a été questionné sur l'utilisation des pratiques selon une liste des pratiques les plus utilisées dans une organisation et par un gestionnaire, comme mentionné dans la section 2.1.3.4.1 *Méthodologie du choix* du mémoire. Dans la liste suivante, le candidat a mentionné si les pratiques qui sont utilisées, peu utilisées et pas utilisées.

Tableau 4.9 : Résultats sur l'utilisation des pratiques par le gestionnaire pour le cas 4

Pratiques	Utilisée	Peu utilisée	Pas utilisée
Analyse des besoins	X		
Cahier de charges	X		
Charte de Gantt		X	
Déclaration de portée	X		
Leçon apprise/Post-mortem	X		
Liste d'activités	X		
Logiciel de gestion de projet pour la planification des tâches		X	
Logiciel de gestion de projet pour la surveillance du calendrier			X
Logiciel de gestion de projet pour la planification des ressources			X
Plan de base	X		
Planification des étapes	X		
Rapport de progression		X	
Réunion de démarrage	X		
Structure de répartition du travail			X

4.2.4.6 Résultats des questions sur les valeurs de l'organisation

Le gestionnaire devait sélectionner un total de dix valeurs les plus utilisées dans son organisation parmi une liste de 43 valeurs tirées de l'ouvrage intitulé *De l'éthique à l'ergothérapie, La philosophie au service de la pratique ergothérapique* de Drolet et les noter de 1, la plus importante, à 10, la moins importante. Ces valeurs sont déjà classées à l'origine selon les trois stratégies éthiques : l'utilitarisme, le déontologisme et la vertu. Voici les valeurs sélectionnées par le candidat, de la plus importante à la moins importante :

- Respect des personnes (1, déontologisme);
- Vie humaine (2, utilitarisme/déontologisme);
- Bonheur (3, utilitarisme);
- Créativité (4, vertu);
- Égalité (5, utilitarisme/déontologisme);
- Autonomie (6, déontologisme);
- Intégrité (7, vertu);
- Disponibilité (8, vertu);
- Transparence (9, vertu);
- Plaisir (10, utilitarisme).

4.3 RÉSUMÉ DES RÉSULTATS DES ENTREVUES

Tableau 4.10 : Récapitulatif de chaque cas selon les questions spécifiques sur les trois concepts

Cas	Projets	Espace éthique		Modalité de prise de décision		Pratique en gestion de projet	
		+	-	+	-	+	-
1 : AGE UQTR	1.1	Procédures (Déontologisme)	Résultat (Conséquentialisme)	Admissible (Descriptif)	Conforme (Prescriptif)	Planification	Risque
	1.2	Collectif (Relationnisme)	Moyens (Déontologisme)	Exemplaire (Normatif)	Passable (Descriptif)	Planification	Attribution de contrat
	1.3	Communauté (Relationnisme)	Objectif (Conséquentialisme)	Modèle (Normatif)	Ajuster (Prescriptif)	Planification	Attribution de contrat
2 : Service aux étudiants	2.1	But (Conséquentialisme)	Valeur (Relationnisme)	Conforme (Prescriptif)	Tolérable (Descriptif)	Planification	Attribution de contrat
	2.2	Méthodes (Déontologisme)	Valeur (Relationnisme)	Exemplaire (Normatif)	Passable (Descriptif)	Risques	Planification
	2.3	Procédures (Déontologisme)	Valeur (Relationnisme)	Approprié (Prescriptif)	Convenable (Descriptif)	Organisation/ Planification/ risque	Estimation de coût
3 : Service de technologie de l'information	3.1	Procédures (Déontologisme)	Résultats (Conséquentialisme)	Conforme (Prescriptif)	Parfait (Normatif)	Attribution de contrat	Définition du contrat
	3.2	But (Conséquentialisme)	Moyens (Déontologisme)	Idéal (Normatif)	Accommodé (Prescriptif)	Conception	Estimation de coût
	3.3	Méthodes (Déontologisme)	Collectif (Relationnisme)	Satisfaisante (Descriptif)	Exemplaire (Normatif)	Planification	Conception

4 : Vice-rectorat à l'administration et aux finances	4.1	Relationnel (Relationnisme)	But (Conséquentialisme)	Admissible (Descriptif)	Conforme (Prescriptif)	Planification	Attribution de contrat
	4.2	Valeur (Relationnisme)	Procédure (Déontologisme)	Idéal (Normatif)	Tolérable (Descriptif)	Définition du champ d'application	Attribution de contrat
	4.3	Collectif (Relationnisme)	Méthode (Déontologisme)	Ajusté (Prescriptif)	Exemplaire (normatif)	Conception	Attribution de contrat

Tableau 4.11 : Décompte des valeurs selon les trois stratégies éthiques pour l'ensemble des cas

Cas	Utilitarisme	Déontologisme	Vertu
Cas 1 : AGE UQTR	2	0	8
Cas 2 : Service aux étudiants	2	1	7
Cas 3 : Service technologique de l'information	2	3	5
Cas 4 : Vice-rectorat à l'administration et aux finances	3	3	4

4.4 ANALYSE DES RÉSULTATS

4.4.1 Explication des questions selon les parties de l'entrevue

Les premiers résultats énumérés de l'entrevue proviennent de la 3^e partie de l'entrevue, à partir des questions spécifiques sur les trois concepts de la recherche du mémoire, et servent à connaître l'orientation des prises de décision éthique en gestion de projet des gestionnaires. La première question de cette section vise à connaître l'orientation d'espace éthique dans une prise de décision selon plusieurs mots qui sont en lien avec le déontologisme, le conséquentialisme et le relationnisme. Le gestionnaire devait choisir celui le plus et celui le moins privilégié et spécifier son raisonnement. La seconde question de cette section vise à connaître l'orientation de modalités de prise de décision pour la résolution d'une situation selon plusieurs mots qui sont en lien avec le normatif (optimal), le descriptif (acceptable) et le prescriptif (adapté). Le gestionnaire devait choisir la solution la plus et la moins privilégiée et spécifier son raisonnement. La troisième question de cette section vise à connaître l'orientation vers une catégorie de pratiques en gestion de projet qui a soutenu la prise de décision parmi la définition de projet, l'attribution de contrat, l'organisation, l'estimation de coût, la planification, le contrôle, la conception ou le risque, et il devait choisir la catégorie la plus et la moins privilégiée en expliquant son raisonnement.

La 4^e partie de l'entrevue était constituée d'un total de 21 questions pour connaître le contexte de l'organisation, de la gestion de projet et du statut du gestionnaire de chaque candidat. Parmi les sujets de chaque question pour le contexte de l'organisation, on retrouvait la maturité de l'organisation, le soutien organisationnel à l'utilisation d'outils ou de techniques, la disponibilité du personnel compétent, le taux de réussite des projets, le nombre d'employés et le nombre de chefs de projet. Dans la section de contexte de gestion de projet, les sujets visaient la structure organisationnelle, la participation à différentes phases

et les projets indépendants ou intégrés dans un programme de projets. La troisième phase sur le contexte des projets visait les types de projets, le budget des projets, la durée des projets, la définition des projets, le niveau d'innovation des projets, la similarité des projets, le nombre d'interfaces avec d'autres parties prenantes et la diversité de discipline. Puis, le contexte du gestionnaire de projet visait l'éducation en lien avec le poste, le rôle du gestionnaire, l'expérience du gestionnaire de projet et le nombre de projets simultanés.

La dernière partie de l'entrevue était séparée en deux orientations de questions, dont une portant sur les pratiques en gestion de projet, et la seconde sur l'orientation des valeurs véhiculées par l'organisation selon le candidat. Pour la première partie, sur les pratiques en gestion de projet, le candidat devait mentionner l'utilisation des pratiques dans son milieu de travail selon les 14 pratiques sélectionnées de la section 2.1.3.4.1 *Méthodologie du choix* et mentionner si elles étaient utilisées, peu utilisées ou pas utilisées. Pour la seconde partie, portant sur les valeurs de l'organisation, le candidat a sélectionné 10 valeurs véhiculées dans l'organisation en les classant de 1 à 10, des plus priorisées au moins priorisées. La liste des valeurs était celle mentionnée dans la section 1.2.6 *L'existence de deux types de cas dans les prises de décision éthique*. Les valeurs proviennent des trois stratégies éthiques normatives, dont le déontologisme, l'utilitarisme et la vertu.

Tableau 4.12 : Tableau des résultats par section de l'entrevue

	Catégories	Valeurs	Résultats
Questions spécifiques sur les trois concepts de la recherche du mémoire	Espace éthique	Déontologisme/ Conséquentialisme/ Relationnisme	Le plus et le moins privilégié
	Modalité de prise de décision	Normatif/ Descriptif/ Prescriptif	
	Pratique en gestion de projet	Définition du projet/ Attribution du contrat/ Organisation/ Estimation de coût/ Planification/ Contrôle/ Conception/ Risque	
Question en lien avec le contexte	L'organisation	Maturité/ Soutien organisationnel/ Disponibilité du personnel compétent/ Taux de réussite/ Nombre d'employé et de chefs de projet	Choix de réponse du candidat
	La gestion des projets	Structure organisationnelle/ Participation aux phases/ Projet indépendant ou programme de projet	
	Les projets	Type de projet/ Budget/ Durée/ Définition/ Niveau d'innovation/ Similarité/ Nombre d'interfaces avec les parties prenantes/ Diversité de disciplines	
	Le gestionnaire des projets	Éducation/ Rôle/ Expérience/ Nombre de projet simultanée	
Question de priorisation	Les pratiques en gestion de projet	14 pratiques les plus utilisées selon Besner & Hobbs (2008)	Utilisée ou peu utilisée ou pas utilisée

	Orientation des valeurs	43 valeurs, ⁴ dont 14 utilitaristes, 14 déontologistes et 22 de la vertu	Choix de 10 valeurs et priorisation de 1 à 10
--	-------------------------	---	---

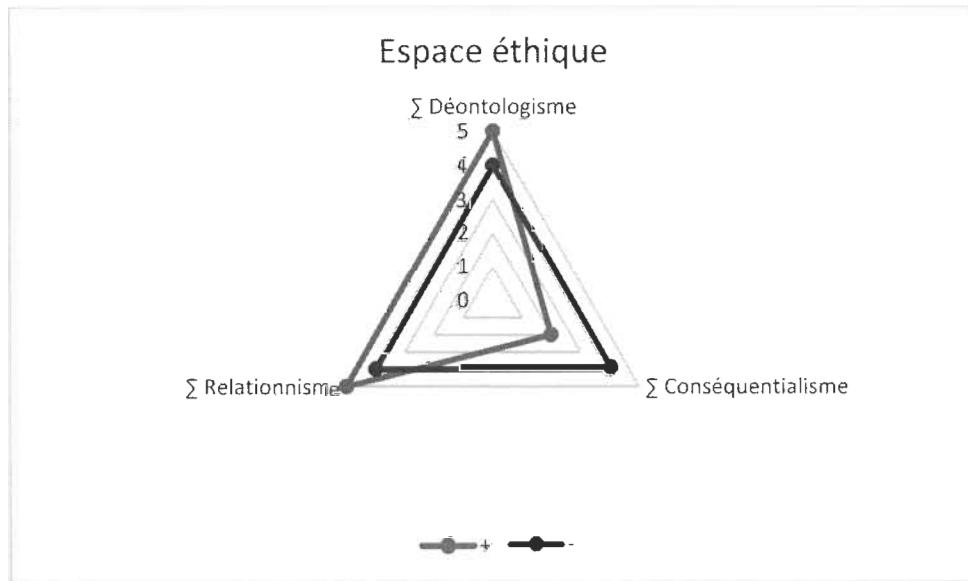
⁴ Il y a 4 valeurs qui reviennent pour l'utilitarisme et le déontologisme, 1 valeur qui revient pour l'utilitarisme et la vertu et 1 valeur qui revient dans les trois stratégies éthiques normatives.

4.4.2 Présentation des résultats principaux et interprétation

La présentation et l'interprétation des résultats se divisent en différents horizons, dont le concept de l'espace éthique, le concept de modalités de prise de décision, le concept de pratiques en gestion de projet, l'ensemble des trois concepts réunis et la visualisation des corrélations entre les concepts. Lors de la lecture des figures et tableaux et de l'interprétation, il faut voir le nombre mentionné comme le nombre de fois que le choix a été mentionné pour l'ensemble des projets. Ce nombre se situe toujours sur un total de 12 projets.

4.4.2.1 Espace éthique

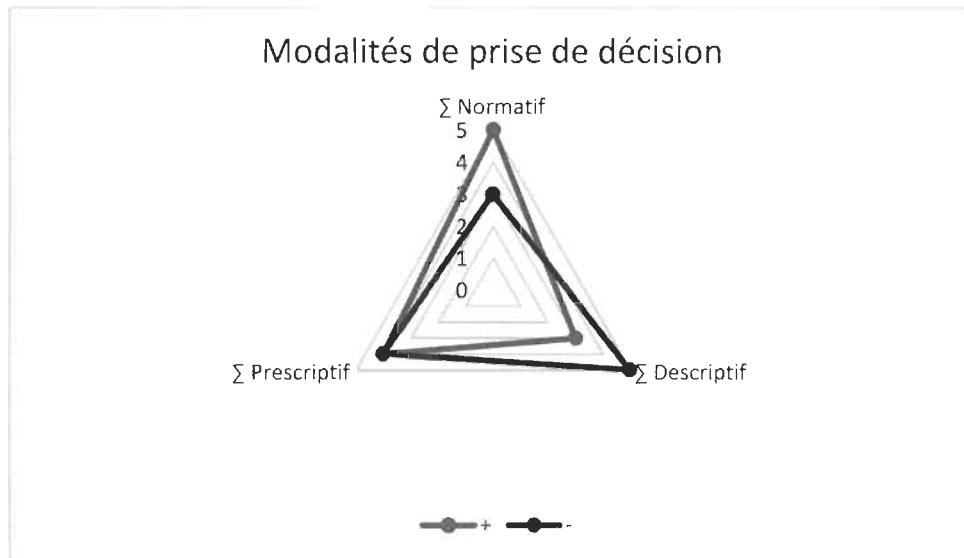
Figure 4.1 : Graphique radar de somme sur l'espace éthique de l'ensemble des gestionnaires de projet selon leur situation particulière



Selon le graphique radar de la figure 4.1, il est observé une priorisation accrue de deux aspects éthiques, le déontologisme et le relationnisme, qui atteignent tous les deux 5 sur 12 situations de projet. Le conséquentialisme est beaucoup moins privilégié lors d'une prise de décision, n'ayant un résultat que de 2 sur 12 situations de projet. Cependant, dans la dépriorisation, les trois aspects éthiques sont tous égaux avec un résultat de 4 sur 12 situations de projet.

4.4.2.2 Modalités de prise de décision

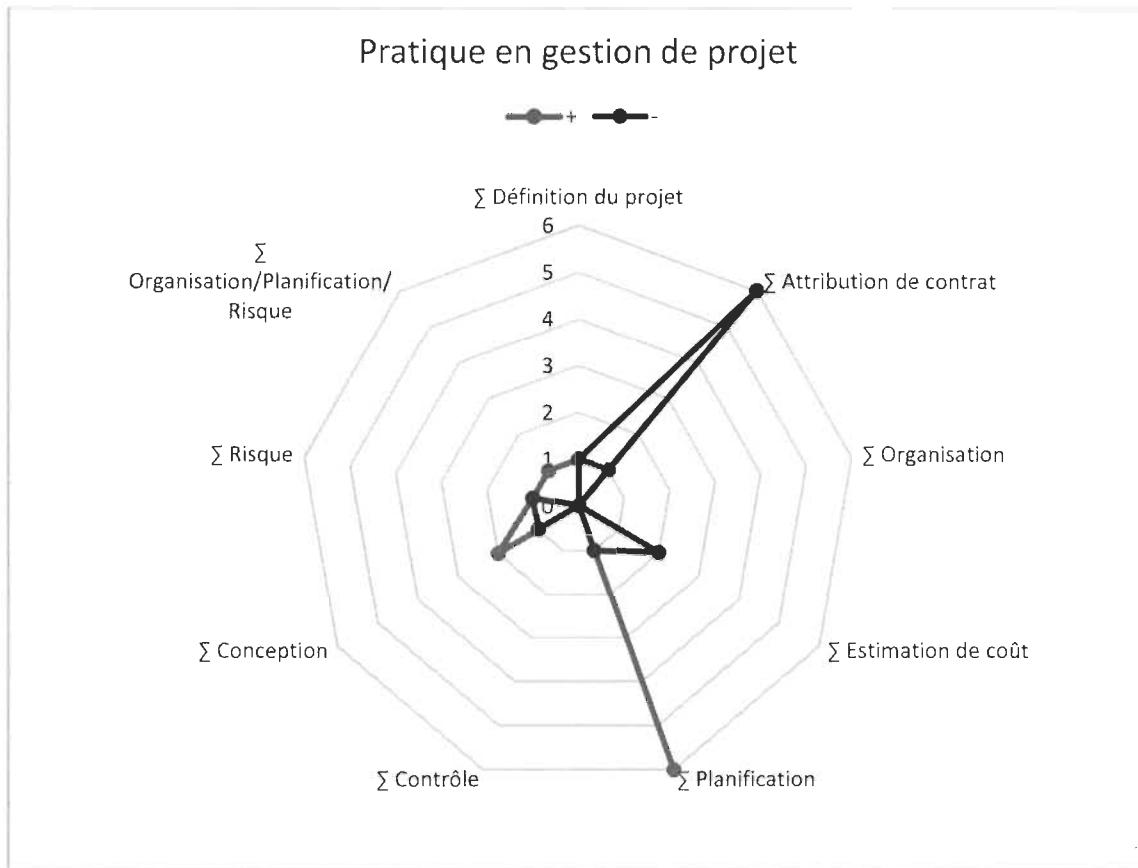
Figure 4.2 : Graphique radar de somme sur les modalités de prise de décision pour l'ensemble des gestionnaires de projet selon leur situation particulière



À partir du graphique radar de la figure 4.2, on constate un résultat élevé de priorisation d'une solution normative, celle-ci étant au-delà de sa dépriorisation à 5 sur 12 situations de projet, comparativement à 3 sur 12. À l'inverse, la solution descriptive a un résultat élevé de dépriorisation à 5 sur 12 situations de projet, à comparer avec sa priorisation de 3 sur 12 situations de projet. On observe une forte tendance de priorisation pour le normatif en premier (5), suivi du prescriptif (4) et du descriptif (3). Le processus se fait à l'inverse au niveau de la dépriorisation pour une tendance élevée pour le descriptif (5), suivi du prescriptif (4) et du normatif (3).

4.4.2.3 Pratique en gestion de projet

Figure 4.3 : Graphique radar de somme des catégories de pratiques en gestion de projet pour l'ensemble des gestionnaires de projet selon leur situation particulière



À partir du graphique radar de la figure 4.3, on observe une très forte tendance de priorisation pour la catégorie de la planification en gestion de projet qui présente 6 sur 12 situations de projet. À l'inverse, il y a une très forte tendance de dépriorisation pour la catégorie de l'attribution de contrat en gestion de projet qui présente un total de 6 sur 12 situations de projet. Certaines catégories de pratiques en gestion de projet sont priorisées de manière peu significative, dont la conception (2), le risque (1), la définition de projet (1), l'attribution de contrat (1) et la combinaison de gestion de risque, d'organisation et de planification (1). À l'opposé, pour la dépriorisation, quelques catégories sont désignées comme

apportant peu de valeur, comme l'estimation des coûts (2), la planification (1), la conception (1), le risque (1) et la définition de projet (1). Enfin, il y a des catégories qui n'ont pas été choisies, ni dans la priorisation, ni la dépriorisation, plus précisément l'organisation et le contrôle.

4.4.2.4 L'ensemble des trois concepts

Figure 4.4 : Histogramme groupé des sommes des concepts d'espace éthique, de modalités de prise de décision et de pratiques en gestion de projet pour l'ensemble des gestionnaires de projet selon leur situation particulière

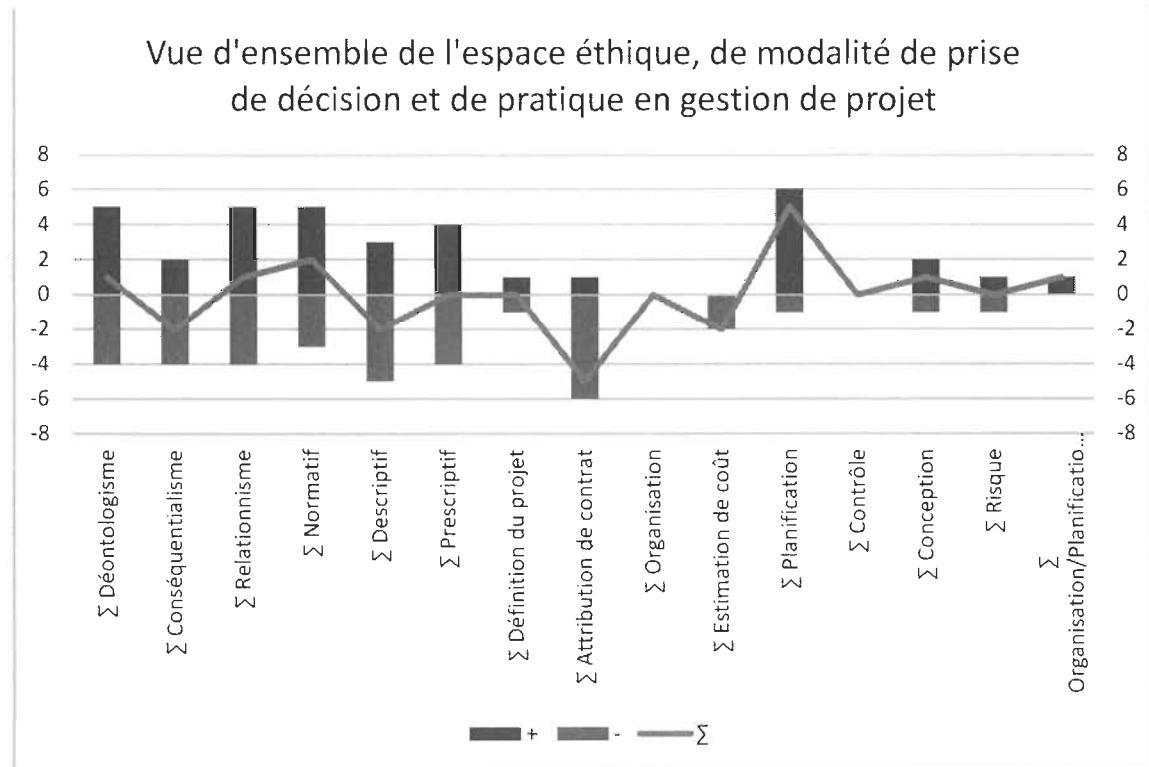


Tableau 4.13 : Tableau de la sommation des résultats des priorisations et des dépriorisations selon l'espace éthique, les modalités de prise de décision et la pratique en gestion de projet

Espace éthique			Modalité de prise de décision			Pratique en gestion de projet		
Priorisation :	+	-	Priorisation :	+	-	Priorisation :	+	-
\sum Déontologisme	5	4	\sum Normatif	5	3	\sum Définition du projet	1	1
\sum Conséquentialisme	2	4	\sum Descriptif	3	5	\sum Attribution de contrat	1	6
\sum Relationnisme	5	4	\sum Prescriptif	4	4	\sum Organisation	0	0
						\sum Estimation de coût	0	2
						\sum Planification	6	1
						\sum Contrôle	0	0
						\sum Conception	2	1
						\sum Risque	1	1
						\sum Organisation/ Planification/ Risque	1	0

À partir de l'histogramme, groupé à la figure 4.4 et dans le tableau 4.9, qui fait un suivi des sommes de chaque concept, il est possible d'observer de manière évidente les concepts priorisés et dépriorisés selon les écarts avec la sommation, la priorisation étant positive et la dépriorisation étant négative. Dans la sommation positive, il y a, dans l'espace éthique, le déontologisme (+1) et le relationnisme (+1), suivi des modalités de prise de décision, avec seulement le normatif (+2), et des catégories de pratiques en gestion de projet avec la planification (+5), la conception (+1) et la combinaison de la gestion de risque, l'organisation et la planification (+1). À l'opposé, pour la sommation négative, il y a, dans l'espace éthique, le conséquentialisme (-2), suivi des modalités de prise de décision avec le descriptif (-2), et les catégories de pratiques en gestion de projet avec l'attribution de contrat (-5) et l'estimation de coût (-2). Puis, il y a les résultats qui ont une sommation nulle, dont la modalité de prise de décision

prescriptive et les catégories de pratiques en gestion de projet de la définition de projet, l'organisation, le contrôle et le risque.

4.4.2.5 Corrélation significative entre les concepts

Tableau 4.14 : Tableau des résultats sur la priorisation et la dépriorisation selon l'espace éthique, les modalités de prise de décision et la pratique en gestion de projet

Cas	Projets	Espace éthique		Modalité de prise de décision		Pratique en gestion de projet	
		+	-	+	-	+	-
AGE UQTR	1.1	D	C	D	P	P	R
	1.2	R	D	N	D	P	AC
	1.3	R	C	N	P	P	AC
Service aux étudiants	2.1	C	R	P	D	P	AC
	2.2	D	R	N	D	R	P
	2.3	D	R	P	D	OPR	EC
Service des technologies de l'information	3.1	D	C	P	N	AC	D
	3.2	C	D	N	P	Co	EC
	3.3	D	R	D	N	P	Co
Vice-rectorat à l'administration et aux finances	4.1	R	C	D	P	P	AC
	4.2	R	D	N	D	D	AC
	4.3	R	D	P	N	Co	AC

Légende

Concepts	Valeur	Signification		Concepts	Valeur	Signification
				Pratique en gestion de projet	OPR	Organisation/Planification/Risque
Espace éthique	D	Déontologisme		Pratique en gestion de projet	OPR	Organisation/Planification/Risque
	C	Conséquentialisme				
					D	Définition de projet

	R	Relationnisme
Modalité de prise de décision	N	Normative
	D	Descriptive
	P	Prescriptive

	AC	Attribution de contrat
	O	Organisation
	EC	Estimation de coût
	P	Planification
	CTRL	Contrôle
	Co	Conception
	R	Risque

L'analyse du tableau 4.10 sur les corrélations entre les concepts sera divisée en plusieurs analyses de comparaison, dont une comparaison qui se fera seulement entre les variables du même concept, suivi d'une comparaison des variables entre l'espace éthique et les modalités de prise de décision, entre l'espace éthique et la pratique en gestion de projet, et finalement entre modalité de prise de décision et pratique en gestion de projet.

Dans la comparaison des variables du concept d'espace éthique, il y a une corrélation intéressante entre l'éthique déontologique et celle du relationnisme : quand l'un est choisi en priorisation, l'autre est dépriorisé. Ce cas est survenu pour 3 projets sur 12 autant pour le déontologisme que le relationnisme. Il y a près de 50% des cas où il y a eu le choix du déontologisme ou du relationnisme en priorisation et où le second a été dépriorisé.

Dans la comparaison des variables pour le concept de modalités de prise de décision, il y a une corrélation lorsque la solution normative est choisie en priorité et que ceci entraîne la dépriorisation de la solution descriptive, ce cas étant 25% des cas, donc 3 projets sur 12. Les autres corrélations sont presque toutes égales avec une proportion de 2 projets sur 12, sauf pour la priorisation de la solution descriptive et pour la dépriorisation de la solution normative qui avait un résultat de 1 projet sur 12.

Dans la comparaison des variables pour le concept de pratiques en gestion de projet, il y a une forte corrélation lorsque la catégorie de planification est priorisée avec la dépriorisation de la catégorie d'attribution de contrat, toutes deux présentant 4 projets sur 12. Il n'y a aucune autre corrélation, car elles sont toutes à 1 projet sur 12, que ce soit pour la priorisation et la dépriorisation.

Dans la seconde section de cette analyse, les comparaisons de corrélation positive se font entre la priorisation des deux concepts, la priorisation

du premier concept avec la dépriorisation du second concept et, à l'inverse, la dépriorisation des deux concepts. Il y a la comparaison négative, qui se fait avec les mêmes variables, mais à l'inverse où c'est le second concept qui détermine le premier concept. Le nombre affiché dans la parenthèse est le nombre de fois où la situation s'est produite sur le nombre de fois que le concept influenceur est choisi dans les situations.

Dans la comparaison des variables entre l'espace éthique et les modalités de prise de décision, il y a une forte corrélation positive entre le choix de dépriorisation du déontologisme et une priorisation d'une solution normative (3/4). À l'opposé, il y a une corrélation négative entre le choix d'une priorisation de la solution normative et une dépriorisation du déontologisme (3/5). Ensuite, il y a une corrélation autant positive que négative entre le choix de priorisation du relationnisme et de la priorisation d'une solution normative (3/5). Puis, il y a une forte corrélation autant positive que négative entre le choix de la dépriorisation du conséquentialisme et de la dépriorisation d'une solution prescriptive (3/4). De plus, il y a une forte corrélation positive et une corrélation négative entre le choix de la dépriorisation du relationnisme et la dépriorisation d'une solution descriptive (+3/4 et -3/5).

Dans la comparaison des variables entre l'espace éthique et la pratique en gestion de projet, il y a une corrélation positive entre le choix d'une priorisation du relationnisme et la priorisation de la catégorie de planification (3/5). Il y a une corrélation négative nette entre le choix de la priorisation de la catégorie du risque et la priorisation du déontologisme (2/2). Il y a une corrélation positive nette et une forte corrélation négative entre le choix de priorisation de la catégorie du risque et la dépriorisation de la catégorie de l'attribution de contrat (+5/5 et -5/6). Ensuite, il y a une forte corrélation positive entre la dépriorisation du conséquentialisme et la priorisation de la catégorie de planification (3/4). Il y a

une forte corrélation positive entre la dépriorisation du relationnisme et la priorisation de la catégorie de planification (3/4). Il y a une corrélation négative nette entre la priorisation de la catégorie de risque et la dépriorisation du relationnisme (2/2). Il y a une corrélation négative nette entre la priorisation de la catégorie de définition du projet et la dépriorisation du conséquentialisme (2/2). Finalement, il y a une forte corrélation positive entre la dépriorisation du déontologisme et la dépriorisation de la catégorie de l'attribution de contrat (3/4).

Dans la comparaison des variables entre les modalités de prise de décision et la pratique en gestion de projet, il y a une corrélation positive nette entre la priorisation d'une solution descriptive et la priorisation de la catégorie de planification (3/3). Aussi, il y a une corrélation positive entre la priorisation d'une solution normative et la dépriorisation de la catégorie d'attribution de contrat (3/5). De plus, il y a une forte corrélation positive entre la dépriorisation d'une solution prescriptive et la priorisation de la catégorie de planification (3/4). Il y a une corrélation positive entre une dépriorisation d'une solution descriptive et la priorisation de la catégorie de planification (3/5). Il y a une corrélation négative nette entre la priorisation de la catégorie de risque et la dépriorisation d'une solution descriptive (2/2). Puis, il y a une corrélation positive entre la dépriorisation d'une solution descriptive et la dépriorisation de la catégorie d'attribution de contrat (3/5).

4.4.3 Présentation des résultats en second plan de la recherche et interprétation

4.4.3.1 Les questions de contexte

Tableau 4.15 : Tableau des résultats des réponses aux questions de contexte d'organisation, de gestion de projet et du statut du gestionnaire pour l'ensemble des cas

Numéro de question	Questions	Cas AGE UQTR	Cas SAE	Cas STI	Cas VRAF
1	Maturité : Laquelle des catégories énumérées ci-dessous décrit le mieux le niveau de maturité des systèmes de gestion de projet dans votre domaine opérationnel?	Niveau géré	Niveau initial	Niveau reproductible	Niveau initial
2	Soutien organisationnel à l'utilisation d'outils ou de techniques : Votre organisation vous aide-t-elle à utiliser des outils ou des techniques avec: des modèles, de la formation, des instructions détaillées et des procédures?	Support étendu	Soutien très limité	Support limité	Support limité
3	Disponibilité du personnel compétent : Comment est la satisfaction des besoins sur le plan d'avoir un personnel de projet compétent disponible pour les projets sur lesquels vous travaillez habituellement?	Besoins plupart satisfaits	Besoin partiellement satisfait	Besoin partiellement satisfait	Besoin partiellement satisfait
4	Taux de réussite du projet : Par rapport à d'autres organisations du même secteur, comment qualifiez-vous le taux de réussite des projets dans votre organisation?	Plus de succès	Plus de succès	Taux de réussite moyen	Plus de succès
5	Nombre d'employés : Combien d'employés travaillent dans l'organisation?	13 employés	2 employés	70 employés	Environ 2 100 employés
6	Nombre de chefs de projet : Combien d'employés dans l'organisation sont des gestionnaires de projet?	10 gestionnaires de projet	1 gestionnaire de projet	5 gestionnaires de projet	Environ 40 gestionnaires de projet
7	Structure organisationnelle : Quelle est la structure organisationnelle pour la gestion de projet?	Par projet	Matrice équilibrée	Matrice faible	Matrice équilibrée

8	Participation à différentes phases : Indiquez la ou les phases d'un projet au cours de laquelle vous êtes le plus souvent impliqué.	Planification et exécution	Initiation et finalisation	Initiation et contrôle	Initiation
9	Le projet fait partie d'un programme ou d'un projet indépendant : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement font-ils partie d'un programme avec des objectifs plus larges ou des projets indépendants?	Projet indépendant	Projet indépendant	Projet indépendant	Projet indépendant
10	Types de projets : Quelle est la principale activité de votre organisation?	Association étudiante	Évènementielle	Technologie de l'information	Enseignement et recherche
11	Budget du projet : Quelle est la tranche de valeur typique (en dollars canadiens) des projets sur lesquels vous travaillez ou que vous gérez, dans votre rôle de projet principal?	Moins de 5 000\$	15k-20k\$	10k-300k\$	En millions \$
12	Durée du projet : Quelle est la durée typique du ou des projets principaux sur lesquels vous travaillez?	Moins de 3 mois	8 mois	1 mois à 3 ans	2 ans
13	Bien défini ou mal défini : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement sont-ils bien définis ou mal définis?	Bien défini	Bien défini	Bien défini	Bien défini
14	Niveau de produit ou d'innovation technique : Quel est le niveau d'innovation produite ou technique dans vos projets?	Faible niveau d'innovation	Faible niveau d'innovation	Faible niveau d'innovation	Haut niveau d'innovation
15	Similarité du projet : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement sont-ils similaires ou différents?	Différents	Similaires	Différents	Similaires
16	Nombre d'interfaces avec d'autres systèmes/services/produits/projets : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement ont-ils de nombreuses interfaces avec d'autres systèmes / services / produits / projets/parties prenantes?	Très grand nombre	Très grand nombre	Grand nombre	Très grand nombre
17	Diversité ou étroitesse de disciplines : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement impliquent-ils un large éventail de disciplines ou un éventail restreint de disciplines?	3 à 5 disciplines	6 à 10 disciplines	3 à 5 disciplines	3 à 5 disciplines
18	Éducation : Quel est le niveau d'éducation demandé pour ce poste?	Diplôme cycle supérieur	Diplôme de premier cycle	Diplôme de premier cycle	Diplôme de premier cycle

19	Rôle : Quel est votre rôle principal présentement?	Conseiller	Conseiller	Directrice adjointe	Adjoint du VR
20	Expérience du gestionnaire de projet : Veuillez indiquer le nombre d'années d'expérience que vous avez pour ce poste de gestionnaire de projet.	4 à 6 années d'expérience	Plus de 16 années d'expérience	Plus de 16 années d'expérience	Plus de 16 années d'expérience
21	Nombre de projets simultanés : Sur combien de projets travaillez-vous ou gérez-vous en même temps?	4 à 6 projets simultanés	Plus de 7 projets simultanés	Plus de 7 projets simultanés	4 à 6 projets simultanés

Il est remarqué que le cas de l'AGE UQTR démontre une gestion de l'organisation et des projets plus structurée et soutenue comparativement à certains services et départements de l'UQTR qui ont fait l'entrevue. Ces différences sont visibles aux réponses des questions 1, 2, 3, 5 et 6 sur le contexte de l'organisation, par exemple, concernant la maturité de gestion qui est au niveau géré, à comparer d'un niveau initial ou chaotique et un niveau reproductible. Ainsi, l'apport de ressources en termes de pratique et de personnel, qui sont situés respectivement d'un support étendu de pratique et le besoin de personnel pour la plupart satisfait, diffère de l'UQTR qui présente des supports limités, ou très limités, et un besoin de personnel partiellement satisfait. Le dernier facteur qui est lié au contexte organisationnel, c'est le ratio de gestionnaires sur le nombre d'employés qui est grandement différent de l'AGE UQTR, qui possède 10 gestionnaires sur 10 employés, contrairement à 50% de gestionnaires pour un service et à 2% gestionnaires pour l'ensemble de l'université. L'AGE UQTR se différencie sur la gestion de projet, car elle a une structure de gestion par projet, visée sur la planification pour des projets qui ont une valeur de moins de 5 000\$ pour une durée de moins de 3 mois. D'un autre côté, la gestion de projet de l'UQTR a une structure en matrice faible ou équilibrée, tout dépendant du département visant l'initiation du projet qui peut avoir une valeur de 15 000\$ à des millions de dollars pour une durée d'un mois à 3 ans. Puis, l'expérience professionnelle et académique du gestionnaire influence le contexte, car, dans le cas de l'AGE UQTR, le gestionnaire possède 4 à 6 ans d'expérience avec un diplôme d'études de cycle supérieur, à comparer des cas de l'UQTR qui ont plus de 16 ans d'expérience et un diplôme d'études du premier cycle.

Pour faire une comparaison à l'interne de l'UQTR, il y a une gradation qui est remarquée du SAE au STI et au niveau du VRAF à partir des questions 5, 6,

11, 12, 14 et 19. Cette gradation se voit au nombre d'employés et de gestionnaires qui sont respectivement de 2, de 70 et de 2100 employés et de 1, de 5 et de 40 gestionnaires. Aussi, le budget et la durée des projets jouent un rôle différent d'un cas à l'autre. La vision de l'innovation des projets pour les services est faible, comparativement à la haute direction où les projets sont considérés de haute innovation. Enfin, le rôle de chaque gestionnaire est différent comme ils sont respectivement conseillers, directrice adjointe et adjoint au vice-rectorat.

4.4.3.2 *L'utilisation de pratiques en gestion de projet*

Tableau 4.16 : Tableau des résultats des questions d'utilisation des pratiques pour l'ensemble des quatre cas

Pratiques	Utilisée	Peu utilisée	Pas utilisée
Analyse des besoins	4	0	0
Cahier de charges	1	2	1
Charte de Gantt	0	2	2
Déclaration de portée	3	0	1
Leçon apprise/Post-mortem	4	0	0
Liste d'activités	3	1	0
Logiciel de gestion de projet pour la planification des tâches	0	2	2
Logiciel de gestion de projet pour la surveillance du calendrier	1	0	3
Logiciel de gestion de projet pour la planification des ressources	0	1	3
Plan de base	3	1	0
Planification des étapes	4	0	0
Rapport de progression	1	2	1
Réunion de démarrage	4	0	0
Structure de répartition du travail	1	1	2
Total	29	12	15
Pourcentage	51,79%	21,43%	26,79%
Moyenne par gestionnaire	7,25	3	3,75

Le contenu du tableau provient des résultats de tous les gestionnaires groupés suite à leurs réponses à la 5^e partie du questionnaire sur l'utilisation des pratiques qui sont en lien avec les quatorze pratiques les plus utilisées par les organisations et les gestionnaires selon Besner & Hobbs (2008). Le total équivaut

au cumulatif de chaque colonne, à une part du pourcentage si c'est utilisé, peu utilisée ou pas utilisée, et à une moyenne par gestionnaire.

Dans l'utilisation des pratiques ciblées, il est possible de remarquer que plus de la moitié des pratiques sont utilisées par les gestionnaires durant la réalisation des projets dans leurs départements et services (51,79%). Il y a quatre pratiques que tous les gestionnaires ont mentionnées qu'ils utilisent souvent, c'est-à-dire l'analyse des besoins, les leçons apprises, la planification des étapes et les réunions de démarrage. Les quatre pratiques font partie d'une catégorie de pratiques qui est présente dans la liste, dont la définition de projet (analyse des besoins), la planification (planification des étapes), le contrôle (leçons apprises) et l'organisation (réunion de démarrage). Deux pratiques ont été ciblées comme n'étant pas utilisées et ce sont celles de logiciel de gestion de projet pour la planification des ressources et de la surveillance du calendrier.

Tableau 4.17 : Tableau des résultats des questions d'utilisation des pratiques réparties par catégories pour l'ensemble des quatre cas

	Utilisée	Peu utilisée	Pas utilisée
Définition	8	2	2
Pourcentage	66,67%	16,67%	16,67%
Planification	11	8	9
Pourcentage	39,29%	28,57%	32,14%
Contrôle	6	2	4
Pourcentage	50%	16,67%	33,33%
Organisation	4	0	0
Pourcentage	100%	0%	0%

Ce tableau reflète le cumul de l'utilisation des quatorze pratiques par catégorie qui ont été catégorisées dans la section 2.1.3.4.1 *Méthodologie du choix*. Le pourcentage mentionne la part selon l'utilisation par catégorie de pratique.

L'utilisation d'une pratique d'organisation est pleinement utilisée par tous les gestionnaires, contrairement à la catégorie de planification qui a une

répartition plutôt égale entre utilisée, peu utilisée et pas utilisée. Plus de la moitié des pratiques de définition de projet sont utilisées, au contraire des autres catégories.

Tableau 4.18 : Tableau des résultats des questions d'utilisation des pratiques classées selon un pointage d'utilisation pour l'ensemble des quatre cas en comparaison avec les résultats de la section 2.1.3.4.1 Méthodologie du choix du mémoire

Pratiques	Pointage selon le mémoire	Utilisée (3)	Peu utilisée (2)	Pas utilisée (1)	Pointage total d'utilisation des gestionnaires	Nouveau classement (pointage)
1. Réunion de démarrage	9	4	0	0	12	1. Réunion de démarrage (12)
2. Logiciel de gestion de projet pour la planification des tâches	9	0	2	2	6	2. Planification des étapes (12)
3. Charte de Gantt	11	0	2	2	6	3. Analyse des besoins (12)
4. Rapport de progression	17	1	2	1	8	4. Leçon apprise/post-mortem (12)
5. Déclaration de portée	18	3	0	1	10	5. Liste d'activités (11)
6. Planification des étapes	23	4	0	0	12	6. Plan de base (11)
7. Analyse des besoins	29	4	0	0	12	7. Déclaration de portée (10)
8. Structure de répartition du travail	30	1	1	2	7	8. Rapport de progression (8)
9. Liste d'activités	31	3	1	0	11	9. Cahier de charges (8)
10. Logiciel de gestion de projet pour la surveillance du calendrier	31	1	0	3	6	10. Structure de répartition du travail (7)

11. Cahier de charges	33	1	2	1	8	11. Logiciel de gestion de projet pour la planification des tâches (6)
12. Plan de base	38	3	1	0	11	12. Charte de Gantt (6)
13. Leçon apprise/post-mortem	45	4	0	0	12	13. Logiciel de gestion de projet pour la surveillance du calendrier (6)
14. Logiciel de gestion de projet pour la planification des ressources	55	0	1	3	5	14. Logiciel de gestion de projet pour la planification des ressources (5)

Ce tableau est constitué de différentes variables pour permettre une comparaison de classement d'utilisation de pratiques entre deux recherches différentes, dont celle mentionnée par Besner & Hobbs (2008) et celle du mémoire. Les deux premières colonnes présentent le classement qui provient de la section 2.1.3.4.1 *Méthodologie du choix* avec son pointage ascendant, dont le plus petit est le meilleur pointage de classement. Les colonnes « Utilisée », « Peu utilisée » et « Pas utilisée » sont les choix de réponses que les gestionnaires devaient sélectionner pour chaque pratique. Le nombre affiché vis-à-vis chaque pratique et sa part d'utilisation est le cumul des quatre gestionnaires. Chaque catégorie d'utilisation a un pointage qui est de 3 pour « Utilisée », 2 pour « Peu utilisée » et 1 pour « Pas utilisée ». La colonne « Pointage total d'utilisation des gestionnaires » est le cumul du pointage de chaque colonne par pratique. Ce pointage permet de placer en ordre descendant, le plus haut étant le meilleur et le plus utilisé au premier rang, jusqu'au dernier dans la dernière colonne.

Il y a deux pratiques qui n'ont pas changé de place qui sont la réunion de démarrage au premier rang et le logiciel de gestion de projet pour la planification

des ressources au dernier rang. Ensuite, il y a trois pratiques qui ont subi un grand déplacement dans le classement, dont le logiciel de gestion de projet pour la planification des tâches, ayant passé de la 2^e position à la 11^e position, suivi de la charte de Gantt, qui est passé de la 3^e position à la 12^e position, et de la leçon apprise, passé de la 13^e position à la 4^e position.

4.4.3.3 *La priorisation des valeurs*

Tableau 4.19 : Tableau des résultats des questions de priorisation des valeurs de l'organisation par stratégie éthique pour l'ensemble des quatre cas

	Nombre de valeurs	%
Utilitarisme	8	20%
Déontologisme	6	15%
Vertu	24	60%
Utilitarisme/Déontologisme	2	5%
Total	40	

Les résultats du tableau proviennent des réponses des gestionnaires de la 5^e partie du questionnaire portant sur la priorisation des valeurs de l'organisation. Chaque valeur qu'un gestionnaire choisissait provenait d'une éthique de l'utilitarisme, du déontologisme ou de la vertu. Le chiffre est le nombre de fois qu'une valeur survenait d'une de ces trois éthiques dans l'ensemble des quatre cas. La colonne « Nombre de valeurs », c'est le nombre de fois que chaque catégorie a eu une valeur qui a été choisie. La case « Utilitarisme/Déontologisme », c'est une valeur qui était considérée utilitariste et déontologiste.

Il est possible de remarquer que les gestionnaires ont plus tendance à choisir des valeurs de la vertu, dans la majorité des cas, que des deux autres. Le choix du déontologisme est celui qui est le moins priorisé dans les valeurs de l'organisation.

Tableau 4.20 : Tableau des résultats des questions de priorisation des valeurs de l'organisation par répétition de valeurs groupées par organisation pour l'ensemble des quatre cas

Nombre de fois	Cas	Valeurs	Stratégie éthique
4	AGEUQTR, SAE, STI et VRAF	Transparence	Vertu
3	AGEUQTR, STI et VRAF	Créativité	Vertu
	SAE, STI et VRAF	Intégrité	Vertu
	SAE, STI et VRAF	Plaisir	Utilitarisme
	SAE, STI et VRAF	Respect des personnes	Déontologisme
2	STI et VRAF	Autonomie	Déontologisme
	AGEUQTR et SAE	Bien-être collectif	Utilitarisme
	AGEUQTR et SAE	Dévouement	Vertu
	AGEUQTR et VRAF	Disponibilité	Vertu
	AGEUQTR et STI	Écoute	Vertu
	AGEUQTR et SAE	Honnêteté	Vertu
	AGEUQTR et SAE	Ouverture	Vertu

La constitution de ce tableau est basée sur la répétition des valeurs par gestionnaire. Dans la première colonne, on retrouve le nombre de fois que la valeur est répétée suivie des cas pour lequel ils ont mentionné cette valeur. La troisième colonne, c'est la valeur répétée et la stratégie éthique normative de cette valeur, soit la vertu, l'utilitarisme ou le déontologisme.

Il est possible de remarquer que la valeur de la transparence est choisie dans les quatre cas. En plus, l'éthique de la vertu est signifiée à plusieurs places pour le nombre de fois répétées dans le tableau. Il est possible de voir que le SAE, le STI et le VRAF partagent à plusieurs reprises les mêmes valeurs entre eux. De plus, l'AGE UQTR et le SAE partagent des valeurs.

Tableau 4.21 : Tableau des résultats des questions de priorisation des valeurs de l'organisation selon la stratégie éthique et la priorisation et dépriorisation d'espace éthique pour l'ensemble des quatre cas

Espace éthique	+	%	-	%	Valeurs	Nombre	%
Déontologisme	5	41,6%	4	33,3%	Déontologisme	7	17,5%
Conséquentialisme	2	16,6%	4	33,3%	Utilitarisme	9	22,5%
Relationnisme	5	41,6%	4	33,3%	Vertu	24	60%

Ce tableau est un récapitulatif des choix d'espaces éthiques pour les douze projets, autant les priorisés que les dépriorisés, ainsi que la priorisation des valeurs de l'organisation selon le tableau précédent. Le nombre qui était de la rangée « Utilitarisme/Déontologisme » du tableau 4.15 a été partagé dans leur éthique correspondante. Le conséquentialisme et l'utilitarisme sont des éthiques comparatives, ainsi que le relationnisme et la vertu pour remplir l'objectif d'interprétation du tableau.

Il est possible de remarquer que le relationnisme et la vertu ne se suivent pas au niveau du pourcentage de priorisation, le premier étant de 41,6% à comparer de 60% pour le second. De plus, en termes de pourcentage, le conséquentialisme est le dernier priorisé pour l'espace éthique (16,6%), comparativement aux stratégies éthiques associées au déontologisme (17,5%).

4.5 RÉSULTATS SIGNIFICATIFS DE LA RECHERCHE

4.5.1 Synthèse et interprétation des résultats significatifs des trois concepts

Après l'analyse des résultats principaux de la recherche sur les trois concepts du mémoire, ceux-ci étant l'espace éthique, les modalités de prise de décision et la pratique en gestion de projet, ils ont été rassemblés en un seul tableau pour mettre en valeur les possibilités de corrélation entre eux. Celui-ci est présenté ci-dessous au tableau 4.18. Les résultats qui ont été consignés dans ce tableau sont seulement ceux dont la probabilité était au-dessus de la majorité des cas de la variable influenceuse. Dans le tableau, il y a les trois concepts avec leurs variables de référence qui ont été mis de l'avant selon les probabilités. Ensuite, il y a la colonne indiquant si la variable était une priorisation (+) ou une dépriorisation (-), avec la variable corrélée qui est indiquée par son concept et sa variable et ainsi sa priorisation (+) ou sa dépriorisation (-). La direction de la

corrélation indique le sens de la relation d'influence entre les deux variables. La lecture de la flèche se fait ainsi : à gauche, la variable de référence et, à droite, la variable corrélée. Ainsi, le début de la flèche est la variable influenceuse et la pointe de la flèche est la variable influencée. La colonne de probabilité se lit comme suit : le dénominateur est la variable influenceuse et le nominateur est la variable influencée.

Tableau 4.22 : Tableau de synthèse significatif des résultats de corrélation entre les trois concepts

Concepts	Variables de référence	Priorisation (+) / Dépriorisation (-)	Variables corrélées	Priorisation (+) / Dépriorisation (-)	Direction de la corrélation	Probabilité
Espace éthique (EE)	Déontologisme	-	MDP : Normative	+	→ et ←	3/4 et 3/5
			PGP : Attribution de contrat	-	→	3/4
	Relationnisme	+	MDP : Normative	+	→ et ←	3/5
			PGP : Attribution de contrat	-	→ et ←	5/5 et 5/6
		-	MPD : Descriptive	-	→ et ←	3/4 et 3/5
			PGP : Planification	+	→	3/4
	Conséquentialisme	-	MPD : Prescriptive	-	→ et ←	3/4
			PGP : Planification	+	→	3/4
Modalité de prise de décision (MDP)	Normative	+	EE : Relationnisme	+	→ et ←	3/5
			EE : Déontologisme	-	→ et ←	3/5 et 3/4
	Descriptive	+	PGP : Planification	+	→	3/3
			EE : Relationnisme	-	→ et ←	3/5 et 3/4
		-	PGP : Planification	+	→	3/5
			PGP : Attribution de contrat	-	→	3/5
	Prescriptive	-	EE : Conséquentialisme	-	→ et ←	3/4
			PGP : Planification	+	→	3/4
Pratique en gestion de projet (PGP)	Planification	+	EE : Relationnisme	-	←	3/4
			EE : Conséquentialisme	-	←	3/4
			MPD : Descriptive	+	←	3/3
			MPD : Descriptive	-	←	3/5
			MPD : Prescriptive	-	←	3/4
	Attribution de contrat	-	EE : Déontologisme	-	←	3/4
			EE : Relationnisme	+	→ et ←	5/6 et 5/5
			MPD : Descriptive	-	←	3/5

La première observation significative est visible dans les directions de la corrélation entre les variables. Les concepts d'espace éthique et de modalités de prise de décision ont une réciprocité de corrélation qui est souvent remarquée. Dans le même ordre d'idées, pour la direction de la corrélation concernant le concept de pratiques en gestion de projet, il est souvent attribué comme variable influencée et non comme une variable influenceuse.

La seconde remarque significative est au niveau des liens de corrélation entre l'espace éthique et les modalités de prise de décision où l'on peut voir que la priorisation du relationnisme et la dépriorisation du déontologisme, ainsi que la priorisation des solutions normatives, ont une corrélation qui revient pour deux cas sur douze projets. Cependant, il y a quand même d'autres variables d'éthique et de modalités de prise de décision qui sont liées. Par exemple : la dépriorisation du consequentialisme avec la dépriorisation du prescriptif (3/4) et la dépriorisation du relationnisme avec la dépriorisation du descriptif (3/4 et 3/5).

La troisième remarque significative porte sur la pratique en gestion de projet et concerne les variables influencées. La priorisation de la planification et la variable du déontologisme, autant pour la priorisation que la dépriorisation, n'ont aucune corrélation. Cette situation est identique pour la dépriorisation des solutions normatives. De plus, il y a eu cinq cas sur six où la priorisation de la planification a eu soit la priorisation ou la dépriorisation d'une solution descriptive.

La dernière remarque est que la pratique d'attribution de contrat, souvent dépriorisée, est fréquemment corrélée avec la priorisation du relationnisme (5/5) et la dépriorisation du déontologisme (3/4), pour un total de trois cas sur douze projets. Il y a eu une séquence de variables qui a été significative dans deux cas sur douze projets, dont la probabilité est d'une chance sur 252, avec les variables suivantes : la priorisation du relationnisme, la dépriorisation du déontologisme, la

priorisation du normatif, la dépriorisation du descriptif et la dépriorisation d'attribution de contrat.

Tableau 4.23 : Tableau de synthèse significative des résultats de corrélation entre les variables du même concept

Concepts	Variable de corrélation	Priorisation (+) / Dépriorisation (-)	Valeur de priorisation	Direction de corrélation	Probabilité
Espace éthique	Déontologisme	+/-	+1	→ et ←	3/12
	Relationnisme	+/-			
Modalité de prise de décision	Normative	+	+2	→	3/12
	Descriptive	+	-2	←	1/12
Pratique en gestion de projet	Planification	+	+5	→ et ←	4/12
	Attribution de contrat	-	-5		

Dans le tableau 4.19 ci-dessus, seules les variables ayant une signification très positive ou très négative sont présentées, accompagnées des plus grandes probabilités d'influence entre elles. Il est possible de remarquer pour le concept d'espace éthique que le déontologisme et le relationnisme ont une valeur de priorisation positive et la corrélation, autant sur la priorisation ou la dépriorisation réciproque, est de trois cas sur douze projets, le tout dans un seul sens. Si les deux sens sont additionnés, cela fait une probabilité de six cas sur douze projets, donc 50% des cas. Le relationnisme et le déontologisme iront de pair en opposition, donc soit en dépriorisation ou en priorisation.

Dans les modalités de prise de décision, le normatif a une valeur de priorisation significativement positive comparativement au descriptif, sa valeur étant négative. La priorisation du normatif a une corrélation avec la dépriorisation du descriptif à une probabilité de trois cas sur douze projets. Donc, à l'inverse, la priorisation du descriptif avec la dépriorisation du normatif est d'un cas sur douze projets.

Dans la pratique en gestion de projet, la planification a une très haute valeur de priorisation comparativement à l'attribution de contrat qui a une très basse valeur de priorisation. La corrélation entre les deux variables est réciproque et a une probabilité de quatre cas sur douze projets.

4.5.2 Synthèse et interprétation des résultats significatifs en second plan de la recherche

Les résultats significatifs en second plan de la recherche seront divisés selon les contextes d'organisation, de gestion de projet et de statut du gestionnaire, suivi de l'utilisation des pratiques, de la priorisation des valeurs de l'organisation et des remarques qui relient plusieurs résultats portant autant sur les concepts que sur les résultats en second plan de la recherche.

Dans l'analyse des résultats sur les questions de contexte d'organisation, de gestion de projet et du statut du gestionnaire, il est observable que l'UQTR possède une structure complexe, immense et étendue dans sa gestion quotidienne des projets et des parties prenantes à l'intérieur de l'organisation, ce qui peut apporter quelques difficultés dans le processus de gestion de projet. À l'opposé, l'AGE UQTR possède une structure stable et rapprochée entre ses instances qui permet d'augmenter le degré de facilité des projets à l'interne de l'organisation et donc d'avoir une meilleure gestion. Ces différences peuvent être perçues dans l'ampleur des projets, autant par rapport à l'aspect financier qu'à la durée et à la structure organisationnelle de projet des deux organisations.

Dans l'utilisation des pratiques selon les choix des gestionnaires de la communauté universitaire, en comparaison avec la liste établie dans la section 2.1.3.4.1 *Méthodologie du choix*, il est possible de relever deux ressemblances, dont la réunion de démarrage en première place et le logiciel de gestion de projet pour la planification des ressources en dernière place. Cependant, plusieurs pratiques n'ont pas gardé le même classement par la suite, surtout trois pratiques en particulier, dont la leçon apprise, la charte de Gantt et le logiciel de gestion de projet pour la planification des tâches qui ont toutes été déplacées de neuf positions.

Les résultats significatifs dans la priorisation des valeurs dans une organisation ont démontré que la majorité des organisations vont prioriser des valeurs associées à la vertu (60%), mais dans le concept d'espace éthique, les choix ont montré une tendance à prioriser le relationnisme et le déontologisme à 41,6% pour chacun. Les quatre organisations sont en commun accord sur le fait que la valeur de la transparence est importante. Aussi, il y a au moins trois des quatre organisations qui ont souligné l'importance des valeurs suivantes : la créativité, l'intégrité, le plaisir et le respect des personnes.

Il y a eu une corrélation intéressante par rapport au concept d'espace éthique et au statut du gestionnaire dans une pyramide décisionnelle. Le premier cas, celui de l'AGE UQTR est retiré dans cette interprétation, car sa réalité est très différente des cas qui sont en lien avec l'UQTR, donc les cas deux, trois et quatre. Le cas deux du SAE serait considéré dans la pyramide décisionnelle au niveau opérationnel, le cas trois du STI au niveau tactique et le cas quatre du VRAF au niveau stratégique. La variable de relationnisme du concept d'espace éthique a toujours été priorisée pour le cas du VRAF, celui-ci étant au niveau stratégique. Cependant, le relationnisme a toujours été dépriorisé pour le cas du SAE, celui-ci étant au niveau opérationnel. La variable du déontologisme a été deux fois sur trois dépriorisée dans le cas du VRAF, mais a été priorisée quatre fois sur six dans le cas du SAE et du STI.

Il y a une modalité de prise de décision et une pratique en gestion de projet qui ont eu un impact selon un niveau de la pyramide décisionnelle. La modalité de prise de décision descriptive, selon une dépriorisation, a toujours été choisie dans le cas du SAE et la pratique d'attribution de contrat, selon une dépriorisation, a toujours été choisie dans le cas du VRAF.

La dernière corrélation est entre le niveau de la pyramide décisionnelle et l'utilisation des pratiques. La comparaison de corrélation se fait entre le cas du SAE, de niveau opérationnel, et celui du VRAF, du niveau stratégique. Le cas du SAE présente un résultat faible quant au nombre de pratiques utilisé (5/14) et au grand nombre de pratiques non utilisées (8/14), comparativement au cas du VRAF ayant un plus grand nombre de pratiques utilisées (8/14) et peu de pratiques non utilisées (3/14). De plus, il y a une différence dans les catégories de pratiques utilisées, car le VRAF utilise plus de pratiques de définition de projet (3 VRAF et 1 SAE) et de planification que le SAE (3 VRAF et 2 SAE).

5. DISCUSSION ET CONCLUSION

5.1 RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE

5.1.1 Retour sur la problématique de la recherche

Une problématique de recherche a été ciblée au début du mémoire pour identifier les relations entre les trois concepts d'espace éthique, de modalités de prise de décision et de pratiques en gestion de projet, accompagnés de leurs variables pour comprendre les corrélations possibles dans une prise de décision éthique en gestion de projet. La recherche faite au sein du mémoire visait à répondre à « Comment l'éthique influence-t-elle les prises de décision en gestion de projet et le choix d'utilisation des pratiques appropriées? ».

5.1.2 Les réponses aux objectifs de recherche

Il y avait six objectifs émis dans cette recherche qui servaient à répondre à certaines interrogations sur la définition des concepts et sur les corrélations entre ces concepts. Les trois premiers objectifs étaient de définir les trois concepts. L'espace éthique a été défini par trois variables, celles-ci étant le déontologisme, le conséquentialisme et le relationnisme. Les modalités de prise de décision ont été définies par trois variables ciblant trois solutions différentes, dont le normatif (l'optimisation), le descriptif (l'acceptable) et le prescriptif (l'adaptation). Puis, il y a eu la pratique en gestion de projet qui a été divisée en catégories, dont la définition de projet, l'attribution de contrat, l'organisation, l'estimation de coût, la planification, le contrôle, la conception et le risque. La seconde moitié des objectifs visait à déterminer les corrélations entre les variables grâce à la recherche du mémoire et aux entrevues menées qui seront démontrées dans la section suivante.

Tableau 5.1 : Les réponses aux objectifs de recherche

Objectifs de recherche	Questions de recherche (QR)	Propositions de relation entre les facteurs	Résultats des propositions	Réponses aux questions de recherche	Atteinte de l'objectif	Contribution à éclairer la problématique spécifique
Objectif 4 : Relation entre l'espace éthique et les modalités de la prise de décision	QR 4.1 : Quels sont les variables et les facteurs d'espace éthique qui ont une corrélation avec chaque modalité de prises de décision?	Proposition 1 : Il existe une relation de corrélation entre les stratégies d'éthique de l'espace éthique d'un individu en lien avec différents modèles de la prise de décision, dont le normatif, le descriptif et le prescriptif.	Proposition 1 : Déontologisme → Normatif Relationnisme → Normatif et Descriptif Conséquentialisme → Prescriptif	QR 4.1 : Voici les différentes corrélations; pour le normatif, c'est le déontologisme et le relationnisme, pour le descriptif, c'est le relationnisme et pour le prescriptif, c'est le conséquentialisme.	L'objectif a été atteint pour déterminer à chaque facteur une relation entre l'espace éthique et les modalités de prise de décision.	Ceci permet de bien établir les relations pour chaque facteur dans les deux concepts.
	QR 4.2 : Quelles modalités de prise de décision sont associées à chaque espace éthique?	Proposition 2 : Il existe une relation de corrélation entre les différents modèles de la prise de décision en lien avec les stratégies d'éthique de l'espace éthique d'un individu, dont le relationnisme, le conséquentialisme et le déontologisme.	Proposition 2 : Normatif → Relationnisme et Déontologisme Descriptif → Relationnisme Prescriptif → Conséquentialisme	QR 4.2 : Voici les différentes corrélations; pour le déontologisme, c'est le normatif, pour le conséquentialisme, c'est le prescriptif et pour le relationnisme, c'est le normatif et le descriptif.		
Objectif 5 : Relation entre l'espace éthique et la pratique en gestion de projet	QR 5.1 : Quelles sont les avancées en éthique dans le domaine de la gestion de projet selon les différents référentiels reconnus et les	Proposition 3 : Il existe une relation de corrélation entre les stratégies d'éthique de l'espace éthique d'un individu en lien avec les différentes pratiques, outils et techniques en gestion de projet, catégorisés en différents secteurs en	Proposition 3 : Déontologisme → Attribution de contrat Relationnisme → Attribution de contrat et Planification	QR 5.1 : Présentement, dans cette recherche, il y a le PMI qui a mis en place un code déontologie pour ses membres.	L'objectif a été atteint du côté de l'espace éthique pour bien déterminer leur corrélation. Cependant, seul l'attribution de contrat a	Cette contribution permet de mettre les facteurs d'espace éthique de l'avant pour bien établir leur corrélation vers les catégories de pratiques.

Objectifs de recherche	Questions de recherche (QR)	Propositions de relation entre les facteurs	Résultats des propositions	Réponses aux questions de recherche	Atteinte de l'objectif	Contribution à éclairer la problématique spécifique
	différentes organisations en gestion de projet?	gestion de projet et en 14 pratiques qui ont été sélectionnées selon leur utilisation en organisation.	Conséquentialisme → Planification		une corrélation dans les catégories de pratiques.	Cependant, il a un manque flagrant de corrélation du côté des catégories de pratiques.
	QR 5.2 : Quel conséquences ont les pratiques en gestion de projet sur le positionnement de l'espace éthique?	Proposition 4. Il existe une relation de corrélation entre les catégorisations de pratique et des 14 pratiques en gestion de projet sélectionnées selon leur utilisation en organisation en lien avec les stratégies d'éthique de l'espace éthique d'un individu, dont le relationnisme, le conséquentialisme et le déontologisme.	Proposition 4 : Attribution de contrat → Relationnisme Sept autres catégories de pratiques → Aucune corrélation	QR 5.2 : En réalité, les conséquences sont plus en lien avec les pratiques que l'espace éthique, car il y a une grande priorisation pour la planification au lieu des autres pratiques et c'est identique pour la dépriorisation de l'attribution de contrat. QR 5.3 : Le choix d'un espace éthique qui dépriorise soit le relationnisme, soit le conséquentialisme, permet de prioriser un choix de pratique de planification. Aussi, la dépriorisation du déontologisme et la priorisation du relationnisme permet un choix de dépriorisation de pratique d'attribution de contrat.		
Objectif 6 : Relation entre les modalités de la prise	QR 6.1 : Quelles modalités de prise de décision sont utilisées dans la pratique en	Proposition 5 : Il existe une relation de corrélation entre les différents modèles de la prise de décision en lien avec différentes pratiques,	Proposition 5 : Normatif → Aucune corrélation	QR 6.1 : La modalité de prise de décision descriptive fait une corrélation avec la catégorie de planification et d'attribution de contrat. De plus, la modalité	L'objectif a été atteint de manière partielle sur les modalités de	Cet éclaircissement met en évidence seulement deux facteurs de

Objectifs de recherche	Questions de recherche (QR)	Propositions de relation entre les facteurs	Résultats des propositions	Réponses aux questions de recherche	Atteinte de l'objectif	Contribution à éclairer la problématique spécifique
de décision et la pratique en gestion de projet	gestion de projet et de quelle manière font-elles une corrélation?	outils et techniques en gestion de projet, catégorisés en différents secteurs en gestion de projet et selon les 14 pratiques qui ont été sélectionnées pour leur utilisation en organisation.	Descriptif → Planification et Attribution de contrat Prescriptif → Planification	de prise de décision prescriptif fait seulement une corrélation avec la planification.	prise de décision par manque de corrélation du facteur normatif. L'objectif n'a pas été atteint	modalités de prise de décision faisant une corrélation vers les catégories de pratiques. Néanmoins, il y a une absence
	QR 6.2 : Selon chaque organisation et chaque référentiel reconnus en gestion de projet, quelles modalités de prise de décision sont privilégiées dans leur processus?	Proposition 6 : Il existe une relation de corrélation entre les catégorisations de pratiques et les 14 pratiques en gestion de projet sélectionnées selon leur utilisation en organisation en lien avec différents modèles de la prise de décision dont, le normatif, le descriptif et le prescriptif.	Proposition 6 : Les huit catégories de pratiques → Aucune corrélation	QR 6.2 : Il n'y a pas eu de recherche en lien avec un référentiel de gestion de projet axé sur des modalités de prise de décision.	totale de corrélation visible pour les catégories de pratiques pour trouver une relation de corrélation.	
	QR 6.3 : Comment la pratique en gestion de projet peut-elle être en corrélation avec les perspectives de modalité de la prise de décision?			QR 6.3 : La pratique en gestion de projet est une variable qui se fait influencer par une variable de modalité de prise de décision. Cela fait en sorte que sa corrélation dépend seulement du choix de modalité de prise de décision.		

5.2 LES FAITS SIGNIFICATIFS DE LA RECHERCHE

Il y a eu plusieurs résultats significatifs qui sont ressortis durant la recherche, mais cinq faits significatifs ont été mis de l'avant, le tout par catégories pour simplifier la compréhension.

Le premier fait, c'est le sens des corrélations entre les concepts qui étaient visible lors de l'interprétation dans le tableau 4.18 : *Tableau de synthèse significative des résultats de corrélation entre les trois concepts*. On remarque que les concepts d'espace d'éthique et de modalités de prise de décision ont une corrélation réciproque avec plusieurs de leurs variables. Ces deux concepts sont des concepts influenceurs du concept de pratique en gestion de projet, car, dans le cas de ce dernier, les variables sont souvent déterminées par le choix de variables d'espace éthique ou de modalité de prise de décision.

Le second fait, c'est l'association de variables conjointes. En d'autres mots, il y a des variables qui vont de pair lorsqu'elles sont choisies lors d'une prise de décision éthique en gestion de projet. La première variable conjointe concerne deux variables du même concept, celles-ci étant le relationnisme et le déontologisme, dont une en priorisation et l'autre en dépriorisation, et à l'inverse aussi. La priorisation du relationnisme et la dépriorisation du déontologisme s'accompagnent souvent d'une troisième variable, soit la priorisation du normatif ou la dépriorisation de l'attribution de contrat. Ensuite, trois autres variables conjointes se suivent, dont la dépriorisation du conséquentialisme avec la dépriorisation du prescriptif, la dépriorisation du relationnisme avec la dépriorisation du descriptif, et le descriptif avec la priorisation de la planification.

Le troisième fait, c'est qu'il y a une séquence de variables qui revient dans deux cas sur les douze projets, alors que cette possibilité a une chance sur 252 de se produire. Cette séquence de variables, c'est la priorisation du relationnisme,

la dépriorisation du déontologisme, la priorisation du normatif, la dépriorisation du descriptif et la dépriorisation de l'attribution de contrat.

Le quatrième fait est qu'il existe des variables clés dans la priorisation et dans la dépriorisation lors d'une prise de décision éthique en gestion de projet, tel que visualisé dans le tableau 4.19 : *Tableau de synthèse significative des résultats de corrélation entre les variables du même concept*. Dans la priorisation des variables, l'espace éthique a le déontologisme et le relationnisme avec un résultat de +1, suivi des modalités de prise de décision avec le normatif à +2, et la pratique en gestion de projet avec la planification à +5. Dans la dépriorisation des variables, l'espace éthique a le conséquentialisme à -2, suivi des modalités de prise de décision avec le descriptif à -2, et la pratique en gestion de projet avec l'attribution de contrat à -5.

Le dernier fait concerne les corrélations perçues à travers des variables d'une prise de décision éthique en gestion de projet, selon la pyramide décisionnelle établie à partir des réponses de contexte organisationnel. Il a été remarqué dans le cas du VRRAF, celui-ci étant un poste demandant des décisions stratégiques, qu'il priorise le relationnisme et dépriorise le déontologisme et l'attribution de contrat. De plus, dans ce cas, le gestionnaire utilise plus de pratiques que les autres cas, par exemple la définition de projet et la planification. Dans les cas du SAE et du STI, ceux-ci utilisant respectivement des prises de décision opérationnelles et tactiques, ils priorisent le déontologisme et dépriorise le relationnisme et le descriptif. L'utilisation de pratiques est moins présente dans le cas du SAE, surtout au niveau de la définition de projet et de la planification.

5.3 LES LIMITATIONS ET LES CONTRAINTES DE LA RECHERCHE

5.3.1 Théories et littérature

Il y a eu quelques limitations concernant les théories et la littérature lors de la recherche. Par exemple, la recherche d'articles ou d'information sur les modalités de prise de décision dans la littérature, qui réunit le normatif, le descriptif et le prescriptif. Une problématique de contrainte s'est produite au niveau des pratiques qui sont difficiles à cibler, particulièrement les pratiques qui sont souvent utilisées par les organisations et les gestionnaires et qui sont répertoriées dans toutes les catégories.

5.3.2 Méthodologie limitée

Dans la conception de la méthodologie, il y a eu certaines limites imposées considérant que c'était une rédaction de mémoire. La recherche fut limitée pour le nombre de gestionnaires en entrevue et pour le nombre de projets à analyser. Une contrainte perçue suite aux entrevues et aux analyses fut celle de prendre en compte la diversité de hiérarchisation des gestionnaires de différents niveaux de décision.

5.3.3 Processus des entrevues

Au cours des entrevues, certaines lacunes ont été perçues et ont mené à certaines limites et contraintes. Lors de la priorisation et de la dépriorisation, certaines catégories de pratiques ont été négligées, car le nombre de catégories était trop grand et celles délaissées entre les priorisations ne laissaient aucune information pertinente. Ensuite, lors des entrevues, il y avait beaucoup de détails concernant le contexte de projet ce qui a fait en sorte d'alourdir l'analyse qui a suivi, mais ces détails aidaient aussi beaucoup à la compréhension d'une prise de décision éthique en gestion de projet. Puis, il y a eu quelques questions de contexte qui ont été infructueuses, car les réponses étaient identiques dans les

quatre cas. Cette partie inclut la question d'indépendance de projet ou associé à un programme, la question de la définition de projet et la formulation de la question sur les interfaces axée sur les parties prenantes.

5.4 OUVERTURE ET ÉTENDUE DE LA RECHERCHE

Après la vue d'ensemble des faits significatifs et de l'ensemble des limitations et contraintes perçues, il y a le constat d'un potentiel intéressant d'étendre la recherche au-delà d'un mémoire. Il a été vu qu'il y avait des corrélations significatives et précises entre les trois concepts abordés et qu'il y avait une relation intéressante entre le contexte organisationnel et la pyramide décisionnelle. Une recherche plus en profondeur pourrait être faite en lien avec la pyramide décisionnelle concernant les corrélations d'espace éthique, de modalités de prise de décision et de pratiques en gestion de projet. Dans cette recherche, il faudrait augmenter le nombre de gestionnaires répondant pour les entrevues, augmenter le nombre de projets et diversifier les formes de hiérarchisation selon la pyramide décisionnelle. Cette recherche devrait rester dans le même axe d'organisation, c'est-à-dire dans une institution universitaire avec une possibilité de comparaison avec des entreprises comparables à une université.

En conclusion, cette nouvelle méthodologie de recherche permettra d'aller plus loin dans l'analyse et l'avancement managérial et théorique pour une prise de décision éthique en gestion de projet dans une institution universitaire, selon la hiérarchisation à partir de la pyramide décisionnelle. Cette méthodologie serait toujours inscrite dans le processus du pragmatisme visant des aspects qualitatifs pour cibler les corrélations. De plus, le nombre augmenté de gestionnaires et de projets permettra de faire une analyse quantitative plus précise sur les relations entre concepts. Puis, cela permettra de faire une analyse longitudinale avec ce présent mémoire en comparant cette nouvelle méthodologie

et celle du mémoire. Bref, la vraie question est : « quelles sont les corrélations dans une prise de décision éthique en gestion de projet au sein d'une structure décisionnelle d'une institution universitaire en comparaison avec une entreprise de même envergure? ».

RÉFÉRENCES

- A. Bell, D. M., Thaddeus. (2012). Confucianism and Ubuntu : reflections on a dialogue between chinese and african traditions. *Journal of Chinese Philosophy*, 38(2011), 78-95.
- Allhoff, F. (2011). What Are Applied Ethics? *Springer Science Business Media B.V.*, 17, 1-19. doi:10.1007/s11948-010-9200-z
- Aristote, Ross, W. D., & Brown, L. (2009). *The Nicomachean ethics* (1e ed. Vol. 1). Oxford New York: Oxford University Press.
- Baron, J. (2004). Normative models of judgment and decision making. In *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making* (pp. 19-36): London : Blackwell.
- Baron, J. (2012). The point of normative models in judgment and decision making. *Frontiers in psychology*, 3(577), 1-3. doi:10.3389/fpsyg.2012.00577
- Bell, D. A. M., Thaddeus. . (2012). Confucianism and Ubuntu : Reflections on a dialogue between chinese and african traditions. *Journal of Chinese Philosophy*, 38(s1), 78-95. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-6253.2012.01690.x>
- http://www.academia.edu/33096229/Confucianism_and_Ubuntu_Reflections_on_a_Dialogue_Between_Chinese_and_African_Traditions
- Bérard, D. (2016, 19 mai). Éthique : le travail d'équipe et la productivité ne sont pas des valeurs! *Les affaires*. Retrieved from <https://www.lesaffaires.com/blogues/diane-berard/ethique-le-travail-d-equipe-et-la-productivite-ne-sont-pas-des-valeurs/587625>
- Besner, C., & Hobbs, B. (2008). Project Management Practice, Generic or Contextual : A Reality Check. *Project Management Journal*, 39(1), 16-33.
- Besner, C., & Hobbs, B. (2012). *Contextualization of project management practice and best practice* (1e ed. Vol. 1): Project Management Institute.
- Best_Project_Management_Software_Reviews. (2019). The Project Baseline - A Project Management Definition. Retrieved from <https://project-management.com/the-project-baseline-a-project-management-definition/>
- Boylan, M. (2018). Aristotle : Biology. *Internet Encyclopedia of Philosophy*. Retrieved from <https://www.iep.utm.edu/aris-bio/>
- Büchler, K. (2014). Qu'est-ce que l'éthique des vertus? *HAL archives-ouvertes.fr*. Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00994574>

- C.E.S.T. (2013a). *L'éthique appliquée*. Commission de l'éthique en science et en technologie du Québec Retrieved from <http://www.ethique.gouv.qc.ca/fr/ethique/quelques-notions-dethique/lethique-appliquee.html>
- C.E.S.T. (2013b). *L'éthique normative*. Commission de l'éthique en science et en technologie Québec Retrieved from <http://www.ethique.gouv.qc.ca/fr/ethique/quelques-notions-dethique/lethique-normative.html>
- Cambridge_Dictionary. (2019). Progress report. *Cambridge Dictionary*. Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/progress-report>
- Canto-Sperber, M. (Ed.) (1996) Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale. Paris: Presses universitaires de France.
- CTTJ. (2015). *Juridictionnaire : déontologie/déontologique*. Centre de traduction et de terminologie juridiques de la faculté de droit de l'Université de Moncton Retrieved from https://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2guides/guides/juridi/index-fra.html?lang=fra&lettr=indx_catlog_d&page=9SEttQYi9IP0.html
- Daled, P.-F. (2011). Mentir et tricher : perte du sens moral ou professionnel exemplaire ? Déontologisme et conséquentialisme en éthique professionnelle. *Revue du Centre d'Études et de Recherches en Administration publique*, 22. Retrieved from <https://journals.openedition.org/pyramides/913#tocto2n1>
- Dittmer, J. (2019). Applied Ethics. *Internet Encyclopedia of Philosophy*. Retrieved from <https://www.iep.utm.edu/ap-ethic/>
- Drolet, M.-J. (2013). *De l'éthique à l'ergothérapie, La philosophie au service de la pratique ergothérapique*: Presse de l'Université du Québec.
- Duignan, B. (2007). Teleological ethics. Retrieved from <https://www.britannica.com/topic/teleological-ethics>
- DURAND, G. (1994). Coordonnées de base de l'éthique. *Laval théologique et philosophique*, 50(3), 467-480.
- E-RSE. (2017). RSE (responsabilité Sociale des Entreprises) : définition - Qu'est-ce que la RSE ? *La plateforme de l'engagement RSE et développement durable*. Retrieved from <https://e-rse.net/definitions/rse-definition/#gs.ZFa4mGKj>
- Fieser, J. (2019). Ethics. *Internet Encyclopedia of Philosophy*. Retrieved from <https://www.iep.utm.edu/ethics/>
- Free-management-e-books. (2019). Defining the Project Activities. Retrieved from <http://www.free-management-ebooks.com/faqpm/schedule-02.htm>

- Galiana, D. (2018). Comment organiser une réunion de lancement de projet? Retrieved from <https://www.planzone.fr/blog/comment-organiser-reunion-lancement-projet>
- Gantt.com. (2019). What is a Gantt Chart? Retrieved from <https://www.gantt.com/>
- Hursthouse, R., & Pettigrove, G. (2016). Virtue Ethics. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Retrieved from <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-virtue/>
- Larousse. (2019a). Dilemme. *Dictionnaires de français Le Larousse*. Retrieved from <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/dilemme/25567>
- Larousse. (2019b). Pratique. *Dictionnaires de français Le Larousse*. Retrieved from <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/pratique/63257?q=pratique#62552>
- Lorino, P. (2018). *Pragmatism and organization studies*: Oxford, United Kingdom : OUP Oxford.
- M. DeLapp, K. (2019). Metaethics. *Internet Encyclopedia of Philosophy*. Retrieved from <https://www.iep.utm.edu/metaethi/>
- M. Dillon, S. (1960). Descriptive decision making : comparing theory with practice. *Proceedings of 33rd ORSNZ Conference*.
- Mangena, F. (2019). Hunhu/Ubuntu in the Traditional Thought of Southern Africa. *Internet Encyclopedia of Philosophy*. Retrieved from <https://www.iep.utm.edu/hunhu/>
- Martinez, E., Bourret, R., & Vialla, F. (2015). Entre déontologisme et utilitarisme : retour sur les enjeux éthiques de la maîtrise des dépenses de santé. *Médecine & Droit*, 1-7.
- Marzano, M. (2010). *L'éthique appliquée* (PUF Ed. 2e ed. Vol. 3823). Paris.
- Mastin, L. (2009, January-a). The basics of philosophy. Retrieved from https://www.philosophybasics.com/branch_ethics.html
- Mastin, L. (2009, January-b). Eudaimonism. *The basics of philosophy*. Retrieved from https://www.philosophybasics.com/branch_ethics.html
- Metz, T. (2016). Confucian Harmony from an African Perspective. *African and Asian Studies*.
- Mindgenius. (2019). Develop a Project Scope Statement with MindGenius. Retrieved from <https://www.mindgenius.com/getting-started/project-scope-statement/>
- PMI. (2006). Code de déontologie et de conduite professionnelle. *Project Management Institute*. Retrieved from https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics.pdf?sc_lang=fr-FR
- PMI. (2012). Structure de prise de décision éthique du PMI. *Project Management Institute*. Retrieved from https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics.pdf?sc_lang=fr-FR

/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/ethical-decision-making-framework.pdf?sc_lang=temp=fr-FR

PMI. (2017). *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)* (6 ed.): Project management institute.

PMI. (2019a). Milestone planning--a different planning approach. Retrieved from <https://www.pmi.org/learning/library/milestone-different-planning-approach-7635>

PMI. (2019b). What is Project Management? Retrieved from <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>

ProjectManager.com. (2019). Statement of Work : Definition & Examples. Retrieved from <https://www.projectmanager.com/blog/statement-work-definition-examples>

ReQtest. (2019). Requirements Analysis - Understanding the basics. Retrieved from <https://reqtest.com/requirements-blog/requirements-analysis/>

Richey, J. (2019). Confucius (551-479 B.C.E.). *Internet Encyclopedia of Philosophy*. Retrieved from <https://www.iep.utm.edu/confuci/>

Rogan, E. (2010). Rationalité tragique et politique aristotélicienne : Les conflictualités civiles (staseis) chez Aristote, moment d'élaboration d'une « rationalité tragique ». *Rationalité tragique*, 1. Retrieved from <http://www.zetesis.fr>

Rowe, S. F., & Sikes, S. (2006). Lessons learned : taking it to the next level. *Paper presented at PMI Global Congress*. Retrieved from <https://www.pmi.org/learning/library/lessons-learned-next-level-communicating-7991>

Rowshare. (2019). La planning : l'outil indispensable pour la planification des tâches. Retrieved from <https://www.rowshare.com/fr/gestion-projet/le-planning-loutil-indispensable-pour-la-planification-des-taches/>

Saunders, M. T., Paul. (2013). The layers of research design. 58-59.

Schmid, A.-F. (2016). Les ambiguïtés de l'éthique appliquée. *Revue Française d'éthique appliquée*, 1, 92-106. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-ethique-appliquee-2016-1-page-92.htm#>

Suhonen, N. (2007). Normative and descriptive theories of decision making under risk : A short review. 49.

Sweet, W. Jeremy Bentham (1748-1832). *Internet Encyclopedia of Philosophy*. Retrieved from <https://www.iep.utm.edu/bentham/>

Sweet, W. (2019). Jeremy Bentham (1748-1832). *Internet Encyclopedia of Philosophy*. Retrieved from <https://www.iep.utm.edu/bentham/>

Tanabe, R. (2016). Applied ethics. *New World Encyclopedia*. Retrieved from <http://www.newworldencyclopedia.org/p/index.php?title=Applied%20ethics&oldid=1001617>

Villemure, R. (2013). Quoi faire pour bien faire? Les valeurs font la différence! *Bulletins réflexifs*.

Visual_Planning. (2015). What is resource scheduling? Retrieved from <https://www.visual-planning.com/en/product/what-is-resource-scheduling>

WebFinance_inc. (2019). Monitoring. *Business Dictionary*. Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/monitoring.html>

Winkler, E. K. (1998). Overview Applied Ethics. In Elsevier (Ed.), *Encyclopedia of Applied Ethics* (2e ed., Vol. 1, pp. pp 191-196).

workbreakdownstructure.com. (2019). Work Breakdown Structure (WBS). Retrieved from <https://www.workbreakdownstructure.com/>

ANNEXES 1 : LES MEILLEURS OUTILS D'UTILISATION ET DE SUPPORT ORGANISATIONNEL

Extent of Use		Organizational Support	Autonomous Usage
HIGHEST			
1	Progress report	Progress report	Activity list
2	Kick-off meeting	PM software for task scheduling	Kick-off meeting
3	PM software for task scheduling	Change request	Gantt chart
4	Gantt chart	Gantt chart	PM software for task scheduling
5	Scope statement	Kick-off meeting	Work Breakdown Structure
6	Milestone planning	Milestone planning	Scope statement
7	Change request	Scope statement	Baseline plan
8	Requirements analysis	Quality inspection	Requirements analysis
9	Work Breakdown Structure	Statement of work	PM software monitoring schedule
10	Statement of work	PM software monitoring schedule	Top-down estimating
11	Activity list	Client acceptance form	Milestone planning
12	PM software monitoring schedule	Customer satisfaction surveys	Bottom-up estimating
13	Lesson learned/post-mortem	Requirements analysis	Self directed work teams
14	Baseline plan	Bid documents	Statement of work
15	Client acceptance form	Lesson learned/post-mortem	Progress report
16	Quality inspection	Work Breakdown Structure	Team building event
17	PM software resources scheduling	Baseline plan	Lesson learned/post-mortem
18	Project charter	PM software resources scheduling	Critical path method and analysis
19	Responsibility assignment matrix	Activity list	Project charter
20	Customer satisfaction surveys	Cost/benefit analysis	PM software resources scheduling

ANNEXE 2 : QUESTIONS SPÉCIFIQUES D'ENTREVUE SUR LES TROIS THÉORIES

1^{re} partie : Contexte et définition

Le contexte de la recherche pour le mémoire vise à répondre à la question « comment l'éthique influence-t-elle les prises de décision en gestion de projet et le choix d'utilisation des pratiques appropriées? », ou, en d'autres mots, il s'oriente vers une recherche visant une prise de décision éthique en gestion de projet. La recherche méthodologique est faite sous forme d'entrevues portant sur des situations en gestion de projet qui mettent en évidence les prises de décisions éthiques. Au cours de l'entrevue, il y aura des questions spécifiques pour mieux connaître les influences entre les modalités de prise de décision, l'espace éthique et les pratiques en gestion de projet. Les définitions des modalités des prises de décision, de l'espace éthique et des pratiques en gestion de projet ne seront pas expliquées pour éviter de biaiser les réponses de l'entrevue. Puis, suivra à la fin de l'entrevue une série de questions portant sur le contexte de l'organisation, de la gestion de projet, des projets et du gestionnaire de projet pour mieux connaître la situation de projet selon les influences sur les prises de décision éthique.

2^e partie : Entrevue

Décrivez et expliquez un projet qui a eu lieu dans votre organisation qui met en perspective des situations simples à complexes concernant des prises de décision et ainsi que le processus décisionnel et les facteurs qui peuvent influencer les prises de décision dans un contexte de gestion de projet.

3^e partie : Questions spécifiques sur les trois théories pour connaître l'orientation

Espace éthique

Question : Est-ce que vous privilégiez (plus/moins) (Déontologisme), (Conséquentialisme) ou (Relationnisme) pour prendre cette décision et pourquoi?

Déontologisme (partialité/subjectivité) : les moyens, les méthodes, les procédures, les instructions, les normes, les lois, les règlements,

Conséquentialisme (partialité/subjectivité) : le but, la fin, la terminaison, le résultat, les conséquences, les effets, l'objectif, le QCD (Qualité, Coût, Durée),

Relationnisme (impartialité/objectivité) : valeurs, vertus, relationnel, collectif, communauté

Modalité de prise de décision

Question : Est-ce que vous privilégiez une solution (plus/moins) (Normative), (Descriptive) ou (Prescriptive) pour prendre cette décision et pourquoi?

Normatif (devrait être – transitivité – calculer et prévoir la chaîne d'évènement) : la solution la plus optimale, idéale, parfaite, idyllique, irréprochable, exemplaire, incomparable, modèle.

Descriptif (est / préférence – intransitivité) : la solution la plus préférable/acceptable, approuvable, tolérable, admissible, présentable, convenable, passable, satisfaisante, recevable, valide, correcte.

Prescriptif (est / crois raisonnable – alternative possible selon plusieurs scénarios (mélange de normatif et de descriptif par considérations d'alternatives possibles)) : la solution la plus : adaptée, ajustée, modulée, conforme, accommodée, alignée, appropriée, cadrée.

Pratique en gestion de projet selon les catégories

Question : Pour vous aider pour prendre la décision, est-ce que vous privilégiez (plus/moins) des pratiques qui proviennent de la catégorie de définition du projet, d'attribution de contrat, d'organisation, d'estimation de coûts, de planification, de contrôle, de conception et/ou de risque? Considérez-vous des solutions alternatives et pourquoi?

Définition du champ d'application et des exigences : Analyser (portée, besoins, charte du projet, coût, partie prenante);

Attribution du contrat : Soumission et évaluation de l'offre et du vendeur;

Organiser : Veiller à la communication et l'affectation de l'équipe de travail;

Estimation de coût : Estimer les coûts à l'aide d'outils;

Planification : Assurer la qualité du projet et la planification des ressources et des tâches;

Contrôle : Surveillance du QCD;

Conception : Analyser la valeur et la qualité;

Risque : Évaluation des risques et planification de gestion de risque;

ANNEXE 3 : QUESTIONS SUR LE CONTEXTE DE L'ORGANISATION, DE GESTION DE PROJET, DE PROJET ET DU GESTIONNAIRE DE PROJET

4^e partie : Contexte de l'organisation, de gestion de projet, de projet et du gestionnaire de projet

Organisation

Maturité : Laquelle des catégories énumérées ci-dessous décrit le mieux le niveau de maturité des systèmes de gestion de projet dans votre domaine opérationnel?

- Niveau initial - ad hoc et chaotique; repose sur la compétence des individus et non sur celle de l'organisation.
- Niveau reproductible - il existe un système de gestion de projet et les plans sont basés sur l'expérience précédente.
- Niveau défini - compréhension commune, à l'échelle de l'organisation, des activités de gestion de projet, des rôles et des responsabilités.
- Niveau géré - processus stables et mesurés par rapport aux objectifs de l'organisation; les variations sont identifiées et abordées
- Niveau d'optimisation - toute l'organisation se concentre sur l'amélioration continue.

Soutien organisationnel à l'utilisation d'outils ou de techniques : Votre organisation vous aide-t-elle à utiliser des outils ou des techniques avec des modèles, de la formation, des instructions détaillées et des procédures?

- Pas de support
- Support très limité
- Support limité
- Support étendu
- Support très étendu

Disponibilité du personnel compétent : Comment est la satisfaction des besoins sur le plan de la disponibilité d'un personnel de projet compétent? Est-il disponible pour les projets sur lesquels vous travaillez habituellement?

- Les besoins du projet sont pleinement satisfaits
- Les besoins du projet sont pour la plupart satisfaits
- Les besoins du projet sont partiellement satisfaits
- Les besoins du projet ne sont pas satisfaits

Taux de réussite du projet : Par rapport à d'autres organisations du même secteur, comment qualifiez-vous le taux de réussite des projets dans votre organisation?

- Beaucoup plus de succès
- Plus de succès
- Taux de réussite moyen
- Moins réussi
- Beaucoup moins réussi

Nombre d'employés : Combien d'employés travaillent dans l'organisation?

Nombre de chefs de projet : Combien d'employés dans l'organisation sont des gestionnaires de projet?

Gestion de projet

Structure organisationnelle : Quelle est la structure organisationnelle pour la gestion de projet?

- Fonctionnelle;
- Matrice faible;
- Matrice équilibrée;
- Matrice forte;

- Par projet;

Participation à différentes phases: Indiquez la, ou les phases, de projet au cours de laquelle, ou lesquelles, vous êtes le plus souvent impliqué.

- Initiation et conception; (Définir : objectifs, spécifications, tâches, responsabilités)
- Planification et développement; (Planifier : échéancier, budget, ressources, risques, recrutement)
- Exécution et implémentation; (Exécution : rapport d'état, changements, qualité, prévoir)
- Finalisation, mise en service et transfert; (Livraison : document de transfert, libération des ressources, libération du personnel, leçons apprises, formation du client)
- Contrôle/pilotage; (mesure corrective, rétroaction, écart, management projet)

Le projet fait partie d'un programme ou d'un projet indépendant: Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement font-ils partie d'un programme avec des objectifs plus larges ou sont-ils des projets indépendants?

- Projet indépendant;
- Intégré dans un programme de projets;

Projet

Types de projets: Quelle est la principale activité de votre organisation?

Budget du projet: Quelle est la tranche de valeur typique (en dollars canadiens) des projets sur lesquels vous travaillez, ou que vous gérez, dans votre rôle de projet principal?

Durée du projet: Quelle est la durée typique du ou des projets principaux sur lesquels vous travaillez?

Bien défini ou mal défini : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement sont-ils bien définis ou mal définis? Appuyez votre réponse par le niveau de définition du projet au moment où vous devenez généralement impliqué.

- Bien défini;
- Mal défini;

Niveau de produit ou d'innovation technique : Quel est le niveau d'innovation de produit ou technique dans vos projets?

- Très haut niveau d'innovation
- Haut niveau d'innovation
- Faible niveau d'innovation
- Produit standard et technologie standard

Similarité du projet : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement sont-ils similaires ou différents?

- Assez similaires;
- Assez différents;

Nombre d'interfaces avec d'autres systèmes/services/produits/projets : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement ont-ils de nombreuses interfaces avec d'autres systèmes / services / produits / projets/ parties prenantes?

- Un très grand nombre d'interfaces
- Un grand nombre d'interfaces
- Un petit nombre d'interfaces
- Pas d'interface

Diversité ou étroitesse de disciplines : Les projets sur lesquels vous travaillez habituellement impliquent-ils un large éventail de disciplines ou un

éventail restreint de disciplines? La discipline signifie la spécialisation des compétences ou le domaine de formation formelle.

- 1 discipline;
- 2 disciplines;
- 3 à 5 disciplines;
- 6 à 10 disciplines;
- Plus de 10 disciplines;

Gestionnaire de projet

Éducation : Quel est le niveau d'éducation demandé pour ce poste?

- Qualification technique (Diplôme d'étude collégiale – technique)
- Diplôme de premier cycle universitaire (Baccalauréat)
- Certificat de maîtrise ou l'équivalent (DESS, programme court de deuxième cycle)
- Diplôme d'études supérieur (Maîtrise, doctorat)

Rôle : Quel est votre rôle principal présentement?

Expérience du gestionnaire de projet : Veuillez indiquer le nombre d'années d'expérience que vous avez pour ce poste de gestionnaire de projet.

- Moins d'une année d'expérience;
- De 1 à 3 années d'expérience;
- De 4 à 6 années d'expérience;
- De 7 à 9 années d'expérience;
- De 10 à 12 années d'expérience;
- De 13 à 15 années d'expérience;
- Plus de 16 années d'expérience;

Nombre de projets simultanés : Sur combien de projets travaillez-vous ou combien en gérez-vous en même temps?

- 1;

- 2;
- 3;
- 4 à 6;
- 7 et plus;

ANNEXE 4 : QUESTION SUR L'UTILISATION DES PRATIQUES

Question sur l'utilisation des pratiques.

Veuillez indiquer à chaque pratique suivante si elle est utilisée, peu utilisée ou pas utilisée :

Pratiques	Utilisée	Peu utilisée	Pas utilisée
Analyse des besoins			
Cahier de charges			
Charte de Gantt			
Déclaration de portée			
Leçon apprise/Post-mortem			
Liste d'activités			
Logiciel de gestion de projet pour la planification des tâches			
Logiciel de gestion de projet pour la surveillance du calendrier			
Logiciel de gestion de projet pour la planification des ressources			
Plan de base			
Planification des étapes			
Rapport de progression			
Réunion de démarrage			
Structure de répartition du travail			

ANNEXE 5 : QUESTION SUR LA PRIORISATION DES VALEURS

Question sur l'orientation des valeurs selon les trois stratégies éthiques normatives.

Veuillez choisir les dix (10) valeurs les plus utilisées dans votre organisation et noter ces valeurs de 1 (plus importante) à 10 (moins importante) :

- | | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Amitié civique<input type="radio"/> Altruisme<input type="radio"/> Assentiment des personnes inaptes ou mineurs<input type="radio"/> Authenticité<input type="radio"/> Autonomie<input type="radio"/> Bien-être collectif<input type="radio"/> Bien-être individuel<input type="radio"/> Bienveillance<input type="radio"/> Bonheur<input type="radio"/> Bonté<input type="radio"/> Compassion<input type="radio"/> Confidentialité<input type="radio"/> Consentement libre, éclairé et | <ul style="list-style-type: none">continu des personnes aptes ou majeures<input type="radio"/> Courage<input type="radio"/> Créativité<input type="radio"/> Dévouement<input type="radio"/> Dignité humaine<input type="radio"/> Disponibilité<input type="radio"/> Droiture<input type="radio"/> Écoute<input type="radio"/> Égalité<input type="radio"/> Empathie<input type="radio"/> Honnêteté<input type="radio"/> Humilité<input type="radio"/> Impartialité<input type="radio"/> Intégrité<input type="radio"/> Justice | <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Liberté<input type="radio"/> Ouverture<input type="radio"/> Patience<input type="radio"/> Plaisir<input type="radio"/> Probité<input type="radio"/> Qualité de vie<input type="radio"/> Respect<input type="radio"/> Respect des personnes<input type="radio"/> Sagesse<input type="radio"/> Santé<input type="radio"/> Sollicitude<input type="radio"/> Tolérance<input type="radio"/> Transparence<input type="radio"/> Utilité<input type="radio"/> Vie humaine<input type="radio"/> Vie privée |
|---|--|---|