



Développement d'un modèle de règles, principes et procédures pour une prise de décision éthique selon des approches intégrées du *Business Ethics* en gestion organisationnelle de projets

par Jimmy Lacourse

Thèse présentée à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention du grade de Docteur en management de projet (DMP) en doctorat du management de projet

Québec, Canada

© Jimmy Lacourse, 2026

RÉSUMÉ

La gestion organisationnelle de projets (GOP) est confrontée à des dilemmes éthiques complexes qui nécessitent l'application de cadres normatifs adaptés. Cette recherche propose un modèle intégré de prise de décision éthique (*Integrated Ethical Decision-making*) basé sur le *Business Ethics*, alliant déontologisme, conséquentialisme et éthique relationnelle. Ces trois approches sont analysées pour comprendre leur influence sur les processus décisionnels en contexte de gestion de projets, particulièrement dans les associations générales étudiantes (AGEs) de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), un terrain marqué par des interactions complexes entre les différentes parties prenantes.

Le modèle théorique repose sur une philosophie de l'*Instrumentalist Organizing* afin de développer les trois facteurs exposés dans la problématique de recherche, qui sont la gestion organisationnelle de projets, la prise de décision éthique et le *Business Ethics*. Les variables exposées sont ceux de la gouvernance pour la gestion organisationnelle de projets, des processus mentaux du modèle de Schwartz pour la prise de décision éthique et des approches éthiques que sont le déontologisme, le conséquentialisme et le relationnel pour le *Business Ethics*.

Un cadre opératoire méthodologique est élaboré selon une approche abductive. À travers une méthode mixte, combinant études de cas multiples, enquêtes pragmatistes et longitudinales, cette recherche examine la manière dont le *Business Ethics* modère la relation entre la gestion organisationnelle de projets et la prise de décision éthique. Treize gestionnaires d'AGEs ont été rencontrés au cours d'entrevues semi-dirigées et 88 gestionnaires ont rempli le questionnaire.

Les résultats ont permis d'expliquer les influences des relations entre la gestion organisationnelle de projets et la prise de décision éthique ainsi que l'effet modérateur du *Business Ethics*. Les explications de l'influence des relations entre la gestion organisationnelle de projets et la prise de décision éthique viennent appuyer Müller, Turner, Anderson, Shao, et Kvalnes (2016) sur les structures rigides liées à l'éthique. Tandis que l'analyse de l'effet modérateur enrichit la littérature sur les relations entre la gestion organisationnelle de projets et le *Business Ethics*.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à l'enrichissement du champ du *Business Ethics* en proposant une intégration holistique des approches normatives et relationnelles, tout en démontrant leur pertinence dans un contexte de gestion organisationnelle de projets. Ce cadre conceptuel permet de mieux comprendre la dynamique éthique à l'œuvre dans les processus décisionnels complexes.

L'apport managérial de cette étude se manifeste par le développement de recommandations concrètes visant à favoriser une prise de décision éthique intégrée. Ces recommandations incitent les décideurs à intégrer des perspectives éthiques dans leurs choix stratégiques, renforçant ainsi la gouvernance éthique et leur capacité à anticiper les enjeux sociaux et organisationnels.

Ainsi, ce modèle propose une réponse novatrice aux défis éthiques rencontrés dans la gestion organisationnelle de projets, en articulant les fondements philosophiques de l'éthique avec les réalités opérationnelles des organisations. Les conclusions de cette thèse ouvrent la voie à des recherches futures visant à évaluer l'impact de cette approche intégrée sur la performance organisationnelle et la gouvernance éthique au sein des organisations.

Mots clés : *Business Ethics*, conséquentialisme, déontologisme, éthique relationnelle, gestion organisationnelle de projets, gouvernance, Modèle de Schwartz et prise de décision éthique.

TABLE DES MATIERES

RESUME	I
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES ACRONYMES	IX
REMERCIEMENTS	X
INTRODUCTION	XII
CHAPITRE 1 - INTRODUCTION	1
1.1 Pratique organisationnelle et éthique : Mise en perspective	1
1.1.1 Contexte et perspective retenue.....	3
1.1.2 <i>Business Ethics</i> et études organisationnelles	7
1.1.3 Un enjeu important : une meilleure prise en compte des différentes dimensions du <i>Business Ethics</i> dans la prise de décision.....	10
1.2 <i>Business Ethics</i> et prise de décision éthique : une analyse critique des travaux	12
1.2.1 Analyse critique des approches de l' <i>Ethical Decision-making</i>	13
1.2.2 Apports de l'éthique relationnelle du <i>Business Ethics</i> à l' <i>Ethical Decision-making</i>	15
1.2.3 Synthèse des travaux	17
1.3 Problématique spécifique.....	21
1.4 Localisation de la recherche	24
1.4.1 Gestion organisationnelle de projets	24
1.4.2 Prise de décision éthique.....	25
1.4.3 <i>Business Ethics</i>	25
1.4.4 Éléments de synthèse	26
1.5 Objectifs et questions de recherche associées	27
1.5.1 Définir les facteurs	27
1.5.2 Analyser et comprendre les relations entre les facteurs	28
1.5.3 Synthèse : Objectifs et questions de recherche associées	29
1.6 Le cas d'une gestion institutionnelle de projets : Les associations générales étudiantes à l'UQTR	31
1.7 Contributions attendues pour la recherche	33
1.7.1 Contributions théoriques.....	33
1.7.2 Contributions managériales	33
1.7.3 Éléments de synthèse	34
1.8 Structure de la proposition de recherche	34
CHAPITRE 2 - REVUE DE LA LITTÉRATURE	36
2.1 Cadre théorique	36
2.1.1 Philosophie de recherche : <i>Instrumentalist organizing</i>	38
2.1.2 Perspective ontologique : <i>Becoming</i>	41
2.1.3 Perspective épistémologique : <i>Process-based studies</i>	42
2.1.4 Perspectives théoriques : Gestion organisationnelle de projets, <i>theories of Business Ethics</i> et <i>Ethical decision making theory</i>	43
2.1.5 Niveau d'analyse : Gestion institutionnelle de projets	44
2.1.6 Unité d'analyse : La situation de prise de décision	45
2.2 Gestion organisationnelle de projets	46

2.2.1	Modèle de maturité de la gestion organisationnelle de projets	47
2.2.2	Gouvernance de la gestion organisationnelle de projets	48
2.2.3	Synthèse : Les éléments de la gestion organisationnelle de projets retenus pour cette recherche	51
2.3	Processus de la prise de décision éthique.....	53
2.3.1	Cadre de prise de décision éthique	54
2.3.2	Modèles de prise de décision éthique	57
2.3.3	Processus de prise de décision éthique	59
2.3.4	Éléments de synthèse de la prise de décision éthique	61
2.4	Dimensions du <i>Business Ethics</i>.....	63
2.4.1	Approche d'éthique standard.....	64
2.4.2	Approche d'éthique relationnelle	66
2.4.3	Éléments de synthèse des dimensions du <i>Business Ethics</i>	69
2.5	Synthèse des propositions de recherche et cadre conceptuel final	70
2.5.1	Proposition 1 : La relation entre la gestion organisationnelle de projets et la prise de décision éthique	71
2.5.2	Proposition 2 : L'influence modératrice du <i>Business Ethics</i> sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets et la prise de décision éthique	72
CHAPITRE 3 - CADRE OPERATOIRE.....		74
3.1	Approche de la recherche : Abduction	76
3.2	Choix méthodologique : Méthode mixte simple	77
3.3	Stratégie de recherche : Enquête pragmatiste avec étude de cas multiples et holistiques	79
3.4	Horizon temporel : longitudinal	86
3.5	Techniques et procédures : Entrevues semi-dirigées et questionnaires.....	87
3.5.1	Choix d'échantillonnage et de situation de prise de décision	87
3.5.2	Choix des situations de prises de décision éthique	90
3.5.3	Traitement, analyse et interprétation des données	90
3.5.4	Contrôle de qualité des résultats	95
3.6	Éthique de la recherche.....	97
CHAPITRE 4 - RESULTATS ET DISCUSSION.....		99
4.1	Synthèse des résultats	100
4.1.1	Synthèse des résultats quant à la proposition 1	102
4.1.2	Synthèse des résultats quant à la proposition 2.....	108
4.2	Analyse détaillée des résultats quant à la proposition 1	115
4.2.1	Analyses et interprétations qualitatives	115
4.2.2	Analyses et interprétations quantitatives	134
4.3	Analyse détaillée des résultats quant à la proposition 2	154
4.3.1	Analyses et interprétations qualitatives	154
4.3.2	Analyses et interprétations quantitatives	168
4.4	Discussion des résultats et des réponses aux questions de recherche	184
4.4.1	Réponse à la question de recherche 1	185
4.4.2	Réponse à la question de recherche 2.....	188
CHAPITRE 5 - CONTRIBUTIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES.....		191
5.1	Contributions théoriques	194
5.2	Contributions managériales	200
5.2.1	Contributions managériales de la proposition 1	201

5.2.2 Contributions managériales de la proposition 2	202
5.3 Limitations	204
5.4 Recherches futures	205
CHAPITRE 6 - CONCLUSION	208
6.1 Pratiques existantes perçues dans les situations insatisfaisantes	208
6.2 Problématisation	209
6.3 Hypothèse de travail abductive	209
6.4 Développement déductif en propositions testables	209
6.5 Études de cas multiples et holistiques	210
6.6 Étude de cas contrôlée	210
6.7 Analyse des résultats de l'étude de cas	210
6.8 Nouvelles pratiques perçues dans une situation satisfaisante	211
ANNEXES	215
CERTIFICATION ETHIQUE	271
BIBLIOGRAPHIE	272

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 : Synthèse des différentes visions éthiques lors d'une prise de décision	14
Tableau 1.2 : Synthèse des apports de l'intégration de l'approche d'éthique relationnelle .	16
Tableau 1.3 : Matrice de classification des écrits des éthiques standards et relationnelles sur les apports et les lacunes	17
Tableau 1.4 : Objectifs et questions de recherche	30
Tableau 2.1 : Synthèse des éléments de la gestion organisationnelle de projets retenus pour cette recherche de Müller et coll. (2019)	52
Tableau 2.2 : Mise en évidence des principaux contrastes entre les trois cadres	56
Tableau 2.3 : Synthèse des éléments de la prise de décision éthique	62
Tableau 2.4 : Synthèse des courants de l'approche d'éthique relationnelle	69
Tableau 2.5 : Synthèse des courants du <i>Business Ethics</i>	70
Tableau 2.6 : Objectifs, questions de recherche et propositions.....	73
Tableau 3.1 : Explication des termes quantitatifs	93
Tableau 4.1 : Conclusion des propositions	100
Tableau 4.2 : Portrait des entrevues et des questionnaires sur la gestion organisationnelle de projets des résultats quant à la proposition 1	102
Tableau 4.3 : Analyse des données des entrevues triangulée avec celles du questionnaire de la proposition 1	106
Tableau 4.4 : Analyse des données des entrevues triangulée avec les données du questionnaire de la proposition 2	112
Tableau 4.5 : Récapitulatif des points clés des entrevues sur le facteur de la gestion organisationnelle de projets	116
Tableau 4.6 : Récapitulatif des points clés des entrevues sur le facteur de la prise de décision éthique.....	118
Tableau 4.7 : Résumé transversal des variables de la gestion organisationnelle de projets (X) sur les processus de prise de décision éthiques (Y)	152
Tableau 4.8 : Résumé transversal des variables <i>Business Ethics</i> (Z) sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et les processus de prise de décision éthiques (Y)	182
Tableau 4.9 : Les éléments retenus pour répondre à la question de recherche 1	186
Tableau 4.10 : Les éléments retenus pour répondre à la question de recherche 2	188
Tableau 5.1 : Conclusion des propositions	192

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 : L'éthique déclinée en trois domaines distincts	5
Figure 1.2 : Les trois types de théories des éthiques normatives.....	6
Figure 1.3 : Cadre d'intégration des deux approches dans l' <i>Ethical Decision-making</i> du <i>Business Ethics</i>	18
Figure 1.4 : Enjeux d'intégration des deux approches dans l' <i>Ethical Decision-making</i> du <i>Business Ethics</i> dans un projet d'organisation.....	20
Figure 1.5 : Cadre conceptuel préliminaire des relations entre la gestion organisationnelle de projets (X), la prise de décision éthique (Y) et le <i>Business Ethics</i> (Z).....	23
Figure 1.6 : Diagramme de Venn sur les domaines de littérature considérés et leurs intersections par rapport à la problématique spécifique traitée	26
Figure 2.1 : Développement du cadre théorique.....	37
Figure 2.2 : Matrice des approches de la philosophie des sciences et des logiques d'action associées.....	41
Figure 2.3 : Modèle de gestion organisationnelle de projets de Müller et coll. (2019, p. 4).....	50
Figure 2.4 : <i>Integrated ethical decision-making model</i>	58
Figure 2.5 : Cadre conceptuel et propositions	71
Figure 3.1 : Développement du cadre opératoire.....	75
Figure 3.2 : Les composantes de l'enquête pragmatiste	80
Figure 3.3 : Les types de canevas de base pour une étude de cas.....	83
Figure 3.4 : La réalité simplifiée de l'étude de cas de la gestion institutionnelle de projets associatifs pour une situation de prise de décision éthique selon les approches standards et relationnelles du <i>Business Ethics</i>	85
Figure 4.1 : Facteurs significatifs de la gestion organisationnelle de projets sur la prise de décision éthique	104
Figure 4.2 : Facteurs significatifs du <i>Business Ethics</i> sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets et la prise de décision éthique.....	110
Figure 4.3 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ01 répondant à la proposition 1	140
Figure 4.4 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ02 répondant à la proposition 1	141
Figure 4.5 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ03 répondant à la proposition 1	142
Figure 4.6 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ04 répondant à la proposition 1	143
Figure 4.7 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ05 répondant à la proposition 1	145
Figure 4.8 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ06 répondant à la proposition 1	146
Figure 4.9 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ07 répondant à la proposition 1	147
Figure 4.10 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ08 répondant à la proposition 1	148

Figure 4.11 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ09 répondant à la proposition 1	149
Figure 4.12 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ10 répondant à la proposition 1	150
Figure 4.13 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ11-5 répondant à la proposition 1	151
Figure 4.14 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ01 répondant à la proposition 2	174
Figure 4.15 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ02 répondant à la proposition 2	175
Figure 4.16 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ03 répondant à la proposition 2	176
Figure 4.17 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ05 répondant à la proposition 2	177
Figure 4.18 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ06 répondant à la proposition 2	179
Figure 4.19 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ07 répondant à la proposition 2	180
Figure 4.20 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ10 répondant à la proposition 2	181
Figure 5.1 : La relation dynamique entre les facteurs de la gestion organisationnelle de projets (X), de la prise de décision éthique (X) et du <i>Business Ethics</i> (Z)	196
Figure 5.2 : Mise à jour de la localisation de la recherche	198
Figure 6.1 : La conclusion selon l'enquête pragmatiste	208

LISTE DES ACRONYMES

3P : Projets, programmes et portefeuilles de projet
AG : Assemblée générale
AGEs : Association générales étudiantes
BEE : *Business Ethics* - Entrevues
BEQ : *Business Ethics* - Questionnaires
CA : Conseil d'administration
EPTC 2 : Énoncé de politique des trois Conseils: Éthique de la recherche avec des êtres humains
GOP : Gestion organisationnelle de projets
GOPE : Gestion organisationnelle de projets - Entrevues
GOPQ : Gestion organisationnelle de projets - Questionnaires
IPMA : International Project Management Association
O : Objectif
OPM3 : Organizational Project Management Maturity Model
P : Proposition
PDE : Prise de décision éthique
PDEE : Prise de décision éthique - Entrevues
PDEQ : Prise de décision éthique - Questionnaires
PMI : *Project management Institute*
PMO : *Project Management Office*
QR : Question de recherche
S.O. : Sans objet
SRG : Statuts et règlements généraux
UQAC : Université du Québec à Chicoutimi
UQTR : Université du Québec à Trois-Rivières
VIF : Variance Inflation Factor

REMERCIEMENTS

Écrire une thèse est une épreuve de réflexion et de rédaction exigeante, mais adresser des remerciements à la hauteur des personnes qui m'ont accompagné de près ou de loin dans ce processus est aussi difficile. Mes premiers remerciements vont à mes deux directeurs, Philippe Boigey et Christophe Bredillet, qui m'ont soutenu, guidé et conseillé tout au long de ce doctorat. Nos séances de suivi de l'avancement de ma thèse ont toujours été des occasions enrichissantes pour mon développement, que ce soit sur le plan personnel ou professionnel. Vous m'avez appris à prendre du recul, à synthétiser mes pensées ainsi qu'à mieux les exprimer. Ces apprentissages me permettent aujourd'hui d'être plus accompli.

L'année 2020 a été une année pivot importante dans ma vie, marquée par de nombreux changements. Dès mon arrivée à l'UQAC, Philippe Boigey, tu as été un phare indispensable et tu as toujours été disponible lorsque j'avais besoin de parler, de clarifier certains sujets ou simplement d'aide. Nos longues discussions par Zoom ou par Messenger ont toujours été très enrichissantes et constructives. Merci, Philippe, de ta constance et de ton écoute indéfectible.

Cette grande aventure, de la maîtrise jusqu'au doctorat, n'aurait pas été possible sans ton soutien, tes conseils et ta franchise. Christophe Bredillet, tu as été une figure marquante de mon développement comme étudiant aux cycles supérieurs. Tes conseils ont toujours été émis de manière précise, juste et soutenue, ce qui m'a permis d'atteindre la rigueur, la justesse et la qualité attendues dans mes recherches. Merci, Christophe, d'avoir partagé tes sages conseils et ton expérience enrichissante.

Je souhaite également adresser mes remerciements à Charles Nadeau, Vice-recteur à l'administration et aux finances de l'UQTR en 2020, qui m'a octroyé une bourse d'études provenant de l'UQTR. Celle-ci m'a permis de me concentrer sur mes études durant les premières années sans le stress financier. Merci, Charles, pour ta générosité et ton ouverture envers mon projet de thèse.

Je tiens aussi à remercier une personne qui m'a apporté beaucoup de réflexions constructives sur ma thèse, s'assurant que j'exprime clairement mes idées sans dénaturer ma recherche. Merci à Morgane Vandel d'avoir été ma réviseuse de thèse. Nos discussions ont contribué à ce que ma recherche soit plus claire.

Un remerciement collectif s'adresse à toutes les personnes impliquées dans les associations étudiantes ayant participé à ma recherche. Votre contribution à ma thèse est une reconnaissance inestimable pour moi. Merci à tous pour votre dévouement et votre implication.

Je tiens à souligner la Chasse-Galerie qui a été un lieu marquant dans mon parcours universitaire. Elle a été une source d'inspiration pour l'avancement de ma recherche, un endroit qui m'a fourni un emploi et une place pour créer des souvenirs ainsi que des amitiés gravées dans le marbre.

La réalisation d'une thèse n'est pas seulement un processus de réflexion et de rédaction, elle exige aussi de faire des sacrifices et de parfois refuser certains événements. Je suis choyé d'avoir des amis et une famille qui ont fait preuve de compréhension et m'ont apporté un soutien indescriptible. Mes amis occupent une place importante dans ma vie, et je suis chanceux d'avoir pu compter sur leur support, leur écoute, leur aide, et même leur humour, ce qui a contribué à créer des souvenirs inoubliables durant mon parcours universitaire. Il m'est impossible de personnaliser mes remerciements à chacun, car cela

nécessiterait une thèse entière pour exprimer toute la gratitude que j'éprouve envers vous et pour tout ce que vous m'avez apporté. Un énorme merci à Frédéric, Thibault, Léa, Stacy, Martine, Marie-Chantale, Jérémy, Philippe, Valérie, Simon, Brandon, Chloé, Amélie et bien d'autres amis en or.

Finalement, je remercie ma famille pour leur compréhension envers mes sacrifices et pour leur présence à toutes les étapes de mon doctorat. Je remercie tout particulièrement mon meilleur ami et mon filleul, Christopher et Billy, pour votre appui indéfectible. Merci également à mes grands-parents, Gérard et Lucille, qui m'ont toujours encouragé et ont manifesté un intérêt constant pour mon avancement universitaire. Enfin, je souligne le soutien et la présence indispensables de ma mère et de ma sœur, Marie-Céline et Jessy. Un gros merci à toute ma famille pour votre soutien précieux.

INTRODUCTION

La considération des approches éthiques est devenue un enjeu essentiel dans la prise de décision en gestion organisationnelle de projets (Konstantinou, 2023). De plus, le système de gouvernance des organisations exige une structure décisionnelle qui fait d'elles de véritables agents moraux (French, 1979, 1984; Moriarty, 2021). La responsabilité, qui est le propre des agents moraux, envers les projets apporte des dilemmes dans la prise de décision en confrontant différentes approches éthiques que sont le déontologisme, le conséquentialisme et le relationnel (Bazerman et Tenbrunsel, 2011a, 2011b; Drašček, Buhovac, et Andolšek, 2021; Lemoine, Hartnell, et Leroy, 2019; Shafer-Landau, 2015; Simons, 2002).

Le but de cette thèse est de proposer une compréhension de la nature de la relation entre la gestion organisationnelle de projets et la prise de décisions éthiques, ainsi que l'effet modérateur des approches intégrées du *Business Ethics* sur cette relation.

Cette réflexion s'ancre dans un cadre théorique d'une philosophie de recherche de l'*Instrumentalist Organizing* afin de proposer une analyse des différents domaines de la littérature et de formuler des propositions de recherche.

Le cadre opératoire est basé sur le modèle en oignon de Saunders, Lewis, Thornhill, et Bristow (2019), qui se concentre sur une approche abductive, une méthode mixte simple, une stratégie d'enquête pragmatiste avec une étude de cas multiples et holistiques, un horizon temporel longitudinal, ainsi que des techniques d'entrevues semi-dirigées et de questionnaires afin de comprendre les relations entre les domaines de littérature.

Les contributions managériales soumises visent à développer un modèle de règles, de principes et de procédures qui soutiennent la prise de décisions éthiques selon des approches standards (déontologisme et conséquentialisme) et relationnelles, et qui favorisent le rôle de l'agent dans sa compréhension et sa façon d'agir au sein d'une gestion organisationnelle de projets. L'aspect théorique de cette contribution enrichit la compréhension managériale de l'interaction entre les trois domaines de littérature dans un scénario éthique.

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

En gestion de projets, la prise de décision éthique est un enjeu crucial pour les organisations et les gestionnaires (Baker et Niederman, 2023). En effet, les organisations subissent des conséquences négatives lorsqu'elles prennent des décisions qui vont à l'encontre de principes éthiques (Baker et Niederman, 2023). Le succès de leurs projets dépend de différents facteurs liés à la culture de la gestion de projets, selon certaines recherches, telles que « *The shared cultural values of the organization's members (Kendra et Taplin, 2004) and the collective readiness of the project team to act ethically (Kloppenborg et Petrick, 1999)* »¹ (Baker et Niederman, 2023, p. 334).

Les prochaines sections portent sur la relation entre la pratique organisationnelle et l'éthique (section 1.1), puis sur une analyse critique des approches de l'*Ethical Decision-making* selon le *Business Ethics* (section 1.2). On y aborde ensuite la problématique spécifique de la recherche (section 1.3), sa localisation (section 1.4), ses objectifs et ses questions (section 1.5), son périmètre (section 1.6), ses contributions théoriques et managériales (section 1.7) et enfin la structure de sa proposition (section 1.8).

1.1 PRATIQUE ORGANISATIONNELLE ET ÉTHIQUE : MISE EN PERSPECTIVE

La littérature démontre que la pratique associée à la prise de décision éthique est influencée par des codes d'éthique professionnels et organisationnels (Baker et Niederman, 2023). Lorsque les praticiens et praticiennes appliquent un code de déontologie, « *one would*

¹ Les valeurs culturelles partagées par les membres de l'organisation (Kendra et Taplin, 2004) et la volonté collective de l'équipe du projet d'agir de manière éthique (Kloppenborg et Petrick, 1999). [Notre traduction]

*expect to see point-in-time (what we call “moment of choice”) decisionmaking processes that reflect a particular philosophical view of ethics: rules based, values based, or consequentialist »*² (Baker et Niederman, 2023, p. 334). Ces approches éthiques forment le *Business Ethics* (Baker et Niederman, 2023; Ljungblom et Lennerfors, 2018). Toutefois, l'application de ces codes auprès des chefs de projets n'est pas considérée comme nécessaire et même moins utile en comparaison de l'application de « *organizational processes and guidelines, good judgment, and an internal moral code »*³ (Baker et Niederman, 2023, p. 334). Ce jugement moral a pour but de « *deciding which course of action is morally right, this study examines the rationale for practitioners' judgments in choice making relative to situations calling for ethical judgment »*⁴ (Baker et Niederman, 2023, p. 334). Baker et Niederman (2023) expriment que

*this approach extends the concern expressed by Bredillet (2003) with the appropriation by organizations and individuals of community codes of ethics while also attending to the importance of creating, maintaining, and interpreting local standards across and within project instances*⁵ (Baker et Niederman, 2023, p. 343).

Ceci remet en question l'approche dite « *moment of choice* » (Baker et Niederman, 2023, p. 334) et l'application des codes au profit de l'application d'une approche « par processus » avec un jugement éthique par les chefs de projets (Baker et Niederman, 2023).

Cette vision processuelle se concentre sur un jugement d'éthique et aspire à analyser des scénarios (Baker et Niederman, 2023). Elle est dérivée de la vision de Simon (1965), qui

² On s'attendrait à voir des processus décisionnels ponctuels (ce que nous appelons « moment de choix ») qui reflètent une vision philosophique particulière de l'éthique : fondée sur des règles, fondée sur des valeurs ou conséquentialiste. [Notre traduction]

³ Processus et directives organisationnels, bon jugement et code moral interne. [Notre traduction]

⁴ Décider quelle ligne de conduite est moralement juste, cette étude examine la justification des jugements des praticiens dans leurs choix relatifs à des situations nécessitant un jugement éthique. [Notre traduction]

⁵ Cette approche prolonge la préoccupation exprimée par Bredillet (2003) quant à l'appropriation par les organisations et les individus des codes d'éthique communautaires tout en tenant compte de l'importance de créer, de maintenir et d'interpréter des normes locales à travers et au sein des instances de projet. [Notre traduction]

inclut une extension de celle de Mintzberg, Raisinghani, et Theoret (1976) et celle de Nutt (1984) (Baker et Niederman, 2023). Une prise de décision éthique s'exprime par un processus de résolution de problème décrit par les auteurs précédents. Ce processus qui se décline en 3 étapes : la formulation du problème, le développement d'alternatives et finalement le choix (Baker et Niederman, 2023; Mintzberg et coll., 1976; Nutt, 1984; Simon, 1965). Ceci démontre l'importance de former les gestionnaires au développement de meilleurs jugements et compétences d'analyse éthique dans un contexte de gestion de projets (Baker et Niederman, 2023; Helgadóttir, 2008).

La présente analyse du lien entre l'éthique et les pratiques organisationnelles commence par exposer et distinguer les notions de la morale et de l'éthique afin de mieux cibler l'application de l'éthique dans cette recherche (section 1.1.1). Puis, l'analyse se concentre sur l'explication du *Business Ethics* utilisé dans cette recherche et ses différentes perspectives (section 1.1.2), pour finalement développer le lien entre le *Business Ethics* et son application dans l'action, à savoir la prise de décision (section 1.1.3).

1.1.1 Contexte et perspective retenue

Les termes « morale » et « éthique » sont couramment et indistinctement employés (Durand, 1994, p. 468; Ricoeur, 2004) lorsqu'il est question de croyances, d'actions ou de principes, ce qui a pour conséquence de créer une certaine confusion quant à leur sens propre (McCombs School of Business, 2023d). Pourtant, la philosophie propose une définition stricte et bien distincte de chacun de ces termes et de leur utilisation (McCombs School of Business, 2023d).

Le terme « morale » vient du mot latin « *mores* » (Durand, 1994, p. 468; Ricoeur, 2004), qui se rapporte au comportement des personnes vivant en collectivité, et fait référence

à ce qui est juste et acceptable (Durand, 1994; McCombs School of Business, 2023e). La morale se rapporte aux comportements qui visent à faire la différence entre le bien et le mal, et permet de poser les bons comportements afin d'éviter d'être amoral et immoral (McCombs School of Business, 2023e).

À la différence du terme « éthique », qui vient du mot grec « *êthos* » (Durand, 1994, p. 468; Ricoeur, 2004), et est relatif à l'investigation et l'analyse de dilemmes et des principes moraux (McCombs School of Business, 2023d) par une approche théorique qui privilégie la réflexion sur les fondements de l'éthique (Durand, 1994). Petrick et Quinn (1997) définissent l'éthique comme suit :

*The systematic attempt to make sense of individual, group, organizational, professional, social, market and global moral experience in such a way as to determine the desirable, prioritized ends that are worth pursuing, the right rules and obligations that ought to govern human conduct, the virtuous intentions and character traits that deserve development in life, and to act accordingly.*⁶ (Helgadóttir, 2008, p. 743)

La distinction entre la morale et l'éthique se résume ainsi : la morale se concentre sur les normes de comportement et sert à juger le bien et le mal (McCombs School of Business, 2023e), tandis que l'éthique définit la façon d'agir dans une situation donnée selon les différentes raisons (Bonde et Firenze, 2013). Bonde et Firenze (2013) précisent que

*another way to think about the relationship between ethics and morality is to see ethics as providing a rational basis for morality, that is, ethics provides good reasons for why something is moral*⁷ (Bonde et Firenze, 2013, p. 1).

⁶ La tentative systématique à donner un sens à l'expérience morale individuelle, collective, organisationnelle, professionnelle, sociale, marchande et globale de manière à déterminer les fins souhaitables et prioritaires qui valent la peine d'être poursuivies, les bonnes règles et obligations qui devraient régir la conduite humaine, les intentions vertueuses et les traits de caractère qui méritent de se développer dans la vie, et d'agir en conséquence. [Notre traduction]

⁷ Une autre façon de penser à la relation entre l'éthique et la moralité est de voir l'éthique comme fournissant une base rationnelle à la moralité, c'est-à-dire que l'éthique fournit de bonnes raisons pour lesquelles quelque chose est moral. [Notre traduction]

De plus, la conception traditionnelle de l'éthique se décline en trois domaines distincts : 1) la méta-éthique, 2) l'éthique normative et 3) l'éthique appliquée telle que présentée dans la figure suivante (Bonde et Firenze, 2013; Fieser, 2003; Griffin, 2004).

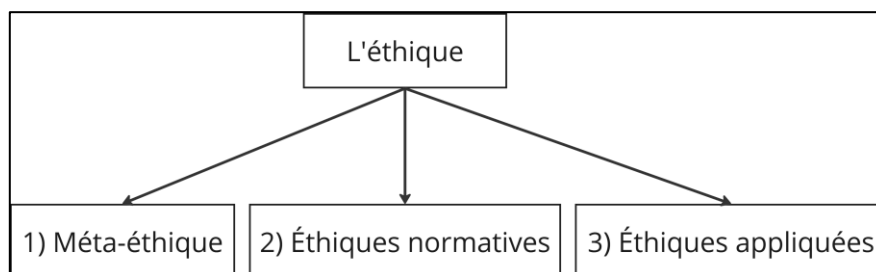


Figure 1.1 : L'éthique déclinée en trois domaines distincts

1) La méta-éthique est l'étude de la nature et de la justification des revendications éthiques (Bonde et Firenze, 2013; Fieser, 2003; Griffin, 2004; McCombs School of Business, 2023a).

2) L'éthique normative définit des normes qui permettent de déterminer le comportement d'une personne par son action, qu'elle soit bonne et juste d'un point de vue moral (Bonde et Firenze, 2013; Griffin, 2004; McCombs School of Business, 2023a). Ce domaine est lui-même divisé en trois types de théories distinctes qui sont : 2.1) les théories conséquentialistes, 2.2) les théories non conséquentialistes et 2.3) les théories centrées sur l'agent telles que présentées dans la figure suivante (Bonde et Firenze, 2013).

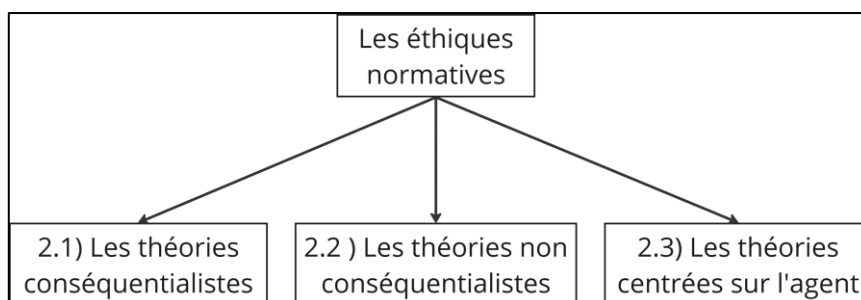


Figure 1.2 : Les trois types de théories des éthiques normatives

2.1) Les théories conséquentialistes se définissent par l'évaluation des conséquences et visent à porter un jugement sur les conséquences éthiques des actions évaluées (Bonde et Firenze, 2013; McCombs School of Business, 2023b). Le conséquentialisme (terme utilisé dans cette thèse) qualifie le courant qui regroupe les différentes théories conséquentialistes, telles que les approches de l'utilitarisme, par exemple, mais aussi de l'égoïsme ou de l'hédonisme (Bonde et Firenze, 2013).

2.2) Les théories non conséquentialistes, ou le déontologisme (terme utilisé dans cette thèse) mettent principalement l'accent sur l'impératif du devoir moral et les intentions des personnes quant à leurs décisions éthiques relatives à des actions spécifiques qui utilisent des règles précises pour distinguer le bien et le mal (Bonde et Firenze, 2013; McCombs School of Business, 2023c). Le déontologisme repose sur le principe d'« universalité » qui définit l'action éthique comme l'adéquation au devoir. C'est-à-dire que l'action est effectuée non par intérêt, mais bien suivant des obligations ou principes universels et basés sur des règles logiques (Bonde et Firenze, 2013, p. 3; Bredillet, Tywoniak, et Dwivedula, 2015; Schick Jr. et Vaughn, 1999). De plus, le principe de « réversibilité » exprime que : « *if the person acting*

on it would be willing to have everyone act on it »⁸ (Bredillet et coll., 2015, p. 256; Schick Jr. et Vaughn, 1999, p. 344).

2.3) Les théories centrées sur l'agent se concentrent principalement sur les personnes (Bonde et Firenze, 2013) pour comprendre le caractère moral et la définition d'un être vertueux dans la résolution de dilemmes éthiques (McCombs School of Business, 2023f). Ces théories éthiques centrées sur l'agent, où l'éthique relationnelle (terme utilisé dans cette thèse) inclut différentes éthiques, telles que l'aristotélisme, le confucianisme, l'Ubuntu ou l'éthique amérindienne, qui sont expliquées dans la prochaine section (section 1.1.2) (McCombs School of Business, 2023f).

3) L'éthique appliquée se concentre sur la mise en application de principes éthiques dans des domaines particuliers et avec des enjeux qui leur sont propres (Bonde et Firenze, 2013; Fieser, 2003), comme l'éthique médicale, l'éthique de l'ingénierie ou encore l'éthique des affaires (*Business Ethics*) (McCombs School of Business, 2023a).

Le *Business Ethics* est la branche d'éthique appliquée qui est utilisée dans cette recherche et qui est caractérisée par des éthiques normatives, telles que le déontologisme, le conséquentialisme et l'éthique relationnelle. La prochaine section propose une explication plus détaillée de ce facteur qu'est le *Business Ethics*.

1.1.2 *Business Ethics* et études organisationnelles

Le *Business Ethics* est un domaine apparu dans les années 1970 et 1980, portées par des philosophes tels que French (1979, 1984), Donaldson (1982) et Velasquez (1983) (Moriarty, 2021). Ceux-ci considèrent notamment que les organisations sont moralement

⁸ Si la personne qui agit en conséquence est disposée à ce que tout le monde agisse en conséquence. [Notre traduction]

responsables, car elles possèdent des structures décisionnelles qui en font de véritables agents moraux (French, 1979, 1984; Moriarty, 2021). Cette éthique appliquée est principalement utilisée dans les organisations pour répondre aux différents dilemmes éthiques dans le domaine des affaires et dans les projets (Rendtorff, 2011). Le *Business Ethics* s'inspire de différentes approches éthiques normatives, notamment celle du déontologisme, du conséquentialisme et de l'aristotélisme, bien que cette dernière soit plus rare en recherche empirique (Arnold et Bowie, 2003; Bowie, 2017; Bredillet, 2014; Bredillet et coll., 2015; Clegg, Kornberger, et Rhodes, 2007; Hughes, 2020; Moriarty, 2021; Paik, Lee, et Pak, 2019; Rendtorff, 2011; Scharding, 2015).

La suite de cette réflexion propose une définition succincte des différentes approches éthiques utilisées, à savoir : 1) le déontologisme, 2) le conséquentialisme et 3) l'éthique relationnelle, qui incluent l'aristotélisme, l'Ubuntu, le confucianisme et l'éthique relationnelle amérindienne, représentant une diversité de perspectives relationnelles au-delà de la perspective classique occidentale dite « rationnelle ».

1) Le déontologisme est généralement attribué au philosophe Emmanuel Kant, et repose sur la notion de devoir comme fondement de l'action éthique, qui vise la meilleure action éthique de la personne tout en respectant les règles (Bonde et Firenze, 2013; McCombs School of Business, 2023c). Cette approche mobilise deux principes, l'universalité et la réversibilité, expliqués comme suit : l'« *Universalisability means: "if everyone can act on it"* (Schick Jr. et Vaughn, 1999, p. 334); and *reversibility means: "if the person acting on it*

would be willing to have everyone act on it” (Schick Jr. et Vaughn, 1999, p. 344). »⁹ (Bredillet et coll., 2015, p. 256)

2) Le conséquentialisme applique l’approche utilitariste pour la prise de décision éthique et repose sur la prise en compte des conséquences d’une action : le but est de maximiser les effets positifs de cette action pour un large groupe (Bonde et Firenze, 2013).

3) L’éthique relationnelle repose sur l’action vertueuse de l’agent dans diverses situations (Bonde et Firenze, 2013). Il existe plusieurs approches non occidentales proposées, telles que l’Ubuntu, le confucianisme et l’éthique amérindienne, qui complètent celles de l’aristotélisme. L’aristotélisme se rapporte à l’éthique de la vertu et se caractérise par la volonté d’atteindre la vie bonne et par l’épanouissement des personnes (Hartman, 2015; MacIntyre, 1984; Moriarty, 2021; Sison et Fontrodona, 2012; Solomon, 1993). Dans l’aristotélisme, le bon comportement repose sur le caractère vertueux des personnes et leur capacité à mobiliser leurs expériences humaines dans la délibération éthique (Bonde et Firenze, 2013). La philosophie Ubuntu, développée au 19^e siècle en Afrique du Sud (Bell et Metz, 2012; Mangena, 2019), et la philosophie confucianiste, développée par Confucius en Chine (*The Great Learning*, 1130-1200) (Bell et Metz, 2012), partagent le même principe d’éthique relationnelle (Bell et Metz, 2012). L’Ubuntu et le confucianisme font référence à une valeur communautaire forte et établissent qu’une vie moralement bonne nécessite l’engagement dans des relations socialement riches (Bell et Metz, 2012). L’importance de cette valeur communautaire dans la philosophie d’Ubuntu s’explique ainsi : « *persons*

⁹ L’universalisabilité signifie : « si tout le monde peut agir en conséquence » (Schick et Vaughn, 1999 ; p. 334) ; et la réversibilité signifie : « si la personne qui agit en conséquence est disposée à ce que tout le monde agisse en conséquence ». [Notre traduction]

depends on persons to be persons »¹⁰ (Shutte, 2001, p. 8; West, 2014), et celle du confucianisme : « *amounts to a moral interpretation of relationships as the fundamental constituents of human life and morality* »¹¹ (D'Ambrosio, 2016, p. 720; Rošker, 2021). Finalement, l'éthique relationnelle amérindienne (Nation autochtone des peuples Potawatomi et Ojibwe) repose sur un nombre restreint de valeurs qui doivent être justement choisies afin de permettre aux personnes d'affronter les différents défis éthiques qu'elles peuvent être amenées à relever au cours d'une vie. Dans cette éthique relationnelle, la bonne vie se manifeste également par la façon dont les personnes se comportent les unes envers les autres (Verbos et Humphries, 2014). Les différentes éthiques relationnelles mettent au centre l'agent, ses valeurs, ses vertus et l'importance des relations interpersonnelles.

Cette analyse des trois approches éthiques démontre bien la manière dont le *Business Ethics* repose sur ces mêmes fondements, mettant également l'action de l'agent au centre du questionnement éthique. L'agent doit s'assurer que son action respecte ses devoirs, atteint la finalité voulue et intègre les relations entre agents à travers des comportements vertueux. La prochaine section développe un enjeu important concernant les liens entre le *Business Ethics* et la prise de décision qui se manifestent au moment de l'action.

1.1.3 Un enjeu important : une meilleure prise en compte des différentes dimensions du *Business Ethics* dans la prise de décision

Le *Business Ethics* est l'éthique appliquée pour traiter les situations particulières dans une organisation, qui concerne la prise de décision en tant qu'action. Cette éthique appliquée guide les prises de décision selon des approches considérées comme des cadres décisionnels :

¹⁰ Les personnes dépendent des personnes pour être des personnes. [Notre traduction]

¹¹ Équivalents à une interprétation morale des relations en tant que constituants fondamentaux de la vie humaine et de la moralité. [Notre traduction]

1) le cadre des devoirs, qui est celui du déontologisme, 2) le cadre conséquentialiste et 3) le cadre de la vertu, qui est celui de l'éthique relationnelle (Bonde et Firenze, 2013).

1) Le cadre déontologique établit la moralité de son action en fonction du devoir à accomplir, en respectant des règles à suivre dans une situation donnée (Bonde et Firenze, 2013; McCombs School of Business, 2023c). La bonne action, basée sur l'accomplissement des devoirs de l'agent, définit sa conduite éthique (Bonde et Firenze, 2013).

2) Le cadre conséquentialiste établit son action en fonction des résultats des plans d'action possibles (Bonde et Firenze, 2013; McCombs School of Business, 2023b). L'objectif, ce qui définit la conduite éthique de ce cadre, est d'obtenir les meilleures conséquences et de maximiser le bien par les résultats des actions (Bonde et Firenze, 2013).

3) Le cadre de l'éthique relationnelle établit son action à travers le développement et l'acquisition de la vertu idéale afin d'avoir un caractère honorable et moralement bon (Bonde et Firenze, 2013; McCombs School of Business, 2023f). La conduite éthique est définie par le comportement éthique qu'une personne vertueuse doit avoir dans une situation envers d'autres personnes, et par le développement des vertus (Bonde et Firenze, 2013).

S'il est intéressant de présenter ces différents cadres du *Business Ethics*, il reste que ces cadres prédictifs peuvent être limités dans leur application et non sur l'aspect éthique lorsqu'on les isole les uns des autres. Ceci souligne la nécessité de se diriger vers une approche novatrice plus complète qui consisterait à intégrer le *Business Ethics* dans un paradigme orienté vers une gestion postmoderne, qui inclut l'ensemble des approches et des cadres éthiques dans une décision (Bonde et Firenze, 2013; Drašček et coll., 2021).

La prochaine section présente une analyse critique des travaux sur les prises de décision éthiques liées à l'application du *Business Ethics* en recherche.

1.2 BUSINESS ETHICS ET PRISE DE DÉCISION ÉTHIQUE : UNE ANALYSE CRITIQUE DES TRAVAUX

L'un des cadres de décision éthique qui peuvent être présentés est celui du modèle de Rest (1986), d'*Ethical Decision-making*, selon lequel un agent moral doit passer par quatre composantes (conscience, jugement, intention et comportement) pour prendre sa décision éthique (Nguyen et Crossan, 2022). Toutefois, les approches conséquentialistes et déontologiques prédominantes ont participé à éclipser l'approche éthique relationnelle dans le contexte des études empiriques (Drašček et coll., 2021; Ferrero et Sison, 2014; Nguyen et Crossan, 2022; Sher, 2012). De ce fait, la perspective d'un agent moral dans une prise de décision éthique n'a pas toujours été considérée (Drašček et coll., 2021; Ferrero et Sison, 2014; Nguyen et Crossan, 2022; Sher, 2012). La dichotomie entre les approches déontologiques et conséquentialistes se manifeste par l'application de la théorie éthique qui résonne le plus dans un contexte, ce qui est une manière limitée d'appliquer les grandes théories éthiques (Bazerman et Tenbrunsel, 2011a, 2011b; Drašček et coll., 2021; Lemoine et coll., 2019; Shafer-Landau, 2015; Simons, 2002). Ces trois théories éthiques normatives devraient être également considérées dans une prise de décision éthique appliquée par le *Business Ethics*, au lieu de favoriser une dichotomie entre le déontologisme et le conséquentialisme (Drašček et coll., 2021).

Dans les prochaines sections, il est question de mettre en avant une analyse critique de la mise en pratique des trois approches d'éthique dans une prise de décision éthique du *Business Ethics* et de cibler l'omission de l'éthique relationnelle dans les approches d'éthique

standard (section 1.2.1). Les apports de l'éthique relationnelle dans l'application d'une prise de décision éthique sont ensuite soulignés (section 1.2.2), pour finalement proposer une synthèse de l'analyse critique (section 1.2.3).

1.2.1 Analyse critique des approches de l'*Ethical Decision-making*

Tout d'abord, il est nécessaire de préciser où se situe le niveau d'analyse des approches d'*Ethical Decision-making* selon le *Business Ethics*. Ce niveau d'analyse se situe donc dans les capacités organisationnelles entre le niveau supérieur et inférieur (Salvato et Rerup, 2011). Le niveau d'analyse inférieur correspond à l'*Ethical Decision-making* des compétences individuelles et managériales. Il s'agit de la prise de décision en fonction des connaissances, des compétences et des capacités des individus pour une tâche spécifique (Salvato et Rerup, 2011; Shippmann et coll., 2000). Cela inclut des aspects tels que la motivation, les croyances, les concepts de soi, les attitudes, les valeurs et les intérêts (Salvato et Rerup, 2011; Spencer, McClelland, et Spencer, 1994).

Certains auteurs (Anscombe, 1958; Drašček et coll., 2021; MacIntyre, 1984) ont essayé de réintroduire l'éthique de la vertu parmi les philosophies dominantes dans les théories normatives et dans le *Business Ethics*. Toutefois, selon la revue de la littérature de Drašček et coll. (2021), les éthiques relationnelles restent malgré tout exclues (Drašček et coll., 2021; Fontrodona, Sison, et de Bruin, 2013; Norman, 2013). Drašček et coll. (2021) démontrent tout d'abord que les théories éthiques philosophiques représentent moins de 10% des études empiriques sur la prise de décision éthique (Craft, 2013) et qu'il y a une baisse du nombre total d'études (O'Fallon et Butterfield, 2005). Dans cette même revue de la littérature, Drašček et coll. (2021) montrent également que l'utilitarisme et le déontologisme dominent la majorité des études empiriques sur la prise de décision, incluant d'autres théories, comme

le machiavélisme ou la théorie de la justice, tout en omettant celles des éthiques relationnelles.

Dans une perspective plus intégrative du *Business Ethics*, Baker et Niederman (2023) démontrent dans leur recherche que

The presence of comments on the three core ethical views shows that, consciously or not, project managers collectively are using them, whether proactively or retrospectively in considering ethical problems; the number and diversity of additional comments suggest that managerial thinking extends beyond “moment of choice” decisions (Baker et Niederman, 2023, p. 342).¹²

Ces trois visions éthiques se rapportent respectivement au déontologisme, au conséquentialisme et à l'aristotélisme, qui présentent chacune une perspective d'analyse différente des situations éthiques, telles que présentées dans le tableau suivant Tableau 1.1.

Tableau 1.1 : Synthèse des différentes visions éthiques lors d'une prise de décision

Approches éthiques	Description
Déontologique	« Where actions are considered 'right' or 'good' regardless of outcome. » ¹³ (Baker et Niederman, 2023, p. 335)
Conséquentialisme	« Where actions are judged by outcomes regardless of rules or norms. » ¹⁴ (Baker et Niederman, 2023, p. 335)
Aristotélisme	« Which emphasizes instilling and exhibiting positive values. » ¹⁵ (Baker et Niederman, 2023, p. 335)

La prochaine section démontre l'apport de l'éthique relationnelle dans l'*Ethical Decision-making* selon le *Business Ethics*.

¹² La présence de commentaires sur les trois visions éthiques fondamentales montre que, consciemment ou non, les chefs de projet les utilisent collectivement, que ce soit de manière proactive ou rétrospective dans l'examen des problèmes éthiques ; le nombre et la diversité des commentaires supplémentaires suggèrent que la réflexion managériale s'étend au-delà des décisions « au moment du choix ». [Notre traduction]

¹³ Où les actions sont considérées comme « juste » ou « bonnes », quel que soit le résultat. [Notre traduction]

¹⁴ Où les actions sont jugées par les résultats indépendamment des règles ou des normes. [Notre traduction]

¹⁵ Qui met l'accent sur l'inculcation et l'exposition de valeurs positives. [Notre traduction]

1.2.2 Apports de l'éthique relationnelle du *Business Ethics* à l'*Ethical Decision-making*

Les problèmes éthiques sont caractérisés « *by their situational complexity, unprecedented nature, and lack of one correct solution (Camillus, 2008; Heifetz, 1994)* »¹⁶ (Nguyen et Crossan, 2022, p. 173). L'éthique relationnelle se rapporte à l'éthique de la vertu telle que résumée par Nguyen et Crossan (2022, p. 178) : « *Virtue ethics is concerned with the particulars of the agent (motives, intentions, habits, relations) within context (circumstances, relationships, community, time) in order to evaluate human action (Ferrero & Sison, 2014)* »¹⁷. Contrairement aux éthiques traditionnelles, à savoir le déontologisme et le conséquentialisme qui reposent respectivement sur le respect des règles et des résultats possibles, l'éthique relationnelle met l'agent au centre de cette démarche (Nguyen et Crossan, 2022). En mettant l'agent au centre de cette démarche, l'éthique relationnelle permet une meilleure prise en compte du contexte et des particularités des agents dans le processus de délibération et de jugement (Nguyen et Crossan, 2022).

L'agent moral pris dans un certain contexte reconnaît et anticipe les enjeux et les difficultés afin d'améliorer la qualité de la prise de décision par la force de son caractère, au lieu de se concentrer sur l'acte lui-même (Nguyen et Crossan, 2022). Située dans un espace social, l'action de l'agent n'est ni totalement dépendante, ni totalement indépendante d'une structure sociale (Nguyen et Crossan, 2022). Ceci signifie que l'action est prise en fonction de son environnement tout en ayant une certaine autonomie. Selon la perspective de la vertu, un renforcement mutuel est fait entre le contexte et l'individu, car il est considéré « *as one*

¹⁶ Par leur complexité situationnelle, leur nature sans précédent et l'absence d'une solution correcte (Camillus, 2008; Heifetz, 1994), nécessitant ainsi délibération et arbitrage (Putnam et Conant, 1990). [Notre traduction]

¹⁷ L'éthique de la vertu s'intéresse aux particularités de l'agent (motivations, intentions, habitudes, relations) dans le contexte (circonstances, relations, communauté, temps) afin d'évaluer l'action humaine (Ferrero et Sison, 2014). [Notre traduction]

that is both the object and the subject of contextual constraints »¹⁸ (Nguyen et Crossan, 2022, p. 173).

Dans l'éthique de la vertu, le jugement, ou la sagesse pratique, joue un rôle clé dans le processus de prise de décision (Nguyen et Crossan, 2022). Cette sagesse pratique n'est pas fixe, mais elle évolue constamment au fil de la vie de l'agent. Elle dépend à la fois du caractère de la personne et du contexte dans lequel elle se trouve (Nguyen et Crossan, 2022). Autrement dit, une bonne décision éthique repose sur qui nous sommes et sur la situation à laquelle nous faisons face.

Après avoir montré les apports d'une éthique relationnelle, il a été établi que la considération de l'agent dans les situations problématiques doit être centrale telle que présentée dans le tableau suivant.

Tableau 1.2 : Synthèse des apports de l'intégration de l'approche d'éthique relationnelle

Apports d'éthique relationnelle	Délibération et arbitrage d'une situation complexe
	Contextualisation d'une situation et des particularités des agents
	Reconnaissance et anticipation des contraintes et des incertitudes
	Application du jugement qui évolue dans le temps

Inclure une éthique relationnelle dans une *Ethical Decision-making* selon le *Business Ethics* permet de dépasser les limites des perspectives axées sur les devoirs et les conséquences des actes (Bredillet, 2014; Ljungblom et Lennerfors, 2018). Cette intégration de l'éthique relationnelle est considérée comme le chaînon manquant (Bredillet, 2014;

¹⁸ Comme un processus qui est à la fois l'objet et le sujet de contraintes contextuelles. [Notre traduction]

Ljungblom et Lennerfors, 2018) pour compléter l'*Ethical Decision-making* dans le *Business Ethics*.

La section suivante présente la synthèse de l'analyse critique afin de mieux ajuster la problématique spécifique.

1.2.3 Synthèse des travaux

Les sections précédentes ont exposé les différentes approches éthiques, telles que le déontologisme exprimé à travers le respect des règles et des obligations d'une bonne action, le conséquentialisme qui se rapporte aux meilleures finalités d'une action juste, et l'éthique relationnelle qui repose sur le caractère de l'agent qui comprend la situation et est en mesure de résoudre la problématique (Nguyen et Crossan, 2022). Selon ces approches éthiques, l'*Ethical Decision-making* dans le *Business Ethics* a été mis de l'avant dans cette recherche, mais les réflexions de Drašček et coll. (2021) ont démontré qu'il y a une omission dans l'application des éthiques relationnelles au niveau des études empiriques. Des apports et des lacunes sont repérés dans les approches éthiques standards et relationnelles telles que présentées dans le tableau suivant.

Tableau 1.3 : Matrice de classification des écrits des éthiques standards et relationnelles sur les apports et les lacunes

	Apports	Lacunes
Éthiques standards (déontologique et conséquentialiste)	Baker & Niederman (2023) : Montrent que les gestionnaires utilisent activement les cadres déontologique et conséquentialiste pour structurer leur pensée éthique Bazerman & Tenbrunsel (2011a, 2011b) : Insistent sur la clarté normative des règles versus conséquences	Drašček et coll. (2021) : Relèvent que plus de 90 % des études empiriques privilégient l'utilitarisme et le déontologisme, au détriment de l'éthique relationnelle
Éthique relationnelle	Nguyen & Crossan (2022) : Détaillent les vertus pratiques, l'attention au caractère de l'agent et au contexte, et leur impact positif sur la qualité décisionnelle Ferrero & Sison (2014); Norman (2013); Fontrodona et coll. (2013) : Théorisent l'apport enrichissant de la vertu pour le <i>Business Ethics</i>	Drašček et coll. (2021) : Soulignent explicitement l'absence quasi totale d'études empiriques sur l'éthique relationnelle

L'intégration des différentes approches éthiques soulève divers enjeux dans la perspective théorique de cette étude. Cette utilisation d'approches d'éthique standard omet l'approche d'éthique relationnelle, qui insiste sur l'importance du caractère de l'agent dans la prise de décision (Drašček et coll., 2021). Afin d'élaborer des questions pour cette recherche et une problématique spécifique, la détection de *Gaps* est privilégiée (Sandberg et Alvesson, 2010). Dans le cas de cette recherche, le mode de base de détection des *Gaps* est principalement celui du *Neglect spotting* selon un *Overlooked area* et un *Lack of empirical support* (Sandberg et Alvesson, 2010).

L'intégration des différentes approches éthiques du *Business Ethics* permet à l'*Ethical Decision-making* de comprendre la situation et de définir la façon d'agir, comme représentée dans la figure suivante.

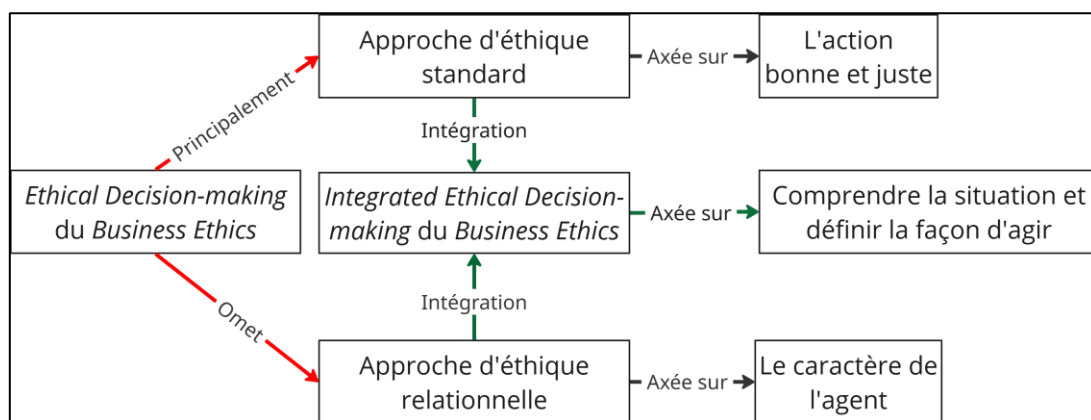


Figure 1.3 : Cadre d'intégration des deux approches dans l'*Ethical Decision-making* du *Business Ethics*

À partir de la perspective théorique d'une *Integrated Ethical Decision-making* en *Business Ethics*, il est nécessaire de mettre en évidence les pratiques dans une organisation avec une perspective managériale. Ces enjeux managériaux dans la pratique décisionnelle,

représentés dans la figure précédente, se déclinent en plusieurs enjeux distincts : un enjeu d'intégration des deux approches éthiques (1), un enjeu d'application d'éthiques relationnelles (2), un enjeu d'évaluation de l'application et l'intégration (3), et un enjeu d'amélioration de la performance de projet avec les deux approches (4).

Le premier enjeu souligne la manière d'intégrer à la fois une approche d'éthique standard orientée vers l'action et une approche d'éthique relationnelle orientée vers les agents, dans l'*Ethical Decision-making* en gestion de projets selon le *Business Ethics*. Le deuxième enjeu s'illustre dans l'application pratique décisionnelle dans un projet d'organisation pour l'*Ethical Decision-making* en gestion de projets, intégrant l'approche d'éthique relationnelle du *Business Ethics*. Le troisième enjeu concerne la manière d'évaluer l'application et l'intégration des deux approches dans l'*Ethical Decision-making* en gestion de projets d'une organisation. Enfin, le quatrième enjeu porte sur l'intégration des deux approches du *Business Ethics* dans l'*Ethical Decision-making* pour l'amélioration de projets organisationnels telle que présentée dans la figure suivante.

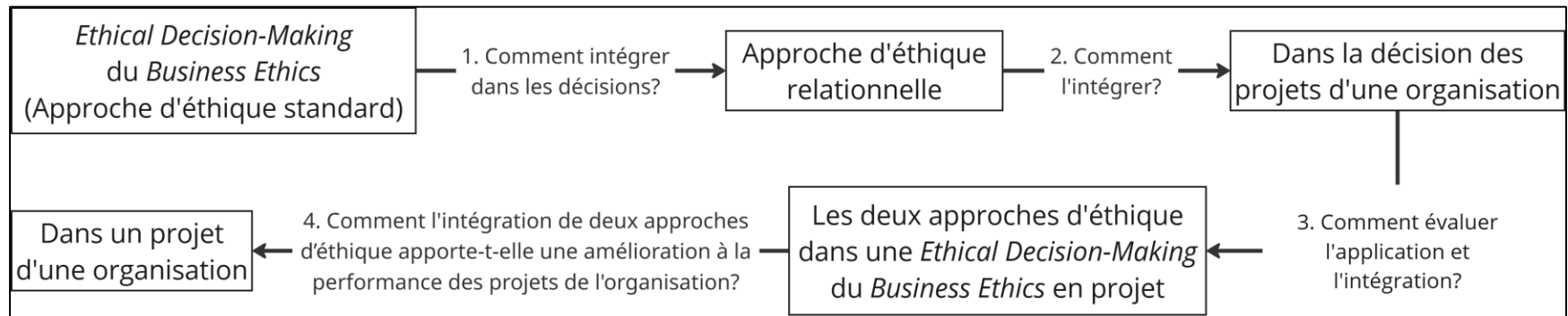


Figure 1.4 : Enjeux d'intégration des deux approches dans l'*Ethical Decision-making* du *Business Ethics* dans un projet d'organisation

Tous ces enjeux managériaux sont nécessaires pour le bon développement de la problématique de recherche afin de répondre aux difficultés des aspects pratiques de la problématique spécifique. Ce tour d'horizon managérial s'inscrit dans la continuité de l'application et de l'intégration des deux approches éthiques dans une orientation plus pratique, pour développer une *Integrated Ethical Decision-making* du *Business Ethics* en gestion organisationnelle de projets. La prochaine section présente la problématique spécifique de cette recherche qui s'inscrit dans une gestion institutionnelle de projets pour une *Integrated Ethical Decision-making*.

1.3 PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE

Les sections précédentes ont permis de souligner les enjeux relatifs à cette omission de l'approche d'éthique relationnelle dans les études empiriques, et la manière dont cette approche éthique apporte des contributions intéressantes dans l'*Ethical Decision-making* en *Business Ethics*.

Il a été démontré par Baker et Niederman (2023) que les chefs de projets utilisent collectivement l'ensemble des trois perspectives éthiques du *Business Ethics* lors d'un scénario éthique. Toutefois, les codes d'éthique utilisés par des chefs de projets, tels que ceux du *Project Management Institute* (PMI) et de l'*International Project Management Association* (IPMA), ou encore par des professions ou des organisations, sont considérés comme moins utiles que « *organizational processes and guidelines, good judgment, and an internal moral code* »¹⁹ (Baker et Niederman, 2023, p. 334), ce qui soulève les préoccupations de Bredillet et coll. (2015) quant à la pratique des normes de la prise de

¹⁹ Processus et directives organisationnels, bon jugement et code moral interne. [Notre traduction]

décision (Baker et Niederman, 2023). Ceci laisse les praticiens et praticiennes face à une situation d'insatisfaction et de doute sur la manière de mobiliser les principes d'éthique dans les décisions en gestion de projets (Baker et Niederman, 2023).

Dans le cas d'une gestion organisationnelle de projets, le besoin managérial lié aux décideurs impliqués tient au fait qu'ils ont des interactions avec diverses parties prenantes n'ayant pas les mêmes visions. De plus, ces décideurs doivent respecter des principes de l'organisation pour la réalisation des projets. Cette problématique managériale illustre bien la nécessité d'intégrer l'ensemble des perspectives éthiques. Divers aspects ont été évoqués dans une *Integrated Ethical Decision-making* du *Business Ethics* suivant une approche d'éthique standard (déontologisme et conséquentialisme) couplée à une approche d'éthique relationnelle en gestion de projets. Ces différents domaines de littérature portant sur la problématique permettent de mieux comprendre le fonctionnement managérial sous un aspect théorique. De plus, cela permet de traduire cette relation dans le cas d'une situation de gestion organisationnelle de projets avec les différentes approches éthiques lors d'une prise de décision. Ceci contribue au développement d'une problématique de recherche conforme à notre enjeu :

Cette étude cherche à éclaircir le rôle de modération de la prise en compte des approches de *Business Ethics* (Z) sur la relation des principes de gestion organisationnelle de projets (X) et du processus d'une prise de décision éthique (*Integrated Ethical decision-making*) (Y).

Cette représentation de la problématique de recherche articule l'ensemble des facteurs dans un cadre conceptuel préliminaire, tel qu'illustré dans la figure suivante.

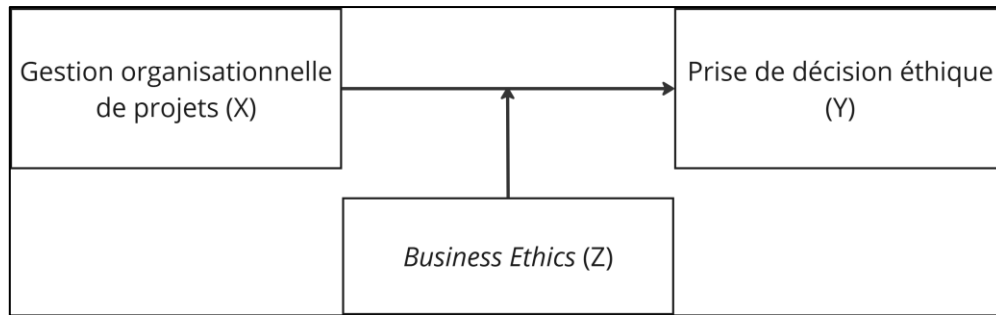


Figure 1.5 : Cadre conceptuel préliminaire des relations entre la gestion organisationnelle de projets (X), la prise de décision éthique (Y) et le *Business Ethics* (Z)

La gestion organisationnelle de projets (X) influence la prise de décision éthique (Y) dans ce cadre conceptuel préliminaire. De plus, l'influence exercée par la gestion organisationnelle de projets est modérée par le *Business Ethics* (Z), selon les approches d'éthique standard et relationnelle, qui influencent la prise de décision éthique.

L'illustration ci-dessus s'appuie sur les concepts de « box » et d'« arrow », ce qui permet « *to represent processes and their iterative dynamics* ». Cela est conforme à l'affirmation de Langley, Smallman, Tsoukas, et Van de Ven (2013, p. 8). Habituellement, ces représentations sont conventionnelles pour des études de variance, mais dans le cas de notre étude liée au processus et selon Langley et coll. (2013) « *wherein boxes tend to represent states and arrows relations of precedence or distinctive processual elements or flows* »²⁰ (Langley et coll., 2013, p. 8).

²⁰ Dans lequel les cases tendent à représenter des états et des flèches, des relations de préséance ou des éléments ou flux processuels distinctifs. [Notre traduction]

À partir du développement de la problématique de recherche, les divers domaines de littérature étudiés sont détaillés dans la section suivante pour situer la recherche afin d'affiner la revue de littérature.

1.4 LOCALISATION DE LA RECHERCHE

Afin de préciser notre problématique, il faut mobiliser trois principaux domaines de littérature : la gestion organisationnelle de projets, la prise de décision éthique et le *Business Ethics*. L'objectif des sous-sections suivantes est d'identifier les revues et les encyclopédies qui explorent les domaines de littérature afin de mieux comprendre les différents facteurs. Cette section décrit brièvement la mobilisation des trois domaines de littérature, leur pertinence et leurs interactions pour mieux clarifier la problématique.

1.4.1 Gestion organisationnelle de projets

Le premier domaine de littérature à l'étude est celui de la gestion organisationnelle de projets. La gestion organisationnelle de projets nécessite la recherche de modèles de structures qui intègrent les autres domaines de la littérature, tels que la prise de décision éthique et l'éthique des affaires.

Les recherches principales dans ce domaine s'appuient sur les revues *Project Management Journal*, *International Journal of Project Management*, *International Journal of Managing Projects in Business* et *Journal of Modern Project Management*. Ce choix de sources constitue la base de l'ensemble de cette étude sur la gestion organisationnelle de projets pour bien cerner ce domaine de littérature.

1.4.2 Prise de décision éthique

Le deuxième domaine de littérature à l'étude est la prise de décision éthique. Les principales dimensions mises en évidence dans cette recherche sont les différents cadres, modèles et processus de prise de décision éthique.

Les recherches principales sur le domaine de la littérature de la prise de décision éthique s'appuient sur des journaux scientifiques, telles que les revues scientifiques *Management Decision*, la Revue Française de gestion, *Academy of Management Journal*, *Havard Business Review* et Organisations et territoires. Ce choix de sources est la base de l'ensemble de cette étude sur la prise de décision éthique pour bien exposer ce domaine de littérature.

1.4.3 Business Ethics

Le troisième domaine de littérature à l'étude est le *Business Ethics* et ses champs d'application. Les principales approches sont l'éthique standard, définie par le déontologisme et le conséquentialisme, et l'éthique relationnelle, définie par l'aristotélisme, l'Ubuntu, le confucianisme et l'éthique amérindienne.

Selon la problématique de recherche, il est nécessaire d'étudier la combinaison et l'intégration des différents champs de l'éthique pour permettre un ensemble d'approches d'éthique standard et relationnelle. Les recherches principales sur le domaine de l'éthique s'appuient sur des journaux scientifiques tels que *Journal of Business Ethics*, suivit de *Business and Professional Ethics Journal*, *Business Ethics : A European Review*, *Business Ethics Quarterly*, *Ethics*, le *Ethics and Information Technology*, *Ethics & International Affairs* et *Teaching Ethics*. Cela n'exclut pas les encyclopédies et dictionnaires qui traitent d'éthique, ainsi que des journaux d'autres nationalités, comme *The African Journal of*

Business Ethics, *Asian Philosophy* et *Journal of Chinese Philosophy*. Ce choix de sources est la base de cette étude sur l'éthique pour bien présenter ce domaine de littérature.

1.4.4 Éléments de synthèse

L'ensemble est illustré par un diagramme de Venn, tel que présenté dans la figure suivante.

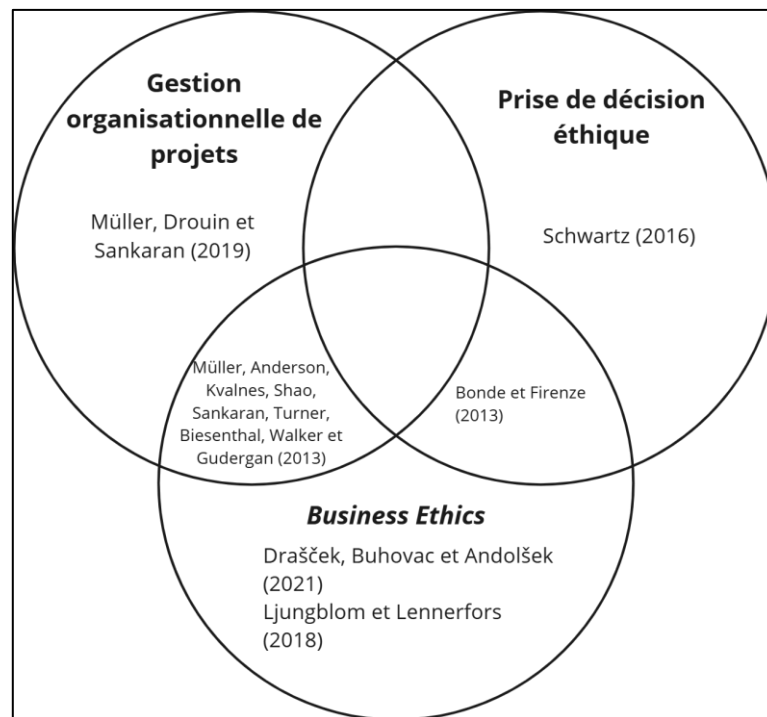


Figure 1.6 : Diagramme de Venn sur les domaines de littérature considérés et leurs intersections par rapport à la problématique spécifique traitée

Ce diagramme montre les différents domaines de littérature considérés dans cette recherche ainsi que leurs intersections. Une considération importante est mise en lumière dans l'absence de littérature reliant la gestion organisationnelle de projets à la prise de décision éthique et l'intersection entre les trois domaines de littérature. Ceci souligne l'intérêt de cette recherche afin de combler le vide théorique des intersections identifiées et prouve l'importance de cette recherche et de son potentiel dans l'apport de contributions.

Cette figure guide l'élaboration des objectifs et des questions de recherche de la prochaine section.

1.5 OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE ASSOCIÉES

À partir de la localisation de la recherche et de la problématique, il est nécessaire de cibler des objectifs et des questions de recherche qui ont pour but d'orienter les recherches dans la revue de littérature. Selon les trois facteurs mis en évidence précédemment, ceux-ci doivent être définis et les questions doivent porter sur l'analyse et la compréhension des relations entre ces facteurs.

1.5.1 Définir les facteurs

Avant toute analyse et compréhension des relations entre les facteurs, il est primordial d'exposer ces derniers. Le premier facteur est celui de la gestion organisationnelle de projets (X) (section 2.2). La présente recherche met en évidence le contenu de l'application d'une gestion organisationnelle de projets selon le modèle de Müller, Drouin, et Sankaran (2019) et d'autres modèles qui lui correspondent. Il est important de faire une analyse critique de ces modèles pour garantir une meilleure compréhension dans le contexte de cette recherche.

Ensuite, le deuxième facteur est celui de la prise de décision éthique (Y) (section 2.3). La présente recherche se concentre sur le contenu de l'application de la décision. Divers modèles, cadres et processus sont développés et mis en évidence dans le but de comprendre les facteurs influencés par le modérateur (*Business Ethics*) dans un contexte éthique et de gestion organisationnelle de projets.

Enfin, le *Business Ethics* est le dernier facteur étudié (section 2.4), jouant le rôle de modérateur (Z) dans l'interaction entre les deux autres facteurs (la gestion organisationnelle

de projets et la prise de décision éthique). Cette recherche se concentre sur le contenu de l'application du *Business Ethics* comme éthique appliquée. De plus, le développement de l'approche d'éthique standard et relationnelle du *Business Ethics* est élaboré et expliqué pour bien intégrer l'ensemble des approches, telles que le déontologisme, le conséquentialisme, l'aristotélisme, l'Ubuntu, le confucianisme et l'éthique amérindienne. Il est nécessaire de bien identifier les variables jouant un rôle de modérateur vis-à-vis des autres facteurs de cette recherche.

1.5.2 Analyser et comprendre les relations entre les facteurs

À partir de la problématique de recherche, il faut déterminer les relations d'influence entre chaque facteur en établissant des questions de recherche.

La première relation mise en évidence est l'influence exercée par le facteur de la gestion organisationnelle de projets (X) sur le facteur de la prise de décision éthique (Y). La compréhension de la variable X par le modèle de gestion organisationnelle de projets développé par Müller et coll. (2019) permet de refléter le contexte de la gestion de projets. Les facteurs issus des différentes couches de la gestion organisationnelle de projets exercent une influence sur la variable Y de la prise de décision éthique, qui englobe les cadres, les modèles et les processus d'une prise de décision éthique.

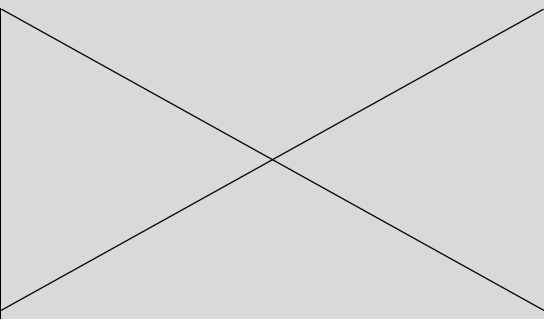
La seconde relation étudiée est le rôle modérateur joué par le *Business Ethics* (Z) sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et la prise de décision éthique (Y). Le rôle modérateur du *Business Ethics* influence également la première relation entre la gestion organisationnelle de projets et la prise de décision éthique.

L'étude de ces relations permet de répondre à la problématique et d'alimenter le contenu de la recherche dans le cadre conceptuel. Les relations sont développées sous forme d'objectifs et de questions de recherche dans la prochaine section.

1.5.3 Synthèse : Objectifs et questions de recherche associées

En résumé, trois facteurs doivent être identifiés, définis et expliqués pour une analyse et une compréhension globale de ces relations d'influence. Le tableau suivant présente ces trois facteurs, ainsi que les objectifs O1 et O2, et les questions de recherche (QR) associées à chaque objectif.

Tableau 1.4 : Objectifs et questions de recherche

	Questions de recherche (QR)	Sections correspondantes
Définir les facteurs :		Ces objectifs font l'objet des premières sections de la revue de littérature (2)
X : Gestion organisationnelle de projets		2.2 Gestion organisationnelle de projets
Y : Prise de décision éthique		2.3 Processus de la prise de décision éthique
Z : <i>Business Ethics</i>		2.4 Dimensions du <i>Business Ethics</i>
Analyser et comprendre les relations entre les facteurs		2.5 Synthèse des propositions de recherche et cadre conceptuel final
Objectif 1. (O1) : Analyser et comprendre l'influence de la gestion organisationnelle de projets (X) sur les éléments d'une prise de décision éthique (Y). (O1 : $X > Y$)	Question de Recherche 1 (QR1) : Quelle est la nature de la relation de la gestion organisationnelle de projets (X) sur les éléments d'une prise de décision éthique (Y) ?	2.5.1 Proposition 1 : La relation entre la gestion organisationnelle de projets et la prise de décision éthique
Objectif 2. (O2) : Analyser et comprendre l'influence du <i>Business Ethics</i> (Z) sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et les éléments d'une prise de décision éthique (Y). (O2 : $Z > (X > Y)$)	Question de Recherche 2 (QR2) : Quelle est la nature de l'influence du <i>Business Ethics</i> (Z) sur la relation entre de la gestion organisationnelle de projets (X) et des éléments d'une prise de décision éthique (Y) ?	2.5.2 Proposition 2 : L'influence modératrice du <i>Business Ethics</i> sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets et la prise de décision éthique

Ce tableau met en évidence qu'il est essentiel d'identifier et de définir les trois facteurs. Cela permet de fournir les informations nécessaires pour répondre aux objectifs et aux questions de recherche. Ces objectifs et questions se concentrent sur les relations entre la gestion organisationnelle de projets et la prise de décision éthique, ainsi que sur le rôle modérateur du *Business Ethics*, afin de comprendre la nature des influences entre les facteurs. À partir de ces questions de recherche, un périmètre de l'étude est choisi afin de répondre aux objectifs de recherche. Le cas choisi pour une gestion organisationnelle de projets est celui des associations générales étudiantes (AGEs) de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) par leur gestion institutionnelle de projets.

1.6 LE CAS D'UNE GESTION INSTITUTIONNELLE DE PROJETS : LES ASSOCIATIONS GÉNÉRALES ÉTUDIANTES À L'UQTR

Dans le cadre de cette recherche, les associations générales étudiantes de l'UQTR ont été choisies comme terrain de cette étude pour différentes raisons. La première raison est liée à la loi 32²¹ adoptée par le gouvernement du Québec en 1983, qui encadre la création, l'accréditation et le financement des associations étudiantes dans les établissements d'enseignement collégial et universitaire. Elle définit les critères de formation des associations, leur droit à l'accréditation, les processus de scrutin, ainsi que les obligations des établissements d'enseignement envers ces associations. Elle garantit aussi des mécanismes de représentation pour les étudiants et élèves. Cette loi apporte une crédibilité et une autonomie aux associations dans leurs interactions avec les diverses organisations, par leur reconnaissance légale en étant constituées comme des personnes morales inscrites au

²¹ Loi sur l'accréditation et le financement des associations d'élèves ou d'étudiants

Registre des entreprises du Québec et, en tout temps, percevant des cotisations comme ressources financières stables (ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2024).

De plus, ces AGEs possèdent un poids politique important auprès des administrations institutionnelles, universitaires et gouvernementales, car elles sont souvent consultées sur différents enjeux, dossiers et préoccupations institutionnelles liés à la communauté universitaire. Ceci montre que les AGEs sont des parties prenantes avec une valeur sociale forte dans la mesure où elles permettent d'apporter une perspective étudiante dans les enjeux institutionnels.

Par ailleurs le fait que celles-ci ont un poids institutionnel fait qu'elles doivent gérer leurs dossiers en collaboration avec les divers services de l'UQTR afin d'assurer la réussite des projets. Dans le contexte associatif étudiant, les bureaux de gestion de projets sont simplement informels et constitués par le conseil exécutif. Ce conseil exécutif est considéré comme l'équipe de gestion de l'association dans laquelle chacun possède des mandats et des tâches bien définis.

L'interaction entre les divers gestionnaires de l'association étudiante et les services de l'UQTR dans les projets révèle une gestion institutionnelle des projets intéressante, centrée sur un aspect plus associatif qu'administratif de l'UQTR. L'étude de ce contexte est prometteuse, car l'ensemble des projets d'une association étudiante est composé d'interactions au niveau des pratiques, de la prise de décision et de l'application de l'éthique dans des projets académiques, événementiels, d'enjeux sociaux et de développement, ainsi que des enjeux politiques. De plus, les AGEs possèdent la même structure organisationnelle qu'une entreprise avec un conseil d'administration, des règlements généraux, des instances de contrôle et de gouvernance.

L'étude dans le domaine des AGEs apporterait des contributions théoriques et managériales précieuses en matière de gestion organisationnelle de projets, d'éthique et de prise de décision. Ces contributions sont présentées dans la prochaine section.

1.7 CONTRIBUTIONS ATTENDUES POUR LA RECHERCHE

Cette section expose les contributions de cette étude attendues sur les plans théoriques (section 1.7.1) et managériaux (section 1.7.2), ainsi qu'une synthèse (section 1.7.3).

1.7.1 Contributions théoriques

Cet apport théorique vise à une meilleure intégration conceptuelle des deux approches d'éthique (standard et relationnelle) du *Business Ethics* pour enrichir la traduction des pratiques de gestion organisationnelle de projets et la compréhension d'un processus de prise de décision éthique. De plus, ces contributions permettent de mieux comprendre l'interaction entre les trois facteurs dans un scénario éthique et comprendre son fonctionnement managérial de façon théorique. Les contributions théoriques aspirent à soutenir intellectuellement les conclusions des modèles théoriques issus de cette étude.

La prochaine section présente les contributions managériales attendues.

1.7.2 Contributions managériales

Les contributions managériales attendues soulignent l'importance pour les décideurs d'intégrer des éléments tels que le respect des normes, des obligations et des principes qui se rapportent aux approches éthiques du déontologisme et conséquentialisme. De plus, il ne faut pas oublier l'intégration d'une approche éthique relationnelle afin de bien comprendre les visions de chacune des parties prenantes dans le domaine des AGEs. L'apport managérial vise à élaborer un modèle de règles, de principes et de procédures qui soutient la prise de décision éthique dans le cadre de la gestion organisationnelle de projets dans le domaine des

AGEs, intégrant les approches d'éthique standard et relationnelle. Ce modèle a pour objectif de favoriser le rôle de l'agent par la compréhension et d'établir les façons d'agir dans un milieu de gestion organisationnelle de projets.

Des éléments de synthèse sur les contributions théoriques et managériales sont développés dans la prochaine section.

1.7.3 Éléments de synthèse

En définitive, les recherches pour la revue littérature sont définies par les objectifs et les questions de recherche qui se concentrent sur l'analyse et la compréhension de la relation entre la gestion organisationnelle de projets et la prise de décision éthique, ainsi que le rôle modérateur du *Business Ethics*. Les contributions développées visent à élaborer un modèle centré sur la prise de décision éthique, soutenu par des aspects théoriques.

La section suivante se concentre sur la présentation de chacun des chapitres de la proposition de recherche.

1.8 STRUCTURE DE LA PROPOSITION DE RECHERCHE

Cette recherche comporte plusieurs chapitres, tels que la revue de la littérature (Chapitre 2), le cadre opératoire (Chapitre 3), les résultats et discussions (Chapitre 4), les contributions, les limites et les perspectives (Chapitre 5), et la conclusion (Chapitre 6).

Le chapitre 2, consacré à la revue de la littérature, présente l'élaboration d'un cadre théorique qui sert de base pour l'analyse des facteurs impliqués dans la gestion organisationnelle de projets, la prise de décision éthique et les questions de *Business Ethics*. Ce cadre est développé à partir de la problématique de recherche, permettant ainsi d'identifier et de comprendre les variables clés liées à ces domaines. Le cadre théorique est développé

selon une philosophie de recherche de l'*instrumentalist organizing*, permettant d'analyser et d'interpréter les facteurs. Cela permet de répondre aux questions de recherche en identifiant et en comprenant la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X), la prise de décision éthique (Y) et l'effet modérateur du *Business Ethics* (Z).

Le chapitre 3, sur le cadre opératoire, se concentre sur l'élaboration d'un cadre de recherche pour répondre aux questions de recherche et à la problématique, en appliquant le modèle en oignon de Saunders et coll. (2019). Ce modèle de recherche permet de passer par différentes couches pour construire un cadre opératoire intéressant et pertinent. Ces couches incluent l'approche de développement théorique, le choix méthodologique, les stratégies, l'horizon temporel, et les techniques et procédures.

Le chapitre 4 se concentre sur la présentation des résultats des propositions de recherche. Il est question d'analyser et d'interpréter les deux propositions sous une perspective qualitative et quantitative et ainsi de présenter une synthèse des résultats et répondre aux questions de recherche.

Le chapitre 5 présente les contributions de cette recherche. Ce chapitre met en évidence les réponses aux questions de recherche selon des contributions théoriques et managériales. De plus, les limitations sont soulignées, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives de recherche.

Le chapitre 6 porte sur la conclusion de la thèse faisant une synthèse selon une perspective de l'enquête pragmatiste. Celle-ci souligne le développement de cette étude en mettant en évidence les éléments clés et ces résultats.

CHAPITRE 2

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans le premier chapitre, il a été question de souligner des enjeux liés à la prise de décision éthique en raison du manque d'intégration des deux approches d'éthique, à savoir les approches standards et relationnelles. Cela a permis de soulever une problématique visant à comprendre le rôle modérateur des approches du *Business Ethics* sur la prise de décision éthique dans un contexte de gestion organisationnelle de projets. À travers une exploration des domaines de la littérature, ce chapitre vise à développer les facteurs liés aux questions de recherches élaborées précédemment.

Ce chapitre propose une philosophie de recherche qui guide l'ensemble de la revue de la littérature et celle du cadre opérationnel. La revue de la littérature se concentre sur une logique de résolution de problème, en appliquant une philosophie de recherche de *l'instrumentalist organizing* (section 2.1). Les domaines de la littérature explorés afin de mieux comprendre leurs rôles dans cette recherche sont la gestion organisationnelle de projets (section 2.2), la prise de décision éthique (section 2.3) et les dimensions du *Business Ethics* (section 2.4). La fin du chapitre présente une synthèse des facteurs et des propositions relatives aux différentes questions de recherche (section 2.5).

2.1 CADRE THÉORIQUE

Afin de répondre à la problématique, il est nécessaire d'intégrer les deux approches d'éthique, standard et relationnelle, dans une prise de décision éthique en gestion organisationnelle de projets. Les études empiriques portant sur ces facteurs précisent dans la majorité des cas que c'est l'approche d'éthique standard qui est mobilisée, omettant l'éthique

relationnelle, comme présentée dans la section 1.2 . L’approche préconisée pour développer cette étude est l’application d’une logique de résolution de problèmes. L’objectif de cette approche est de résoudre les défis, sans se soucier de la véracité ou de la fausseté d’une théorie (Kilduff, Dunn, et Mehra, 2011; Laudan, 1977). Son application se concentre sur « *a practical action and an open community of experts with backgrounds that cross disciplines* »²² (Kilduff et coll., 2011, p. 33).

La figure suivante présente les divers éléments évoqués dans les prochaines sous-sections.

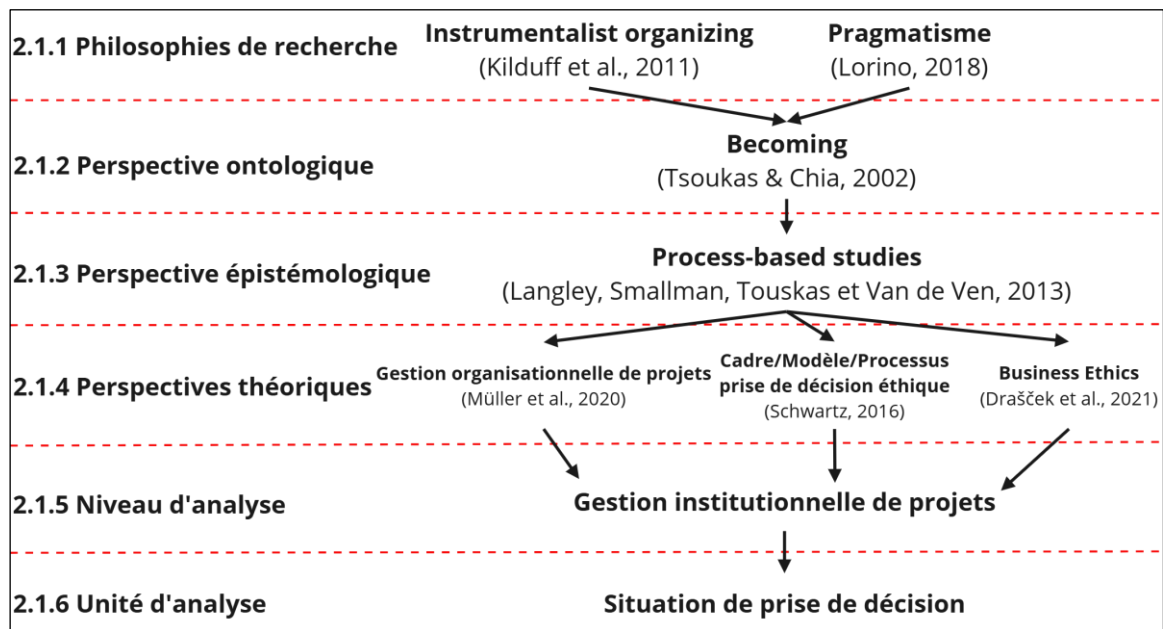


Figure 2.1 : Développement du cadre théorique

²² Une action pratique et une communauté ouverte d'experts aux parcours transdisciplinaires. [Notre traduction]

Ces sections se concentrent sur l'approfondissement de l'application de la philosophie de recherche de l'*instrumentalist organizing* et sa relation au pragmatisme (section 2.1.1). Elles abordent ensuite la perspective ontologique (section 2.1.2) et épistémologique (section 2.1.3), ainsi que des perspectives théoriques, telles que la gestion organisationnelle de projets, la prise de décision éthique et le *Business Ethics* (section 2.1.4). Finalement, les dernières sections présentent l'application du niveau d'analyse (section 2.1.5) et de l'unité d'analyse (section 2.1.6).

2.1.1 Philosophie de recherche : *Instrumentalist organizing*

La philosophie de recherche de l'*instrumentalist organizing* est utilisée dans cette recherche pour développer un cadre prédictif des phénomènes, en se concentrant davantage sur leur organisation que sur la recherche de la vérité (Kilduff et coll., 2011). Cette philosophie de l'*instrumentalist organizing*, telle que définie par Kilduff et coll. (2011), permet l'utilisation et la combinaison de différentes théories pour produire des connaissances scientifiques, offrant ainsi une grande liberté (Kilduff et coll., 2011). Ces théories doivent « *be judged according to how well they help organize phenomena, facilitate empirical prediction, or solve problems in the world (cf. Laudan, 1977, 1990), not according to how well they depict "actual" causal processes* »²³ (Kilduff et coll., 2011, p. 302). Les philosophies de recherche de l'*instrumentalist organizing* et de celle du pragmatisme sont étroitement liées par leur approche de la connaissance orientée vers l'« *action to solve problems* »²⁴ (Kilduff et coll., 2011, p. 302).

²³ Être jugés selon la façon dont elles aident à organiser les phénomènes, facilitent les prédictions empiriques ou résolvent les problèmes du monde (cf. Laudan, 1977, 1990), et non selon la façon dont elles décrivent les processus causals « réels ». [Notre traduction]

²⁴ Action pour résoudre les problèmes. [Notre traduction]

Le pragmatisme s'adapte aux défis liés au monde contemporain complexe et en perpétuel changement (Farjoun, Ansell, et Boin, 2015). Cette philosophie de recherche est caractérisée par l'étude des pratiques, la racine grecque « *pragma* » signifie en effet « action » (Farjoun et coll., 2015, p. 1788). Dans une compréhension concrète et pratique du pragmatisme (Kelly et Cordeiro, 2020; Patton, 2005), les « vérités » sont produites par l'expérience empirique du processus de connaissance dans une situation insatisfaisante (Dewey, 1938; Simpson et Hond, 2022, p. 132). Les actions, lorsqu'elles sont prises dans un environnement complexe, sont exercées par des individus considérés par le pragmatisme comme sociaux et complexes (Farjoun et coll., 2015). Ces agents ont la capacité de réfléchir à leurs actions pour adapter leurs habitudes, un effet de récursivité qui caractérise le pragmatisme (Farjoun et coll., 2015).

Le pragmatisme et les études processuelles sont souvent associés, car « la réflexion sur les processus est étroitement liée à la philosophie pragmatique, qui est à bien des égards l'étude de l'action et des significations (Hernes, 2014, p.54) » (Lorino, 2018, p. 292). Le pragmatisme, appliqué aux processus organisationnels avec un aspect qualitatif, est pertinent et renforcé par un processus d'enquête explorant « *the interconnectedness of experience, knowing and acting in the research process within respondent organizations* »²⁵ (Kelly et Cordeiro, 2020, pp. 3-4).

Le pragmatisme et l'*instrumentalist organizing* se concentrent tous deux sur des problématiques concrètes, dans le but de trouver des solutions pratiques à des problèmes spécifiques (Kilduff et coll., 2011; Lorino, 2018). De plus, dans les deux philosophies, la

²⁵ L'interdépendance de l'expérience, de la connaissance et de l'action dans le processus de recherche au sein des organisations interrogées. [Notre traduction]

résolution de problèmes est influencée par John Dewey (1903), « *who established the requirement that theories be reliable and useful tools in practical endeavors, such as helping scientists manipulate objects and predict outcomes* »²⁶ (Kilduff et coll., 2011, p. 302).

La philosophie pragmatique de la résolution de problème « *offers an alternative, flexible, and more reflexive guide to research design and grounded research* »²⁷ (Feilzer, 2010; Kelly et Cordeiro, 2020, p. 2). En outre, elle repose sur la nature humaine et la réalité, qui sont liées aux processus et aux relations, et les propose comme outil pour la résolution de problème (Farjoun et coll., 2015). Cela démontre le lien étroit entre ces deux philosophies de recherche lorsqu'une problématique est soulevée.

Nous nous concentrons ici sur l'approche de résolution de problèmes de Laudan, qui relie le mode de pensée propre à la théorie scientifique à la résolution des problèmes du monde. La philosophie des sciences de Laudan est l'*instrumentalist organizing* au sens défini par Dewey (1903), qui a établi l'exigence selon laquelle les théories doivent être des outils fiables et utiles dans des efforts pratiques, pour aider les scientifiques à manipuler des objets et à prédire les résultats (Lorino, 2018).

²⁶ Qui a établi l'exigence selon laquelle les théories doivent être des outils fiables et utiles dans des efforts pratiques, comme aider les scientifiques à manipuler des objets et à prédire les résultats. [Notre traduction]

²⁷ Offre un guide alternatif, flexible et plus réflexif pour la conception de la recherche et la recherche fondée. [Notre traduction]

		Epistemology	
		Science gets closer and closer to the truth?	
		Yes	No
Ontology	Yes	Realist organizing Pure research logic (e.g., Xerox Parc)	Strong-Paradigm organizing Exploitation logic (e.g., Apple Inc.)
	No	Foundationalist organizing Induction logic (e.g., Synta Inc.)	Instrumentalist organizing Problem solving logic (e.g., Linux)

Figure 2.2 : Matrice des approches de la philosophie des sciences et des logiques d'action associées

Source : Kilduff et coll. (2011, p. 51)

Cette philosophie de recherche est considérée comme antiréaliste pour l'ontologie et instrumentale pour l'épistémologie, comme illustré dans la figure précédente. La philosophie de recherche pragmatiste permet d'apporter une meilleure vision d'une organisation (Simpson et Hond, 2022). L'*instrumentalist organizing* et le pragmatisme mettent l'accent sur le processus, les aspects temporels et les interactions sociales pour analyser un monde en constante évolution sous une perspective de *becoming* (Farjoun et coll., 2015), tel que présenté dans la section suivante.

2.1.2 Perspective ontologique : *Becoming*

L'ontologie se concentre sur des questions fondamentales concernant la nature de la réalité et l'existence des relations et des entités (Kilduff et coll., 2011). L'orientation vers

l'antiréalisme s'explique par l'utilisation instrumentale des théories scientifiques pour prédire les phénomènes et résoudre les problèmes (Kilduff et coll., 2011). Dans cette recherche, la problématique est une vision dynamique d'évolution et d'adaptation, relative à l'omniprésence du changement au sein des organisations, caractérisée par le *becoming* (Tsoukas et Chia, 2002). Ce dynamisme est perçu à travers les successions d'états distincts qui caractérisent le changement, permettant de générer des connaissances (Tsoukas et Chia, 2002). Le *becoming* provient des expériences des praticiens et praticiennes de leurs interactions ouvertes, une conjoncture d'évènement (Tsoukas et Chia, 2002).

Le *becoming* est soutenu par une perspective épistémologique *process-based studies*, fondée sur les changements engendrés par les interactions des acteurs à la suite de nouvelles expériences (Tsoukas et Chia, 2002). Dans cette étude, l'objectif est de comprendre l'intégration des deux approches d'éthique (standard et relationnelle) dans une prise de décision éthique et de définir un cadre de résolution de problèmes.

La prochaine section justifie le choix de la perspective épistémologique *process-based studies*.

2.1.3 Perspective épistémologique : *Process-based studies*

L'épistémologie se concentre sur la production de connaissances et sa relation à la vérité (Kilduff et coll., 2011), ainsi que sur le savoir-faire (Langley et coll., 2013). La philosophie de recherche de l'*instrumentalist organizing* vise à résoudre des problèmes par le traitement des connaissances (Kilduff et coll., 2011). Dans le cas de cette recherche, les connaissances et informations collectées et analysées lors d'une prise de décision éthique sont utilisées pour orienter l'agent vers la résolution de la problématique, selon un cadre approprié.

La prochaine section se concentre sur les théories mobilisées dans la revue de la littérature pour cette recherche : la gestion organisationnelle de projets, la prise de décision éthique et le *Business Ethics*.

2.1.4 Perspectives théoriques : Gestion organisationnelle de projets, *theories of Business Ethics* et *Ethical decision making theory*

La perspective vise à produire un cadre prédictif des phénomènes en tenant compte des théories mobilisées, afin de se rapprocher de la vérité (Kilduff et coll., 2011). Cette philosophie apporte une grande liberté dans l'utilisation des différentes théories pour la production de connaissances scientifiques (Kilduff et coll., 2011), notamment celles liées à la gestion organisationnelle de projets, à la prise de décision éthique et au *Business Ethics*.

La première théorie mobilisée, se rapportant à la gestion organisationnelle de projets, est celle de la gouvernamentalité. Elle « *explains the functioning of governance regimes (Dean, 2010) and approaches that foster the integration of governance, organizational design and governmentality in organizations (Simard, Aubry, et Laberge, 2018)* »²⁸ (Müller et coll., 2019, p. 153). Cette théorie repose sur « *the assumption that individuals, organizations and other social entities can be shaped, steered and directed into preferred directions* »²⁹ (Müller et coll., 2019, p. 158). Elle est particulièrement adaptée aux interactions entre les différentes couches et éléments du modèle de gestion organisationnelle de projets (Müller et coll., 2019).

²⁸ Explique le fonctionnement des régimes de gouvernance (Dean, 2010) et les approches qui favorisent l'intégration de la gouvernance, du design organisationnel et de la gouvernamentalité dans les organisations (Simard, Aubry, et Laberge, 2018) [Notre traduction]

²⁹ L'hypothèse selon laquelle les individus, les organisations et autres entités sociales peuvent être façonnés, dirigés et orientés dans des directions privilégiées [Notre traduction]

La seconde théorie mobilisée est celle de la prise de décision éthique, qui sert de cadre décisionnel à travers des processus tels que ceux de Rest (1986) et de Schwartz (2016) (Nguyen et Crossan, 2022).

Enfin, le domaine de la littérature du *Business Ethics* mobilise diverses théories, telles que le déontologisme, le conséquentialisme et l'éthique de la vertu, qui sont des théories éthiques normatives (Moriarty, 2021). Les décisions sont traitées selon des approches déontologiques, conséquentialistes et relationnelles (Bonde et Firenze, 2013). Le *Business Ethics* joue un rôle modérateur dans la relation entre la gestion organisationnelle de projets et la prise de décision éthique, par l'application de différentes approches éthiques.

Dans cette recherche, il s'agit d'appliquer une prise de décision éthique plus intégrée à travers les différentes approches éthiques du *Business Ethics*, afin de supprimer la dichotomie qui existe entre le déontologisme et le conséquentialisme, ainsi que l'exclusion de l'éthique relationnelle. La section suivante présente et justifie le niveau d'analyse de cette recherche.

2.1.5 Niveau d'analyse : Gestion institutionnelle de projets

Le choix du niveau d'analyse de cette recherche découle de la problématique rencontrée sur le terrain d'étude (à savoir, les AGEs) par l'effet modérateur du *Business Ethics* sur la relation d'une gestion organisationnelle de projets et la prise de décision éthique. Ce terrain d'étude s'intéresse principalement à la gestion institutionnelle de projets associatifs. L'objectif de cette gestion est de conduire des projets en les orientant vers les sources de financement appropriées, en coordonnant efficacement les ressources et en organisant le travail de manière efficiente.

Cette mise en œuvre de la gestion institutionnelle de projets associatifs s'inscrit dans le modèle de l'oignon de gestion organisationnelle de projets de Müller, Drouin, et Sankaran (2020), faisant de ce terrain d'étude un excellent sujet de recherche et un niveau d'analyse pertinent. La gestion institutionnelle de projets associatifs correspond à une couche de l'approche de la gestion organisationnelle de projets, liée au bureau de gestion organisationnelle de projets, mais de façon informelle (Müller et coll., 2020). Ce bureau contribue à améliorer la gestion des projets de l'organisation par divers moyens (Müller et coll., 2020).

Ce niveau d'analyse est idéal en raison de son lien avec le modèle de gestion organisationnelle de projets au sein des domaines des AGEs. La section suivante identifie l'unité d'analyse dans cette recherche, en fonction du contexte de l'étude.

2.1.6 Unité d'analyse : La situation de prise de décision

En relation avec la problématique spécifique de cette recherche, plusieurs domaines de la littérature sont mis en lumière, tels que la gestion organisationnelle de projets, la prise de décision éthique et le *Business Ethics*. L'objectif est de se concentrer sur l'articulation d'une situation en gestion organisationnelle de projets lors d'une prise de décision éthique, intégrant des approches éthiques du *Business Ethics*. L'unité d'analyse choisie est la situation de prise de décision, intégrant ces approches éthiques, ce qui permet d'examiner la relation entre ces deux facteurs au sein d'une gestion organisationnelle de projets.

Ce choix d'unité d'analyse précise l'élément étudié dans cette recherche, qui établit la base pour la collecte des données et leur analyse. La section suivante présente les différents facteurs de cette recherche, en commençant par la gestion organisationnelle de projets.

2.2 GESTION ORGANISATIONNELLE DE PROJETS

La gestion organisationnelle de projets (X) est le premier domaine mis en évidence dans la revue de la littérature. Elle se définit par l'intégration des activités de gestion de projets au sein de l'organisation (Müller et coll., 2019), comme la gouvernance, la projectification, les bureaux de gestion de projets et la conception organisationnelle.

La modélisation de la gestion organisationnelle de projets se concentre initialement sur l'intégration des projets, des programmes et des portefeuilles de projets (3P), selon des processus et des politiques (Müller et coll., 2019; Project Management Institute, 2003). Ensuite, plusieurs sujets connexes ont été développés, comme une séquence de deux discours par Crawford (2006), portant sur l'évolution des outils et techniques, ainsi que sur le développement des capacités de gestion organisationnelle de projets, et un discours sur les théories adoptées, basé sur les pratiques menant à un renforcement des capacités (Müller et coll., 2019). Cela a conduit les praticiens et praticiennes à se concentrer sur l'utilisation des fonctionnalités et procédures associées aux 3P (Müller et coll., 2019; Project Management Institute, 2003). De son côté, la recherche universitaire a mis en évidence le fait que la gestion organisationnelle de projets dans une organisation constitue « *a new sphere of management where dynamic structures in the firm are articulated as a means to implement corporate objectives through projects in order to maximize value* »³⁰ (Aubry, Hobbs, et Thuillier, 2007, p. 332; Müller et coll., 2019).

Lorsqu'il est question de gestion organisationnelle de projets, deux sujets sont particulièrement étudiés : la maturité et la gouvernance. La maturité a pour but d'« *help*

³⁰ Une nouvelle sphère de gestion où les structures dynamiques de l'entreprise s'articulent comme un moyen de mettre en œuvre les objectifs de l'entreprise à travers des projets afin de maximiser la valeur. [Notre traduction]

*organization focus on improving their management to projects so that it could be aligned with the vision of the organization »*³¹ (Wijaksono, 2020, p. 2), souvent via le modèle *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3) (Wijaksono, 2020). La gouvernance, quant à elle, « *provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined »*³² (Turner et Müller, 2017, p. 76). Ces deux sujets sont abordés dans les sections suivantes pour justifier l'utilisation du modèle de gouvernance plutôt que celui de la maturité dans cette recherche.

2.2.1 Modèle de maturité de la gestion organisationnelle de projets

L'OPM3 évalue le niveau de maturité d'un projet afin de l'améliorer (Wijaksono, 2020), via « *the systematic achievement of 'best practices' in the management of portfolios, programs, and projects »*³³ (Silva, Duarte, Barros, et Fernandes, 2019, p. 1), selon trois phases : les connaissances, l'évaluation et l'amélioration (Silva et coll., 2019). Les deux premières phases sont essentielles pour comprendre et interroger les pratiques en place, et pour identifier celles qui doivent être mises en œuvre afin d'atteindre un niveau souhaitable de maturité (PMI, 2013; Silva et coll., 2019). Le développement du modèle découle de « *the inability of the organization to align strategies in such way that is detail on the tactical work »*³⁴ (Wijaksono, 2020, p. 2), concernant les projets, les programmes et les portefeuilles (Wijaksono, 2020).

³¹ Aider l'organisation à se concentrer sur l'amélioration de sa gestion des projets afin qu'elle puisse être alignée sur la vision de l'organisation. [Notre traduction]

³² Fournir la structure à travers laquelle les objectifs de l'entreprise sont fixés, et les moyens d'atteindre ces objectifs et de surveiller les performances est déterminé. [Notre traduction]

³³ La réalisation systématique des « meilleures pratiques » dans la gestion des portefeuilles, des programmes et des projets. [Notre traduction]

³⁴ L'incapacité de l'organisation à aligner les stratégies de manière à détailler le travail tactique. [Notre traduction]

L'application est reconnue comme « *a globally recognized best-practice standard for assessing and developing capabilities executing strategy through projects by the means of portfolio management* »³⁵ (Silva et coll., 2019, p. 4). Elle permet de mettre en œuvre des stratégies, d'utiliser le capital humain de manière plus efficace, d'identifier des problèmes potentiels, et d'améliorer les processus (Bento, 2016; PMI, 2013; Silva et coll., 2019). Bien que d'autres modèles existent pour évaluer la maturité, tels que le *Project Management Maturity Model*, *Berkeley Project Management Maturity Model* et le *Project Excellence Model* (Bouer et M., 2005; Silva et coll., 2019; Tobal, Monteiro, et Namur, 2012; Westerveld, 2003), l'OPM3 est le plus pertinent dans la perspective de la gestion organisationnelle de projets. Toutefois, Silva et coll. (2019) soulignent que « *none of the existent maturity models have the depth and breadth of variables that are important to include in order to evaluate all aspects of the organizational project management implementation* »³⁶ (Silva et coll., 2019, p. 3).

Ceci démontre que l'OPM3 n'est pas un modèle idéal pour cette étude visant à évaluer la gestion organisationnelle de projets en lien avec la prise de décision éthique. La section suivante traite de la gouvernance, qui est plus pertinente pour cette recherche.

2.2.2 Gouvernance de la gestion organisationnelle de projets

La gouvernance établit des règles et des garanties pour les agents, afin de mieux les guider dans la gestion de l'organisation (Tywoniak et Bredillet, 2017).

³⁵ Une norme de bonnes pratiques mondialement reconnue pour évaluer et développer les capacités à exécuter une stratégie à travers des projets au moyen de la gestion de portefeuille. [Notre traduction]

³⁶ Aucun des modèles de maturité existants n'a la profondeur et l'étendue des variables qu'il est important d'inclure afin d'évaluer tous les aspects de la mise en œuvre de la gestion de projet organisationnelle. [Notre traduction]

Ce système est décrit comme « *defines the structures used by the organization, allocates rights and responsibilities within those structures and requires assurance that management is operating effectively and properly within the defined structures* »³⁷ (Too et Weaver, 2014; Tywoniak et Bredillet, 2017, p. 134). Cela démontre que la gouvernance se concentre sur la surveillance, selon les principes de « *fairness, accountability, transparency, and responsibility* »³⁸ (Mossalam et Arafa, 2019, p. 303).

L'une des théories fondatrices de la gestion organisationnelle de projets est la gouvernementalité, qui « *concerns the attitude that governors have towards those they govern, and whether governance is enforced through strict rules or through “soft” or “cultural” values that members of an organization share and respect* »³⁹ (Simard et coll., 2018, p. 461). Mossalam et Arafa (2019) affirment que

*the current level of integration between organizational project management (OPM) and other relevant practices is not enough and there is a need to have a unified integrated model that links OPM with other governance components (practices/systems)*⁴⁰ (Mossalam et Arafa, 2019, p. 302).

Ceci a conduit à la nécessité de conceptualiser le rôle et l'interaction des organisations temporaires dans la gestion organisationnelle de projets (Müller et coll., 2019; Turner et Müller, 2003). Müller et coll. (2019) ont développé un modèle en oignon pour mieux visualiser les interactions à travers de sept couches et 22 éléments, comme illustré dans la figure suivante.

³⁷ Le système de gouvernance définit les structures utilisées par l'organisation, attribue les droits et les responsabilités au sein de ces structures et exige l'assurance que la direction fonctionne efficacement et correctement au sein des structures définies. [Notre traduction]

³⁸ Équité, imputabilité, transparence et responsabilité. [Notre traduction]

³⁹ Concerne l'attitude des gouverneurs envers ceux qu'ils gouvernent, et la question de savoir si la gouvernance est appliquée par des règles strictes ou par des valeurs « douces » ou « culturelles » que les membres d'une organisation partagent et respectent. [Notre traduction]

⁴⁰ Le niveau actuel d'intégration entre la gestion organisationnelle de projets (GOP) et d'autres pratiques pertinentes n'est pas suffisant et il est nécessaire de disposer d'un modèle intégré unifié qui relie la GOP à d'autres composants de gouvernance (pratiques/systèmes). [Notre traduction]

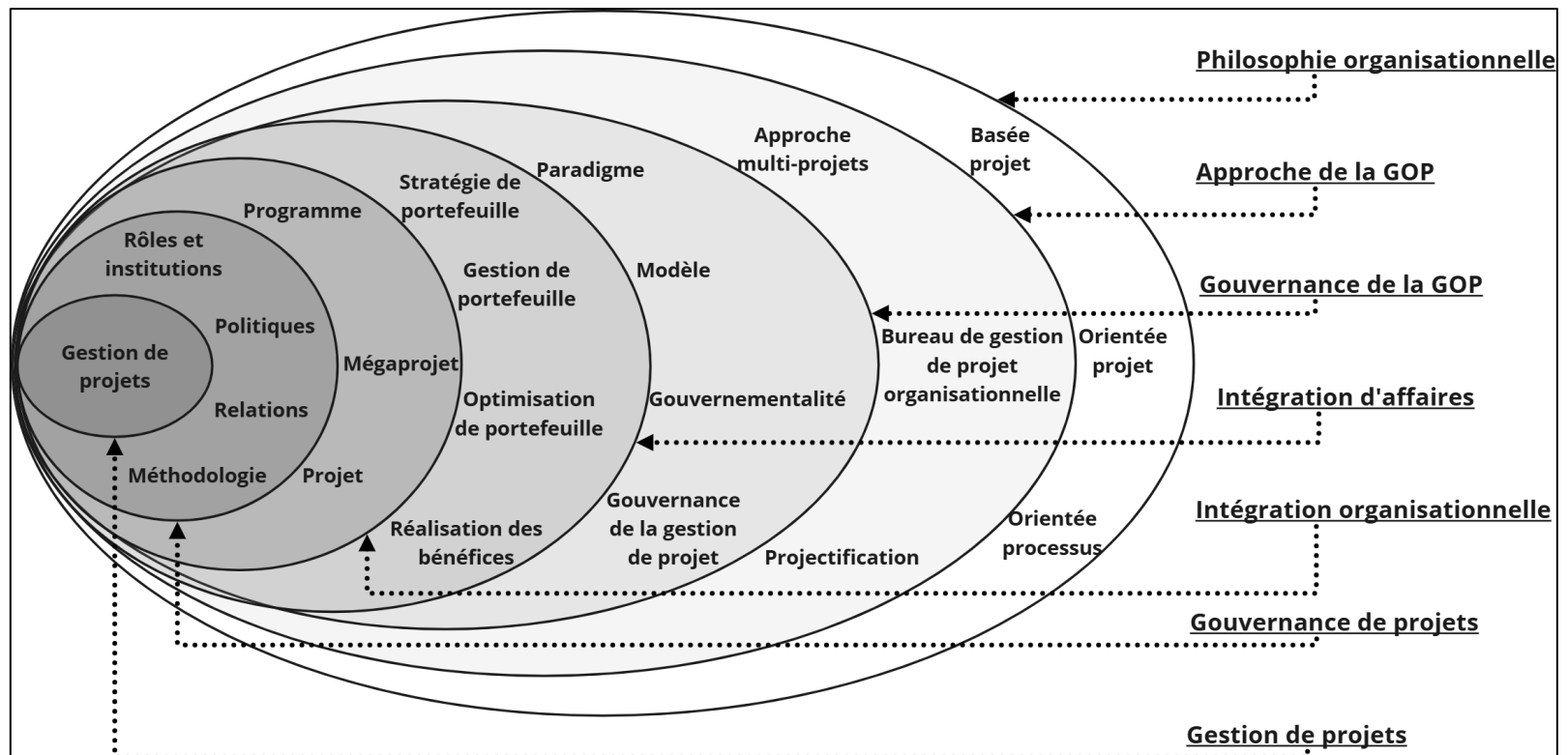


Figure 2.3 : Modèle de gestion organisationnelle de projets de Müller et coll. (2019, p. 4)

Ce modèle apporte une cohésion et une cohérence logique entre les couches et éléments, permettant de conceptualiser l'intégration des activités organisationnelles qui influencent et régissent la gestion de projets. Dans le cadre de cette recherche, les éléments retenus sont ceux des couches de la gouvernance de la gestion organisationnelle de projets et de la gouvernance de projets, car il a été démontré que c'est la gouvernance qui relie les différents éléments de la gestion organisationnelle de projets et peut influencer la prise de décision éthique (Müller et coll., 2019). La gouvernance de la gestion organisationnelle de projets inclut les paradigmes, les modèles, la gouvernamentalité, et la gouvernance de la gestion de projets. Quant à la gouvernance de projets, elle englobe les rôles et institutions, les politiques, les relations et de la méthodologie. Une synthèse des principaux aspects de la gouvernance mobilisés dans cette recherche est présentée dans la section suivante.

2.2.3 Synthèse : Les éléments de la gestion organisationnelle de projets retenus pour cette recherche

Dans la littérature, la gestion organisationnelle de projets est établie sur le modèle de Müller et coll. (2019). Cette étude sert de point de départ pour explorer les facteurs qui influencent le processus de prise de décision éthique.

Les éléments choisis du modèle de gestion organisationnelle de projets de Müller et coll. (2019) sont résumés dans le tableau Tableau 2.1 suivant.

Tableau 2.1 : Synthèse des éléments de la gestion organisationnelle de projets retenus pour cette recherche de Müller et coll. (2019)

Couches	Éléments	Caractéristiques
Gouvernance de la gestion organisationnelle de projets	Paradigmes de contrôle	Ce sont des représentations mentales sur les comportements et les résultats dans la gestion des groupes de projets, qui contrôlent les chefs de projets par une gouvernance des actionnaires ou des parties prenantes, tels que le paradigme conformiste, l'économiste flexible, l'artiste polyvalent et l'agile pragmatiste (Müller et coll., 2019).
	Modèles	C'est l'application des lignes directrices dans la gouvernance des groupes de projets, en lien avec les paradigmes, soit par un modèle normatif, non normatif ou mixte (Müller et coll., 2019).
	Gouvernementalité	C'est la combinaison de gouvernance et de mentalité, qui a pour but de décrire l'attitude (autoritaire, libéral et néolibéral) dans le rôle de gouvernance envers ceux qui sont gouvernés (Müller et coll., 2019).
	Gouvernance de la gestion de projets	C'est la gouvernance des capacités et des pratiques professionnelles en gestion de projets au sein de l'organisation, qui se divise en trois niveaux (niveau de base, intermédiaire et avancé) (Müller et coll., 2019)
Gouvernance de projets	Rôles et institutions	Établir les modalités des groupes et des bureaux de gestion de projets ainsi que leurs rôles et leurs responsabilités envers la haute direction (Müller et coll., 2019).
	Politiques	Établir des principes pour la bonne conduite des décisions, sous forme de procédures ou de protocoles (Müller et coll., 2019).
	Relations	Connaître la nature des relations dans le projet, tant à l'interne qu'à l'externe, de manière formelle ou informelle (Müller et coll., 2019).
	Méthodologies	Déterminer les « roles, responsibilities, process, milestones and checkpoints in the project » ⁴¹ (Müller et coll., 2019, p. 10). Ceux-ci peuvent être des processus traditionnels, agiles ou mixtes (Müller et coll., 2019).

⁴¹ Rôles, responsabilités, processus, jalons et points de contrôle dans le projet. [Notre traduction]

Cette synthèse cible les éléments qui constituent le contexte d'une gestion organisationnelle de projets dans cette recherche, afin de mieux comprendre ce domaine de la littérature.

La prochaine section se concentre sur les différentes dimensions relatives à la prise de décision éthique dans le cadre conceptuel influencé par la gestion organisationnelle de projets et le *Business Ethics*.

2.3 PROCESSUS DE LA PRISE DE DÉCISION ÉTHIQUE

Dans le chapitre 1 à la section 1.2 , la prise de décision éthique (*ethical decision-making*) (Y) a été définie « *as a decision that is both legal and morally acceptable to the larger community. Conversely, an unethical decision is either illegal or morally unacceptable to the larger community* »⁴² (Jones, 1991, p. 367). Toutefois, le même auteur précise que cette conceptualisation est trop limitée dans sa définition (Jones, 1991; Schwartz, 2016). Pour dépasser les limites de cette conceptualisation, il est nécessaire d'appliquer des cadres (Bonde et Firenze, 2013), tels que ceux du déontologisme, du conséquentialisme et de l'éthique relationnelle. Ces cadres portent davantage sur les choix d'actions, notamment dans les modèles de prise de décision éthique. L'un des modèles utilisés dans ce concept est celui de Rest (1986). Ce modèle repose sur un processus décisionnel qui consiste pour l'agent moral à porter un jugement sur la situation (Rest, 1986).

Cette section a pour but d'expliquer la prise de décision éthique sous différents angles : celui du cadre, du modèle et du processus. Le premier se concentre sur l'application

⁴² Comme une décision qui est à la fois juridique et moralement acceptable pour la communauté dans son ensemble. À l'inverse, une décision contraire à l'éthique est soit illégale, soit moralement inacceptable pour la communauté dans son ensemble. [Notre traduction]

d'approches éthiques comprises comme des cadres dans une situation problématique. Ensuite, le deuxième explique le modèle de Rest (1986) et celui de Schwartz (2016), pour finir avec le processus du jugement d'un agent moral.

2.3.1 Cadre de prise de décision éthique

Afin d'adopter de bons comportements dans des situations, il est nécessaire d'explorer les différentes approches éthiques d'une prise de décision, qui nous informent sur les raisons de nos choix (Bonde et Firenze, 2013). Dans la majorité des études, les approches éthiques les plus mises en avant sont celles du déontologisme, du conséquentialisme et du relationnel (Baker et Niederman, 2023). D'autres cadres existent, comme celui de la *Triple font theory*, qui s'interroge sur l'utilité, le respect des droits et la justice (Arjoon, 2007; Post, Lawrence, et Weber, 2002). La *Triple font theory* est une conception occidentale de la moralité basée sur trois composantes : l'objet moral, l'intention et les circonstances (Arjoon, 2007).

La *Triple font theory* est une conception qui permet de prendre en compte l'éthique relationnelle intégrée aux deux autres approches déontologiste et conséquentialiste (Arjoon, 2007). Cette intégration se produit par un acte vertueux, qui repose sur le jugement et l'expérience d'une situation par l'agent (Arjoon, 2007; Whetstone, 2001). L'objet moral se réfère au fait que l'agent adopte un bon comportement (Arjoon, 2007). L'intention se réfère aux motifs qui justifient le comportement de l'agent (Arjoon, 2007). La composante de circonstance se réfère au fait que l'agent doit comprendre son environnement, ainsi que les actes qui y sont posés (Arjoon, 2007). Cela montre que ces cadres éthiques de prise de décision méritent d'être expliqués pour mieux comprendre leur application. Les deux

premiers cadres de prise de décision éthique (déontologisme et conséquentialisme) sont orientés vers un processus plus cognitif, axé sur la raison (Schwartz, 2016).

Dans le cadre déontologique, la conduite éthique de l'agent moral dépend du respect des devoirs et obligations qui permettent de prendre une bonne décision dans une situation précise (Bonde et Firenze, 2013). Cela permet d'adopter un bon comportement éthique selon des systèmes de règles et de devoirs, de manière rationnelle (Bonde et Firenze, 2013).

Le cadre conséquentialiste se concentre davantage sur les effets futurs et les résultats que sur les actions en elles-mêmes (Bonde et Firenze, 2013). La conduite éthique repose sur le fait de chercher à atteindre les meilleures conséquences, qui produisent le plus de bien, et adopte une approche très pragmatique (Bonde et Firenze, 2013).

Le cadre relationnel est axé sur les traits de caractère d'un individu plutôt que sur des actions isolées, comme c'est le cas dans la conception d'Aristote (Bonde et Firenze, 2013). Elle considère qu'une personne moralement vertueuse agit de manière éthique non pas en suivant des règles fixes, mais en cultivant des dispositions telles que le courage ou la justice (Bonde et Firenze, 2013). Ainsi, l'éthique ne se réduit pas à des choix ponctuels, mais s'inscrit dans un processus de développement personnel visant à adopter des comportements correspondant à ces vertus (Bonde et Firenze, 2013). Cette approche met donc en avant l'importance des traits de caractère qui influencent la prise de décision éthique et orientent l'individu vers une réflexion sur la personne qu'il souhaite devenir (Bonde et Firenze, 2013).

Les confrontations vécues par les agents dans certaines situations exigent des caractéristiques spécifiques et mettant en évidence les limites des cadres dans leurs fonctionnalités (Bonde et Firenze, 2013). Toutefois, si l'agent est familier avec l'utilisation

et la compréhension des liens entre ces cadres, cela permet de les superposer et de les distinguer (Bonde et Firenze, 2013).

Le tableau suivant présente les trois cadres éthiques selon leur processus délibératif, ce sur quoi l'éthique se concentre, la définition de la conduite éthique et la motivation (Bonde et Firenze, 2013).

Tableau 2.2 : Mise en évidence des principaux contrastes entre les trois cadres
Source : Bonde et Firenze (2013, p. 9)

Cadres →	Déontologique	Conséquentialiste	Relationnel
Définition de la conduite éthique	Une conduite éthique implique de toujours faire ce qui est juste : ne jamais manquer à son devoir.	La conduite éthique est l'action qui produit les meilleures conséquences.	La conduite éthique correspond à ce qu'une personne pleinement vertueuse fait dans ces circonstances.
Motivation	Le but est d'effectuer la bonne action.	Le but est de produire le plus de bien.	Le but est de développer son caractère.
Se concentre	Attire l'attention sur les devoirs qui existaient avant la situation, et déterminent les obligations.	Attire l'attention sur les effets futurs d'une action, pour toutes les personnes directement ou indirectement affectées par l'action.	Essaye de déterminer les qualités (vertus et défauts) qui animent, ou pourraient animer, les individus concernés par la situation.
Processus délibératif	Quelles sont mes obligations dans cette situation, et quelles sont les choses que je ne devrais jamais faire ?	Quel genre de résultats dois-je produire (ou essayer de produire) ?	Quel genre de personne devrais-je être (ou essayer d'être), et que montreront mes actions sur ma personne ?

Ces cadres démontrent des aspects importants qui exercent une influence considérable sur la prise de décision éthique. La prochaine section porte sur le développement du modèle de Rest (1986), qui évolue vers le modèle Schwartz, incluant diverses composantes supplémentaires pour une prise de décision éthique.

2.3.2 Modèles de prise de décision éthique

Dans cette étude, le modèle de Rest (1986) est privilégié comme fondement pour la théorie de la prise de décision éthique. Ce modèle repose sur quatre composantes : *Awareness (recognize)*, *judgment (evaluate)*, *intention (commit)* and *lack of awareness (overlook)*⁴³, qui définissent les états mentaux de l'agent lors d'une réflexion dans un dilemme éthique, jusqu'à la conduite active (*behavior (act)*)⁴⁴ (Schwartz, 2016). L'ensemble des quatre composantes caractérise la question morale lors d'un dilemme éthique, surnommé l'« intensité morale » (Jones, 1991), défini comme « *a construct that captures the extent of issue-related moral imperative in a situation* »⁴⁵ (Craft, 2013; Jones, 1991, p. 372).

Toutefois, le modèle de Rest est limité à ces quatre composantes, ce qui justifie l'évolution vers le modèle de Schwartz, qui inclut des facteurs et variables supplémentaires (Schwartz, 2016). Les facteurs pris en compte dans le modèle de Schwartz sont les modérateurs situationnels, tels que le problème, l'organisation et le personnel (Cercles pointillés, figure 2.4) (Craft, 2013; Schwartz, 2016). Les modérateurs situationnels incluent la capacité morale (Craft, 2013; Schwartz, 2016). Cette dernière est influencée par le processus mental d'apprentissage de rétrospection (*Learning (retrospect)*) (Boîtes pointillées, figure 2.4), initié par l'action (*Behavior (act)*) (Cercles pleins, figure 2.4). De plus, les normes liées au problème sont un facteur influençant la reconnaissance du dilemme éthique et le manque de sensibilisation (*Lack of awareness (overlook)*) (Boîtes pleines, figure 2.4) (Schwartz, 2016) telle que présentée dans la figure suivante.

⁴³ Conscience (reconnaître), jugement (évaluer), intention (s'engager) et manque de conscience (négliger). [Notre traduction]

⁴⁴ Comportement (acte). [Notre traduction]

⁴⁵ Une construction qui capture l'étendue de l'impératif moral lié au problème dans une situation. [Notre traduction]

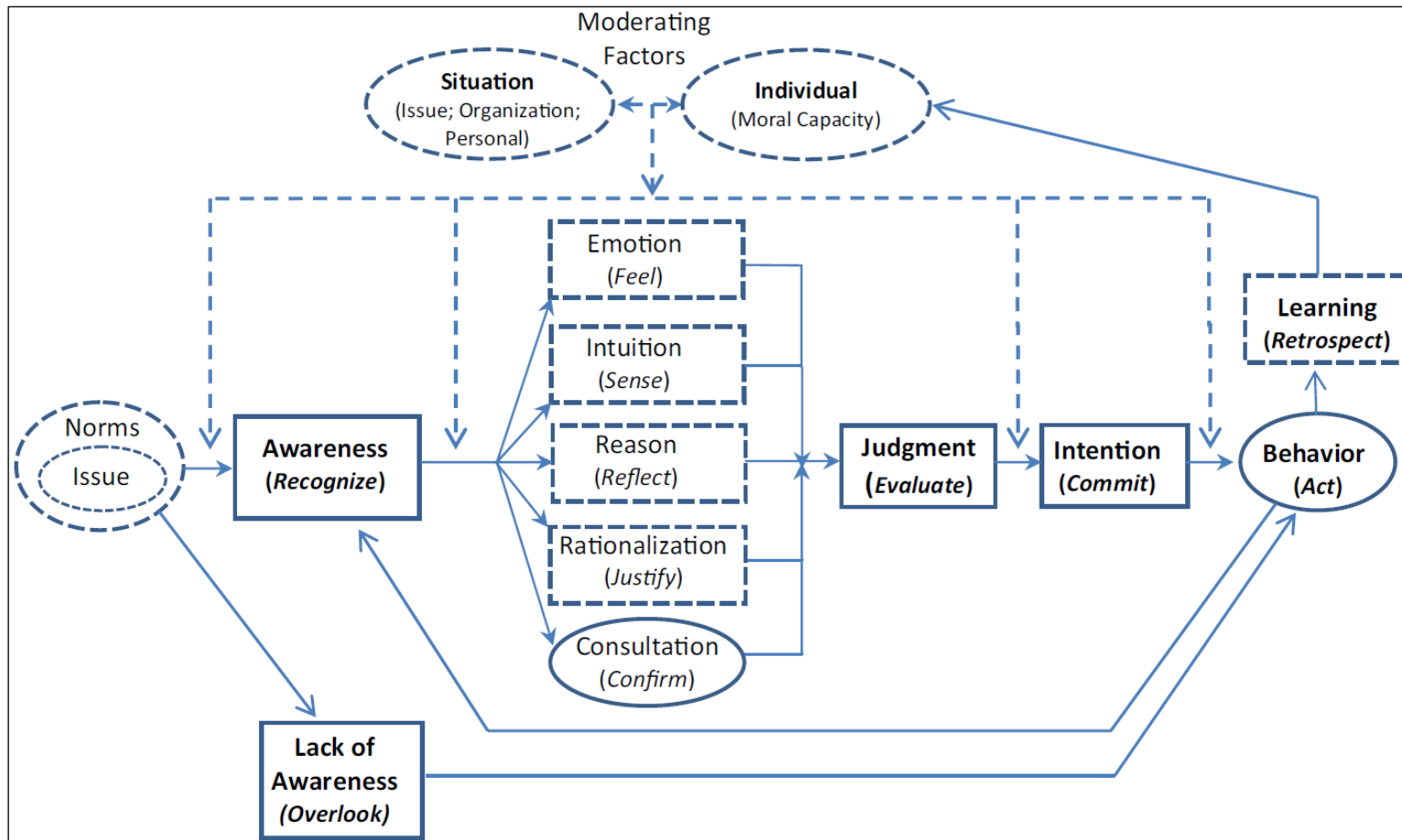


Figure 2.4 : Integrated ethical decision-making model
Source : Schwartz (2016)⁴⁶

⁴⁶ Légende : Boîte pleine – état mental; boîte pointillée – processus mental; cercle plein – conduite active; cercle pointillé – facteur/variable.

Le modèle de Schwartz inclut un processus mental à l'intérieur du modèle de Rest (Schwartz, 2016). Dans ce modèle, entre l'état mental de la reconnaissance du dilemme éthique et celle de l'évaluation d'un jugement (Boîtes pleines, figure 2.4), les informations sont filtrées par différents processus mentaux : l'émotion, l'intuition, la raison, la rationalisation (Boîtes pointillées, figure 2.4) et la consultation (conduite active) (Cercles pleins, figure 2.4) (Schwartz, 2016). Les différents processus mentaux ne doivent pas être pris séparément, mais comme un tout intégré pour réaliser l'évaluation du dilemme éthique (Schwartz, 2016). Cette approche intégrée de la théorie de la prise de décision éthique est illustrée dans la figure, qui reflète bien le rôle de l'agent dans un dilemme éthique (Schwartz, 2016).

Ce modèle intégré de prise de décision éthique met en valeur le rôle de l'agent : lors d'un dilemme éthique, l'agent doit passer par différents états mentaux ainsi qu'un processus mental. Ce processus mental est expliqué dans la prochaine section afin de bien comprendre son rôle dans une prise de décision éthique.

2.3.3 Processus de prise de décision éthique

L'agent moral doit passer par différents états mentaux du modèle de prise de décision éthique, qui sont la reconnaissance, l'évaluation, l'engagement et la négligence afin d'agir (Anderson et Burchell, 2021; Craft, 2013; Jones, 1991; Rest, 1987). Par ailleurs, entre la reconnaissance et l'évaluation du dilemme éthique, l'agent doit traverser un processus mental qui se joue au niveau des émotions, de l'intuition, de la raison, de la rationalisation et de la consultation (Schwartz, 2016). La réalisation de ce processus est réussie si toutes les composantes sont intégrées dans l'évaluation du dilemme éthique (Schwartz, 2016).

Dans ce processus, l'émotion agit comme motivation et affecte les différents états mentaux d'une prise de décision éthique (Eisenberg, 2000; Haidt, Koller, et Dias, 1993; Huebner, Dwyer, et Hauser, 2009; Schwartz, 2016). L'intuition se produit immédiatement après l'évocation de la situation et joue un rôle important dans les situations moins complexes et moins délibératives, ou dans la perception de la moralité de certains comportements (Dedeke, 2015; Reynolds, 2006; Schwartz, 2016). La raison intervient lors de dilemmes éthiques plus complexes, qui nécessitent une réflexion morale plus approfondie pour que l'agent trouve une bonne solution (Schwartz, 2016). La raison permet une réflexion et une résolution des conflits impliquant des normes morales ou des revendications concurrentes entre les individus sur les moyens à mettre en œuvre (Schwartz, 2016). La rationalisation est « *the cognitive process that individuals use to convince themselves that their behavior does not violate their moral standards* »⁴⁷ (Schwartz, 2016, p. 768; Tsang, 2002, p. 26). La consultation joue un rôle actif dans la résolution du problème éthique par l'échange et la discussion avec d'autres agents afin de recueillir des conseils et de confronter différents avis sur la situation en question (Schwartz, 2016).

L'agent est au centre du processus mental, qui est une réflexion sur un dilemme éthique à travers différentes dispositions (émotion, intuition, raison, rationalisation et consultation), qui doivent agir de manière intégrée dans une prise de décision éthique. Le processus de prise de décision éthique met en évidence l'importance du rôle de l'agent, qui joue un effet modérateur dans l'approche éthique. La section suivante mobilise les différents éléments des cadres, modèles et processus de la prise de décision éthique vus précédemment.

⁴⁷ Le processus cognitif que les individus utilisent pour se convaincre que leur comportement ne viole pas leurs normes morales. [Notre traduction]

2.3.4 Éléments de synthèse de la prise de décision éthique

Après avoir présenté les trois perspectives (cadre, modèle et processus), il est nécessaire de proposer une synthèse des éléments de la prise de décision éthique. Bonde et Firenze (2013) définissent la perspective de cadre comme un modèle de la prise de décision éthique, qui examinent les différentes fonctionnalités d'une situation pour l'aborder. Cette prise de décision éthique peut être modélisée à travers un modèle, tel que celui de Schwartz (2016), qui permet d'expliquer la prise de décision par l'intégration d'un processus, de facteurs et de théories. Schwartz (2016) explique que le modèle fait référence à différents facteurs à prendre en compte, comme les facteurs situationnels et organisationnels, qui influencent le processus de prise de décision éthique. Finalement, le processus, tel que défini par Schwartz (2016), est ce qui affecte le jugement moral de l'individu en tenant compte de ses interactions avec les autres. Ce jugement moral est la ligne de conduite à adopter sur le plan éthique, en fonction de l'alternative la plus appropriée (Schwartz, 2016). L'articulation entre les trois perspectives montre que le cadre permet d'aborder la situation afin de guider la décision à travers un modèle de prise de décision. Ce modèle est composé de divers éléments, qui vont influencer le processus décisionnel du jugement moral, définissant la ligne de conduite éthique à adopter.

Ces différents éléments font partie de la théorie de la prise de décision éthique et montrent le lien étroit avec les approches du *Business Ethics*, tel que présenté dans le tableau suivant.

Tableau 2.3 : Synthèse des éléments de la prise de décision éthique

Éléments de la prise de décision éthique	Perspectives déployées
Cadres (Bonde et Firenze, 2013)	Approche déontologique
	Approche conséquentialiste
	Approche d'éthique relationnelle
Modèle de Schwartz (Schwartz, 2016)	Reconnaître
	Évaluer
	S'engager
	Négliger
	Acte
Processus (Schwartz, 2016)	Émotion
	Intuition
	Raison
	Rationalisation
	Consultation

Le premier élément est celui des cadres, qui nous aident à justifier nos décisions en fonction de la perspective éthique adoptée : soit une approche déontologique, axée sur les devoirs et obligations, soit une approche conséquentialiste, axée sur les effets futurs et les résultats, ou encore une approche relationnelle, axée sur les traits de caractère de l'individu (Bonde et Firenze, 2013). Ces approches de la prise de décision éthique sont comparables à la mise en œuvre du *Business Ethics*, qui déploie ces approches d'éthique standard liées au déontologisme, au conséquentialisme et à l'éthique relationnelle. L'application plus intégrée du modèle de Schwartz (2016) représente adéquatement le *Business Ethics*, selon ces approches d'éthique standard, liées au respect des obligations tout en tenant compte de la finalité recherchée. La partie d'éthique relationnelle du *Business Ethics* est perçue à travers le rôle de l'agent dans le modèle et le processus mental qu'il exerce, comme un exercice de réflexion éthique.

Plus précisément, les cadres évoqués plus haut, liés aux approches du *Business Ethics*, s'expriment à travers un processus cognitif et affectif dans le modèle présenté. Le processus cognitif, axé sur l'intuition, la raison et la rationalisation, mobilise la réflexion et la

justification, établies sur des approches d'éthique standard, comme le déontologisme et le conséquentialisme (Schwartz, 2016). Par ailleurs, le processus affectif, axé sur l'émotion de l'individu ainsi que le moment de la consultation, est fortement lié à l'approche de l'éthique relationnelle (Schwartz, 2016). Le rôle de l'agent et celui de la consultation exigent de mettre en avant les individus, leurs relations et leurs traits de caractère lors de la résolution d'un dilemme éthique (Schwartz, 2016).

Pour résumer, le processus mental du modèle intégré de la prise de décision éthique illustre bien l'application des cadres mentionnés dans cette section ainsi que le rôle de l'agent. Les différents éléments du processus mental se lient aux approches du *Business Ethics*, tels que l'intuition, la raison et la rationalisation. Ces éléments sont liés aux approches standards d'éthique, tandis que l'émotion et la consultation sont liées à l'approche d'éthique relationnelle. La prochaine section se concentre sur le développement du domaine de la littérature, qui est celle des dimensions du *Business Ethics*, afin de bien comprendre les relations entre les différents facteurs.

2.4 DIMENSIONS DU *BUSINESS ETHICS*

Le *Business Ethics* (Z) « is defined as the theory and practice of the responsibility, ethics, and legitimacy of corporations in a globalized society »⁴⁸ (Rendtorff, 2011, p. 365). Cette recherche se concentre principalement sur le *Business Ethics*, qui guide les individus et les organisations dans la prise de décision ainsi que dans leurs responsabilités sociales dans les affaires et l'économie (Rendtorff, 2011), et non dans les grands projets d'infrastructure. Le *Business Ethics* déploie trois éthiques normatives dans les décisions éthiques au sein des

⁴⁸ Est défini comme la théorie et la pratique de la responsabilité, de l'éthique et de la légitimité des entreprises dans une société mondialisée. [Notre traduction]

organisations : le déontologisme, le conséquentialisme et l'éthique relationnelle (Drašček et coll., 2021). Dans les projets, ces éthiques se distinguent en trois dimensions, chacune se concentrant respectivement sur le processus, le résultat et le caractère de l'individu (Kvalnes, 2017; Müller et coll., 2013).

Cependant, comme mentionné au chapitre 1, section 1.2, le *Business Ethics* applique principalement le déontologisme et le conséquentialisme, en négligeant souvent l'éthique relationnelle, et il manque de recherches empiriques sur cette dernière (Bredillet, 2014; Drašček et coll., 2021; Ladkin, 2006; Ljungblom et Lennerfors, 2018; Sher, 2012). En outre, deux grandes approches sont mises en avant dans le *Business Ethics* : l'approche d'éthique standard et l'approche d'éthique relationnelle. L'approche d'éthique standard regroupe le déontologisme et le conséquentialisme, qui sont expliqués dans la section 2.4.1. La section 2.4.2 se concentre sur l'éthique relationnelle, qui comprend l'aristotélisme, l'Ubuntu, le confucianisme et l'éthique amérindienne. Ces sections mettent en lumière les tensions entre les différentes perspectives éthiques dans chaque approche (Lewis, 2000; Quinn, 1988; Smith et Lewis, 2011). Les prochaines sections définissent ces approches pour mieux cibler les facteurs pertinents dans cette étude.

2.4.1 Approche d'éthique standard

La division entre les théories éthiques du déontologisme et du conséquentialisme est apparue au XVIII^e siècle dans la philosophie anglo-saxonne (Daled, 2011; Drašček et coll., 2021; Hallgarth, 2011). Kant (1788) est le plus influent penseur du déontologisme (Daled, 2011; Hallgarth, 2011). Le terme « déontologisme » est issu du mot grec « *deon* », qui signifie « obligation » et « devoir » (Allhoff, 2011; Berten, 2004; Bredillet et coll., 2015, p. 256; Daled, 2011; Drašček et coll., 2021; Hallgarth, 2011; Loo, 2002; Ricoeur, 1990; Schüller,

1973). Le principe consiste à remplir ses devoirs et obligations dans les actions (Allhoff, 2011; Berten, 2004; Bredillet et coll., 2015, p. 256; Daled, 2011; Drašček et coll., 2021; Hallgarth, 2011; Loo, 2002; Ricoeur, 1990; Schüller, 1973). À l'inverse, le conséquentialisme, introduit par Bentham (1789), se fonde sur l'empirisme et met l'accent sur les conséquences de l'action (Drašček et coll., 2021; Ljungblom et Lennerfors, 2018; Schüller, 1973), visant à obtenir les meilleurs résultats (Bredillet et coll., 2015) et à maximiser les bénéfices (Allhoff, 2011).

Dans le cadre des projets, l'éthique se déploie selon ces deux orientations distinctes. Le déontologisme, centré sur le processus (Kvalnes, 2017), fait référence aux règles, aux maximes et aux normes qui définissent la conduite éthique, souvent appelé éthique du devoir (Kvalnes, 2017). Ces règles établissent des obligations morales relativement peu négociables, engageant les individus et les organisations entre eux (Kvalnes, 2017). Selon Kant, la conduite éthique repose sur des principes moraux absolus, mais Ross (1930) soutient que les obligations peuvent varier en fonction des circonstances, soulignant l'importance de tenir compte de la situation et du contexte dans les prises de décisions (Kvalnes, 2017).

La deuxième orientation se rapporte au conséquentialisme attribué à Bentham et Mill. Cette approche est centrée sur les résultats (Bentham, 1789; Kvalnes, 2017; Mill, 2002) : elle considère la bonne conduite en fonction des résultats, et cherche à maximiser les bénéfices pour les parties prenantes (Kvalnes, 2017). Dans la gestion de projets, les intérêts des parties prenantes sont primordiaux, l'objectif étant d'obtenir les meilleurs résultats globaux (Kvalnes, 2017).

L'application simultanée de ces deux approches peut créer des tensions. Lorsque les résultats sont prioritaires, les parties prenantes peuvent obtenir de meilleurs avantages, mais

cela peut se faire au détriment des normes et devoirs moraux (Kvalnes, 2017). À l'inverse, une approche axée sur le processus peut protéger les individus sur le plan moral, mais ne permet pas nécessairement d'obtenir les meilleurs résultats (Kvalnes, 2017). Le processus met l'accent sur la transparence, l'honnêteté et la véracité dans la conduite éthique envers les parties prenantes (Kvalnes, 2017).

Ces tensions soulignent la complexité d'une approche intégrée de l'éthique standard. Celle-ci doit combiner le respect des devoirs et obligations tout en visant les meilleurs résultats pour les parties prenantes. La prochaine section explore l'approche d'éthique relationnelle, qui inclut l'aristotélisme, l'Ubuntu, le confucianisme et l'éthique amérindienne.

2.4.2 Approche d'éthique relationnelle

L'approche d'éthique relationnelle inclut divers fondements de l'éthique de la vertu, tels que l'aristotélisme, l'Ubuntu, le confucianisme et l'éthique amérindienne. Dans les projets, ces éthiques sont liées à l'orientation du caractère, relative à des vertus morales, comme l'honnêteté, l'intégrité et le courage (Kvalnes, 2017). Cette orientation provient de l'éthique de la vertu développée par Platon (Kvalnes, 2017; Plato, 2000) et Aristote (Aristotle, 1984; Kvalnes, 2017), selon laquelle un agent, dans une situation donnée, doit agir de manière juste et appropriée en fonction des enjeux de bien et de mal, afin d'être considéré comme vertueux (Kvalnes, 2017).

Chaque éthique relationnelle présente des nuances spécifiques. L'aristotélisme, en gestion de projets, se concentre sur les relations avec les actionnaires et les parties prenantes (Allhoff, 2011). Thomas d'Aquin a utilisé la théorie éthique aristotélienne comme

fondement de l'éthique de l'Église catholique jusqu'au XVIIIe siècle (Drašček et coll., 2021).

Dès lors, la vertu aristotélicienne est ainsi définie :

Virtue, then, is a state of character concerned with choice, lying in a mean, i.e. the mean relative to us, this being determined by a rational principle, and by that principle by which the man of practical wisdom would determine it. (NE 1106b 36–1107a 2). (Megone, 2011, p. 197)⁴⁹

Cette « moyenne relative » dépend des passions et des émotions de l'agent, lesquelles doivent être appropriées au contexte pour accomplir les actions justes (Megone, 2011). La justesse de cette moyenne ne vise pas la modération, mais plutôt l'équilibre entre la motivation de l'agent et les conséquences de ses actions (Megone, 2011). La vertu réside dans le fait d'avoir des émotions appropriées qui permettent à l'agent de faire des choix rationnels et adaptés à la situation (Megone, 2011). L'éthique aristotélicienne met l'accent sur les traits de caractère, les valeurs et les dispositions de l'agent, ainsi que sur sa capacité à intégrer ces éléments dans une réflexion équilibrée sur les circonstances (Hallgarth, 2011; Loudon, 2011; Megone, 2011).

En ce qui concerne l'Ubuntu et le confucianisme, ces éthiques partagent un intérêt pour la vertu dans la communauté (Bell et Metz, 2012). L'Ubuntu, apparu au 19^e siècle en Afrique du Sud, repose sur l'idée que l'individu trouve son essence dans sa relation aux autres (Shutte, 2001; West, 2014). L'agent vertueux dépend des autres pour être défini comme tel suivant cette maxime africaine :

'Umuntu ngumuntu ngabantu' (or slight variations thereof), which itself can be translated in various ways, such as 'I am, because we are; and since we are, therefore I am' (Mbiti

⁴⁹ La vertu est donc un état de caractère lié au choix, situé dans une moyenne, c'est-à-dire la moyenne relative à nous, celle-ci étant déterminée par un principe rationnel, et par ce principe par lequel l'homme de sagesse pratique la déterminerait. (NE 1106b 36–1107a 2). [Notre traduction]

1989, p. 106), or ‘persons depends on persons to be persons’ (Shutte 2001, p. 8). (West, 2014, p. 48)⁵⁰

Quant au confucianisme, développé par Confucius, il met l’accent sur la moralité des relations humaines et la vie vertueuse (D'Ambrosio, 2016; Rošker, 2021). Dans les deux cas, l’éthique est orientée vers des relations sociales riches, au sein d’une communauté forte (Bell et Metz, 2012).

Finalement, l’éthique relationnelle amérindienne (Nation autochtone des peuples Potawatomi et Ojibwe) repose sur un nombre restreint de valeurs qui doivent être justement choisies afin de permettre aux personnes d’affronter les différents défis éthiques qu’ils peuvent être amenés à relever au cours d’une vie.

Bien que ces éthiques relationnelles aient des applications variées, elles partagent un élément central : l’importance des relations entre individus. L’aristotélisme appliqué à des projets se concentre sur les relations entre actionnaires et parties prenantes clés dans l’organisation ; l’Ubuntu, sur les relations avec l’entourage ; le confucianisme, sur les relations humaines et le comportement moral ; et l’éthique amérindienne, sur les comportements réciproques entre individus. Ces éthiques définissent également la personne vertueuse de manière différente : l’aristotélisme la définit par le caractère de l’individu et l’Ubuntu par les relations avec les autres.

⁵⁰ « “Umuntu ngumuntu ngabantu” » (ou de légères variantes), qui peut lui-même être traduit de différentes manières, par exemple : « Je suis parce que nous sommes ; et puisque nous sommes, donc je suis » (Mbiti 1989, p. 106), ou « la personne dépend des personnes pour être une personne » (Shutte 2001, p. 8). (West, 2014, p. 48)

Tableau 2.4 : Synthèse des courants de l'approche d'éthique relationnelle

Éthiques relationnelles	Définition des relations	Définition d'une personne vertueuse	Autres aspects
Aristotélisme	Relations avec les actionnaires et les parties prenantes clés.	Personne vertueuse définie par le caractère équilibré de l'individu expérimenté.	
Ubuntu	Relations avec l'entourage.	Personne vertueuse définie par les relations avec les autres.	
Confucianisme	Relations sur la vie humaine et le bon comportement.		
Éthique amérindienne	Relations basées sur le comportement entre individus		Mise en place de valeurs pour guider face aux défis éthiques.

L'approche d'éthique relationnelle, à travers les perspectives mentionnées, prend en compte les valeurs des individus dans un dilemme éthique, l'importance d'être une personne vertueuse, et surtout l'application des relations dans une situation éthique. La prochaine section résume les approches éthiques afin d'exposer les dimensions du *Business Ethics*.

2.4.3 Éléments de synthèse des dimensions du *Business Ethics*

Le développement du *Business Ethics* aide à contextualiser les décisions éthiques (Tywoniak, Ika, et Bredillet, 2021). Le *Business Ethics* repose sur des réflexions approfondies à travers différentes approches pour guider les décisions en tenant compte des contextes, obligations, résultats et individus. Cette étude met en évidence deux grandes perspectives éthiques : l'éthique déontologique et l'éthique conséquentialiste, ainsi que l'éthique relationnelle, qui inclut l'aristotélisme, l'Ubuntu, le confucianisme et l'éthique amérindienne. Ces différentes approches sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2.5 : Synthèse des courants du *Business Ethics*

Approches du <i>Business Ethics</i>	Perspectives déployées	Description
Approches d'éthique standard	Déontologique	Obligations, devoirs, règles, normes et maximes.
	Conséquentialiste	Meilleur résultat, maximisation des bénéfices, finalités, coût-avantage et satisfaction globale.
	En commun	Impartialité.
Approches d'éthique relationnelle	Aristotélisme	Relations avec les personnes clés.
	Ubuntu	Relations avec l'entourage.
	Confucianisme	Relations basées sur la vie humaine et le comportement moral.
	Éthique amérindienne	Relations basées sur le comportement entre individus.
	En commun	Traits de caractère vertueux, importance des relations.

La distinction entre les deux approches d'éthique standard réside dans l'accent mis sur le respect des obligations pour le déontologisme et sur les résultats finaux pour le conséquentialisme, malgré tout, elles partagent toutes deux une exigence d'impartialité. L'approche relationnelle, quant à elle, met en avant les relations humaines comme fondement de la vertu. Ces deux approches se rejoignent par la valorisation de l'honnêteté et l'implication des individus.

La prochaine section résume les différents domaines de la littérature et formule les propositions de recherche.

2.5 SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE ET CADRE CONCEPTUEL FINAL

Ce chapitre a permis de développer trois facteurs relatifs à la problématique de recherche : la gestion organisationnelle de projets, la prise de décision éthique et le *Business Ethics*.

Ces éléments ont servi à élaborer le cadre conceptuel final de cette recherche, illustré dans la figure suivante, qui présente les propositions de recherche.

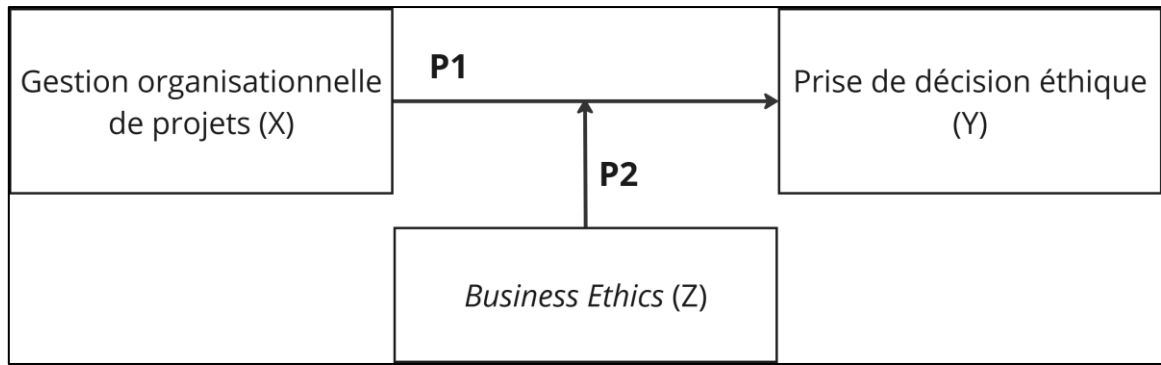


Figure 2.5 : Cadre conceptuel et propositions

Les sections suivantes exposent les propositions de recherche associées aux objectifs et questions de recherche élaborés précédemment.

2.5.1 Proposition 1 : La relation entre la gestion organisationnelle de projets et la prise de décision éthique

Cette première proposition de recherche a pour objectif d'analyser et de comprendre la relation d'influence de la gestion organisationnelle de projets (X) sur la prise de décision éthique (Y). Afin de répondre à cette question, la revue de littérature a été développée en intégrant la philosophie de recherche de l'*instrumentalist organizing*.

Le modèle de Schwartz montre que des facteurs situationnels et individuels, ainsi que des normes, influencent les étapes du modèle et le processus de prise de décision éthique. Les éléments sélectionnés de la gestion organisationnelle de projets sont ajustés sur ces facteurs de situation, d'individu et de normes.

Proposition 1 : Les éléments de la gestion organisationnelle de projets (X) influencent les processus de la prise de décision éthique (Y).

2.5.2 Proposition 2 : L'influence modératrice du *Business Ethics* sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets et la prise de décision éthique

Cette deuxième proposition de recherche a pour objectif d'analyser et de comprendre l'influence du *Business Ethics* (Z) sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et la prise de décision éthique (Y). Pour répondre à cette question, la revue de littérature a exploré la philosophie de recherche de l'*instrumentalist organizing*.

Le modèle de Schwartz identifie des facteurs modérateurs situationnels et individuels, ainsi que des normes, qui influencent le processus de la prise de décision éthique. Les approches éthiques du *Business Ethics*, notamment le déontologisme et le conséquentialisme, peuvent être intégrées aux normes du modèle de Schwartz et aux facteurs modérateurs. De plus, ces approches influencent le processus décisionnel (émotion, intuition, raison, rationalisation et consultation).

Proposition 2 : Le *Business Ethics* (Z) modère la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et les processus de la prise de décision éthique (Y).

Le développement de ce chapitre sur la revue de littérature a permis d'appliquer la philosophie de recherche de l'*instrumentalist organizing* aux facteurs associés à la problématique de recherche.

Ce cadre conceptuel a conduit à la formulation de propositions de recherche, présentées dans le tableau suivant.

Tableau 2.6 : Objectifs, questions de recherche et propositions

Objectifs	Questions de recherche	Propositions
Objectif 1 : Analyser et comprendre la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et les processus de la prise de décision éthique (Y). (O1 : $X > Y$)	Question de Recherche 1 : <i>Quelle est la nature de la relation de la gestion organisationnelle de projets (X) sur les processus de la prise de décision éthique (Y) ?</i>	Proposition 1 : Les éléments de la gestion organisationnelle de projets (X) influencent les processus d'une prise de décision éthique (Y).
Objectif 2 : Analyser et comprendre l'influence du <i>Business Ethics</i> (Z) sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et les processus de la prise de décision éthique (Y). (O2 : $Z > (X > Y)$)	Question de Recherche 2 : <i>Quelle est la nature de l'influence du Business Ethics (Z) sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et les processus de la prise de décision éthique (Y) ?</i>	Proposition 2 : Le <i>Business Ethics</i> (Z) modère la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et les processus de la prise de décision éthique (Y).

Ces propositions de recherche orientent le cadre opératoire vers des stratégies et méthodologies de recherche adaptées. Le chapitre suivant, consacré au cadre opératoire, vise à concevoir la méthodologie de recherche, ainsi que la collecte, l'analyse et l'interprétation des données en fonction de la problématique et des objectifs de recherche.

CHAPITRE 3

CADRE OPÉRATOIRE

Dans la continuité de cette étude, un cadre opératoire est élaboré selon le modèle de l'oignon de recherche de Saunders et coll. (2019). Plusieurs caractéristiques de ce modèle soulignent sa pertinence pour cette recherche, notamment son utilisation dans le domaine des sciences sociales et les études en affaires (Melnikovas, 2018). De plus, ce modèle représente « *a firm basis for development of coherent and justifiable research design* »⁵¹ (Melnikovas, 2018, p. 30; Muranganwa, 2016). En outre, il se déploie étape par étape selon une méthodologie adaptée à la recherche universitaire (Melnikovas, 2018; Raithatha, 2017). Le chapitre 2, consacré à la revue de la littérature, a présenté la couche supérieure de l'oignon, à savoir la philosophie de recherche de l'*instrumentalist organizing* et le pragmatisme du cadre théorique, ayant permis d'explorer les facteurs de cette recherche selon les questions de recherche et de formuler des propositions.

Ce chapitre se concentre sur les couches d'approche de la recherche, de choix méthodologique, des stratégies, de l'horizon temporel, ainsi que des techniques et procédures. Les sections suivantes présentent ces différents éléments, comme le montre la figure ci-dessous.

⁵¹ Une base solide pour le développement d'une conception de recherche cohérente et justifiable. [Notre traduction]

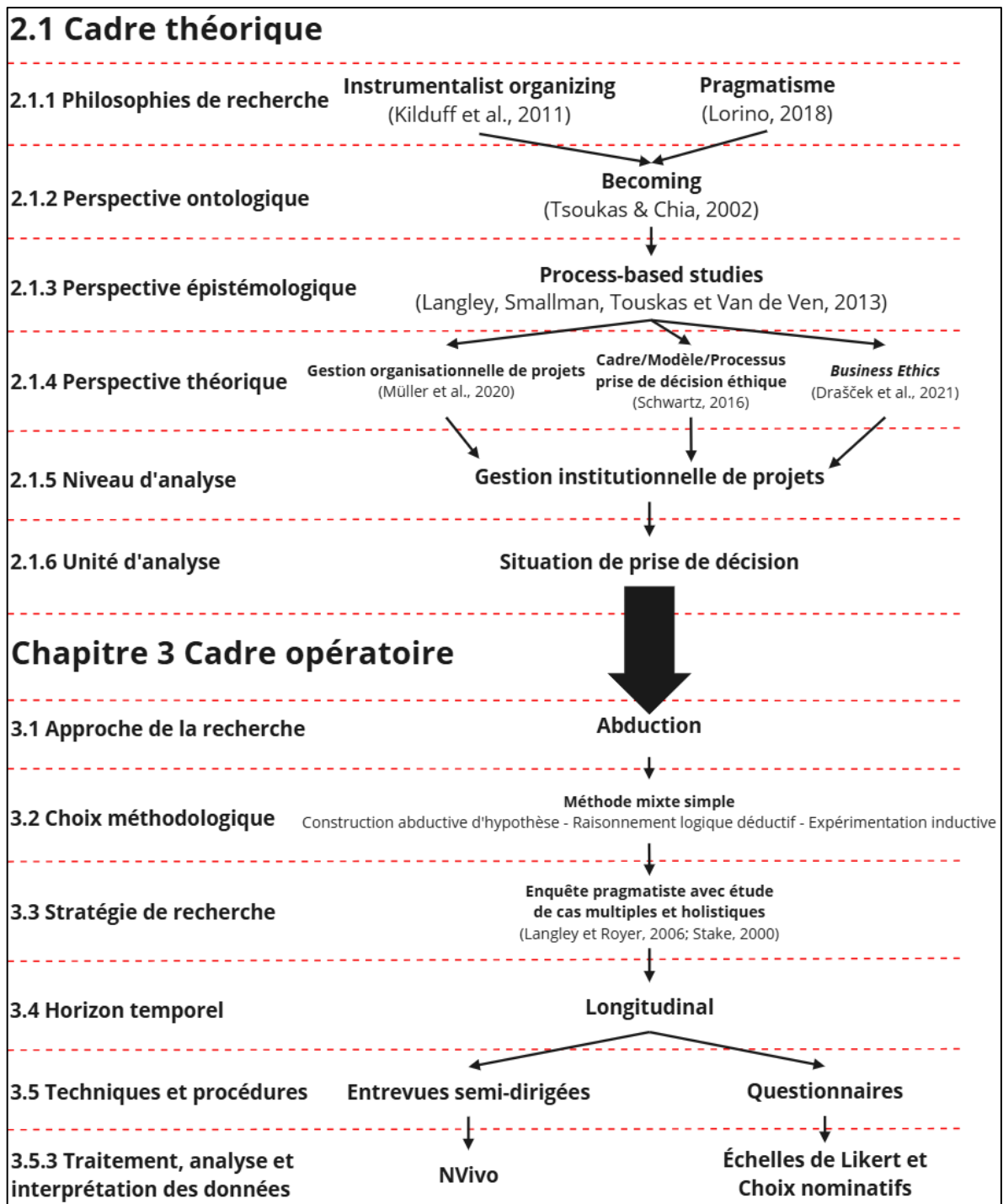


Figure 3.1 : Développement du cadre opératoire

3.1 APPROCHE DE LA RECHERCHE : ABDUCTION

L'application de la philosophie de recherche de l'*instrumentalist organizing* favorise l'utilisation d'une approche abductive qui traite l'information pour générer des connaissances afin de résoudre des problèmes (Kilduff et coll., 2011). Cette approche offre une plus grande liberté de recherche et mobilise les théories pertinentes lorsqu'un doute survient (Farjoun et coll., 2015). Le processus d'abduction repose sur la création d'hypothèses afin de guider la recherche vers de nouvelles croyances et habitudes (Farjoun et coll., 2015). Cette approche est privilégiée dans le cadre de cette recherche, car elle permet de mobiliser différents facteurs dans un environnement dynamique et en constante évolution (Simpson et Hond, 2022).

L'approche abductive a été choisie, car, comme la philosophie de recherche de l'*instrumentalist organizing*, elle produit des connaissances par des « *pragmatic solutions to theoretically defined problems* »⁵² (Kilduff et coll., 2011, p. 299) et offre une méthode caractérisée par « *those that are considered historically and socially legitimate* »⁵³ (Kilduff et coll., 2011, p. 299). La réalité complexe et riche en informations de cette approche génère des connaissances dans des contextes spécifiques, résout des problèmes et recentre les pratiques (Saunders et coll., 2019). Cette approche abductive trouve sa particularité dans le fait qu'elle :

⁵² Solutions pragmatiques à des problèmes théoriquement définis. [Notre traduction]

⁵³ Ceux qui sont considérés comme historiquement et socialement légitimes. [Notre traduction]

is distinguished from deduction, which proves something must be true, and induction, which demonstrates the actuality of something. Abduction is a creative leap that imagines what might be, a moment of choice in which the various options for ongoing action are evaluated (see also Paavola, 2004) (Simpson et Hond, 2022, p. 134)⁵⁴

La déduction procède du général au particulier, tandis que l'induction fait l'inverse. L'abduction, quant à elle, se concentre sur les interactions entre le général et le spécifique (Saunders et coll., 2019). La collecte de donnée dans la déduction se base sur des propositions tirées d'une théorie existante, tandis que l'induction explore des phénomènes, identifie des thèmes et des modèles pour créer un cadre conceptuel (Saunders et coll., 2019). L'abduction suit un principe similaire à celui de l'induction, mais avec l'intention de tester les données ultérieurement (Saunders et coll., 2019).

De plus, l'abduction présente une position ambivalente (Melnikovas, 2018) en ce sens qu'elle peut concilier « *objectivism and subjectivism, facts and values, accurate and rigorous knowledge and different contextualized experiences* »⁵⁵ (Saunders et coll., 2019, p. 143).

Dans la prochaine section, il est question de la couche du choix méthodologique qui se concentre sur la méthode mixte simple.

3.2 CHOIX MÉTHODOLOGIQUE : MÉTHODE MIXTE SIMPLE

La couche du choix méthodologique se concentre sur la façon de mener la recherche, soit par l'utilisation de méthodes qualitatives ou quantitatives (Da Silva et De Sousa, 2016; Saunders et Tosey, 2013). Il existe plusieurs approches méthodologiques : la méthode mono, la méthode multi et la méthode mixte (Saunders et Tosey, 2013). Dans le cadre de cette

⁵⁴ Se distinguent de la déduction, qui prouve que quelque chose doit être vrai, et de l'induction, qui démontre l'actualité de quelque chose. L'abduction est un saut créatif qui imagine ce qui pourrait être, un moment de choix au cours duquel les différentes options d'action en cours sont évaluées. [Notre traduction]

⁵⁵ Objectivisme et subjectivisme, faits et valeurs, connaissances précises et rigoureuses et différentes expériences contextualisées. [Notre traduction]

recherche, la méthode mixte est privilégiée, car elle combine des techniques de collecte de données qualitatives et quantitatives ainsi que différentes procédures d'analyse (Saunders et Tosey, 2013). Il existe deux types de conceptions de la méthode mixte : simple ou complexe (Saunders et Tosey, 2013). La méthode complexe sert à analyser les données qualitatives de façon quantitative c'est-à-dire en utilisant les techniques d'analyse quantitative (Saunders et Tosey, 2013). Toutefois, pour cette recherche, c'est la méthode mixte simple qui est adoptée. Elle commence par une phase qualitative pour connaître l'étendue des facteurs de l'étude, suivie de la phase quantitative de collecte et d'analyse des données afin d'explorer les facteurs de l'étude et mesurer leurs fréquences (Saunders et Tosey, 2013). Ce choix est justifié par l'application d'une approche abductive, qui nécessite d'utiliser une méthode qualitative pour formuler des hypothèses basées sur l'analyse d'expériences issues des études de cas. L'approche qualitative permet de recueillir des informations riches et détaillées sur une réalité, une situation ou un contexte afin d'expliquer le phénomène étudié, tandis que l'approche quantitative sert à mesurer ce phénomène (Da Silva et De Sousa, 2016).

L'utilisation d'une méthode mixte est courante dans la gestion de projets et le domaine des affaires, qui tend à délaisser les méthodes traditionnelles au profit d'approches plus innovantes, assurant une triangulation des données pour une meilleure validation (Cameron et Sankaran, 2013; Cameron, Sankaran, et Scales, 2015). En gestion de projets, cette approche permet en effet de mieux appréhender les problèmes sous différents angles (Bredillet, 2004; Cameron et coll., 2015; Cicmil, Williams, Thomas, et Hodgson, 2006; Malgrati et Damiani, 2002). De plus, la combinaison des méthodes offre « un degré raisonnable de validité externe et interne » (Da Silva et De Sousa, 2016, p. 177), ainsi que

plusieurs avantages majeurs, tels que « la triangulation, la complémentarité, le développement, l'initiation et l'expansion » (Black, 1999; Cameron et coll., 2015, p. 93).

Ces méthodes guident la recherche et orientent la stratégie de recherche, qui sont abordées dans la prochaine section.

3.3 STRATÉGIE DE RECHERCHE : ENQUÊTE PRAGMATISTE AVEC ÉTUDE DE CAS MULTIPLES ET HOLISTIQUES

Cette couche de l'oignon de recherche propose plusieurs stratégies pour recueillir les données, telles que l'expérimentation, l'enquête, la recherche d'archives, l'étude de cas, l'ethnographie, la recherche-action, la théorie enracinée et l'enquête narrative (Saunders et coll., 2019). Plusieurs stratégies peuvent être combinées dans une même recherche pour répondre à la question de recherche (Saunders et Tosey, 2013). Dans le cadre de cette étude, nous privilégions une enquête pragmatiste intégrant des études de cas.

La stratégie d'enquête pragmatiste est adaptée à l'approche abductive de cette étude (Lorino, 2018), puisque cette méthode est couramment utilisée dans les études de cas (Langley et Royer, 2006; Stake, 2000). En effet, elle permet la collecte de données auprès d'un large échantillon, offrant ainsi une richesse d'informations sur une situation et une problématique de recherche (Eisenhardt et Graebner, 2007).

L'enquête pragmatiste est créative et dynamique, et vise à transformer le doute en une compréhension claire de la situation (Simpson et Hond, 2022). Elle s'étend sur cinq phases itératives (Lorino, 2018) :

1. Identification du problème.
2. Formulation d'hypothèses explicatives.
3. Élaboration de prédictions vérifiables.
4. Analyse approfondie de plusieurs exemples.
5. Examen critique des résultats obtenus.

Ce processus est visuellement représenté ci-dessous.

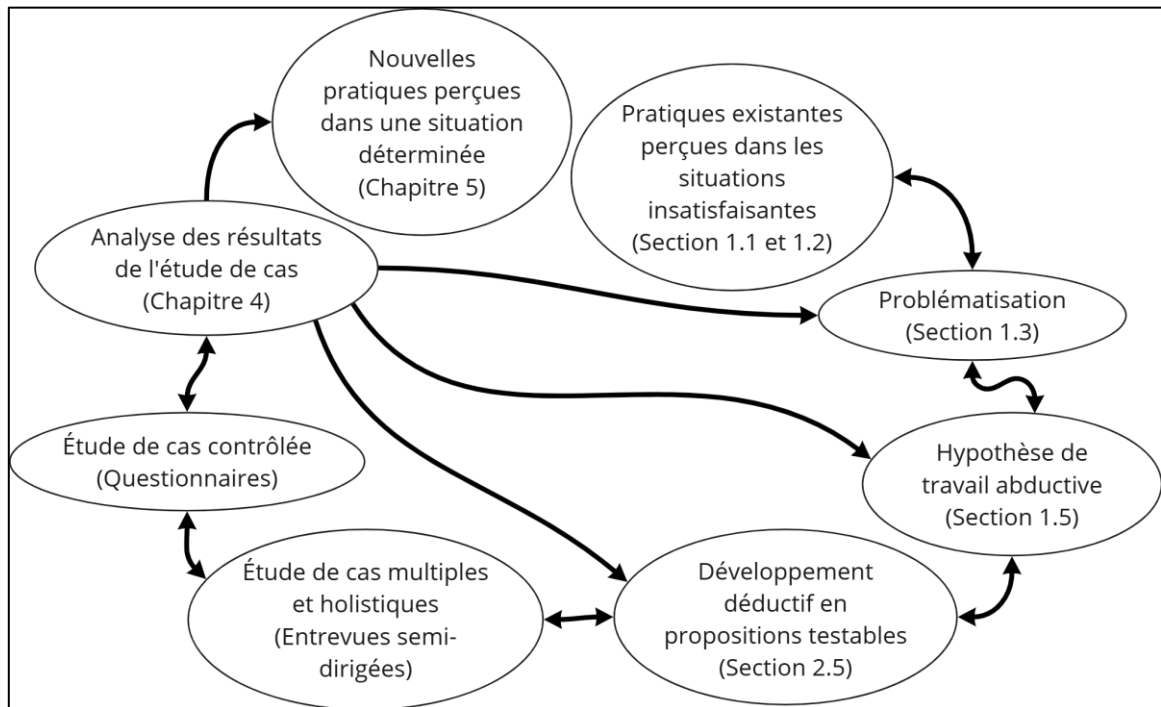


Figure 3.2 : Les composantes de l'enquête pragmatiste

Source : Lorino (2018, p. 133)

1) Problématisation : Cette étape identifie et formalise un problème central dans une situation insatisfaisante définie comme « un agrégat désordonné et peu intelligible d'éléments non liés ; elle inspire donc le doute » (Lorino, 2018, p. 121), soulignant les contradictions qui nécessitent une résolution pratique. Dans cette recherche, la problématique a été soulevée dans le premier chapitre concernant l'intégration insuffisante de l'éthique

relationnelle dans la prise de décision éthique du *Business Ethics*. Ceci a permis de formuler le problème dans la section 1.3 .

2) Hypothèse de travail abductive : Cette phase génère des hypothèses basées sur les observations issues de la problématisation (Lorino, 2018). Elle articule le problème de façon innovante en explorant des explications non couvertes par les théories existantes (Lorino, 2018). Dans cette recherche, les objectifs et questions de recherche ont été développés dans la section 1.5 en réponse à cette étape.

3) Développement déductif en propositions testables : Cette phase transforme les hypothèses en propositions testables, ce qui rend alors les hypothèses vérifiables (Lorino, 2018). Pour ce faire, les propositions établissent des liens logiques et rationnels entre lesdites hypothèses, et les facteurs et variables clés de la recherche (Lorino, 2018). Ces propositions servent ensuite à concevoir les expériences et la collecte de données nécessaires pour tester la validité des hypothèses et répondre à la problématique de recherche (Lorino, 2018; Peirce, 1998). Dans cette recherche, cette phase a été développée dans le chapitre 2, section 2.5 où des propositions de recherche ont été formulées à partir des objectifs et questions de recherche évoqués en section 1.5 . Ce processus correspond au cadre opératoire, qui est mis en œuvre à travers les études de cas.

4) Enquête pragmatiste : Dans cette phase, un plan est élaboré pour tester les propositions déduites et valider les hypothèses à l'aide d'études de cas multiples et holistiques (Lorino, 2018). Ce plan définit la méthodologie, les techniques de collecte de données et des outils de mesure appropriés pour évaluer les propositions (Lorino, 2018). L'objectif est de mener des expérimentations et des observations concrètes afin de tirer des conclusions sur les relations entre les variables de l'étude (Lorino, 2018).

Les études de cas permettent d'examiner en profondeur un ou plusieurs cas dans leur contexte réel, en utilisant plusieurs sources d'information pour éclairer le phénomène étudié.

Fortin et Gagnon (2016) définissent qu' :

Une étude de cas est une investigation empirique qui examine un phénomène contemporain en contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement tracées et pour laquelle de multiples sources d'information sont utilisées pour mettre le phénomène en évidence. (Prévost et Roy, 2015, p. 135; Yin, 1981)

Ces études de cas intègrent à la fois des méthodes qualitatives et quantitatives (Langley et Royer, 2006; Yin, 1981) et combinent diverses preuves issues de « *fieldwork, archival records, verbal reports, observations, or any combination of these* »⁵⁶ (Yin, 1981, p. 58). Elles s'associent bien avec d'autres méthodes, comme les entrevues, les observations et l'analyse documentaire (Prévost et Roy, 2015), et sont souvent utilisées pour analyser des phénomènes complexes dans des contextes contemporains ou naturels (Prévost et Roy, 2015; Yin, 1981). Un cas peut concerner « *a person, a group, an organization, a relationship, an event, a process, a problem or any other specific entity* »⁵⁷ (Langley et Royer, 2006, p. 82).

Dans le cas de cette recherche, la typologie adoptée est celle d'une étude de cas multiple et holistique, qui permet de « dégager des conclusions générales, générer une théorie, peaufiner une théorie ou encore tester une théorie » (Prévost et Roy, 2015, p. 136). La figure suivante illustre le choix de cette typologie pour la stratégie de recherche.

⁵⁶ Travaux sur le terrain, des documents d'archives, des rapports verbaux, des observations ou de toute autre combinaison de ceux-ci

⁵⁷ Une personne, un groupe, une organisation, une relation, un événement, un processus, un problème ou toute autre entité spécifique

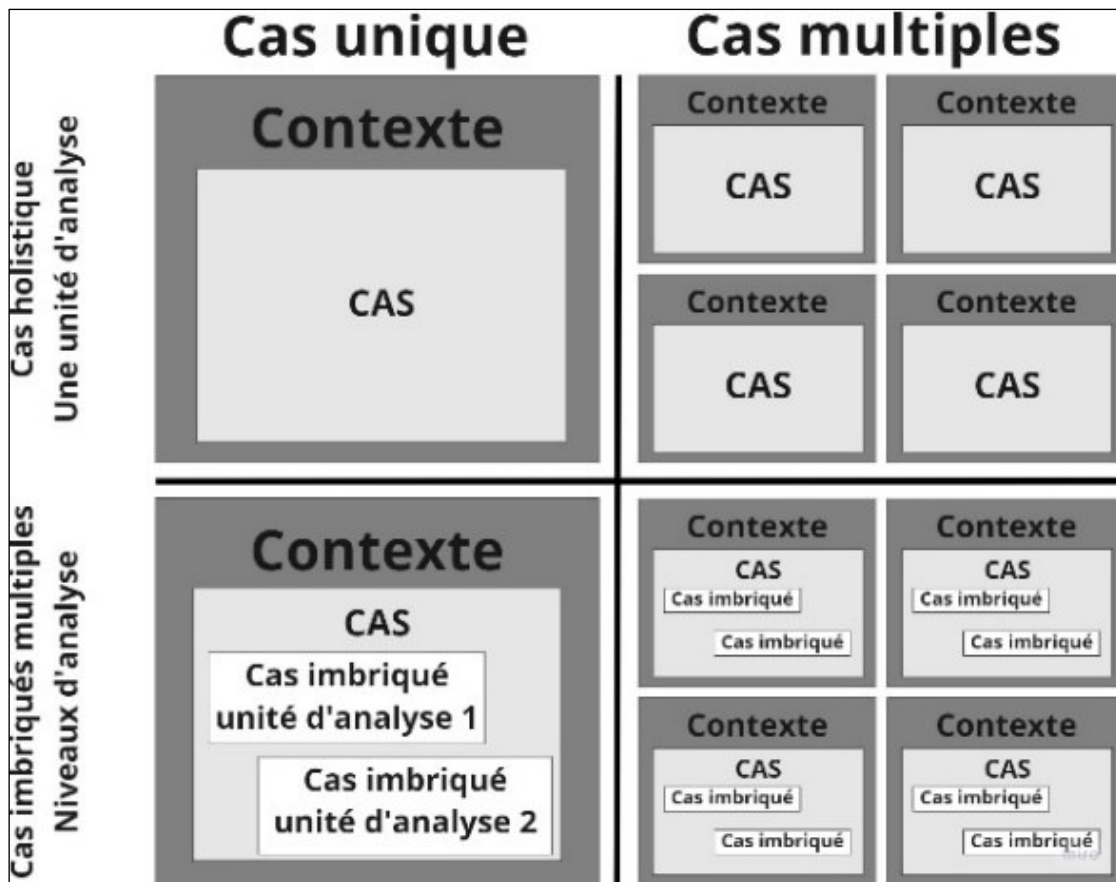


Figure 3.3 : Les types de canevas de base pour une étude de cas
Source : Prévost et Roy (2015, p. 137); Yin (2014)

Ce choix est pertinent compte tenu de la problématique de recherche qui inclut la complexité de la gestion organisationnelle de projets et l'intégration de la prise de décision éthique. L'étude de cas obtient plus de détails et d'informations riches dans des contextes et phénomènes complexes, tout en identifiant des modèles pour générer une théorie (Dougherty, 2002; Dyer et Wilkins, 1991; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt et Graebner, 2007; Musca, 2006; Yin, 2003). De plus, cette stratégie est considérée comme « *one of the best (if not the best) of the bridges from rich qualitative evidence to mainstream deductive research* »⁵⁸

⁵⁸ L'un des meilleurs (si ce n'est le meilleur) des ponts entre des preuves qualitatives riches et la recherche déductive traditionnelle

(Eisenhardt et Graebner, 2007, p. 25), notamment dans une enquête pragmatiste. Cresswell (2013) recommande également l'utilisation de trois à cinq cas dans une étude de cas multiples pour une analyse comparative plus approfondie. Cela permet de mieux comprendre la variabilité de chaque cas et d'obtenir des résultats significatifs dans un phénomène complexe.

Les cas multiples offrent une analyse plus approfondie en permettant la comparaison entre les différents projets choisis comme cas. Cela facilite l'élaboration de conclusions et la généralisation des résultats, tout en permettant de confirmer, infirmer ou ajuster les hypothèses formulées précédemment. En outre, l'adoption de cas holistiques examine les projets selon le même niveau d'analyse (gestion institutionnelle de projets associatifs) et la même unité d'analyse (situation de prise de décision intégrant les approches du *Business Ethics*).

La conceptualisation des cas multiples et holistiques s'exprime au niveau interne du cas (niveau d'analyse), qui correspond à la gestion institutionnelle de projets associatifs (gestion organisationnelle de projets) (Dumez, 2013). À l'intérieur de ce niveau interne, plusieurs cas peuvent être identifiés (idéalement trois à cinq), chacun représentant une unité d'analyse centrée sur une situation de prise de décision éthique (Dumez, 2013). Ces cas sont ensuite comparés en fonction d'une catégorie (accolade) : les approches d'éthique standard et relationnelle du *Business Ethics* (Dumez, 2013).



Figure 3.4 : La réalité simplifiée de l'étude de cas de la gestion institutionnelle de projets associatifs pour une situation de prise de décision éthique selon les approches standards et relationnelles du *Business Ethics*

Source : Dumez (2013)

Dans le cas de cette recherche, ce processus est appliqué pour choisir les situations de prise de décision éthique en guise de scénario dans les questionnaires. Ces situations sont tirées des entrevues précédemment réalisées avec des responsables d'association. Un total de quatre scénarios (situation de prise de décision éthique) a été choisi. Cette technique est utilisée par Baker et Niederman (2023) afin de présenter des scénarios reflétant des valeurs principales du Code de déontologie et de conduite professionnelle de la PMI. Dans cette recherche, les scénarios s'établissent dans le but de refléter les différentes approches éthiques qui ont été appliquées.

5) Analyse des études de cas : L'analyse des études de cas vise à répondre aux propositions de recherche formulées. Les résultats obtenus permettent d'évaluer si une

itération est nécessaire, c'est-à-dire s'il faut ajuster une phase ou bien définir une nouvelle pratique au sein de l'organisation. Dans le cadre de notre recherche, cela correspond à l'élaboration d'un modèle de règles, de principes et de procédures pour la gestion institutionnelle de projets associatifs.

L'utilisation de la stratégie de recherche dans une enquête pragmatiste apporte une profondeur accrue au phénomène étudié, permettant de mieux décrire la prise de décision éthique dans la gestion organisationnelle de projets, en tenant compte des approches du *Business Ethics*. La prochaine section se concentre sur l'horizon temporel de l'étude.

3.4 HORIZON TEMPOREL : LONGITUDINAL

Cette couche se divise en deux types d'horizons temporels : longitudinal et transversal. Elle permet de déterminer la temporalité de la recherche (Melnikovas, 2018; Saunders et coll., 2019; Saunders et Tosey, 2013). L'horizon temporel transversal est utilisé pour traiter une problématique spécifique à un instant donné (Melnikovas, 2018; Saunders et Tosey, 2013). Toutefois, dans le cadre de cette recherche, l'approche longitudinale est adoptée, car elle se concentre sur une période prolongée d'observation des prises de décisions éthiques en gestion organisationnelle de projets qui se situe entre 1983 à 2023 pour les entrevues semi-dirigées (Melnikovas, 2018; Saunders et Tosey, 2013). L'application de l'approche longitudinale dans le domaine des AGEs est intéressante, car elle offre la possibilité de suivre plusieurs projets espacés dans le temps et une comparaison sur plusieurs années selon différentes natures de projets, tels que des projets de nature académiques, d'évènementiels, d'enjeux sociaux et de développement.

De plus, cette temporalité est particulièrement adaptée aux stratégies d'enquête pragmatiste et aux études de cas, comme c'est le cas ici (Saunders et Tosey, 2013). Les

couches du choix méthodologique, des stratégies et de l'horizon temporel orientent les techniques et procédures utilisées dans cette étude.

3.5 TECHNIQUES ET PROCÉDURES : ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES ET QUESTIONNAIRES

Cette section établit les techniques et procédures de collecte et d'analyse des données utilisées dans cette recherche (Melnikovas, 2018). Les sous-sections suivantes détaillent le choix d'échantillonnage et des personnes participantes, la sélection des situations de prise de décision éthique, ainsi que le traitement, l'analyse, l'interprétation et le contrôle de la qualité des données collectées.

3.5.1 Choix d'échantillonnage et de situation de prise de décision

Cette section se concentre sur l'échantillonnage et la sélection des personnes participantes. L'identification et la sélection des personnes participantes sont des étapes cruciales de cette recherche. Elles s'appuient sur les cinq étapes proposées par Fortin et Gagnon (2016) : 1) définir la population cible, 2) choisir la méthode d'échantillonnage, 3) déterminer la taille de l'échantillon, 4) recruter les personnes participantes et 5) collecter les données.

1) Définition de la population cible : La population cible est définie en fonction du contexte de la recherche, située ici dans la communauté de l'UQTR. Elle se concentre sur les AGEs de cette communauté, plus spécifiquement sur leurs gestions institutionnelles de projets associatifs.

2) Méthode d'échantillonnage : L'échantillonnage choisi est de type non probabiliste et par quotas. Cela est justifié par le fait que cette recherche cible un groupe spécifique de personnes participantes qui sont les gestionnaires de projets impliquées dans la gestion institutionnelle de projets associatifs afin de comprendre les relations entre les

facteurs étudiés. L'échantillonnage par quotas cible les personnes participantes en fonction de leur rôle spécifique dans l'organisation (Fortin et Gagnon, 2016).

3) Taille de l'échantillon : La taille de l'échantillon est fixée par une saturation théorique, c'est-à-dire lorsque « *the complete range of constructs that make up the theory is fully represented by the data* »⁵⁹ (Saunders et coll., 2018, p. 1895; Starks et Trinidad, 2007). Cette saturation est essentielle pour garantir la qualité et la représentativité des résultats (Fusch et Ness, 2015; Saunders et coll., 2018).

4) Recrutement des personnes participantes : Le recrutement se fait par réseautage et par courriel auprès d'anciens membres des AGEs ayant géré des projets associatifs, tout en respectant la certification éthique de recherche. Les personnes participantes incluent des gestionnaires de projets, qui sont des officiers et des responsables de projets ayant participé à des projets, afin d'obtenir leurs perspectives sur les pratiques de prise de décision éthique.

5) Techniques de collecte de données : Deux techniques sont utilisées, en accord avec la méthode mixte simple : des entrevues semi-dirigées pour la méthode qualitative et des questionnaires pour la méthode quantitative.

Les entrevues semi-dirigées permettent aux personnes participantes d'exprimer librement leurs pensées sur des thèmes spécifiques tout en laissant place à l'exploration de nouveaux sujets (Fortin et Gagnon, 2016). Cet outil permet d'approfondir et de nuancer la compréhension des expériences et des perspectives des personnes participantes en leur offrant l'opportunité de répondre librement et de manière détaillée, ce qui enrichit le contenu

⁵⁹ L'ensemble des construits qui composent la théorie est entièrement représenté par les données. [Notre traduction]

de l'étude (Bryman, 2021). En outre, cette méthode explore des thèmes et des perspectives imprévus au début de la recherche (Patton, 2015). Elle favorise également l'établissement d'une relation de confiance entre le chercheur et la personne participante grâce à une écoute attentive, ce qui améliore la coopération et la qualité des réponses (Kvale et Brinkmann, 2015). Enfin, les entrevues semi-dirigées s'adaptent mieux aux spécificités des personnes participantes et des cas étudiés, offrant une meilleure compréhension des expériences vécues (Bryman, 2021).

Les questionnaires permettent quant à eux de « recueillir de l'information factuelle sur des événements ou des situations connues [...] et des opinions » (Fortin et Gagnon, 2016, p. 326). Ils offrent une structure qui guide les personnes participantes pour fournir des réponses cohérentes avec la problématique de recherche (Oppenheim, 2016). Cette méthode de collecte standardisée facilite la comparaison des résultats dans les études de cas, ce qui assure une meilleure validité et fiabilité des données (Darlington et Hayes, 2021). De plus, cette standardisation effectue des analyses statistiques de manière précise et détaillée, et permet de détecter les tendances, relations et différences significatives entre les facteurs étudiés (Afriyie, Dwomoh, et Poku, 2021; Cresswell, 2014).

Dans le cadre de cette recherche doctorale, les questions utilisées dans ces collectes de données sont établies en fonction des propositions de recherche. Chaque proposition guide l'élaboration des questions qui sont posées à la fois dans les entrevues et dans les questionnaires. Cette approche méthodologique permet d'assurer une cohérence dans la collecte des données et d'explorer de manière approfondie les relations étudiées.

Le premier groupe est composé de 13 gestionnaires de projets d'association pour la partie des entrevues semi-dirigées durant le mois de novembre 2024. Les entrevues ont abouti

à un enregistrement d'environ 25 heures. Tandis que le second groupe est composé de 88 responsables d'association qui ont été invités à répondre à des questionnaires entre le mois de janvier 2024 à mars 2024.

L'utilisation des entrevues permet de détailler les facteurs influençant la prise de décision éthique, tandis que la technique des questionnaires identifie les facteurs les plus fréquents dans ces situations. La prochaine section présente la sélection des situations de prises de décision éthique.

3.5.2 Choix des situations de prises de décision éthique

Cette partie se concentre sur le choix des situations de prise de décision, qui constituent l'unité d'analyse, principalement dans le cadre de la gestion institutionnelle de projets associatifs (niveau d'analyse de cette recherche). La sélection des situations est constituée selon les entrevues réalisées auprès des gestionnaires des AGEs. L'objectif est de choisir des situations pertinentes où la prise de décision éthique a joué un rôle central dans la gestion institutionnelle de projets associatifs et où des dilemmes éthiques ont été rencontrés. Il est recommandé d'analyser entre dix et quinze cas pour bien appréhender une situation complexe et, dans notre situation, celle-ci a été de 13 cas de gestionnaires de projets analysés (Cresswell, 2013).

La prochaine section présente la façon de procéder pour le traitement, l'analyse et l'interprétation des données de cette étude.

3.5.3 Traitement, analyse et interprétation des données

Le traitement des données issues des entrevues semi-dirigées se fait par une codification permettant d'identifier les facteurs mentionnés. Pour les questionnaires, des échelles de Likert (ordinales) et des choix nominatifs sont utilisés afin de repérer les facteurs

les plus fréquents. Dans les entrevues semi-dirigées, il est essentiel de s'assurer que l'ensemble des théories examinées dans cette étude soient présentes dans les réponses des personnes participantes, afin de recueillir un maximum de détails sur le phénomène de la prise de décision éthique dans la gestion organisationnelle de projets. Pour les questionnaires, il est crucial d'obtenir des réponses couvrant toutes les théories pour faciliter la comparaison avec les résultats des entrevues.

Les variables utilisées dans les entrevues semi-dirigées et les questionnaires sont issues par la définition de chacun des éléments utilisés par le *Business Ethics*, la gestion organisationnelle de projets et la prise de décision éthique. Ceci veut dire que les questions sur la déontologie sont établies sur des variables de devoir et d'obligations, par exemple. Il en est pareil pour les éléments de gestion organisationnelle de projets et les processus de la prise de décision éthique.

Une fois que la saturation théorique atteinte, l'analyse commence par la transcription des entrevues, suivie d'une codification à l'aide du logiciel NVivo pour repérer les thèmes et les catégories identifiés lors des entrevues semi-dirigées en lien avec les propositions de recherche (Fortin et Gagnon, 2016). Quant aux questionnaires, une analyse de la fréquence des valeurs nominales est effectuée pour comparer les résultats avec ceux des entrevues (Fortin et Gagnon, 2016).

L'interprétation des résultats des entrevues semi-dirigées met en lumière de nouveaux éléments découverts grâce à l'analyse NVivo, à travers les thèmes et catégories identifiés (Fortin et Gagnon, 2016). Les résultats qualitatifs permettent de mieux décrire en détail le phénomène étudié (Fortin et Gagnon, 2016). Les résultats quantitatifs sont utilisés pour créer des tableaux illustrant la fréquence des valeurs nominales dans les situations de prise de

décision éthique, en comparant les facteurs pour identifier les influences potentielles entre eux (Fortin et Gagnon, 2016).

Dans l'analyse des données des questionnaires, l'effet modérateur est observé du *Business Ethics* sur la relation entre les éléments de gestion organisationnelle de projets et celle de la prise de décision éthique. L'objectif de l'effet modérateur est d'évaluer l'effet d'une approche du *Business Ethics* sur un élément de gestion organisationnelle de projets lié à une variable de la prise de décision éthique. Il est nécessaire que cet effet ait un P significatif pour les deux au niveau quantitatif. Lorsque ceux-ci sont confirmés significatifs, ceci permet d'identifier des modèles de régression viables pour un effet modérateur du *Business Ethics*.

L'analyse statistique des données pour la proposition 1 pour les modèles de régression est élaborée comme suit :

- Analyse en bloc des éléments de la gestion organisationnelle de projets sur une variable de la prise de décision éthique;
- Élimination des variables ayant des P non significatifs, donc plus haut que 0,05;
- Seconde analyse afin de valider les éléments de gestion organisationnelle de projets restant pour valider le modèle;
- Si une variable devient non significative, un second tri est fait suivi d'une nouvelle analyse.
- Ces étapes se répètent pour chacune des variables de la prise de décision.

Le processus de la proposition 2 est différents dus à l'effet de modération demandé et exigeant d'avoir initialement des modèles viables à partir de la proposition 1. Voici les étapes suivies :

- Une analyse est faite par bloc d'approche du *Business Ethics* sur une variable de la prise de décision éthique pour garder seulement ceux qui ont un P significatif de 0,05;
- Les variables du *Business Ethics* retenu, ils sont utilisés pour une régression avec les éléments de gestion organisationnelle de projets;

- Lorsque les variables sont identifiées par les régressions, une régression finale est réalisée par modèle de régression de la proposition 1 avec les éléments des approches du *Business Ethics* comme effet modérateur;
- Les modèles retenus deviennent les modèles pour la proposition 2.

Lors de l'analyse et l'interprétation des résultats du chapitre 4, plusieurs termes quantitatifs sont utilisés pour expliquer les données. Le tableau suivant explique la définition des termes, leurs utilités et leurs finalités de cette recherche.

Tableau 3.1 : Explication des termes quantitatifs

Termes	Définition	Utilisation	Finalité
Choix nominaux	Catégories sans ordre (ex. : sexe, couleur, pays).	Classer ou regrouper des réponses.	Comparer des groupes ou coder des variables qualitatives.
Choix ordinaux	Catégories avec un ordre (ex. : faible, moyen, fort).	Mesurer une préférence ou une intensité.	Permet d'analyser des tendances.
Moyenne	Somme des valeurs divisée par le nombre d'observations.	Résumer un ensemble de données.	Donne une idée générale du niveau moyen d'une variable.
Médiane	Valeur centrale d'un ensemble trié.	Décrire une tendance centrale sans influence des valeurs extrêmes.	Représentation plus robuste que la moyenne en cas de données asymétriques.
Mode	Valeur la plus fréquente.	Détecter les préférences ou concentrations de réponses.	Identifier les catégories les plus représentatives.
Écart-type	Mesure la dispersion autour de la moyenne.	Comprendre la variabilité des données.	Évaluer si les réponses sont homogènes ou dispersées.
Coefficient de variance	Écart-type divisé par la moyenne.	Comparer la variabilité entre variables de différentes unités.	Standardiser la dispersion pour des comparaisons plus justes.
Échelle de Likert	Échelle ordinale pour mesurer l'accord.	Mesurer attitudes, opinions ou comportements.	Quantifier des perceptions de manière structurée.
Choix de priorisation	Méthode pour classer des éléments selon leur importance.	Identifier ce qui est perçu comme le plus important.	Peut faire ressortir des consensus ou des divergences au sein d'un groupe.
Valeur p	Probabilité d'obtenir un résultat aussi extrême si l'hypothèse nulle est vraie.	Valider ou rejeter une hypothèse.	Déterminer la significativité d'un résultat statistique.
Régression multiple	Prédit une variable dépendante à partir de plusieurs variables indépendantes.	Comprendre l'impact de plusieurs facteurs.	Identifier les prédicteurs significatifs.
Régression multinomiale	Variante de régression quand la variable dépendante est catégorielle avec plusieurs modalités.	Prédire l'appartenance à une catégorie.	Comprendre les facteurs qui influencent le choix d'un groupe plutôt qu'un autre.

Termes	Définition	Utilisation	Finalité
R² (coefficient de détermination)	Proportion de la variance expliquée par le modèle.	Évaluer la qualité du modèle.	Plus R ² est élevé, plus le modèle est explicatif.
R (Corrélation multiple)	Force de la relation entre les prédictors et la variable dépendante.	Mesure globale d'association.	Comprendre l'intensité de la prédiction.
R² ajusté	R ² corrigé du nombre de prédictors.	Éviter de surévaluer un modèle avec trop de variables.	Comparer des modèles avec un nombre de variables différent.
Erreur type	Précision de l'estimation d'un coefficient.	Évaluer la fiabilité d'un estimateur.	Plus l'erreur est faible, plus l'estimation est précise.
Analyse de variance (ANOVA)	Compare les moyennes de plusieurs groupes.	Tester l'effet d'un facteur sur une variable continue.	Déterminer s'il y a des différences significatives entre groupes.
B (coefficient de régression)	Effet d'un prédictor sur la variable dépendante.	Mesure l'influence de chaque variable.	Interpréter la direction et la force de l'effet.
Test de multicollinéarité	Vérifie si les variables explicatives sont trop corrélées entre elles.	Identifier un risque d'instabilité dans le modèle.	Garantir la fiabilité des coefficients de régression.
Variance Inflation Factor (VIF)	Indicateur du niveau de colinéarité entre une variable et les autres.	Détecter la redondance dans les variables.	Si le VIF dépasse 10, il est constaté une multicollinéarité préoccupante.
Alpha de Cronbach	Mesure la cohérence interne d'un questionnaire (fiabilité).	S'assurer que les items mesurent la même chose.	Alpha étant supérieur à 0,7, cela indique une bonne fiabilité.
Variable dummy	Variable binaire (0 ou 1) utilisée pour représenter une catégorie.	Intégrer des variables qualitatives dans les modèles statistiques.	Permettre l'analyse de variables nominales dans la régression.

Finalement, les techniques employées permettent de réaliser une triangulation des données. Celle-ci révèle soit une convergence, soit des divergences dans les résultats, ce qui participe à répondre aux questions de recherche et à valider les propositions formulées (Fortin et Gagnon, 2016).

Dans le processus de collecte et d'analyse des données, l'approche abductive offre une flexibilité et une adaptabilité permettant de croiser les données issues des questionnaires et des entrevues semi-dirigées tout en s'inspirant des connaissances existantes (Kelly et Cordeiro, 2020). Cette approche facilite l'identification de thèmes communs et dresse une image complète du phénomène étudié en s'appuyant sur les théories appliquées (Kelly et Cordeiro, 2020).

La prochaine section aborde le contrôle de qualité des résultats, en tenant compte des différentes couches de l'oignon méthodologique et des techniques choisies.

3.5.4 Contrôle de qualité des résultats

Cette section présente les éléments qui justifient l'utilisation de différentes méthodes afin de garantir une meilleure qualité des résultats et une présentation concrète de chacun des concepts de contrôles.

Tout d'abord, le choix méthodologique d'une méthode mixte à conception simple offre plusieurs avantages pour cette recherche, en mettant en avant la « *triangulation, complementarity, development, initiation, and expansion* »⁶⁰ (Black, 1999; Cameron et coll., 2015, p. 93). L'une des principales forces de la triangulation consiste à accroître la crédibilité des conclusions et leur valeur, que ce soit sur le plan interne ou externe, grâce à une évaluation simultanée de diverses techniques et points de vue. Cela permet notamment aux chercheurs de se prémunir contre les biais potentiels liés à l'utilisation exclusive d'une seule approche (Bentahar et Cameron, 2015; Cameron et coll., 2015; Da Silva et De Sousa, 2016; Denzin, 1978). La complémentarité de cette recherche combine des approches qualitatives et quantitatives pour obtenir, dans ce contexte complexe « *a deeper and richer understanding of a complex research phenomenon* »⁶¹ (Cameron et coll., 2015, p. 93). L'initiation génère de nouvelles idées, informations et perspectives en recherchant des divergences et dissonances (Cameron et coll., 2015), comme l'intégration de deux approches éthiques dans la problématique de recherche. L'expansion élargit l'étude en approfondissant les analyses et en étendant la portée des cas (Cameron et coll., 2015). Enfin, le développement offre

⁶⁰ La triangulation, la complémentarité, le développement, l'initiation et l'expansion. [Notre traduction]

⁶¹ Une compréhension plus profonde et plus riche d'un phénomène de recherche complexe. [Notre traduction]

l'avantage majeur de permettre à « *one method informing another thereby leveraging off the strengths of both methods in the assessment of a set of constructs or phenomena* »⁶² (Cameron et coll., 2015, p. 93).

Cette partie détaille les mécanismes de contrôle mis en place pour chacun des concepts énumérés précédemment. Un contrôle des résultats est effectué par triangulation, en comparant les données recueillies lors des entrevues semi-dirigées auprès des gestionnaires de projets et celles des questionnaires. Ce contrôle permet de valider la cohérence entre la perception des gestionnaires de projets et les pratiques mises en place lors de prise de décision éthique. En outre, les réponses des deux groupes peuvent révéler une complémentarité ou mettre en lumière des arrangements nécessaires afin d'ajuster les pratiques de prise de décision éthique. Les entrevues semi-dirigées, grâce à leur format plus flexible, offrent également de nouvelles perspectives qui ne sont pas abordées dans les questionnaires. Le concept d'expansion se manifeste par l'approfondissement des réponses des entrevues, qui développent les sujets en lien avec les différents domaines de la littérature. La combinaison des deux méthodes contribue au développement des résultats, en comparant des données factuelles issues des responsables d'association et des données plus subjectives provenant des gestionnaires de projet qui mettent en pratique les décisions éthiques.

Les stratégies de recherche renforcent également les résultats grâce à l'utilisation d'études de cas multiples (treize cas), permettant une analyse comparative plus fine dans un contexte complexe (Cresswell, 2013). L'étude de cas multiples permet de tirer des

⁶² Qu'une méthode en informe une autre, tirant ainsi parti des forces des deux méthodes dans l'évaluation d'un ensemble de construits ou de phénomènes. [Notre traduction]

conclusions générales, de générer ou affiner une théorie, voire de la confirmer en la testant (Prévost et Roy, 2015).

Le contrôle des résultats apporte des contributions managériales importantes : cela permet de développer un modèle de règles, principes et procédures qui prend en compte la perspective factuelle des pratiques et la perspective subjective des gestionnaires de projets, intégrant une prise de décision éthique. Cette prise en compte des deux perspectives crée une complémentarité entre les réponses factuelles et subjectives, évitant ainsi toute ambiguïté dans les processus décisionnels de la gestion organisationnelle de projets.

La prochaine section se concentre sur la déontologie et l'éthique de la recherche dans cette étude, particulièrement dans le cadre de la collecte de données.

3.6 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

L'éthique de la recherche dans cette étude vise à garantir la rigueur et le respect des principes éthiques lors de l'examen de l'influence des approches du *Business Ethics* sur la prise de décision éthique dans la gestion organisationnelle de projets. La procédure de demande de certification éthique (Numéro de la certification éthique de l'UQAC: 2025-1757) suit les mêmes étapes pour les deux groupes de gestionnaires, conformément aux directives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) et par la documentation présentée en Annexe 44 jusqu'à l'Annexe 53.

Le premier groupe, composé des gestionnaires de projets d'association, participe à des entrevues semi-dirigées. Ces entrevues se concentrent sur la perception des gestionnaires lors de la prise de décision éthique, et portent sur les différents facteurs de cette étude. Les

questions posées sont ouvertes afin de permettre une expression plus nuancée des perceptions et des expériences liées aux dilemmes éthiques.

Le second groupe, composé de responsables d'association, répond à des questionnaires portant principalement sur les pratiques factuelles de l'organisation, avec des questions fermées. L'objectif ici n'est pas de recueillir des opinions, mais de se concentrer sur les pratiques factuelles adoptées dans l'organisation lorsqu'un dilemme éthique se présente, en se basant sur des scénarios choisis.

La demande de certification éthique est faite conformément aux exigences de l'EPTC 2 (Énoncé de politique des trois conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains) afin de garantir le respect des participants et la confidentialité des données.

Le recrutement des gestionnaires se fait par réseautage et par courriel (Annexe 44 et Annexe 45) auprès d'anciens membres des AGEs ayant géré des projets associatifs, tout en respectant la certification éthique de recherche. En ce qui concerne la confidentialité, les gestionnaires sont identifiés à l'aide d'un système de codification, et les enregistrements des entrevues sont conservés dans un dossier crypté et sécurisé dans le cadre du doctorat. Chaque gestionnaire a la possibilité de se retirer à tout moment, que ce soit de l'entrevue ou du questionnaire, sans conséquence.

CHAPITRE 4

RÉSULTATS ET DISCUSSION

L'application de la méthode pragmatiste a permis de clarifier l'objet d'étude, qui vise à examiner l'influence des approches du *Business Ethics* (Z) sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et la prise de décision éthique (Y). Cette problématisation a permis de développer les objectifs et les questions de recherche afin d'émettre les propositions qui sont :

Proposition 1 : Les éléments de la gestion organisationnelle de projets (X) influencent les processus d'une prise de décision éthique (Y).

Proposition 2 : Le *Business Ethics* (Z) modère la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et les processus de la prise de décision éthique (Y).

Ces propositions ont été la base de la définition d'un cadre opératoire afin de collecter les données par des entrevues semi-dirigées et des questionnaires. Ces données sont analysées dans ce chapitre sur la plausibilité des propositions.

Ce chapitre présente les principaux résultats de cette recherche obtenus grâce aux données collectées auprès des gestionnaires de projets des AGEs sur une situation de prise de décision éthique selon une gestion organisationnelle de projets. Il est structuré en quatre sections. Cette section propose une synthèse des résultats (section 4.1) suivis de l'analyse et de l'interprétation de la proposition 1 (section 4.2) puis de la proposition 2 (section 4.3), pour finalement se concentrer sur la discussion des résultats et des réponses aux questions de recherche (section 4.4).

4.1 SYNTHÈSE DES RESULTATS

Cette section présente une analyse critique des résultats issus de la démarche empirique, en lien direct avec les propositions de recherche.

L'objectif est de confronter ces résultats aux cadres théoriques mobilisés, notamment les relations entre la gestion organisationnelle de projets, la prise de décision éthique, et le rôle modérateur des approches du *Business Ethics*. Cette synthèse permet d'examiner les dynamiques observées dans le contexte particulier des AGEs de l'UQTR, tout en apportant des éléments de synthèse utiles à la construction d'un modèle de prise de décision éthique dans une gestion organisationnelle de projets selon la modulation des approches du *Business Ethics*.

Le tableau suivant présente la conclusion des propositions.

Tableau 4.1 : Conclusion des propositions

Objectifs	Questions de recherche	Propositions	Conclusions
Objectif 1 : Analyser et comprendre l'influence de la gestion organisationnelle de projets (X) sur les processus de la prise de décision éthique (Y). (O1 : $X > Y$)	Question de Recherche 1 : <i>Quelle est la nature de la relation de la gestion organisationnelle de projets (X) sur les processus de la prise de décision éthique (Y) ?</i>	Proposition 1 : Les éléments de la gestion organisationnelle de projets (X) influencent les processus d'une prise de décision éthique (Y).	Partiellement acceptée
Objectif 2 : Analyser et comprendre l'influence du <i>Business Ethics</i> (Z) sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et les processus de la prise de décision éthique (Y). (O2 : $Z > (X > Y)$)	Question de Recherche 2 : <i>Quelle est la nature de l'influence du Business Ethics (Z) sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et les processus de la prise de décision éthique (Y) ?</i>	Proposition 2 : Le <i>Business Ethics</i> (Z) modère la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et les processus de la prise de décision éthique (Y).	Partiellement acceptée

L'analyse de la plausibilité de la proposition 1 qui exprime l'existence d'une influence de la gestion organisationnelle de projets sur la prise de décision éthique. Tandis

que la proposition 2 exprime l'effet modérateur du *Business Ethics* sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets et le processus de la prise de décision éthique. Pour atteindre ces objectifs, l'analyse a été réalisée en deux volets : qualitatif (entrevues semi-dirigées) et quantitatif (questionnaires). Cette double approche permet de confronter les perceptions des gestionnaires avec les données quantitatives recueillies, favorisant ainsi une triangulation des résultats afin d'assurer leur robustesse.

L'analyse qualitative provient des entrevues semi-dirigées passées auprès de 13 gestionnaires de projets d'AGEs en postes entre 1981 à 2024. Ces entrevues ont exploré les expériences liées aux décisions éthiques dans des contextes de projets réels. Ces projets présentés par les gestionnaires dans le cadre d'une situation de prise de décision éthique dans une gestion organisationnelle de projets s'établissent sur des enjeux sociaux, événementiels, de développement associatif et académique.

Par ailleurs, les questionnaires reposent sur une collecte de données effectuée auprès de responsables d'AGEs et comprenant 88 réponses. Les questionnaires présentent quatre scénarios (unité d'analyse) tirés des entrevues semi-dirigées établis à partir des questions de la gestion organisationnelle de projets et du processus de la prise de décision éthique. Ces questionnaires ont pour but d'évaluer les attentes des responsables selon différents types de projets. Différents types de données utilisés sont des choix nominaux et ordinaux (échelles de Likert). Les résultats sont extraits de la plateforme *LimeSurvey* et certaines personnes n'ont pas répondu à l'ensemble des scénarios. Un traitement des données absentes a été fait sur les scénarios incomplets. Les variables présentées dans cette analyse sont codifiées en utilisant les mêmes codes que celui utilisé du questionnaire pour les responsables d'AGEs (Annexe 49).

La prochaine section présente la synthèse des résultats quant à la proposition 1 relative à l'influence de la gestion organisationnelle de projets sur les éléments du processus de la prise de décision éthique.

4.1.1 Synthèse des résultats quant à la proposition 1

L'étude des résultats quant à la proposition 1 permet de mettre en évidence les éléments de la gestion organisationnelle de projets (X) qui influencent les processus de la prise de décision éthique (Y). Cette étude a exposé qu'une AGE se concentre principalement sur des contrôles de comportement, des relations avec le conseil d'administration, de l'application des Statuts et règlements généraux (SRG) et une flexibilité des pratiques.

Toutefois, les données collectées via le questionnaire ont démontré un portrait différent de la part de responsable des AGEs telle que présentée dans le tableau suivant.

Tableau 4.2 : Portrait des entrevues et des questionnaires sur la gestion organisationnelle de projets des résultats quant à la proposition 1

Gestion organisationnelle de projets	Éléments	Entrevues	Questionnaires
Paradigmes de contrôle (GOPQ01) (Section 4.2.1.1)	Contrôle des comportements	9	42
	Contrôle des résultats	2	46
Modèle de gouvernance (GOPQ02) (Section 4.2.1.2)	Normatif	5	25
	Non normatif	8	24
	Mixte	0	39
Gouvernementalité (GOPQ03) (Section 4.2.1.3)	Autoritaire	2	28
	Libéral	3	19
	Néolibéral	7	41
Formation (GOPQ04A) (Section 4.2.1.4)	Avec	1	41
	Sans	12	47
Évaluation du projet (GOPQ04B) (Section 4.2.1.4)	Avec	7	60
	Sans	6	28
Implication des instances (GOPQ05 et GOPQ06) (Section 4.2.1.5)		Grande participation et présence du conseil d'administration	Moyenne GOPQ05 : 3.84/5 Moyenne GOPQ06 : 4.23/5
Application des règles (GOPQ07) (Section 4.2.1.6)		Application des SRG et politiques	Moyenne GOPQ07 : 4.30/5

Gestion organisationnelle de projets	Éléments	Entrevues	Questionnaires
Relation formelle avec les parties prenantes (GOPQ08 et GOPQ09) (Section 4.2.1.7)		Environ 50/50	Moyenne GOPQ08 : 3.83/5 Moyenne GOPQ09 : 3.85/5
Méthodologie de projets (GOPQ10) (Section 4.2.1.8)	Prédictive	4	34
	Convergente	7	49
	Émergente	7	5
Importance de la méthodologie de projets (GOPQ11) (Section 4.2.1.8)			Moyenne GOPQ11 : 3.34/5

L'analyse des tests de régression permet d'identifier les variables de la gestion organisationnelle de projets qui ont une incidence positive ou négative sur les processus de prise de décision éthique. Voici les facteurs significatifs de la gestion organisationnelle de projets sur la prise de décision éthique présentés dans la figure suivante.

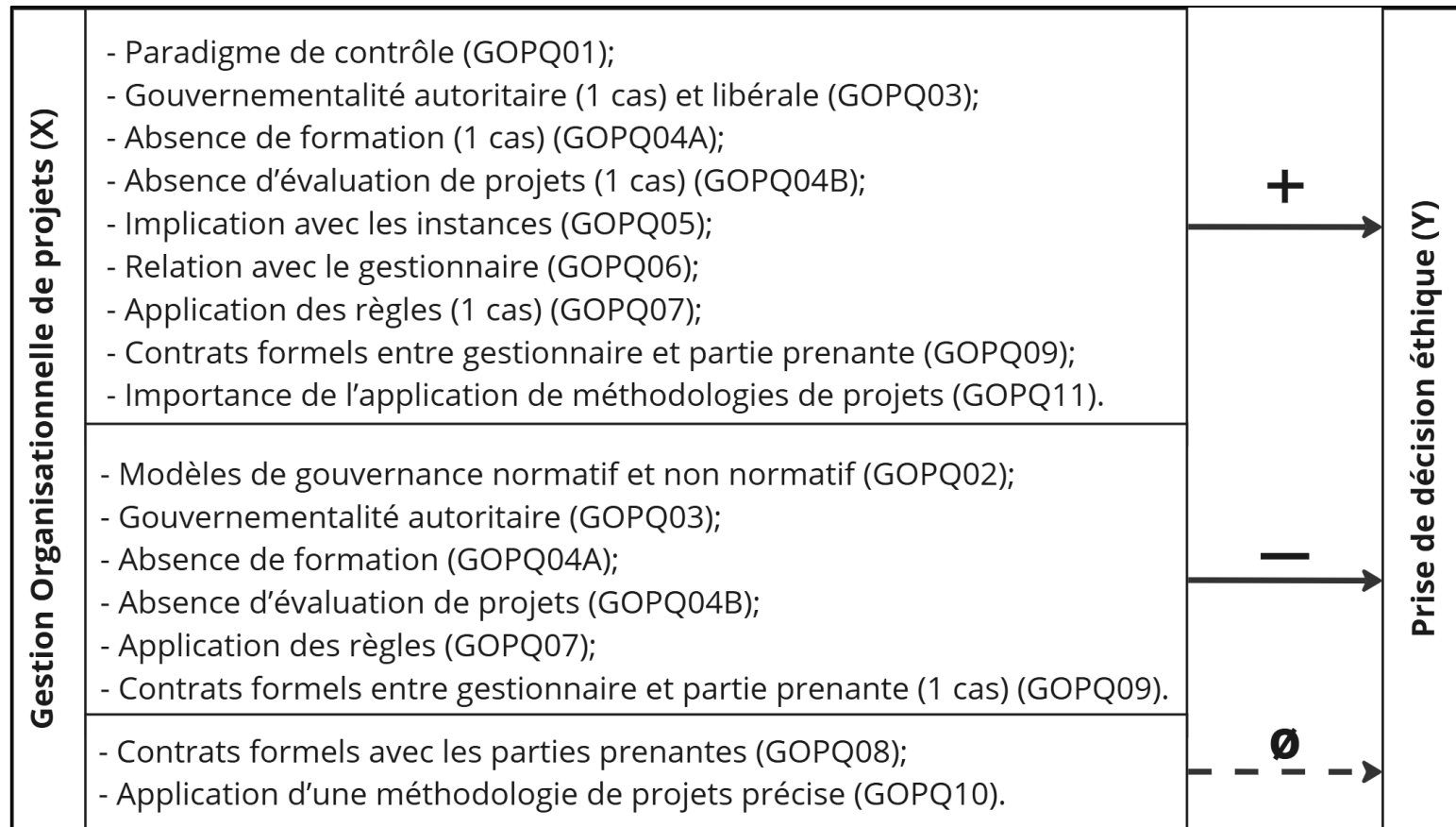


Figure 4.1 : Facteurs significatifs de la gestion organisationnelle de projets sur la prise de décision éthique⁶³

⁶³ **Légende :**

- + : Effets positifs;
- : Effets négatifs;
- Ø : Aucune signification.

Effets positifs : Paradigme de contrôle (GOPQ01), la gouvernamentalité autoritaire (1 cas, PDEQ07) et libérale (GOPQ03), le manque de formation (GOPQ4A; 1 cas, PDEQ05), l'absence d'évaluation de projets (GOPQ04B; 1 cas, PDEQ10), l'implication avec les instances (GOPQ05) et la relation avec le gestionnaire (GOPQ06), l'application des règles (GOPQ07; 1 cas, PDEQ07), les contrats formels entre gestionnaires et parties prenantes (GOPQ09) et l'importance de l'application de méthodologies de projet (GOPQ11).

Effets négatifs : Les modèles de gouvernance normatif et non normatif (GOPQ02), la gouvernamentalité autoritaire (GOPQ03), le manque de formation (GOPQ04A) et l'absence d'évaluation de projets (GOPQ04B), l'application des règles (GOPQ07) et les contrats formels entre gestionnaires et parties prenantes (GOPQ09; 1 cas, PDEQ03).

Aucune signification : Les contrats formels avec les parties prenantes (GOPQ08) et l'application d'une méthodologie de projets précise (GOPQ10).

Pour certaines variables, l'on constate un renforcement des données obtenues dans les entrevues avec celles obtenues dans le questionnaire. Dans d'autres cas, les collectes de données apportent une complémentarité d'informations pour les modèles de prise de décision éthique. Les divers processus de décision éthique mentionnés dans les entrevues sont renforcés par les modèles évoqués dans les questionnaires, mais certains présentent des variables qui n'ont pas été exposées par les gestionnaires.

La triangulation des données qualitatives et quantitatives est présentée dans le tableau suivant selon les aspects de gestion organisationnelle de projets perçu à travers les entrevues.

Tableau 4.3 : Analyse des données des entrevues triangulée avec celles du questionnaire de la proposition 1

Processus de la prise de décision éthique influencée	Éléments influenceurs de la gestion organisationnelle de projets	Signification entrevue	Modèle PDEQ	Coefficient
Émotion (PDEQ01 et PDEQ02) (Section 4.2.1.9)	Paradigme de contrôle (GOPQ01)	Si négligé, ceci impacte négativement la décision	Aucun modèle	S.O.
	Gouvernementalité (GOPQ03)	Importance de l'alignement des valeurs	PDEQ02	-0,437
	Évaluation de projets (GOPQ04B)	Engendre du stress	PDEQ01 et PDEQ02	-0,672 et -0,516
	Implication des instances (GOPQ05)	Importance de l'implication du conseil d'administration	PDEQ01	0,344
	Application des règles (GOPQ07)	Importance de la bonne intégration des règles	PDEQ01	-0,503
Intuition (PDEQ03 et PDEQ04) (Section 4.2.1.10)	Paradigme de contrôle (GOPQ01)	Indique les facteurs à surveiller	PDEQ03	-0,337
	Implication des instances et relation (GOPQ05 et GOPQ06)	Facilite la validation des projets par le conseil d'administration	PDEQ03 et PDEQ04	0,371 et 0,570
	Application des règles (GOPQ07)	Prise en compte des règles	PDEQ04	-0,368
	Importance de la méthodologie de projets (GOPQ11)	Prise en compte des divers éléments du projet	PDEQ04	0,232
Raison (PDEQ05 et PDEQ06) (Section 4.2.1.11)	Paradigme de contrôle (GOPQ01)	Confirmation des faits	PDEQ05	0,416
	Gouvernementalité (GOPQ03)	Suivre la mission et les intérêts de l'organisation	PDEQ05	0,401
	Application des règles (GOPQ07)	Justifier les actions	Aucun modèle	S.O.
Rationalisation (PDEQ07 et PDEQ08) (Section 4.2.1.12)	Aucun élément de la GOP n'a été mentionné en entrevue			
Consultation (PDEQ09 et PDEQ10) (Section 4.2.1.13)	Contrat formel avec les parties prenantes et avec les gestionnaires (GOPQ08 et GOPQ09)	Importance de la nature et des rôles joués dans le projet.	PDEQ10	0,279

Ce tableau valide partiellement les variables des entrevues relativement aux modèles de régression identifiés. Ces modèles spécifiques, situés entre X et Y, renforcent les résultats

des entretiens réalisés avec les gestionnaires sur les facteurs non définis dans les divers processus décisionnels éthiques. Ceci permet de mieux comprendre certains points dans les divers processus de la prise de décision éthiques qui sont ici mentionnés :

- Le processus de l'émotion (PDEQ01 et PDEQ02), selon les gestionnaires de projets, peut être impacté négativement lors de mauvaise gestion organisationnelle de projets.
- L'application du processus de l'intuition (PDEQ03 et PDEQ04) est facilitée par les divers éléments de la gestion organisationnelle de projets comme sources d'informations.
- Le processus de la raison (PDEQ05 et PDEQ06) utilise différents éléments de la gestion organisationnelle de projets afin de valider les faits, justifier les actions et suivre les intérêts de l'organisation.
- Le processus de la rationalisation (PDEQ07 et PDEQ08) est défini par la normalisation de l'organisation de façon significative.
- Le processus de consultation (PDEQ09 et PDEQ10) est freiné par toute gouvernance autoritaire, mais il est favorisé par l'application des relations avec les parties prenantes et les instances.

Toutefois, plusieurs variables de la gestion organisationnelle de projets ont un effet négatif significatif qu'il est important de garder à l'esprit, telles que le manque de formation (GOPQ04A), l'absence d'évaluation de projets (GOPQ04B), la gouvernamentalité autoritaire (GOPQ03) et les modèles de gouvernance normative et non normative (GOPQ02). Ces variables ont été identifiées dans plusieurs modèles comme des facteurs négatifs du processus de décision éthique. Néanmoins, la variable de la relation entre les gestionnaires

de projets et les instances a souvent été mentionnée comme se rapportant à une signification positive. Ces résultats démontrent l'importance de la place de la participation moins normative et autoritaire dans les projets. Ceci démontre également l'importance de la relation des gestionnaires avec les instances afin d'évaluer les projets de manière plus participative pour augmenter la signification positive des processus décisionnels éthiques. De plus, l'aspect de la formation en gestion de projets est important, car elle joue un rôle significatif dans la prise de décision, donc il est nécessaire de former les gestionnaires.

Pour approfondir cette analyse, les résultats quant à la proposition 2 se concentrent sur le rôle modérateur du *Business Ethics* sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets et la prise de décision éthique. En effet, il est crucial de comprendre comment l'intégration des approches éthiques, notamment l'éthique standard (déontologisme et conséquentialisme) et l'éthique relationnelle, peut renforcer ou atténuer l'impact de la gestion organisationnelle de projets sur la prise de décision éthique.

4.1.2 Synthèse des résultats quant à la proposition 2

L'étude des résultats quant à la proposition 2 permet de mettre en évidence les approches du *Business Ethics* (Z) ayant un rôle modérateur sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et la prise de décision éthique (Y). Cette étude se réfère le plus souvent à l'approche relationnelle (330 références), suivi de celle déontologique (290 références) puis conséquentialiste (240 références). Toutefois, la collecte de données du questionnaire révèle des résultats différents sur la valorisation d'une approche par rapport à l'autre. Au niveau des moyennes cumulées, c'est l'approche déontologique qui a la meilleure note moyenne à 3,68/5 suivis de l'approche conséquentialiste (3,61/5) et de l'approche relationnelle (3,41/5). De plus, selon la question de priorisation d'une approche éthique, celle

déontologique obtient la meilleure note (42) suivie du conséquentialiste (32) et du relationnel (14). Ceci démontre que les gestionnaires de projets ont une perception plutôt axée sur l'aspect relationnel, alors que les responsables d'AGEs adoptent une perception davantage axée sur le devoir et les obligations.

Ensuite, l'analyse des tests de régression a permis d'identifier les variables du *Business Ethics* qui modèrent les variables de la gestion organisationnelle de projets et qui ont une influence positive ou négative sur les processus de la prise de décision éthique. Voici les facteurs significatifs du *Business Ethics* sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets et la prise de décision éthique présentés dans la figure suivante.

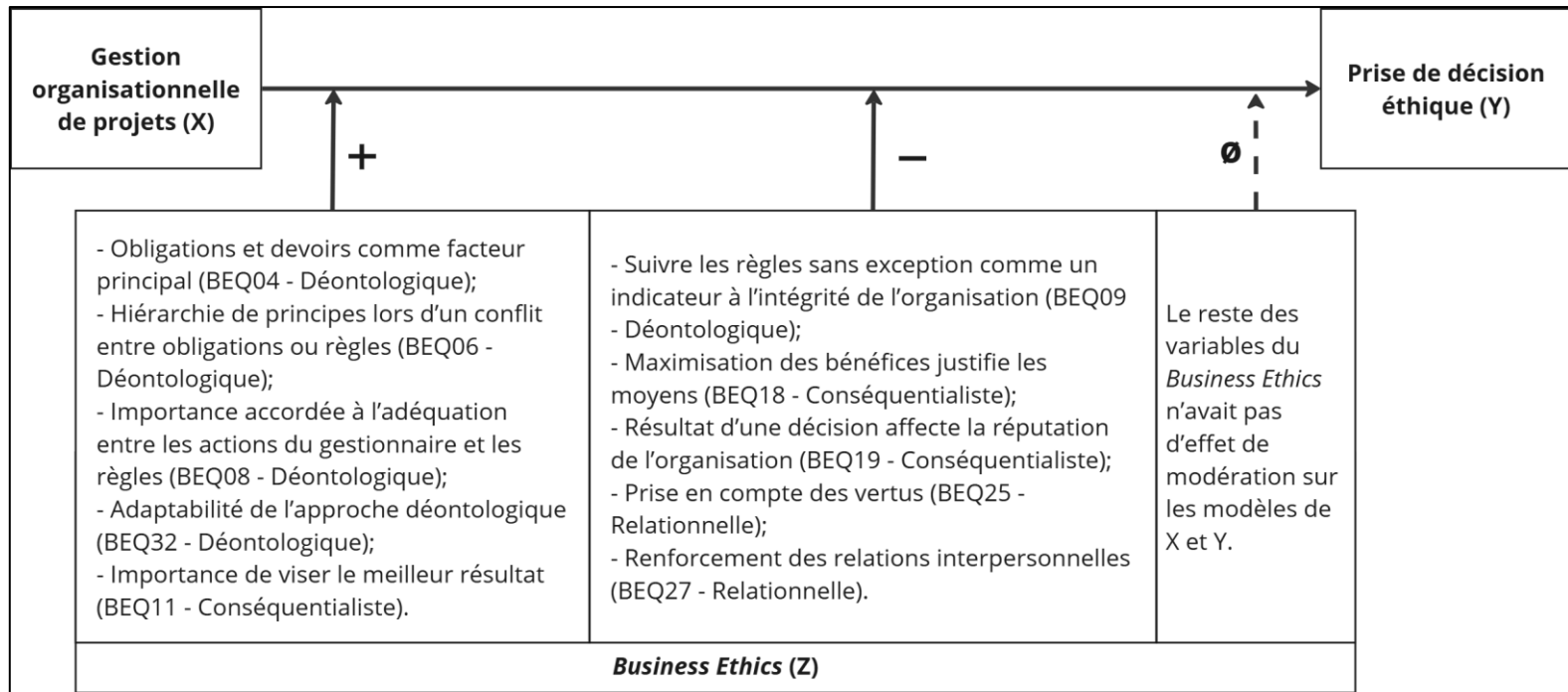


Figure 4.2 : Facteurs significatifs du *Business Ethics* sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets et la prise de décision éthique⁶⁴

⁶⁴ **Légende :**

+ : Effets positifs;
 - : Effets négatifs;
 Ø : Aucune signification.

Effets positifs : Les obligations et devoirs comme facteur principal (BEQ04 – Déontologique), la hiérarchie de principes lors d'un conflit entre obligations ou règles (BEQ06 – Déontologique), l'importance accordée à l'adéquation entre les actions des gestionnaires et les règles (BEQ08 – Déontologique), l'adaptabilité de l'approche déontologique (BEQ32 – Déontologique) et l'importance de viser le meilleur résultat (BEQ11 – Conséquentialiste).

Effets négatifs : Suivre les règles sans exception comme un indicateur à l'intégrité de l'organisation (BEQ09 – Déontologique), la maximisation des bénéfices justifie les moyens (BEQ18 – Conséquentialiste), le résultat d'une décision affecte la réputation de l'organisation (BEQ19 – Conséquentialiste), la prise en compte des vertus (BEQ25 – Relationnelle), le renforcement des relations interpersonnelles (BEQ27 – Relationnelle).

Aucune signification : Le reste des variables du *Business Ethics* n'avait pas d'effet de modération sur les modèles de X et Y.

Pour certaines variables, l'on constate un renforcement des données obtenues dans les entrevues avec celles obtenues dans le questionnaire. Dans d'autres cas, les collectes de données apportent une complémentarité d'informations pour les modèles de prise de décision éthique. Les divers processus de décision éthique mentionnés dans les entrevues sont renforcés par les modèles évoqués dans les questionnaires, mais certaines présentent des variables qui n'ont pas été exposées par les gestionnaires.

La triangulation des données qualitatives et quantitatives est présentée dans le tableau suivant selon les approches du *Business Ethics* perçu à travers les entrevues.

Tableau 4.4 : Analyse des données des entrevues triangulée avec les données du questionnaire de la proposition 2

Approches du Business Ethics	Éléments modérateurs des approches du Business Ethics	Éléments de la gestion organisationnelle de projets (X) modérés	Signification en entrevues	Processus de la prise de décision éthique influencée (Modèle PDEQ)	Coefficient
Déontologique	Les obligations et devoirs comme facteur principal (BEQ04)	Absence d'évaluation des projets (GOPQ04B)	Les changements de règles entraînent des impacts négatifs et le devoir crée de la friction.	Émotion (PDEQ01)	0,497
	Suivre les règles sans exception comme un indicateur à l'intégrité de l'organisation (BEQ09)	Implication des instances (GOPQ05)			-0,158
	L'importance accordée à l'adéquation entre les actions des gestionnaires et les règles (BEQ08)	Absence d'évaluation des projets (GOPQ04B).	Agir par devoir et intérêt à l'organisation	Raison (PDEQ05)	0,392
	L'adaptabilité de l'approche déontologique (BEQ32)	Gouvernementalité (GOPQ03).	Éviter les biais	Rationalisation (PDEQ07)	0,604
	La hiérarchie de principes lors d'un conflit entre obligations ou règles (BEQ06)	Absence de formations (GOPQ04A).	Imputabilité des individus et confidentialité	Consultation (PDEQ10)	0,526
Conséquentialiste	La maximisation des bénéfices justifie les moyens (BEQ18)	Absence d'évaluation des projets (GOPQ04B).	L'objectif personnel biaise les obligations morales.	Émotion (PDEQ01)	-0,485
	L'importance de viser le meilleur résultat (BEQ11)	Modèle de gouvernance (GOPQ02).	Perception des diverses finalités d'une décision	Intuition (PDEQ03)	0,349
	Le résultat d'une décision affecte la réputation de l'organisation (BEQ19)	Relation des gestionnaires avec les instances (GOPQ06).	L'objectif est le cap de la trajectoire	Raison (PDEQ05)	-0,116
Relationnelle	Le renforcement des relations interpersonnelles (BEQ27)	Gouvernementalité (GOPQ03).	Mets l'accent sur les valeurs communes	Émotion (PDEQ02)	-0,333
	La prise en compte des vertus (BEQ25)	Relation des gestionnaires avec les instances (GOPQ05).	Mise de l'avant de la démocratie	Raison (PDEQ06)	-0,210

Ce tableau valide partiellement les variables des entrevues relativement aux modèles de régression identifiés. Toutefois, ces modèles, qui combinent la modération du *Business Ethics* (Z) à la gestion organisationnelle de projets (X) et aux processus de prise de décision éthique (Y), permettent d'approfondir les résultats obtenus grâce aux entrevues auprès des gestionnaires concernant l'effet des approches éthiques sur certaines variables. Ceci permet de mieux comprendre certains points dans les divers processus la prise de décision éthique qui sont mentionnés :

- Le processus de l'émotion (PDEQ01 et PDEQ02) est impacté négativement par l'effet modérateur du *Business Ethics* selon l'obligation de suivre les règles sans exception comme un indicateur à l'intégrité de l'organisation (BEQ09), de la maximisation des résultats justifie les moyens (BEQ18) et le renforcement des relations interpersonnelles (BEQ27). Toutefois, un effet positif important est démontré par la variable relative aux obligations et au devoir (BEQ04). Ceci montre l'importance de travailler dans l'intérêt de l'organisation sans se concentrer uniquement sur la performance et les règles.
- L'application du processus de l'intuition (PDEQ03 et PDEQ04) est facilitée par l'approche conséquentialiste de la variable relative au fait de viser le meilleur résultat (BEQ11). Cette variable reflète bien l'importance de trouver diverses solutions pour une meilleure finalité.
- Le processus de la raison (PDEQ05 et PDEQ06) est favorisé par l'importance accordée à l'adéquation entre les actions des gestionnaires et les règles (BEQ08). Toutefois, deux variables freinent le processus de la raison : celle relative au résultat lié à la réputation de l'organisation (BEQ19) et celle

relative à la prise en compte des vertus (BEQ25). Ce processus de la raison peut expliquer le fait que la prise en compte des vertus et la réputation d'une organisation diminuent son efficacité. Se concentrer sur les actions est plus rationnel et améliore ce processus.

- Le processus de la rationalisation (PDEQ07 et PDEQ08) se rapporte à l'adaptabilité perçue de l'approche déontologique (BEQ32). Ceci favorise la modération de la gouvernamentalité autoritaire de ce processus.
- Le processus de consultation (PDEQ09 et PDEQ10) est favorisé par la hiérarchisation de principes lors d'un conflit entre obligations et règles (BEQ06). Cette hiérarchisation favorise ce processus qui vise à consulter des ressources externes pour avoir des avis différents.

Les résultats des entrevues qualitatives montrent que les gestionnaires de projets d'AGEs privilégient majoritairement une approche relationnelle dans leur gestion éthique, suivie de l'approche déontologique et conséquentialiste. Cette prédominance de l'éthique relationnelle reflète bien le contexte associatif où les interactions humaines et la cohésion d'équipe sont fortement valorisées. En revanche, les résultats issus des questionnaires quantitatifs montrent une valorisation plus marquée de l'approche déontologique, suivie du conséquentialisme, avec l'approche relationnelle en dernière position. Cette divergence met en lumière la différence entre les pratiques quotidiennes des gestionnaires (centrées sur les relations) et les attentes institutionnelles plus normatives des responsables d'AGEs.

L'analyse des tests de régression a permis d'identifier des variables du *Business Ethics* ayant un effet modérateur significatif, notamment l'importance des devoirs et obligations (effet positif) ainsi que l'impact négatif de la maximisation des résultats sur les décisions

éthiques. Cette analyse montre que le recours systématique aux règles sans flexibilité et la poursuite de la performance peuvent nuire à une prise de décision éthique équilibrée.

La triangulation des résultats révèle que, bien que l'approche déontologique soit théoriquement favorisée par les responsables d'AGEs, les gestionnaires sur le terrain adoptent souvent une posture plus relationnelle et adaptative. Cela souligne la nécessité de prendre en compte la diversité des approches éthiques pour répondre aux exigences pratiques tout en respectant les principes normatifs.

Les résultats ont partiellement confirmé les propositions de recherche en soulignant que la gestion organisationnelle de projets influence les processus de prise de décision éthique, mais que cet effet est modulé par les approches éthiques mobilisées. De plus, l'effet modérateur du *Business Ethics* varie selon que l'approche soit déontologique, conséquentialiste ou relationnelle, révélant ainsi une tension entre les pratiques de terrain et les cadres théoriques institutionnels. Les deux prochaines sections se concentrent sur l'explication en détail de l'analyse et l'interprétation des résultats quant aux propositions 1 et 2.

4.2 ANALYSE DÉTAILLÉE DES RÉSULTATS QUANT À LA PROPOSITION 1

L'étude des résultats quant à la proposition 1 permet de mettre en évidence les éléments de la gestion organisationnelle de projets (X) qui influencent les processus de prise de décision éthique (Y). La prochaine section présente les analyses et les interprétations qualitatives des résultats des entrevues semi-dirigées.

4.2.1 Analyses et interprétations qualitatives

Les entrevues mettent en lumière les facteurs de la proposition 1 afin de comprendre la nature de l'influence de la relation. Les prochaines sections présentent les éléments mis en

évidence de la gestion organisationnelle de projets suivis des cinq processus de Schwartz (2016) d'une prise de décision éthique.

Tableau 4.5 : Récapitulatif des points clés des entrevues sur le facteur de la gestion organisationnelle de projets

Éléments de la gestion organisationnelle de projets	Définitions	Éléments	Points clés des entrevues
Paradigme de contrôle (GOPQ01)	Ce sont des représentations mentales sur les moyens et les fins dans la gestion des groupes de projets, qui contrôlent les chefs de projets par une gouvernance des actionnaires ou des parties prenantes.	Contrôle du comportement	1- Contrôles formels : Règles, reddition de comptes; 2- Pratiques participatives : Collégialité, comités, décisions en CA/AG; 3- Flexibilité adaptative : Outils de suivi et renforcement.
		Contrôle des résultats	1- Qualité : Vise la satisfaction étudiante et la prestation de services; 2- Coût : Suivi budgétaire pour contrôler les dépenses; 3- Délai : Dates butoirs pour structurer les livrables.
Modèles de gouvernance (GOPQ02)	C'est l'application des lignes directrices dans la gouvernance des groupes de projets.	Normatif	1- Règles explicites : Structuration par directives; 2- Suivi rigoureux : Objectifs, budgets, échéanciers; 3- Attention aux détails : Dans les décisions.
		Non normatif	1- Flexibilité et autonomie : Laisser-aller graduel; 2- Objectifs larges : Basés sur valeurs, mission, vision; 3- Confiance relationnelle : Basée sur les relations.
		Mixte	S.O.
Gouvernementalité (GOPQ03)	C'est la combinaison de gouvernance et de mentalité, qui a pour but de décrire l'attitude dans le rôle de gouvernance envers ceux qui sont gouvernés.	Autoritaire	1- Directives strictes : Autorité affirmée; 2- Orientation résultats : Efficacité et atteinte des objectifs; 3- Contrôle vertical : Ordres clairs, cadre structuré.
		Libéral	1- Pragmatisme économique : Contrainte budgétaire; 2- Réalisme organisationnel : Prise en compte des membres; 3- Responsabilisation collective : Projets mesurables et viables.
		Néolibéral	1- Gouvernance par valeurs : Démocratie, transparence, autonomie; 2- Autonomie surveillée : Garde-fous légers;

Éléments de la gestion organisationnelle de projets	Définitions	Éléments	Points clés des entrevues
			3- Responsabilisation individuelle : Initiative encadrée.
Gouvernance de la gestion de projets (GOPQ04A et GOPQ04B)	C'est la gouvernance des capacités et des pratiques professionnelles en gestion de projets au sein de l'organisation.	Formation	12 questionnaires sans formation, 1 avec formation sur son rôle.
		Pression perçue	Aucune pression durant la phase de réalisation du projet, mais une pression exercée après sa conclusion par les évaluations, enquêtes et résumés.
Rôles et institutions (GOPQ05 et GOPQ06)	Établir les modalités des groupes et des bureaux de gestion de projets ainsi que leurs rôles et leurs responsabilités envers la haute direction.	Conseil d'administration (CA)	Il supervise des projets, approuve des mandats et des budgets, et s'appuie sur des comités.
		Conseil exécutif (CX)	Il administre, mobilise, valide les informations, agissant comme un comité organisateur.
		Externes	Soutien logistique aux événements.
		Assemblée générale (AG)	Consultative, donne des mandats, oriente les décisions selon les SRG et le Code Morin.
		Comités	Ils appuient le comité exécutif, consultatif, coordonnent et formulent des recommandations.
Politiques (GOPQ07)	Établir des principes pour la bonne conduite des décisions, sous forme de procédures ou de protocoles.	Statuts et règlements généraux (SRG)	Elles définissent des procédures, des valeurs, le fonctionnement, les cas spéciaux et les bonnes pratiques.
		Politiques	Balises facilitant la prise de décision.
		Documents de référence	Utiles selon les postes.
Relations (GOPQ08 et GOPQ09)	Connaître la nature des relations dans le projet, tant à l'interne qu'à l'externe.	Formelles	Ententes sur responsabilités et mandats.
		Informelles	Consultations avec les pairs, les membres et les parties prenantes, surtout en début de projet.
Méthodologies (GOPQ10 et GOPQ11)	Déterminer les « rôles, responsabilités, processus, milestones and checkpoints in the project » ⁶⁵ (Müller et coll., 2019, p. 10), c'est-à-dire les processus traditionnels, agiles ou mixtes.	Prédictives	Objectifs et étapes définies, validations par les comités ou le CA, directives obligatoires ou SRG.
		Convergentes	Facteurs orientant les décisions, flexibilité dans les plans, le budget et les actions.
		Émergentes	Processus libre et adaptatif, gestion réactive, intégration des contraintes.

65 Rôles, responsabilités, processus, jalons et points de contrôle dans le projet. [Notre traduction]

Tableau 4.6 : Récapitulatif des points clés des entrevues sur le facteur de la prise de décision éthique

Processus de la prise de décision éthique	Définitions	Lien avec la gestion organisationnelle de projets	Points clés des entrevues
Émotion (PDEQ01 et PDEQ02)	Elle agit comme motivation et affecte les différents états mentaux d'une prise de décision éthique.	Manque de contrôle, alignement ou politiques peuvent générer des émotions négatives ; Les éléments positifs favorisent l'efficacité.	1- Types d'émotions : positive (ex. : soulagement, persévérance), négatives (ex. : stress, honte) et neutres (ex. : surprise). 2- Sources : Approbation du CA, contexte externe et alignement des valeurs 3- Perception : Les émotions positives mènent à l'engagement, tandis que les émotions négatives causent des biais et des conflits ; la raison doit primer.
Intuition (PDEQ03 et PDEQ04)	Elle se produit immédiatement après l'évocation de la situation et joue un rôle important dans les situations moins complexes et moins délibératives, ou dans la perception de la moralité de certains comportements.	Favorisée par la structure, les rôles, les règles, la validation CA et les méthodologies.	1- Trois perspectives : Possibilités/finalités, planification et expérience; 2- Importance : Majoritairement élevée ; précède la raison; 3- Fonctions : Compréhension, empathie, anticipation et reconnaissance des enjeux éthiques.
Raison (PDEQ05 et PDEQ06)	Elle intervient lors de dilemmes éthiques plus complexes, qui nécessitent une réflexion morale plus approfondie pour que l'agent trouve une bonne solution. La raison permet une réflexion et une résolution des conflits impliquant des normes morales ou des revendications concurrentes entre les individus sur les moyens à mettre en œuvre.	Soutenue par les contrôles (résultats, comportements), les politiques et les valeurs du modèle néolibéraux.	1- Fonction : Trie les idées, vise les choix réalistes et justifie les décisions devant le CA; 2- Orientation : Objectifs, mission et solutions rationnelles; 3- Importance : considérée comme essentielle par tous ; elle permet de canaliser les émotions.
Rationalisation (PDEQ07 et PDEQ08)	Elle est « <i>the cognitive process that individuals use to convince themselves that their behavior does not violate their moral</i>	Contrôle des comportements et résultats comme appui potentiel.	1- Usage : Peu mentionné en pratique; 2- Importance : Permet d'éviter biais, raccourcis et exagérations.

Processus de la prise de décision éthique	Définitions	Lien avec la gestion organisationnelle de projets	Points clés des entrevues
	<i>standards</i> » ⁶⁶ (Schwartz, 2016, p. 768; Tsang, 2002, p. 26).		
Consultation (PDEQ09 et PDEQ10)	Elle joue un rôle actif dans la résolution du problème éthique par l'échange et la discussion avec d'autres agents afin de recueillir des conseils et de confronter différents avis sur la situation en question.	Mise en valeur du rôle des entités et des contrats formels	1- Parties consultées : Équipe de direction (confiance), comités/CA (contrôle, recommandation), employés (expérience), externes (expertise); 2- Utilité : Appréciee en cas de manque d'expérience ou situations complexes; 3- Avantages : meilleure performance, complémentarité et imputabilité; 4- Précautions : Consulter les bonnes personnes au bon moment ; confidentialité nécessaire.

Ces tableaux permettent de récapituler les analyses qui sont présentées dans les sections suivantes.

4.2.1.1 Paradigme de contrôle (GOPQ01)

Initialement, le système de gouvernance d'une association étudiante s'établit sur des parties prenantes et non sur des actionnaires. Cette recherche vise à comprendre le type de contrôle qui est exercé entre un contrôle des résultats et du comportement (Müller et coll., 2019). Selon les résultats présentés dans le

⁶⁶ Le processus cognitif que les individus utilisent pour se convaincre que leur comportement ne viole pas leurs normes morales. [Notre traduction]

Tableau 4.2, il est démontré que les AGEs ont un paradigme fortement axé sur un agile pragmatiste (contrôle du comportement).

Trois points importants sont soulevés sur le contrôle du comportement qui sont :

1. Contrôles formels par des règles, des rapports et des obligations de reddition de comptes auprès du CA ou de l'AG (Gestionnaires (G) 01, 02, 04, 05 et 06); 2. Pratiques participatives qui favorisent la collégialité telle que l'utilisation de comité et une prise de décision démocratique en CA ou en AG (G 03); et, 3. Flexibilité et ajustement pour répondre aux défis spécifiques, notamment en instaurant des outils de suivi ou en renforçant le contrôle lorsque nécessaire. (G 09 et 13)

Concernant les points soulevés sur le contrôle de résultats, il s'agit de : 1. La qualité qui se manifeste par l'objectif d'offrir le meilleur service afin de maximiser la satisfaction globale, tel que « répondre aux besoins des étudiants dans un premier temps » (G 08); 2. Le coût qui s'exprime par l'utilisation de budget lors de projets pour contrôler les dépenses et évaluer les enjeux financiers (G 02, 08 et 09); et, 3. Le délai qui s'exprime à travers l'identification de dates butoirs afin de mieux structurer les livrables par des rencontres (G 10).

La section suivante expose les résultats relatifs aux modèles de gouvernance.

4.2.1.2 Modèles de gouvernance (GOPQ02)

Les modèles de gouvernance sont les lignes directrices dans la gouvernance des groupes de projets qui sont établies sur un modèle normatif, non normatif ou mixte (Müller et coll., 2019).

L'utilisation du modèle non normatif s'illustre dans les entrevues par plusieurs caractéristiques clés, telles que : 1. Flexibilité et autonomie (G 07 et 09) par un « laisser-aller graduel » (G 05); 2. L'orientation se fait vers des objectifs généraux, comme des principes fondamentaux et des valeurs, plutôt que vers des règles strictes, telles que « respecter la mission, la vision et les valeurs, qui, au final, représentent nos 10 500 étudiants ». (G 09); et, 3. Confiance relationnelle (G11).

Le modèle normatif s'illustre quant à lui par l'utilisation 1. Des règles et directives explicites pour structurer les activités et garantir la conformité (G 03, 04 et 06); 2. Un suivi rigoureux des objectifs, budgets, échéanciers et responsabilités pour assurer la performance et la légitimité des projets (G 04, 08 et 13); et 3. Une attention aux détails dans les processus décisionnels (G 04, 05, 10 et 13).

La section suivante expose les résultats de la gouvernamentalité.

4.2.1.3 *Gouvernamentalité (GOPQ03)*

La gouvernamentalité se concentre sur l'attitude de gouvernance envers ceux qui sont gouvernés. Cette attitude de gouvernance peut être autoritaire, libérale ou néolibérale (Müller et coll., 2019).

Les cas de gouvernamentalité autoritaire sont représentés dans les entrevues par : 1. Des règles et directives strictes, par exemple, le gestionnaire 10 déclare être « très autoritaire, surtout avec certaines personnes »; 2. Une forte orientation vers les résultats pour maximiser l'efficacité et atteindre les finalités fixées; et, 3. Une relation de contrôle vertical, où les membres suivent des ordres précis dans un cadre structuré, comme le précise un

gestionnaire : « C'est pourquoi nous avons un conseil d'administration. Les consignes sont claires et précises sur ce qui va être demandé et ce qu'on doit faire. » (G 03)

Les cas de gouvernamentalité libérale s'illustrent par : 1. Un ancrage pragmatique dans les contraintes économiques et budgétaires (G 03, 04 et 09); 2. Une prise en compte des réalités des membres pour guider les décisions (G 03); et, 3. Une responsabilisation collective, où les projets sont orientés vers des finalités mesurables et viables (G 03).

Les cas de gouvernamentalité néolibérale se démarquent par : 1. Des valeurs comme fondement de la gouvernance, telles que la démocratie, la représentativité, la transparence et l'autonomie (G 05); 2. Une autonomie encadrée par une surveillance légère, avec des garde-fous pour garantir l'alignement sur les objectifs collectifs (G 08); et, 3. Une responsabilisation accrue, où les membres et les associations sont encouragés à agir de manière indépendante tout en respectant les principes de l'organisation (G 12).

La section suivante expose les résultats de la gouvernance de la gestion de projets.

4.2.1.4 Gouvernance de la gestion de projets (GOPQ04A et GOPQ04B)

Les éléments de la gouvernance de la gestion de projets sont la formation en gestion de projets, les demandes de gestion et la pression perçue dans les projets (Müller et coll., 2019). Dans le cas des associations, seules la formation et la pression perçue ont été évaluées, car il n'y a pas de demandes de gestion. À travers les 13 entrevues, 12 gestionnaires ont signifié qu'ils n'avaient pas de formation et 1 gestionnaire mentionne avoir suivi une formation sur la compréhension de son rôle. Au niveau de la pression perçue dans les projets, aucun n'a signifié une pression durant le projet, mais 7 gestionnaires ont indiqué qu'il y avait

des évaluations de projets à la fin comme pression perçue par des rapports, des sondages et des bilans.

La section suivante présente les résultats des rôles et institutions.

4.2.1.5 *Rôles et institutions (GOQ05 et GOPQ06)*

L'intégration des rôles et des institutions dans les projets consiste à comprendre les responsabilités des divers groupes associées à la direction du projet (Müller et coll., 2019). Dans les entrevues, trois groupes reviennent assez fréquemment dans la participation des projets : le conseil d'administration (CA), le conseil exécutif et les externes (principalement l'UQTR). Par ailleurs, l'assemblée générale (AG) et les comités sont aussi mentionnés.

Le rôle du CA est de superviser la réalisation des projets en approuvant les objectifs, les mandats, les budgets et les rapports, tout en validant les étapes clés. Il s'appuie sur des comités pour formuler des recommandations, optimisant ainsi l'efficacité. Une relation étroite avec le conseil exécutif facilite les projets. (G 01, 03, 05, 06, 07 et 09)

Le conseil exécutif administre et supervise les projets tout en mobilisant la communauté en collaboration étroite avec le CA pour garantir l'efficacité, la transparence et la conformité. Chargé de colliger, analyser et valider les informations, il agit également comme comité organisateur pour structurer les initiatives clés. (G 03, 04, 06, 07, 09 et 11)

Quant au rôle des externes, l'UQTR est décrite comme une organisation qui apporte beaucoup de soutien lors d'évènement. (G 01, 09 et 13)

L'AG joue un rôle consultatif, donne des mandats, valide et oriente les décisions tout en définissant les grandes positions et valeurs. Elle opère dans un cadre rigoureux basé sur

les statuts et règlements généraux, le Code Morin et des pratiques strictes, garantissant une gestion conforme et diversifiée. (G 01, 02, 04, 05, 06 et 07)

Les comités jouent un rôle central en soutenant la prise de décision et en allégeant le travail du conseil d'administration (G 03). Ils agissent comme des espaces de consultation, de contrôle et de coordination, formulent des recommandations pour accroître l'efficacité, et centralisent les discussions. Ces structures favorisent une gouvernance efficace et des pratiques exemplaires (G 03, 04, 05 et 08).

La section suivante expose les résultats des politiques de gouvernance.

4.2.1.6 Politiques (GOPQ07)

Dans une organisation, les politiques utilisées pour la gouvernance se présentent sous forme de procédures ou de protocoles qui établissent les principes pour guider la prise de décision (Müller et coll., 2019). Dans le cas des entrevues, plusieurs types de politique ont été mentionnés. Celle qui revenait le plus souvent est celle concernant les SRG d'une association (8 gestionnaires sur 13). Le code d'éthique a également été mentionné, les gestionnaires qui l'ont mentionné affirment avoir connaissance de son existence, toutefois, aucun d'eux ne s'en sert pour guider ses décisions.

Les gestionnaires se concentrent davantage sur les SRG d'une association, car ils permettent de définir les procédures à suivre, d'établir les grands principes, les valeurs, le fonctionnement interne, de prévoir les cas spéciaux et d'émettre les bonnes pratiques (G 02, 03, 04, 06, 07 et 08). Lors de situations problématiques, les SRG sont modifiés pour éviter de répéter les erreurs passées et d'apporter le plus de démocratie. Les politiques d'une AGE « facilitent la prise de décision parce que tu as des balises » (G 04). Selon le poste occupé,

certain documents sont considérés comme nécessaires dans la réalisation du travail pour prendre des décisions, comme le budget, le cahier de position, les SRG ou la politique d'affichage (G 06).

La section suivante expose les résultats relatifs aux relations.

4.2.1.7 Relations (GOPQ08 et GOPQ09)

Dans une gouvernance de projets, il est nécessaire de connaître la nature des relations avec les diverses parties prenantes. Ces relations peuvent être formelles ou informelles (Müller et coll., 2019). Dans les entrevues réalisées, le type de relation varie dépendamment des personnes investies dans le projet.

Dans les cas formels, il est beaucoup mention d'ententes envers les parties prenantes sur les responsabilités. De plus, les mandats des responsables liés au conseil d'administration sont établis par les SRG. Dans les cas informels, il est davantage question de consultation auprès des paires, des membres et des parties prenantes, surtout en début de projets.

La section suivante présente les résultats des méthodologies utilisées.

4.2.1.8 Méthodologie (GOPQ10 et GOPQ11)

La dernière perspective de la gouvernance de projets est celle de la méthodologie qui détermine les rôles, les responsabilités, les processus et les étapes dans le projet (Müller et coll., 2019). En ce qui a trait aux entrevues, certains responsables n'utilisent qu'une seule méthodologie, tandis que d'autres en utilisent plusieurs, prédictives, convergentes ou émergentes, selon l'état d'évolution du projet.

La méthodologie prédictive est exprimée à travers un processus par étapes : l'objectif étant préalablement défini, les étapes permettent de faire des validations. Elle a surtout été

appliquée pour des directives obligatoires soit par un acteur externe ou un processus expliqué dans les SRG. Les étapes de validation sont faites par des instances comme des comités ou un conseil d'administration. (G 01, 04, 05 et 10)

Dans les cas d'entrevues, la méthodologie convergente s'exprime à travers l'établissement préalable de facteurs qui orientent les décisions sans pour autant constituer des lignes directrices fermes et absolues. Les gestionnaires maintiennent qu'ils gardent une certaine flexibilité dans les détails, les plans d'action et le budget qui est géré en comité. Ceci leur permet d'avoir une structure flexible offrant des possibilités d'adaptation (G 02, 03, 06, 07, 09, 10 et 11).

Finalement, la méthodologie émergente est définie comme un processus plus flexible, libre, créatif et permettant de faire une gestion au jour le jour et de s'ajuster à fur et à mesure selon l'évolution de la situation. Dans les cas où la situation dégénérerait par des demandes d'interventions importunes, comme des directives obligatoires à appliquer, cette méthodologie permet d'être plus habile dans la réactivité et intègre plus facilement les diverses contraintes (G 01, 04, 07, 08, 10, 12 et 13).

La section suivante expose les résultats du processus de l'émotion.

4.2.1.9 Processus de l'émotion (PDEQ01 et PDEQ02)

L'analyse des résultats concernant le processus de l'émotion est divisée en deux parties : les émotions exprimées lors d'une décision et l'importance accordée à ce processus. Pour ce premier point (émotions exprimées lors d'une décision), plus d'une vingtaine d'émotions a été nommée au cours des entrevues. Ces émotions sont classées en trois groupes distincts : positif, négatif et neutre. Dans le cas du positif, il est question

d'excitation, de fébrilité, de soulagement, de confiance en soi, de certitude, de résilience et de persévérance (G 04, 05, 09 et 10). Le facteur de la GOP associé au processus de l'émotion est l'approbation du conseil d'administration (soulagement, confiance en soi et certitude) et le reste de ces émotions se rapporte aux contextes externes de l'organisation. Les émotions négatives exprimées lors des entrevues sont la déception, la honte, le stress, l'incertitude envers soi, la frustration, le doute, l'énervement, le sentiment d'être attaqué personnellement et même une émotion qualifiée de « dystopique » (G 01, 02, 05, 08, 09, 10 et 12). Divers facteurs de la GOP engendrent des émotions négatives, telles que l'application ou le changement de politique (déception et frustration), l'évaluation des projets par le CA (stress) et le mauvais alignement de valeurs de gouvernance néolibérale (honte). Les émotions neutres exprimées sont la surprise et l'étonnement qui sont principalement émis lors d'une absence de moyens de contrôle.

Ensuite, la signification de l'implication du processus d'émotion lors d'une prise de décision exprimée dans les entrevues se divise en trois catégories : l'importance positive, négative et la prévalence de la raison sur l'émotion. Lors des entrevues, certaines personnes ont indiqué que les émotions positives stimulent la participation, la motivation et l'engagement dans les projets (G 04 et 13). Certains ont précisé qu'il est primordial de les écouter, car elles peuvent apporter des questionnements sur la situation et une dimension plus humaine (G 08 et 10). Toutefois, le côté négatif émis par les gestionnaires souligne qu'il ne faut pas se laisser guider par les émotions (G 10), car elles n'ont pas leur place dans le processus de gestion éthique ainsi, il faut les tempérer (G 02). Un gestionnaire exprime que les émotions viennent biaiser les décisions et il est nécessaire de s'en dissocier, car elles peuvent entraîner des conflits d'intérêts (G 01). Ceci introduit la troisième catégorie

indiquant que la raison doit prédominer sur les émotions, car les enjeux sont beaucoup plus grands que l'individu (G 07) et il est nécessaire de maintenir le cap sur les objectifs sans dévier de la trajectoire (G 02).

La présentation de ces résultats met en évidence que, selon les gestionnaires, le processus émotionnel devrait être mis à distance. En effet, se laisser dominer par ces émotions négatives peut entraver le bon déroulement des projets. Toutefois, il est important d'insister sur le fait que ces émotions négatives sont engendrées lorsqu'il y a une lacune dans certains facteurs de la GOP, tels que des moyens de contrôle du comportement, un alignement clair des valeurs de l'organisation, une participation positive du CA sur l'évaluation des projets et assurer une bonne intégration des politiques. Par ailleurs, les émotions positives sont bien perçues, car elles apportent un fonctionnement plus efficace dans l'organisation.

La prochaine section s'établit sur le processus de l'intuition.

4.2.1.10 *Processus de l'intuition (PDEQ03 et PDEQ04)*

L'analyse des résultats sur le processus de l'intuition est divisée en deux parties : les intuitions exprimées lors d'une décision et l'importance accordée à ce processus. Dans la première partie, les gestionnaires évoquent trois perspectives différentes : la vision des différentes possibilités et finalités, les étapes à mettre en place pour développer le projet et l'expérience de l'individu. La première perspective se concentre sur l'exploration des différentes possibilités exprimée par l'expression « *What if?* » (G 01). Le but de cette exploration est de justifier les décisions aux membres du CA compte tenu des objectifs du projet (G 02, 05 et 13). La deuxième perspective se concentre sur le processus, les défis à relever, l'implication des règles et des responsabilités, la consultation d'acteurs clés et la planification des tâches afin de bien présenter le point en CA (G 03, 08, 09 et 11). Finalement,

la dernière perspective repose sur l'expérience propre de l'individu afin de mener à bien les projets (G 01, 02, 03, 09, 10 et 11).

Dans un second temps, la quasi-totalité des gestionnaires accorde une forte importance au processus d'intuition. Seul un gestionnaire manifeste un avis inverse et considère que l'analyse de la situation suivant les seuls faits est primordiale (G 07). L'importance accordée à l'intuition est expliquée de différentes manières : d'une part, elle relève de la compréhension de son environnement, d'autre part, le développement de l'intuition est basé sur l'expérience de l'individu. L'intuition est également considérée comme un processus préalable à la raison. La capacité de comprendre son environnement par son intuition permet d'être empathique envers les parties prenantes, de ressentir et envisager la suite, de savoir vers qui se référer et reconnaître les aspects éthiques d'une situation (G 04 et 09). Toutefois, il est exprimé que cette capacité ne provient pas du « hasard », mais bien de l'accumulation de multiples connaissances et expériences vécues qui ont forgé l'individu (G 01, 02, 03 et 10). Certains gestionnaires considèrent l'intuition comme le processus pour se rendre vers la raison et élaborer les idées « souvent basées sur un gros raisonnement logique » (G 01). Ce processus apparaît comme plus fiable que le processus de l'émotion (G 09, 12 et 13).

L'interprétation faite des résultats sur le processus de l'intuition associé à la GOP souligne l'importance de mettre en place des éléments de gouvernance afin de simplifier la prise de décision. Ce processus est facilité par le contrôle des comportements et des résultats. Ceci permet d'évaluer rapidement les actions et les possibilités. D'autres éléments sont pris en compte afin de simplifier ce processus, tels que les diverses règles et la validation du CA dans les projets. De plus, les méthodologies de projets sont prises en compte dans le processus

de l'intuition, telles que la structure, les rôles, les responsabilités, les défis, les acteurs et les fins possibles. Ces éléments mentionnés de GOP sont des facilitateurs au développement de ce processus, surtout si l'individu n'a pas l'expérience requise pour prendre la décision.

La prochaine section traite du processus de la raison que certains de nos gestionnaires voient comme une continuité directe du processus d'intuition

4.2.1.11 *Processus de la raison (PDEQ05 et PDEQ06)*

L'analyse des résultats sur le processus de la raison est divisée en deux parties : l'application de cette dernière dans un projet et l'importance accordée à ce processus. Dans la première partie, les gestionnaires précisent que la raison est alimentée par l'intuition et cette étape trie les idées qui sont réalistes et faisables (G 02 et 13). Les gestionnaires expriment que la raison est orientée vers le meilleur choix, le maintien des objectifs, la proposition la plus juste et l'atteinte d'une solution (G 03, 05, 09 et 10). Dans un cas, un gestionnaire fait mention d'une réflexion par élimination afin d'atteindre la meilleure décision et la justifier devant le CA (G 05). De plus, la raison prend en considération la mission et l'intérêt de l'organisation, l'établissement d'un ordre, d'une séquence, et d'une approche rationnelle axée sur les règlements et les plans d'action (G 08, 11 et 12).

Les gestionnaires sont unanimes quant à l'importance qu'ils accordent au processus de la raison : la raison doit être au cœur des décisions. Les gestionnaires définissent ce processus comme une confirmation de l'intuition première au regard des aspects concrets et pratiques. La raison sert à prendre du recul et à canaliser les émotions lors d'une décision afin de s'établir sur les faits et les objectifs (G 02, 03, 08 et 10). De plus, un individu expérimenté peut facilement faire confiance à son intuition (perfectionnée par son expérience), tandis qu'un individu moins expérimenté utilise davantage la raison pour

justifier ses décisions. En effet, sa raison lui permet de s'établir sur les faits, les observations, les techniques, les règles et les cadres de la situation actuelle pour justifier sa décision (G 01, 03, 04, 07, 11 et 13). Le processus de la raison permet de justifier les décisions de manière légitime et acceptable pour le CA (G 04).

Selon la GOP, les éléments qui permettent de renforcer cette interprétation de la raison reposent sur le paradigme de contrôle de résultats et de comportements, les politiques ainsi qu'une gouvernamentalité néolibérale. Ce processus de la raison repose sur la recherche des meilleurs choix, mais aussi les objectifs et les solutions. Le contrôle sur les résultats (en GOP) permet donc de soutenir ces éléments relatifs à ce processus. Le contrôle des comportements se manifeste par la constatation des faits, des observations, des techniques et des cadres. Plusieurs gestionnaires mentionnent l'utilisation de règles afin de justifier leurs décisions de façon plus rationnelle, ce qui se rapporte aux politiques de la GOP. Finalement, la gouvernamentalité néolibérale est principalement appliquée lorsqu'il est question de la mission et l'intérêt de l'organisation afin de correspondre aux valeurs de cette dernière.

La prochaine section se concentre sur le processus de la rationalisation.

4.2.1.12 *Processus de la rationalisation (PDEQ07 et PDEQ08)*

L'analyse des résultats sur le processus de la rationalisation est divisée en deux parties : la rationalisation exprimée lors d'une décision et l'importance accordée à ce processus. Pour cette première partie, peu d'informations ont été mentionnées par les gestionnaires dans la prise de décision. Toutefois, sur l'importance de la rationalisation, les gestionnaires considèrent qu'elle permettrait d'éviter les biais, les raccourcis et les exagérations, tout en relativisant les situations (G 02, 04, 05 et 10).

L'interprétation des résultats de ce processus en lien avec la GOP est difficile en raison de ce manque d'informations, mais les paradigmes sur le contrôle des comportements et des résultats pourraient être intéressants, car ils apportent une cadre pour définir le fonctionnement idéal et ainsi éviter les biais.

La prochaine section est celle du processus de la consultation.

4.2.1.13 *Processus de la consultation (PDEQ09 et PDEQ10)*

L'analyse des résultats sur le processus de la consultation est divisée en deux parties : les consultations appliquées lors d'une décision et l'importance accordée à ce processus. La première section de la procédure de consultation se concentre sur le rôle des divers participants consultés, à savoir les membres de la direction, les différents comités et le conseil d'administration, les employés et les parties prenantes externes de l'organisation. Les membres de l'équipe de direction ont pour but de travailler sur des dossiers confidentiels, d'être efficaces, d'apporter des solutions et d'avoir un engagement de confiance (G 03, 10, 12 et 13). Ensuite, les comités et le CA sont des instances qui servent à apporter un contrôle sur les projets et des recommandations (G 02 et 03). Le rôle des comités est crucial selon les gestionnaires : leur fonction consultative leur permet de travailler sur les projets afin d'alléger le CA et d'augmenter son efficacité (G 02 et 03). Le rôle des employés dans la consultation est principalement axé sur leur expérience (G 02, 03, 08 et 09). Finalement, il y a les acteurs externes qui jouent un rôle de soutien et de conseillers dans les projets ainsi que de consultation sur les enjeux grâce à leur expérience sur des dossiers semblables (G 03, 05, 08, 09, 10 et 13).

Par ailleurs, selon les gestionnaires, la consultation est importante, car celle-ci apporte une forme d'approbation dans les décisions, surtout dans les cas où les individus ont peu

d'expérience et une absence de formation (G 01, 04, 09 et 11). De plus, l'ajout des perceptions des autres amène une implication, une imputabilité, une meilleure performance et une complémentarité d'informations pouvant faire écho pour répondre au conflit éthique (G 11, 12 et 13). Les parties prenantes consultées aident dans les grandes questions et surtout dans des situations hors norme (G 10 et 11). Toutefois, il est souligné qu'il est important de « consulter les bonnes personnes » (G 04) et au bon moment, afin d'éviter toute déviation (G 04 et 07). La cueillette d'informations auprès de consultants extérieurs fournit des arguments solides et plus justifiables pour la prise de décision (G 05). Néanmoins, il est nécessaire de conserver une certaine vigilance quant aux personnes consultées et aux informations partagées avec ces dernières afin d'éviter tout risque de divulgation, car certaines informations peuvent avoir des obligations légales et doivent donc rester confidentielles à l'organisation (G 11).

L'interprétation des résultats soulève deux éléments de la GOP, qui sont le rôle des diverses entités et les contrats formels. La consultation joue un rôle principal afin d'avoir une certaine participation active de tierces personnes, ce qui permet de mieux répartir la charge de certains dossiers et obtenir une validation extérieure. Par ailleurs, il a été soulevé qu'il est nécessaire de prendre en considération la nature de la relation avec certaines parties prenantes. En effet, le rôle des parties prenantes et leurs statuts dans les projets doivent susciter une attention particulière afin de garantir le maintien de la confidentialité des projets en question.

Plusieurs éléments des résultats quant à la proposition 1 ont été évoqués et mis en évidence dans ces entrevues, ce qui fournit des informations intéressantes pour les analyses

des questionnaires. La prochaine section se concentre sur les analyses et les interprétations quantitatives des questionnaires sur les résultats quant à la proposition 1.

4.2.2 Analyses et interprétations quantitatives

Les questionnaires mettent en lumière les facteurs de la proposition 1 afin de comprendre leurs liens d'influence. Les prochaines sections présentent un portrait de la prise de décision éthique en gestion organisationnelle de projets. À partir de ces informations, la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et la prise de décision éthique (Y) est analysée dans la section suivante.

4.2.2.1 Portrait de la prise de décision éthique (Y) en gestion organisationnelle de projets (X)

Cette section présente un portrait de la prise de décision éthique (Y) en gestion organisationnelle de projets (X). Tout d'abord, une présentation des résultats nominaux et ordinaux de la gestion organisationnelle de projets (X) est réalisée suivie du processus de la prise de décision éthique (Y).

L'analyse des données issues de l'Annexe 3 permet de mettre en évidence certaines tendances dans la gouvernance des projets. La question sur les paradigmes de gouvernance démontre en général que les deux contrôles sont presque équivalents, mais le contrôle des résultats domine légèrement à 52,27% comparativement au contrôle du comportement à 47,73%. Pour ce qui est des modèles de gouvernance, il est constaté que, de façon générale, la gouvernance mixte est plus utilisée (44,32%). Les approches de gouvernamentalité appliquent l'approche néolibérale. Concernant la formation en gestion de projets, la majorité des gestionnaires, à 53,41%, n'a eu aucune formation tandis que les pressions perçues du

projet s'élèvent à près de 68,18%. Finalement, la méthodologie la plus employée est en majorité convergente (55,68%), suivie de celle prédictive (38,64%).

L'analyse des données de l'Annexe 4 révèle plusieurs tendances importantes concernant l'évaluation de l'importance accordée à divers aspects de la gestion de projets par les associations. De manière générale, les résultats montrent que l'implication des gestionnaires de projets et l'application des règles éthiques sont perçues comme des éléments prioritaires, tandis que l'application des méthodologies de projets est considérée comme moins essentielle.

En examinant l'ensemble des réponses, il est observé que les moyennes les plus élevées concernent GOPQ06 (4,23) et GOPQ07 (4,30), traduisant un fort accent mis sur le rôle des gestionnaires de projets dans la relation avec les instances (GOPQ06) et l'application des règles dans la prise de décision éthique (GOPQ07). À l'inverse, GOPQ11 (3,34) obtient la moyenne la plus faible, indiquant que les méthodologies de projets (GOPQ11) sont moins considérées comme un critère clé. Cette tendance est confirmée par un écart-type relativement élevé pour GOPQ08 (1,07) et GOPQ09 (1,10), ce qui signifie qu'il existe une grande variabilité des opinions concernant l'implication des parties prenantes (GOPQ08) et des gestionnaires de projets par le biais de contrats formels (GOPQ09).

L'analyse des processus mentaux de la prise de décision éthique dans les associations met en évidence des tendances marquées quant aux critères utilisés pour orienter les décisions. Sur l'ensemble des cas étudiés dans l'Annexe 5, la consultation (PDEQ09 et PDEQ10) et la raison (PDEQ05 et PDEQ06) apparaissent comme les processus les plus privilégiés, tandis que l'émotion est largement reléguée à une position secondaire, voire négligeable.

La consultation (PDEQ09 et PDEQ10) est le critère le plus souvent classé en première position avec 32 occurrences, confirmant que les associations favorisent un mode de prise de décision collectif et basé sur l'échange. La raison (PDEQ05 et PDEQ06) arrive ensuite avec 25 occurrences en première position, soulignant une approche analytique et réfléchie. La rationalisation (PDEQ07 et PDEQ08) est rarement en première position, mais elle arrive en deuxième position 39 fois, ce qui indique qu'une part significative des décisions est justifiée après coup par des arguments rationnels.

L'intuition (PDEQ03 et PDEQ04), quant à elle, se positionne majoritairement en troisième ou quatrième place, suggérant qu'elle joue un rôle dans la prise de décision, mais n'est pas un critère dominant. Enfin, l'émotion (PDEQ01 et PDEQ02) est la moins valorisée, étant classée en dernière position dans 65 sur 88 cas, ce qui reflète une préférence pour des décisions fondées sur des faits, des échanges et des raisonnements plutôt que sur des réactions émotionnelles.

En conclusion, ces résultats montrent que les prises de décisions des associations sont principalement fondées sur la rationalité et l'échange collectif, tandis que l'intuition et surtout l'émotion jouent un rôle secondaire, voire marginal.

L'analyse des résultats de l'Annexe 6 selon les différentes questions relatives aux processus de prise de décision éthique met en lumière une nette préférence des associations pour une approche rationnelle et structurée, minimisant le rôle des émotions et de l'intuition dans la gestion des dilemmes éthiques.

Les résultats montrent que les réactions émotionnelles (PDEQ01 et PDEQ02) et l'intuition (PDEQ03 et PDEQ04) jouent un rôle secondaire dans la prise de décision éthique

des associations. Seuls 7,95 % des gestionnaires considèrent les émotions comme prioritaires, et la confiance en ces réactions reste faible (moyenne de 2,36/5). L'intuition (PDEQ03) est mieux perçue, mais reste limitée : 46,59 % des gestionnaires estiment qu'elle doit être alignée avec les principes éthiques, mais peu s'y fient réellement pour guider leurs décisions (moyenne de 2,85/5). En somme, les émotions (PDEQ01 et PDEQ02) et l'intuition (PDEQ03 et PDEQ04) sont prises en compte, mais restent secondaires, privilégiant des approches plus analytiques et rationnelles dans la prise de décision.

Les résultats indiquent que la rationalité et l'analyse structurée sont privilégiées. La majorité des gestionnaires attribuent une forte importance à l'approche rationnelle (PDEQ05; moyenne de 4,20/5) et à l'analyse des options avant de prendre une décision (moyenne de 4,14/5). Plus de 54,55 % considèrent la rationalité comme essentielle pour résoudre les dilemmes éthiques, et 47,73 % favorisent une analyse exhaustive avant toute prise de décision. Ces données confirment que les associations préfèrent des méthodes structurées et logiques plutôt que des approches basées sur l'émotion (PDEQ01 et PDEQ02) ou l'intuition (PDEQ03 et PDEQ04).

Les résultats révèlent que les principes moraux (PDEQ07 et PDEQ08) jouent un rôle central dans la prise de décision éthique des gestionnaires de projets. La moyenne des réponses pour l'importance accordée aux principes moraux est de 3,67/5, avec 50 % des gestionnaires leur accordant une forte importance (note de 4 ou 5). Toutefois, l'adaptabilité des principes face aux dilemmes éthiques est légèrement plus basse (moyenne de 3,56/5), suggérant que, bien que les principes soient essentiels, ils peuvent être ajustés selon les contextes. Ainsi, la rigueur éthique coexiste avec une certaine flexibilité dans l'application des décisions.

L'analyse des données met en évidence que la consultation (PDEQ09 et PDEQ10) est perçue comme un élément fondamental dans la prise de décision éthique. Avec une moyenne de 3,93/5 pour la consultation interne et 3,39/5 pour la consultation externe, il apparaît que les gestionnaires de projets privilégient davantage les ressources internes lorsqu'ils font face à des dilemmes éthiques. Environ 75 % des gestionnaires attribuent une importance élevée (note de 4 ou 5) à la consultation interne, contre 54 % pour la consultation externe, ce qui indique que les décisions éthiques sont davantage ancrées dans les valeurs et les référents organisationnels plutôt que dans des conseils externes.

L'analyse des données révèle que les associations adoptent une approche rationnelle (PDEQ05 et PDEQ06) et consultative (PDEQ09 et PDEQ10) dans la gestion des dilemmes éthiques. Les émotions (PDEQ01 et PDEQ02) et l'intuition (PDEQ03 et PDEQ04) jouent un rôle secondaire, tandis que la rationalité, l'analyse approfondie (PDEQ05 et PDEQ06) et la consultation (PDEQ09 et PDEQ10) dominent le processus décisionnel. Les principes moraux (PDEQ07 et PDEQ08) restent un repère important, mais leur application est contextualisée et ajustée en fonction des situations. Par ailleurs, la consultation interne est privilégiée, renforçant l'idée que les décisions éthiques s'appuient avant tout sur des référents organisationnels solides.

La prochaine section présente des tests de régressions afin de mesurer l'influence de la relation de la proposition 1.

4.2.2.2 Relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et la prise de décision éthique (Y)

Cette partie vise à examiner le lien entre la gestion organisationnelle de projets (X) et la prise de décision éthique (Y) dans des tests de régressions multiples pour les variables

ordinales de Y ainsi que de modèles de régressions polynomiales multiples concernant l'enquête PDEQ11. Avant de réaliser les régressions, des tests de validation sont faits auprès des variables ordinales et nominales. Ces tests de validation sont ceux de multicollinéarité et du VIF afin de déterminer si une variable X est corrélée avec une autre variable X pour réduire les erreurs types. Ensuite, un test d'alpha de Cronbach est fait auprès des variables de Y.

Tout d'abord, un test de multicollinéarité a été fait avec entre les variables GOPQ ordinales (Kim, 2013; Schoumaker, 2013). Il est démontré que la combinaison des variables GOPQ08 (implication des parties prenantes par contrat formel dans un projet) et GOPQ09 (contrat formel des gestionnaires avec les parties prenantes) est à surveiller (0,7835). Le second duo de questions à surveiller est la combinaison des variables GOPQ06 (relation entre gestionnaires et instances) et GOPQ07 (application des politiques) (0,6004). Le reste des combinaisons sont acceptables pour un test de régression (Annexe 8).

Un test VIF a été fait afin de voir si les questions nominales ont une colinéarité avec les autres variables GOPQ ordinales (Kim, 2013; Schoumaker, 2013). Les résultats du VIF démontrent l'acceptabilité de l'utilisation de l'ensemble des variables avec les autres variables ordinales pour un test de régressions multiples à l'exception des deux variables GOPQ10 avec un résultat de 4,786 qui est à surveiller (Annexe 9).

Puis, une analyse de la fiabilité interne des items associés au processus de prise de décision éthique (PDEQ01 à PDEQ11-5) révèle un alpha de Cronbach de 0,74, indiquant une homogénéité et une bonne cohérence interne des questions et homogène (Tavakol et Dennick, 2011).

Afin d'évaluer les relations des résultats quant à la proposition 1, des analyses de régressions multiples ont été conduites. Pour chaque variable, les statistiques globales du modèle, la significativité des effets et l'interprétation directionnelle des coefficients ont été examinées. Tous les modèles sont statistiquement significatifs ($p < 0,001$), confirmant la validité des régressions menées pour chaque variable PDEQ (Annexe 10).

À chaque modèle de régression présenté, un graphique de type simulation linéaire est illustré afin de visualiser les variables GOPQ sur celles de la PDEQ par des valeurs standardisées. Ce diagramme montre les facteurs prédictifs, qui ont été convertis en résultats Z standardisés, avec une moyenne de 0 et un écart-type de 1. Cette standardisation permet de comparer l'impact relatif de chaque variable sur la variable dépendante, indépendamment de leur échelle de mesure initiale. Une valeur standardisée de +1 correspond à une augmentation d'un écart-type au-dessus de la moyenne, tandis qu'une valeur de -1 indique une diminution équivalente.

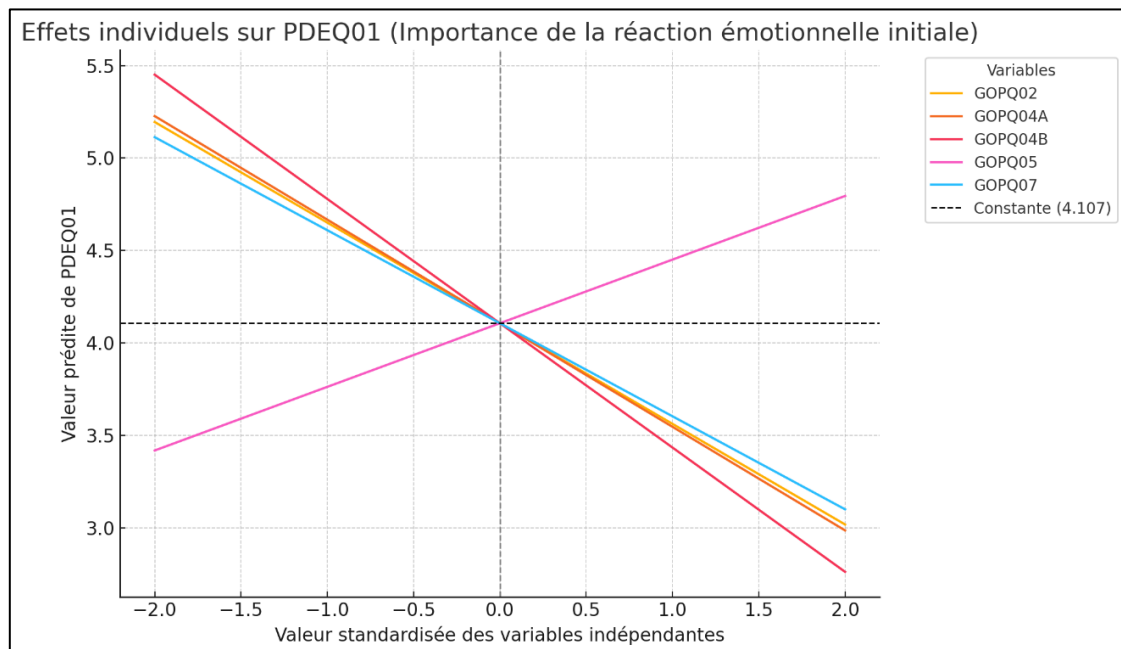


Figure 4.3 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ01 répondant à la proposition 1

Le modèle de régression pour PDEQ01 (importance à la réaction émotionnelle initiale) (Annexe 11) est significatif ($p < 0,001$) et permet d'expliquer 37,4 % de la variance de la variable dépendante ($R^2 = 0,374$; $R = 0,612$; Constante = 4, 107). Plusieurs variables GOPQ sont statistiquement significatives. L'approche de gouvernance normative (GOPQ02; $B = -0,544$), l'absence de formation (GOPQ04A; $B = -0,560$), le manque de pression dans les projets (GOPQ04B; $B = -0,672$), et l'application des politiques (GOPQ07; $B = -0,503$) sont tous associés à une baisse de PDEQ01. À l'inverse, l'implication des instances dans le processus du projet (GOPQ05; $B = 0,344$), la présence de formations et la présence d'évaluation de projets favorisent l'importance de la réaction émotionnelle. Toutefois, une diminution de l'importance de la réaction émotionnelle a un effet négatif relativement à l'application de modèle normatif et des politiques.

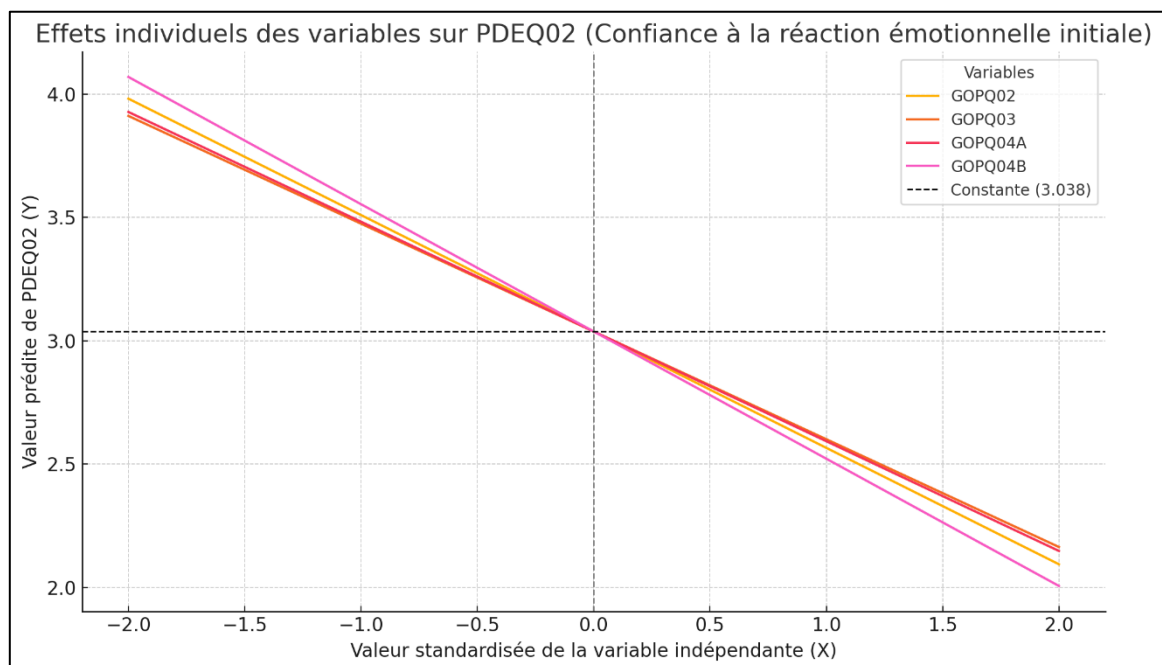


Figure 4.4 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ02 répondant à la proposition 1

Le modèle de régression pour PDEQ02 (confiance à la réaction émotionnelle initiale) (Annexe 12) est significatif ($p < 0,001$) et permet d'expliquer 32,9 % de la variance de la variable dépendante ($R^2 = 0,329$; $R = 0,573$). Plusieurs prédicteurs GOPQ présentent un effet négatif statistiquement significatif. Le modèle de gouvernance normatif (GOPQ02 ; $B = -0,472$), l'approche de gouvernamentalité autoritaire ($B = -0,437$), ainsi que les variables GOPQ04A (absence de formation ; $B = -0,445$) et GOPQ04B (manque de pression ; $B = -0,516$) contribuent toutes à réduire PDEQ02. Ces résultats soulignent qu'un style de gestion rigide ou structuré autour de l'autorité et du contrôle, ainsi que l'absence de formations et d'évaluations de projets, peuvent limiter ce processus de l'émotion lors d'une décision éthique.

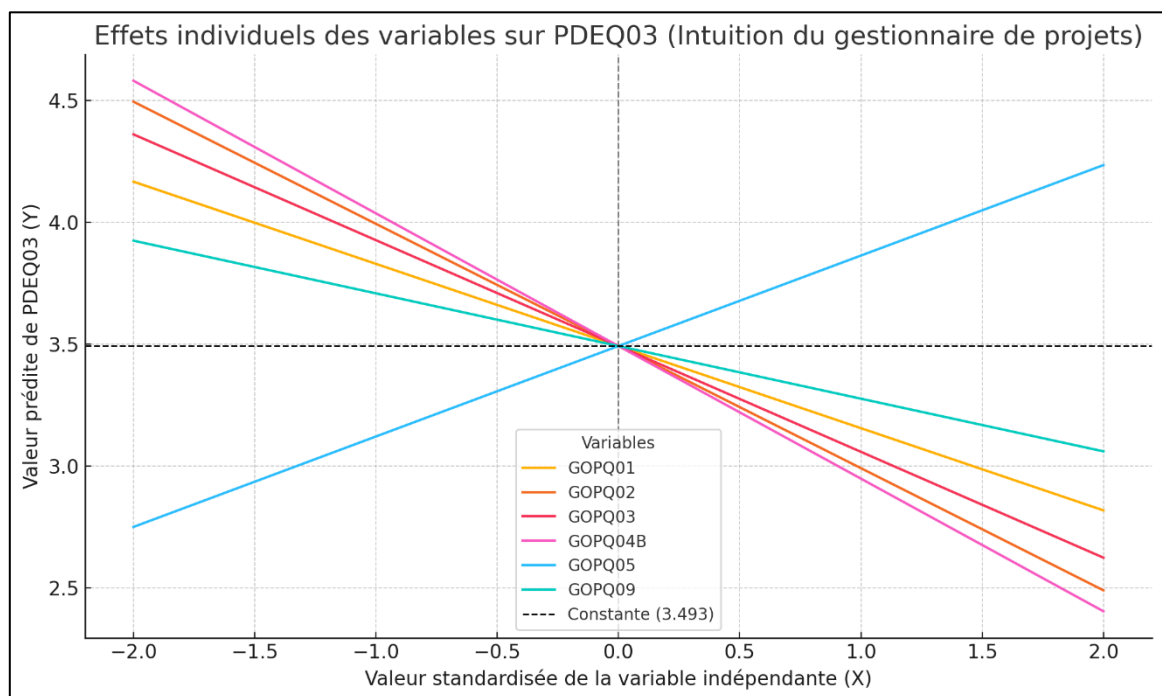


Figure 4.5 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ03 répondant à la proposition 1

Le modèle de régression pour PDEQ03 (importance de l'intuition des gestionnaires de projets) (Annexe 13) est significatif ($p < 0,001$) et permet d'expliquer 33,7 % de la variance de la variable dépendante ($R^2 = 0,337$; $R = 0,580$). Parmi les prédicteurs, plusieurs présentent un effet négatif significatif : le modèle de gouvernance normatif (GOPQ02; $B = -0,501$), la gouvernamentalité autoritaire (GOPQ03; $B = -0,434$), le manque de pressions (GOPQ04B; $B = -0,544$) et l'application de contrats formels entre gestionnaires et parties prenantes (GOPQ09; $B = -0,216$). À l'inverse, GOPQ05 (implication des instances; $B = 0,371$) a un effet positif significatif. La variable GOPQ01 (paradigme de contrôle) montre un effet négatif non significatif, mais nécessaire pour maintenir ce modèle viable. Ces résultats démontrent encore une fois que l'implication des instances favorise le processus de la prise de décision éthique, tandis que des pratiques normatives ou rigides peuvent l'entraver.

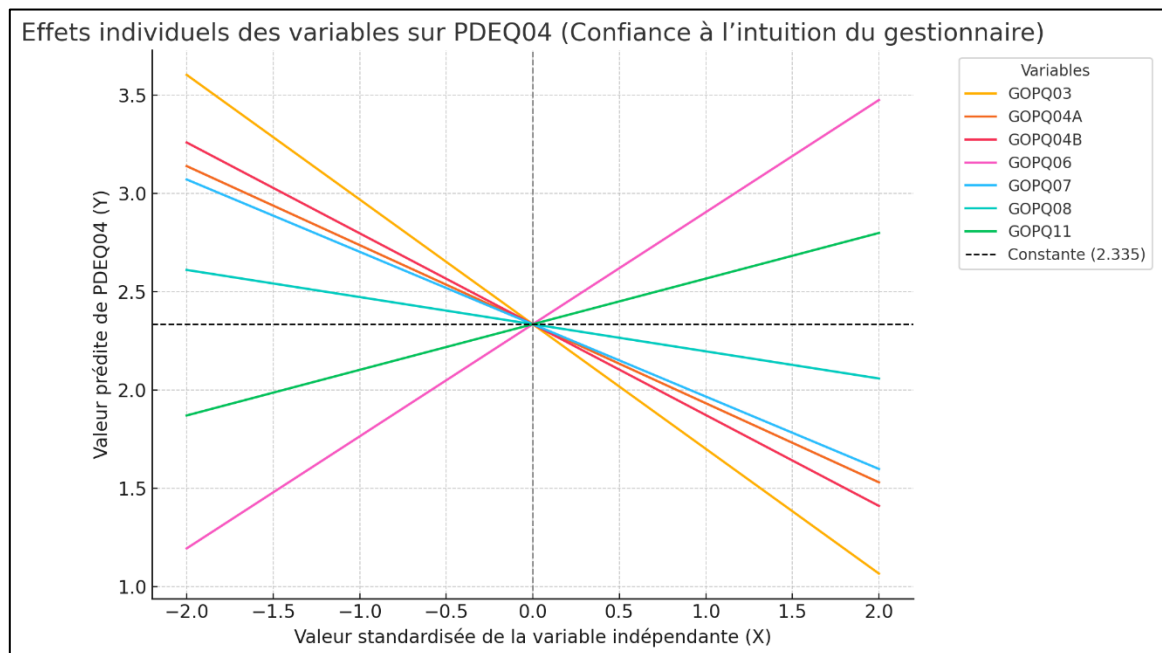


Figure 4.6 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ04 répondant à la proposition 1

Le modèle de régression pour PDEQ04 (confiance à l'intuition des gestionnaires de projets) (Annexe 14) est significatif ($p < 0,001$) et permet d'expliquer 38,6 % de la variance de la variable dépendante ($R^2 = 0,386$; $R = 0,621$). Plusieurs variables ont un effet négatif significatif, notamment : la gouvernamentalité autoritaire (GOPQ03 ; $B = -0,634$), le manque de formation (GOPQ04A ; $B = -0,402$), le manque d'évaluation de projets (GOPQ04B ; $B = -0,462$), et l'application des règles (GOPQ07 ; $B = -0,368$). En revanche, l'importance de l'implication des gestionnaires à travers les instances (GOPQ06 ; $B = 0,570$) et de l'application de méthodologie de projets (GOPQ11 ; $B = 0,232$) exerce un effet positif significatif, suggérant l'importance de la relation entre les instances et les gestionnaires dans la façon de mener le projet. Le prédicteur de l'importance de l'implication des parties prenantes par contrat formel (GOPQ08 ; $p = 0,0785$) est non significatif, mais nécessaire au maintien de ce modèle de régression. Ces résultats soulignent que l'absence de formations, d'évaluations de projets ou l'application d'autoritarisme nuisent à la confiance donnée à l'intuition des gestionnaires dans une décision éthique, tandis que la valorisation des relations avec les instances et des gestionnaires avec une méthodologie de projets lui est bénéfique.

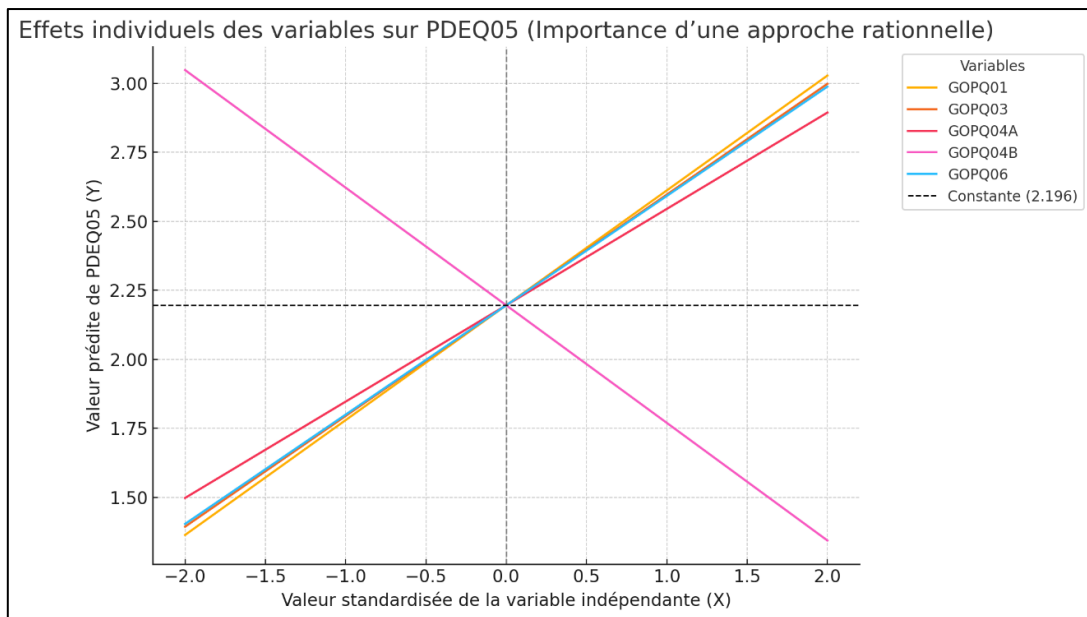


Figure 4.7 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ05 répondant à la proposition 1

Le modèle de régression pour PDEQ05 (importance à une approche rationnelle) (Annexe 15) est significatif ($p < 0,001$) et permet d'expliquer 36,4 % de la variance de la variable dépendante ($R^2 = 0,364$; $R = 0,604$). Tous les prédicteurs sont significatifs. Les paradigmes de contrôle (GOPQ01 ; $B = 0,416$), la gouvernamentalité libérale (GOPQ03 ; $B = 0,401$), le manque de formation (GOPQ04A ; $B = 0,349$) et l'importance de l'implication des gestionnaires au sein des instances (GOPQ06 ; $B = 0,396$) présentent un effet positif, soulignant que des pratiques plus souples et contrôlées, l'absence de formations et l'engagement des gestionnaires favorisent PDEQ05. L'absence d'évaluations de projets (GOPQ04B ; $B = -0,426$), en revanche, montre un effet négatif significatif, indiquant qu'un manque de retour sur le projet peut freiner certains aspects du processus décisionnel relatifs à la raison. Ce modèle confirme l'importance d'un équilibre entre autonomie et encadrement.

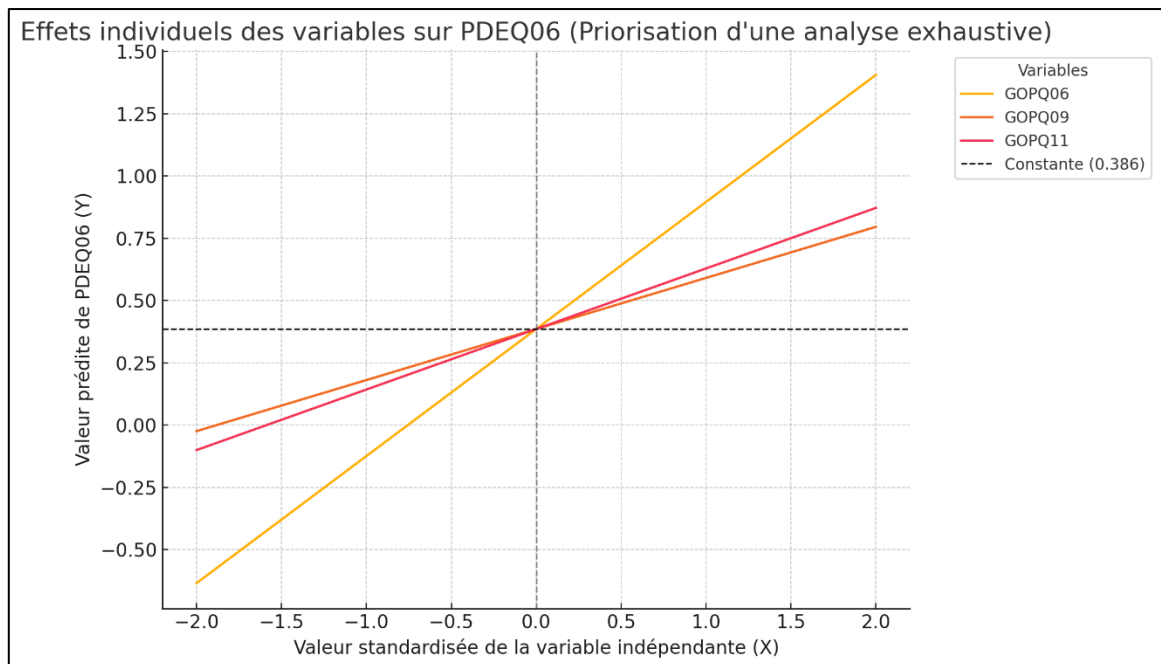


Figure 4.8 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ06 répondant à la proposition 1

Le modèle de régression pour PDEQ06 (priorisation à l'analyse exhaustive des options) (Annexe 16) est significatif ($p < 0,001$) et permet d'expliquer 44,7 % de la variance de la variable dépendante ($R^2 = 0,447$; $R = 0,668$), le plus élevé des modèles analysés. Tous les prédictors inclus sont positifs et significatifs : l'importance de l'implication des gestionnaires quant aux instances (GOPQ06 ; $B = 0,510$), l'application de contrat formel entre gestionnaires et parties prenantes (GOPQ09 ; $B = 0,205$), et l'application de méthodologie de projet (GOPQ11 ; $B = 0,243$). Cela signifie qu'un encadrement basé sur l'engagement, la structure formelle entre gestionnaires et parties prenantes dans un projet favorise significativement PDEQ06 dans une analyse exhaustive des options pour une décision éthique. Le modèle présente une excellente stabilité, une faible erreur type, et une très bonne qualité d'ajustement global.

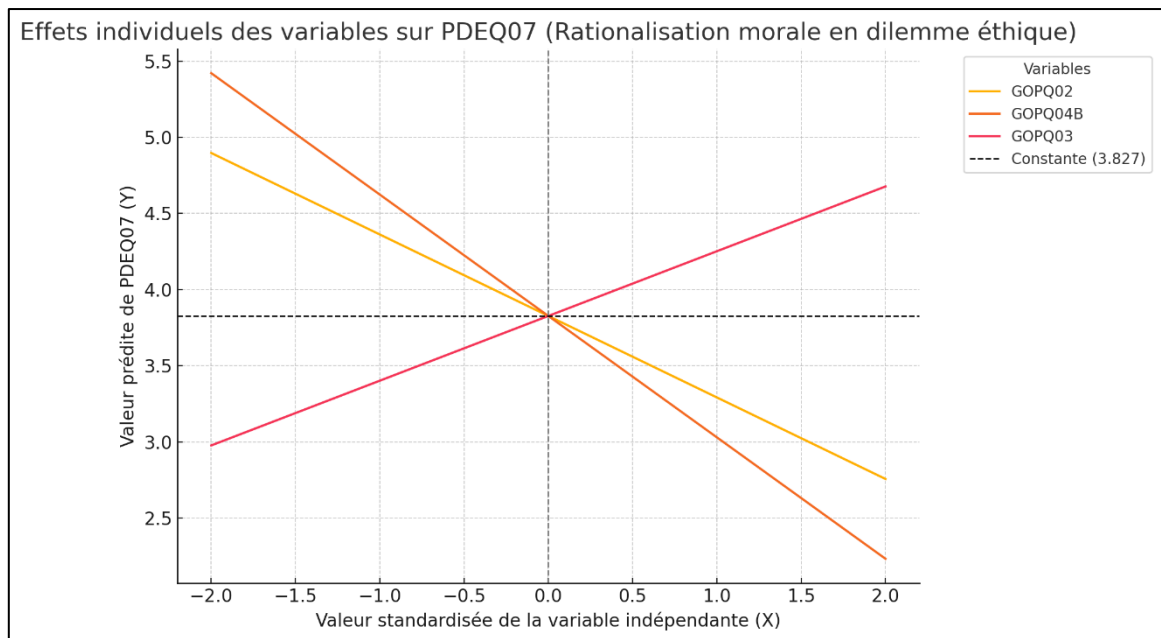


Figure 4.9 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ07 répondant à la proposition 1

Le modèle de régression pour PDEQ07 (ajustement des principes moraux face à un dilemme éthique) (Annexe 17) est significatif ($p < 0,001$) et permet d'expliquer 19 % de la variance de la variable dépendante ($R^2 = 0,191$; $R = 0,437$), ce qui en fait le modèle le moins explicatif parmi les PDEQ. Les effets négatifs du modèle de gouvernance normatif (GOPQ02; $B = -0,535$) et l'absence d'évaluation de projet (GOPQ04B ; $B = -0,797$) sont significatifs, tandis que l'effet de la gouvernamentalité autoritaire (GOPQ03 ; $B = 0,425$) est positif et marginalement significatif ($p = 0,049$). Cela pourrait traduire une complexité dans la perception de la structure ou de l'encadrement : certaines formes de direction claire peuvent être perçues positivement dans certains contextes seulement.

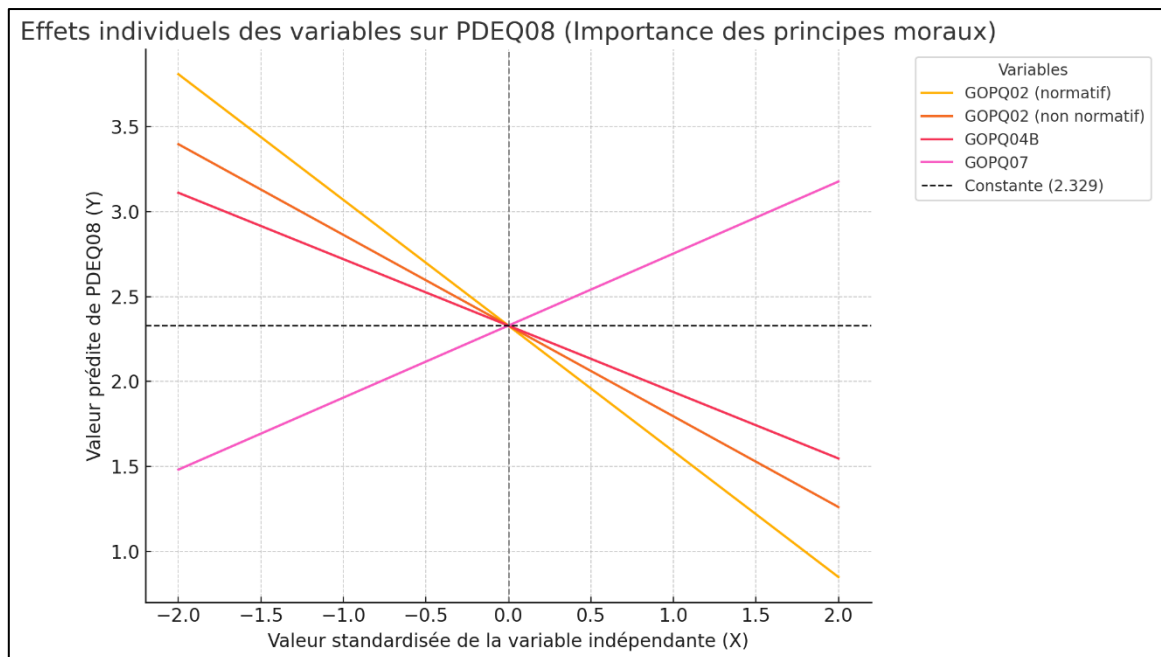


Figure 4.10 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ08 répondant à la proposition 1

Le modèle de régression pour PDEQ08 (importance des principes moraux) (Annexe 18) est significatif ($p < 0,001$) et permet d'expliquer 28,2 % de la variance de la variable dépendante ($R^2 = 0,282$; $R = 0,531$). Deux prédicteurs ont un effet négatif significatif : les modèles de gouvernance normatifs et non normatifs (GOPQ02; $B = -0,740$). L'application des règles (GOPQ07 ; $B = 0,424$) présente un effet positif significatif. L'absence d'évaluation de projets (GOPQ04B ; $B = -0,391$) a un effet négatif et non significatif ($p = 0,056$), mais nécessaire au maintien du modèle de régression. Ce modèle indique que les approches trop structurées peuvent limiter l'importance des principes moraux dans le cadre d'une décision éthique.

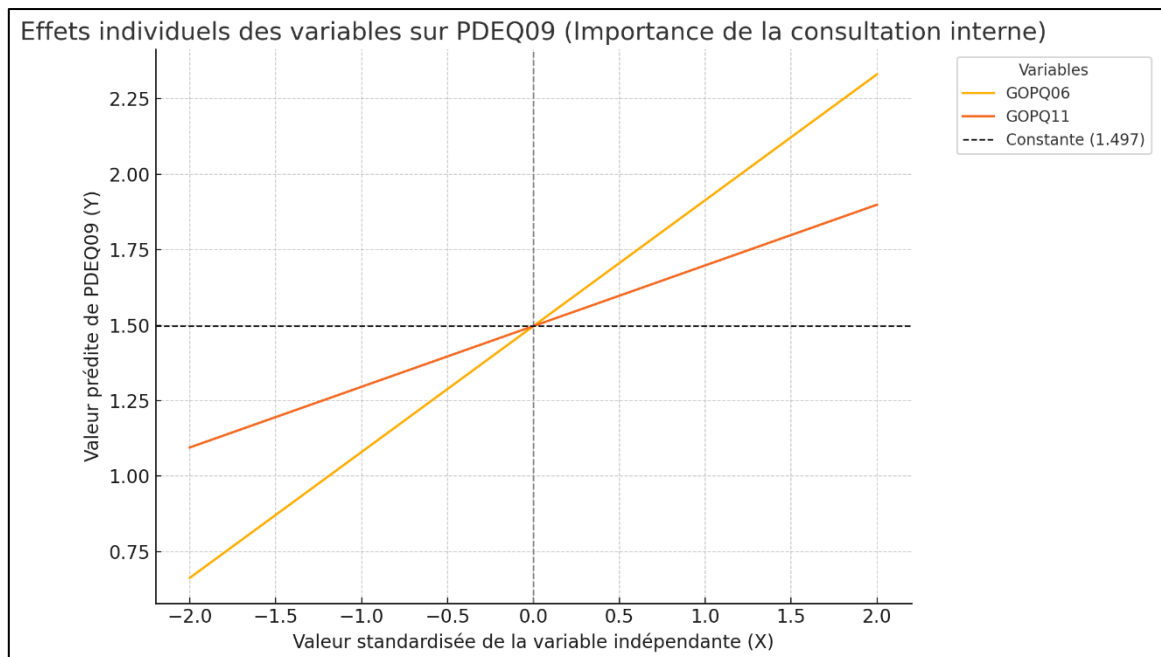


Figure 4.11 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ09 répondant à la proposition 1

Le modèle de régression pour PDEQ9 (importance de la consultation interne à l'organisation) (Annexe 19) est significatif ($p < 0,001$) et permet d'expliquer 24,5 % de la variance de la variable dépendante ($R^2 = 0,245$; $R = 0,495$). Les prédicteurs de l'importance de l'implication des gestionnaires avec les instances (GOPQ06 ; $B = 0,417$) et l'application de méthodologie de projets (GOPQ11 ; $B = 0,201$) ont un effet positif significatif, tout comme la constante. Cela montre que les pratiques de relation entre les instances et les gestionnaires avec une méthodologie de projets sont des facteurs positifs pour la consultation interne dans le cadre d'une décision éthique. Le modèle est clair, stable et montre peu de dispersion.

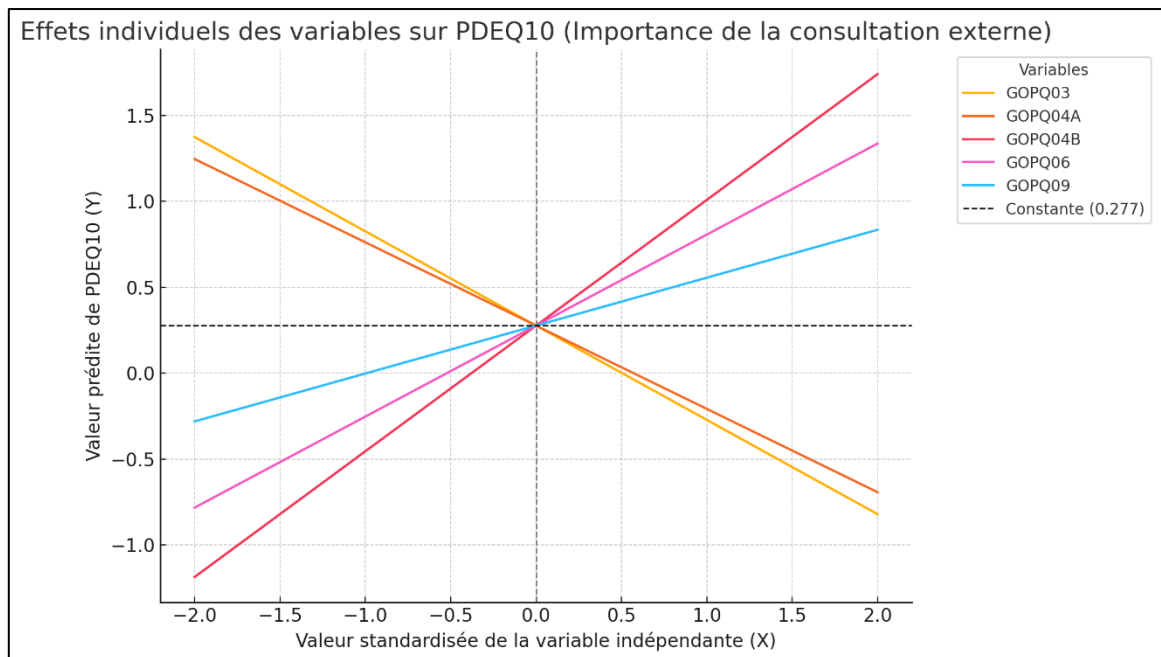


Figure 4.12 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ10 répondant à la proposition 1

Le modèle de régression pour PDEQ10 (importance à la consultation externe à l'organisation) (Annexe 20) est significatif ($p < 0,001$) et permet d'expliquer 32,2 % de la variance de la variable dépendante ($R^2 = 0,322$; $R = 0,568$). Plusieurs variables GOPQ ont un effet significatif. Les effets négatifs de la gouvernamentalité autoritaire (GOPQ03 ; $B = -0,549$) et le manque de formation (GOPQ04A ; $B = -0,485$) sont significatifs, tandis que l'absence d'évaluation de projets (GOPQ04B ; $B = 0,732$), de l'importance de l'implication des gestionnaires avec les instances (GOPQ06 ; $B = 0,530$) et l'application de contrat formel entre gestionnaires et parties prenantes (GOPQ09 ; $B = 0,279$) montrent des effets positifs significatifs. Cela suggère que la formation, la relation entre instances et gestionnaires et l'application de contrat formel avec les parties prenantes contribuent positivement à la consultation externe lors d'une décision éthique, alors qu'un climat de rigidité ou un manque de formation peut le freiner.

Les analyses de régression menées sur les variables PDEQ11-1 à PDEQ11-4 (priorisation des processus de prise de décision de 1^{re} position à la 4^e) n'ont pas permis d'identifier des modèles significatifs pouvant être utilisés pour expliquer les processus de prise de décision éthique. En effet, bien que certaines de ces variables aient présenté des effets isolés avec la variable X, ces effets n'étaient pas suffisamment robustes ou cohérents pour générer un modèle explicatif fiable et statistiquement significatif.

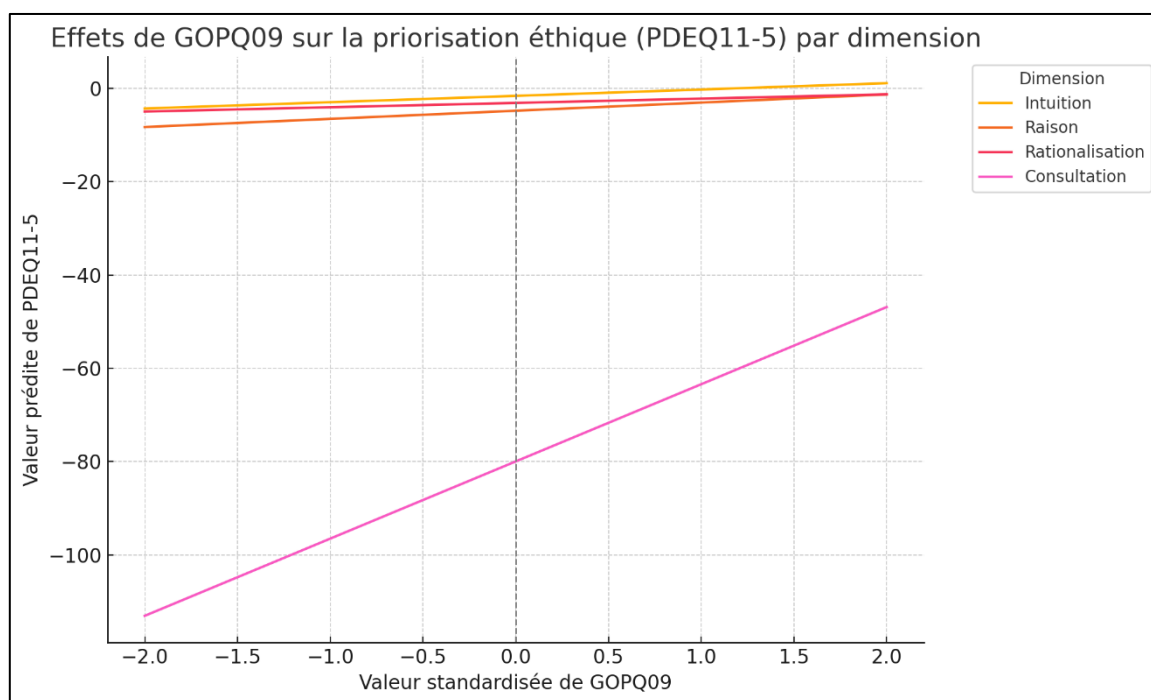


Figure 4.13 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ11-5 répondant à la proposition 1

À l'inverse, la variable PDEQ11-5 (priorisation des processus de prise de décision de la dernière position) (Annexe 21), associée à la variable GOPQ09 (qui représente l'implication des gestionnaires avec les parties prenantes selon un contrat formel), a permis de construire un modèle significatif ($p = 0,004$) avec un pouvoir explicatif de 19,2 % (R^2 de Nagelkerke = 0,192). Cela indique que la relation entre la formalisation des contrats avec les

parties prenantes et certains processus de prise de décision éthique est significative, contrairement aux autres variables de priorisation (PDEQ11-1 à PDEQ11-4) qui n'ont pas montré de tels liens.

Le tableau suivant présente un résumé transversal selon les variables de gestion organisationnelle de projets (X) sur les processus de prise de décision éthiques (Y)

Tableau 4.7 : Résumé transversal des variables de la gestion organisationnelle de projets (X) sur les processus de prise de décision éthiques (Y)

Variables de la gestion organisationnelle de projets	Nombre d'effets	Sens dominant	Variables du processus de la prise de décision éthique impactée
GOPQ01 – Paradigme de contrôle	1 (1 nécessaire pour la viabilité du modèle)	Positif	PDEQ05 (Raison)
GOPQ02 – Modèle normatif	5	Négatif	PDEQ01/PDEQ02 (Émotion) ; PDEQ03 (Intuition) ; PDEQ07/PDEQ08 (Rationalisation)
GOPQ02 – Modèle non normatif	1	Négatif	PDEQ08 (Rationalisation)
GOPQ03 – Gouvernamentalité autoritaire	5	4 Négatifs et 1 positif	Négatif : PDEQ02 (Émotion) ; PDEQ03/PDEQ04 (Intuition) ; PDEQ10 (Consultation) Positif : PDEQ07 (Rationalisation)
GOPQ03 – Gouvernamentalité libérale	1	Positif	PDEQ05 (Raison)
GOPQ03 – Gouvernamentalité néolibérale	Aucun	S.O.	S.O.
GOPQ4A – Aucune formation	5	4 Négatifs et 1 positif	Négatif : PDEQ01/PDEQ02 (Émotion) ; PDEQ04 (Intuition) ; PDEQ10 (Consultation) Positif : PDEQ05 (Raison)
GOPQ4B – Aucune évaluation de projets	7	6 Négatifs et 1 positif	Négatif : PDEQ01/PDEQ02 (Émotion) ; PDEQ03/PDEQ04 (Intuition) ; PDEQ05 (Raison) PDEQ07 (Rationalisation) Positif : PDEQ10 (Consultation)
GOPQ05 – Implication des instances	2	Positif	PDEQ01 (Émotion) ; PDEQ03 (Intuition)
GOPQ06 – Relation entre gestionnaires et instances	5	Positif	PDEQ04 (Intuition) ; PDEQ05/PDEQ06 (Raison) ;

Variables de la gestion organisationnelle de projets	Nombre d'effets	Sens dominant	Variables du processus de la prise de décision éthique impactée
			PDEQ09/PDEQ10 (Consultation)
GOPQ07 – Application des règles	3	2 Négatifs et 1 positif	Négatif : PDEQ01 (Émotion) ; PDEQ04 (Intuition) Positif : PDEQ07 (Rationalisation)
GOPQ08 – Contrat formel avec les parties prenantes	Aucun	S.O.	S.O.
GOPQ09 – Contrat formel entre gestionnaires et parties prenantes	4	3 Positifs et 1 négatif	Positif : PDEQ06 (Raison), PDEQ10 (Consultation) PDEQ11-5 (Priorisation des processus de la prise de décision éthique, dernière position) Négatif : PDEQ03 (Intuition)
GOPQ10 – Type de méthodologie de projets	Aucun	S.O.	S.O.
GOPQ11 – Importance de l'application de la méthodologie de projets	3	Positif	PDEQ04 (Intuition) PDEQ06 (Raison) PDEQ09 (Consultation)

Cette section a permis d'explorer de manière rigoureuse la relation de la proposition 1, à travers des analyses de régressions multiples et multinomiales.

Les analyses de régressions ont montré que, bien que tous les modèles soient globalement significatifs, certains prédicteurs GOPQ se démarquent davantage. Par exemple, l'implication des gestionnaires au sein des instances (GOPQ06), l'application de méthodologies de projets (GOPQ11) et la gouvernamentalité libérale (GOPQ03) montrent des effets positifs constants sur plusieurs variables de la décision éthique. À l'inverse, les modèles normatifs (GOPQ02), le manque de formation (GOPQ04A) et l'absence d'évaluation de projets (GOPQ04B) affichent des effets négatifs répétés.

Ainsi, cette première proposition de recherche confirme que certains éléments de la gestion organisationnelle de projets ont un effet direct sur les processus de la prise de décision éthique, mais que cet effet reste partiel et dépend du type de gestion mobilisée. Pour aller

plus loin, il convient maintenant d'examiner les résultats quant à la deuxième proposition de recherche, qui s'intéresse à l'effet modérateur du *Business Ethics* (Z) sur la relation de la proposition 1. Cette approche permet d'explorer si l'existence de pratiques éthiques organisationnelles influence, renforce ou atténue les effets observés dans la première proposition.

4.3 ANALYSE DETAILLEE DES RESULTATS QUANT A LA PROPOSITION 2

L'étude des résultats de la proposition 2 montre l'effet modérateur des approches du *Business Ethics* (Z) sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et les processus de prise de décision éthique (Y). Cette relation est étudiée selon deux types d'analyse : une qualitative (entrevues semi-dirigées) et une quantitative (questionnaires). La prochaine section présente les analyses et les interprétations qualitatives des résultats des entrevues semi-dirigées.

4.3.1 Analyses et interprétations qualitatives

Les entrevues mettent en lumière les facteurs de la proposition 2 afin de comprendre la nature de l'influence de la relation. Les prochaines sections présentent les éléments de la gestion organisationnelle de projets suivis des cinq processus de Schwartz (2016) d'une décision éthique selon la lentille des approches du *Business Ethics*.

4.3.1.1 Déontologisme

Le déontologisme repose sur différents aspects qui sont le devoir, l'obligation (morale) et le respect des règles en vue de la mise en place de la bonne pratique. Les notions de devoir et d'obligation sont présentes dans la racine même du terme grec, « deon » (Bredillet et coll., 2015) signifiant ce qu'il est nécessaire de faire. Suivant cette signification, un gestionnaire de projets sera jugé compétent s'il respecte les règles établies dans le système

de gouvernance (Bredillet et coll., 2015; Gomez, 2006). Les gestionnaires de projets doivent agir en respectant deux principes du déontologisme exprimés dans le Code d'éthique et de conduite professionnelle de la PMI : l'« universalité » et la « réversibilité » (Bredillet et coll., 2015; Schick Jr. et Vaughn, 1999). Ces principes exigent que le gestionnaire adopte la « *right action* » pour manifester la bonne pratique dans la prise de décision (Bredillet et coll., 2015).

Dans les entrevues, ces aspects du déontologisme sont souvent mentionnés à travers les différents éléments de la gestion organisationnelle de projets et de la prise de décision éthique. Les gestionnaires évoquent principalement le « respect des règles » (mentionnés plus de 120 fois) suivi par les concepts de « devoir et d'obligations » (mentionnés plus de 110 fois). Finalement, les « bonnes pratiques » (mentionnées plus de 60 fois) apparaissent également dans un grand nombre d'entrevues.

Dans les éléments de gestion organisationnelle de projets, le seul paradigme de contrôle (GOPQ01) à avoir suscité une mention importante des aspects relatifs au devoir, au respect des règles et aux bonnes pratiques est le contrôle des comportements. Dans le contrôle des comportements, le devoir se manifeste principalement, pour les responsables, par le faire de rendre des comptes au CA sous forme de rapports et de présentations (G 01, 04, 05, 06, 07, 08 et 09). De plus, le rôle du devoir est signifié par le respect des obligations de l'instance du CA. Son but est de contrôler les responsables et les projets selon l'approbation de structure, de plan d'action, des budgets et la définition des rôles (G 05, 07 et 10). Ensuite, les gestionnaires précisent l'importance de respecter les règles et les balises mises en place dans les projets (G 04). Finalement, les gestionnaires identifient la notion de bonnes pratiques dans ce paradigme à travers l'utilisation d'outils, comme le suivi des tâches lors des projets, la délégation de dossiers au comité pour alléger le CA, le respect des pouvoirs décisionnels des

différentes instances et le maintien des valeurs telles que la démocratie et la collégialité (G 02, 03, 05 et 13).

Les modèles de gouvernances (GOPQ02) identifiés par le déontologisme sont principalement ceux normatif et non normatif. Le modèle normatif consiste à respecter les règles et s'exprime par le fait de détailler les règles, les balises, les rôles et les budgets afin de retirer toute ambiguïté dans la marche à suivre (G 04, 06 et 08). L'aspect des bonnes pratiques est mis en évidence par l'émission de directives claires, d'attribution de tâches, notamment dans les situations où les responsables ont besoin de suivre des directives strictes (G 04, 10 et 13). Le modèle non normatif s'exprime davantage par le devoir afin de respecter la mission, la vision et les valeurs de l'organisation (G 09). De plus, le manque de précisions et d'informations engendre une augmentation de la prise de responsabilité (G 11). Dans un modèle non normatif, les bonnes pratiques mettent en perspective des principes de démocraties et de bonnes procédures au sein des instances (G 02). Aussi, il est mention de discussions informelles comme « des discussions de couloirs » (G 01 et 12) afin d'alléger les prises de décision en instance et un certain « laisser-aller positif » établi sur la confiance du CA (G 05 et 07).

Selon l'approche déontologique, les gouvernamentalités (GOPQ03) exprimées sont celles autoritaire et néolibérale. La gouvernamentalité autoritaire est appliquée de façon stricte par le respect des règles établies et des balises provenant des SRG, des politiques, du cahier de position sociopolitique et de budget (G 04, 05 et 08). La bonne pratique se manifeste par la définition claire des tâches et des rôles de chacun dans un projet (G 10). Ensuite, la gouvernamentalité néolibérale sur le devoir définit les rôles, le respect des positions sociopolitiques et des valeurs (G 09 et 10). Malgré l'établissement de quelques balises, les

gestionnaires répondants évoquent un certain « laisser-aller » : le CA fait confiance aux gestionnaires pour respecter les limites établies sans plus de contrôle (G 07 et 11).

Au niveau de la gouvernance de la gestion de projets (GOPQ04A et GOPQ04B), seuls 5 gestionnaires ont mentionné avoir fait une évaluation de projets. En effets, ils ont rendu des comptes au CA sous forme de rapport ou de présentation, car la nature du projet l’obligeait (G 01, 04, 06, 08 et 09).

Les rôles et institutions (GOPQ05 et GOPQ06) de la gestion organisationnelle de projets selon l’approche du déontologisme sont établis principalement sur les devoirs des instances. Lorsque les gestionnaires s’expriment sur les instances, ceux-ci mettent en évidence les obligations et les pouvoirs de l’AG, du CA, des comités et du conseil exécutif (G 01, 03, 04, 05, 06, 07, 09 et 12). Il est mentionné que ces instances doivent respecter les SRG pour leur bon fonctionnement et que les comités sont une « bonne pratique » pour alléger certains dossiers au CA (G 02, 04 et 07).

Les politiques (GOPQ07) de la gestion organisationnelle de projets présentés dans les entrevues ont été claires : les gestionnaires indiquent principalement l’importance des SRG à suivre lorsque celles-ci existent (G 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08 et 13). D’autres documents sont mentionnés comme des politiques, documentations internes et outils dont le respect est nécessaire, notamment si ceux-ci sont rattachés à un responsable (G 01, 03, 04, 05 et 06). Les gestionnaires ont également mentionné l’existence du code d’éthique, mais précisent que celui-ci n’est pas utilisé pour soutenir la prise de décision, contrairement aux SRG (G 03, 05, 06, 07 et 09).

Sur les relations (GOPQ08 et GOPQ09) de la gestion organisationnelle de projets concernant des contrats formels ou informels : seuls les contrats formels se démarquent par les obligations d'ententes entre les parties prenantes (G 01, 03, 08 et 13) et les règles qui définissent le devoir des responsables et des instances (G 05, 07 et 08).

Les méthodologies (GOPQ10 et GOPQ11) en gestion organisationnelle de projets qui se démarquent dans des approches déontologiques sont celles prédictives, convergentes et émergentes. Un des gestionnaires précise que la méthodologie prédictive est planifiée selon des règles pour certaines situations spécifiques (G 01). D'autres gestionnaires précisent que cette méthodologie fonctionne par étape pour un bon avancement à travers des rencontres de comités pour valider et encadrer l'avancement du projet (G 04 et 10). La méthodologie convergente est définie par des règles claires, mais avec davantage de flexibilité (G 02 et 04). De plus, certains projets, de par leur nature, justifient une certaine flexibilité conçue comme un « laisser-aller » (G 11). Malgré cette flexibilité, les responsables doivent tout de même respecter certains documents clés (cahier de positions, SRG, budget ou politiques) pour maintenir la bonne conduite du projet (G 06 et 07). Finalement, la méthodologie émergente est définie par le devoir des responsables de s'assurer d'une validité, temporalité et légalité tout le long d'un projet, de s'adapter et d'être créatif lors de changement tel que des modifications de règles (G 01, 04 et 07).

Selon l'approche déontologique, le processus de l'émotion (PDEQ01 et PDEQ02) dans la prise de décision éthique est souligné par un aspect négatif. Lorsque les règles changent, cela peut causer des déceptions et des frustrations (G 01 et 08) envers les gestionnaires, toutefois, ces émotions négatives ne doivent pas être un prétexte pour bafouer les règles (G 07). La notion de devoir et les intérêts personnels des gestionnaires peuvent

entrer en contradiction. Ceci peut provoquer des biais sur la décision et une violation des obligations morales (G 01 et 12). Le manque de rigueur dans le respect des obligations et des règles provoque souvent des émotions telles que la surprise et l'étonnement (G 03 et 11).

Le processus de l'intuition (PDEQ03 et PDEQ04) est marqué dans l'approche déontologique par la bonne pratique en définissant et élaborant des scénarios possibles afin de choisir les actions à mettre en place (G 01 et 03). Un aspect de devoir est souligné lors de ce processus qui consiste à maintenir ces responsabilités de façon rigoureuse comme les règles l'indiquent (G 11 et 12).

Le processus de la raison (PDEQ05 et PDEQ06) s'exprime à travers le devoir, car la mission et l'intérêt de l'organisation doivent primer sur le reste (G 12). Suivant cela, une approche raisonnable est établie sur les règles afin de proposer les bonnes pratiques selon le cadre défini pour le projet (G 05, 08, 07, 11 et 12).

Le processus de la rationalisation (PDEQ07 et PDEQ08) selon l'approche déontologique est principalement marqué par les règles et le devoir afin d'éviter les biais (G 02 et 07).

Le processus de la consultation (PDEQ09 et PDEQ10) selon l'approche déontologique est dicté par la bonne pratique dans le but d'obtenir l'assentiment et l'imputabilité des parties prenantes selon le cadre défini pour le projet (G 11). Un autre aspect d'obligation est souligné lors du partage d'informations sur l'importance de la confidentialité et du statut des individus accrédités (G 12). La prochaine section se concentre sur l'approche du conséquentialisme, qui insiste sur la finalité des décisions.

4.3.1.2 *Conséquentialisme*

Le conséquentialisme repose sur différents aspects qui sont la finalité, les objectifs, la satisfaction globale et le meilleur résultat. La finalité est définie comme le résultat d'une action. L'objectif est de créer le « *good* » ou le « *best possible* » (Bredillet et coll., 2015, p. 256; Harrison, 2004). En l'occurrence, le « *good outcome* » se traduit par l'atteinte de l'orientation voulue lors d'une prise de décision, tandis que le « *best possible outcome* » exprime le meilleur résultat possible dans une situation. Le concept de satisfaction globale provient de la philosophie utilitariste issue du même domaine que le conséquentialisme qui se concentre sur le « *greatest good for the greatest number* »⁶⁷ (Baker et Niederman, 2023; McCombs School of Business, 2023b).

Ces aspects du conséquentialisme dans les entrevues sont souvent mentionnés à travers les différents éléments de la gestion organisationnelle de projets et de la prise de décision éthique. Principalement, la notion de finalité (mentionnée plus de 110 fois) suivie de la notion d'objectifs (mentionnée plus de 65 fois), puis la notion des meilleurs résultats (mentionnée plus de 35 fois) et, finalement, de la notion de satisfaction globale (mentionnée plus de 30 fois).

Relativement aux éléments de la gestion organisationnelle de projets, dont les paradigmes (GOPQ01), seul le contrôle des résultats a été fortement mentionné à propos de la finalité des projets, des objectifs, de la satisfaction globale et du meilleur résultat. Le contrôle des résultats est principalement axé sur le suivi, la vérification et l'utilisation du budget. Concernant les objectifs, l'aspect de contrôle concerne davantage les échéanciers et

⁶⁷ Le plus grand bien pour le plus grand nombre [Notre traduction]

les critères à respecter. Tandis que la notion de contrôle appliquée au meilleur résultat se concentre davantage sur une combinaison des objectifs d'un projet et de la satisfaction globale des membres. Le contrôle des résultats souligne bien le triangle de fer d'un projet qui est le coût, le délai et la qualité (Turner, Huemann, Anbari, et Bredillet, 2010).

Les modèles de gouvernance (GOPQ02) évoqués sont principalement ceux normatif et non normatif. Le modèle normatif est guidé par la satisfaction globale de l'ensemble des membres afin d'obtenir le meilleur résultat ou le meilleur choix pour chacun d'entre eux (G 03). De plus, dans ce modèle, les objectifs jouent un rôle important pour définir avec précision les enjeux, les sujets spécifiques, des échéanciers du projet et les buts à atteindre (G 05 et 13). Par ailleurs, le modèle non normatif se concentre principalement sur les objectifs selon les gestionnaires, car ces objectifs permettent d'organiser un projet dans les grandes lignes (G 01 et 09).

L'approche conséquentialiste manifeste une gouvernamentalité autoritaire et libérale (GOPQ03). La gouvernamentalité autoritaire vise le respect des objectifs par la tenue de directives claires et précises par le CA sur les besoins afin d'atteindre des résultats escomptés (G 03 et 10). La gouvernamentalité libérale se concentre en premier sur une satisfaction globale qui tient compte de la situation économique des membres pour une décision (G 03). Les objectifs dans cette gouvernamentalité s'établissent sur le budget adopté, la viabilité des projets et les enjeux (G 04, 09 et 13).

Selon l'approche conséquentialiste, les rôles et institutions (GOPQ05 et GOPQ06) de la gestion organisationnelle de projets sont établis en fonction des objectifs, de la satisfaction globale, des finalités et des meilleurs résultats. Les objectifs servent à définir des orientations, à se positionner et à valider des buts toujours dans l'intérêt des membres dans les instances,

telles que celle des AG et du CA (satisfaction globale) (G 05, 06 et 09). Les meilleurs résultats sont axés sur l'efficacité de la cohésion entre les instances afin de travailler sur des dossiers et proposer des recommandations à d'autres instances (G 03).

Au sujet des politiques (GOPQ07) de la gestion organisationnelle de projets présentés dans les entrevues, les gestionnaires ont encore été clairs sur l'importance des SRG pour cette approche conséquentialiste. Les SRG sont les règles et processus d'une association qui, dans certains cas, ne reflètent plus la réalité des associations. Dans ces contextes, l'intérêt actuel de l'association doit rester primordial : il faut donc modifier les SRG. (G 02)

En gestion organisationnelle de projets, différentes méthodologies (GOPQ10 et GOPQ11) se distinguent par leur approche conséquentialiste : les méthodologies prédictives, convergentes et émergentes. Les méthodologies prédictives se concentrent sur les objectifs par la définition par le CA d'un cadre clair pour chacune des étapes avec un calendrier établi et des objectifs précis (G 04 et 05). Dans le cas des méthodologies de convergence, les objectifs sont établis dès le départ de façon claire et apportent une orientation pour le projet afin de réaliser une planification et un budget selon la ligne directrice donnée par le CA (G 03, 06, 09 et 10). Finalement, la méthodologie émergente se concentre davantage sur la finalité du projet et, dans certains cas au détriment de l'abandon de projets moins importants (G 07).

Selon l'approche conséquentialiste, le processus de l'émotion (PDEQ01 et PDEQ02) dans la prise de décision éthique se manifeste par les objectifs personnels des individus qui peuvent entrer en contradiction avec les obligations morales de l'individu au sein de l'organisation (G 04). Toutefois, si les objectifs de l'organisation peuvent être mis en commun pour servir les membres, ceci entraîne des émotions positives, comme l'excitation

qui favorise la motivation du responsable (G 04 et 08). Dans le même ordre d'idée, un gestionnaire mentionne qu'il ne faut pas se laisser guider par ses émotions, car les enjeux sont beaucoup plus grands que l'individu (G 07). Laisser les émotions prendre le dessus ne permet pas de trouver le meilleur choix pour l'organisation (G 03).

Le processus de l'intuition (PDEQ03 et PDEQ04) est marqué selon l'approche conséquentialiste à travers l'aspect du meilleur résultat, car le but de l'intuition est de trouver la solution la plus pertinente et la mieux acceptée par les membres du CA afin de prendre la meilleure décision (G 04 et 05). La finalité est signifiée par le processus du « *What if?* » (G 01) pour explorer diverses possibilités afin de prendre la décision (G 02 et 09).

Le processus de la raison (PDEQ05 et PDEQ06) est défini par les objectifs du projet qui guident une réflexion raisonnable pour prendre la meilleure décision (G 02, 03 et 04). Selon l'approche conséquentialiste, ce processus trie et choisit parmi les différentes solutions après une réflexion rationnelle en considérant les acteurs, les impacts, les conséquences de chacune des possibilités afin de trouver la meilleure solution pour les membres et la plus juste (G 03, 05, 09 et 10).

Selon l'approche conséquentialiste, le processus de la consultation (PDEQ09 et PDEQ10) est dicté par l'atteinte du meilleur résultat, car ceci confirme et justifie les décisions auprès des personnes qui vivent le même enjeu (G 03 et 05). L'objectif de la consultation consiste à obtenir les meilleurs résultats grâce à la collaboration et à la cohésion. Pour ce faire, on peut utiliser des comités pour discuter des dossiers afin que le conseil d'administration soit plus efficace (G 03, 05 et 11).

La prochaine section présente l'approche relationnelle.

4.3.1.3 *Relationnel*

L'analyse de l'approche relationnelle est basée sur différents aspects qui sont le bon comportement, les relations et les valeurs. Le bon comportement, tel qu'expliqué par Aristote, provient de la vertu qui est la justesse d'une moyenne relative qui vise l'équilibre entre la motivation de l'agent et les conséquences de ses actions selon les circonstances (Hallgarth, 2011; Loudon, 2011; Megone, 2011). Ensuite, l'aspect des relations est établi par les éthiques Ubuntu et confucianiste qui reposent sur l'idée que l'individu dépend des autres pour être défini et met l'accent sur la moralité des relations humaines et donc l'importance des relations socialement riches dans une communauté (Bell et Metz, 2012; D'Ambrosio, 2016; Rošker, 2021; Shutte, 2001; West, 2014). Finalement, on retrouve également l'importance des valeurs partagées par une communauté afin d'être en mesure de relever les défis éthiques, comme évoqué plus tôt à travers l'éthique amérindienne (Verbos et Humphries, 2014).

Ces différents aspects de l'approche relationnelle dans les entrevues sont souvent mentionnés à travers les différents éléments de la gestion organisationnelle de projets et de la prise de décision éthique. Principalement, la relation entre individus (mentionnée plus de 180 fois). De plus, les bons comportements (mentionnés plus de 100 fois) sont soulevés par les gestionnaires suivis de près par les valeurs (mentionnées plus de 80 fois).

Dans les éléments de gestion organisationnelle de projets, dont les paradigmes (GOPQ01), c'est seulement le contrôle des comportements qui a eu une forte mention des valeurs lorsque la question des relations et de bons comportements était abordée. Plusieurs valeurs évoquées se rapportaient à la notion de contrôle, dont la confiance envers les responsables, une structure sur la démocratie et la collégialité des décisions (G 02 et 05). Les

relations jouent un rôle dans les comités à travers leur participation sur certains dossiers pour alléger le rôle du CA (G 03). Puis, lorsqu'il y avait peu de mesures de suivi, un gestionnaire mentionne qu'il établissait lui-même un système de suivi pour démontrer sa transparence envers l'organisation (G 09).

Pour ce qui est des modèles de gouvernance (GOPQ02), c'est principalement dans le modèle non normatif que le relationnel s'exprime. Il est reflété par l'établissement des valeurs de l'organisation, telles que la démocratie et la confiance pour suivre les procédures dans le projet (G 02, 05 et 09). Il y a beaucoup de discussions informelles en dehors du conseil exécutif entre les responsables afin de rendre plus efficaces les décisions (G 01).

L'approche relationnelle se manifeste dans une gouvernamentalité autoritaire et néolibérale (GOPQ03). La gouvernamentalité autoritaire prône une application stricte des règles pour un bon comportement et la diplomatie est privilégiée lors de conflit (G 10). La gouvernamentalité néolibérale est reflétée à travers cette approche par le rôle de soutien et de transparence endossé par les responsables envers les parties prenantes (G 06). De plus, dans cette gouvernamentalité, l'importance des valeurs de l'organisation est très présente et s'exprime par la confiance envers les responsables, la démocratie de l'organisation, l'égalité, l'autonomie, la participation de tous et l'environnement (G 01, 02, 04, 05, 11 et 13). Certains précisent l'importance d'avoir les mêmes valeurs que l'organisation pour le bon fonctionnement des projets et la prise de décision adéquate (G 01 et 13).

Selon l'approche relationnelle, la gouvernance de la gestion de projets (GOPQ04A et GOPQ04B) axée sur la formation s'inspire de l'expérience des individus. Selon Aristote, l'expérience des individus est associée à la vertu (bon comportement), car elle leur permet de prendre de meilleures décisions (Ljungblom et Lennerfors, 2018; Megone, 2011; Nguyen

et Crossan, 2022). Dans les situations où les gestionnaires n'ont pas eu de formation, ceux-ci se sont établis sur l'expérience pour prendre des décisions (G 10 et 13).

Selon l'approche relationnelle, les rôles et institutions (GOPQ05 et GOPQ06) de la gestion organisationnelle de projets sont établis principalement sur les relations, les valeurs et le bon comportement. Tout d'abord, les relations sont manifestées par la participation des membres dans les comités sur certains projets et le suivi de l'entretien des relations entre les responsables (G 03). La participation au CA et l'entretien de relation entre les membres sont nécessaires, car ils facilitent et dynamisent les projets (G 07). Les valeurs des instances sont établies par les orientations, la consultation et les positions (G 04 et 07). Finalement, le bon comportement est émis par la transparence et la cohésion des responsables sur des projets et par l'expérience des employés (G 03 et 09).

Les politiques (GOPQ07) de la gestion organisationnelle de projets présentée dans les entrevues ont été claires : les gestionnaires indiquent l'importance des SRG selon l'approche relationnelle, car ce sont eux qui définissent les valeurs et les grands principes de l'organisation (G 06).

Quant aux relations (GOPQ08 et GOPQ09) de la gestion organisationnelle de projets concernant des contrats formels ou informels et selon l'approche relationnelle : ces contrats définissent le type de relation entre les individus dans un projet avec les diverses parties prenantes et leurs responsabilités respectives.

Selon les approches relationnelles, ce sont les méthodologies (GOPQ10 et GOPQ11) convergentes et émergentes qui se démarquent. La méthodologie convergente se distingue, car elle définit clairement les relations entre les parties prenantes et les objectifs dès le début

du projet (G 07). Cette méthodologie exige de l'adaptation et de la flexibilité de la part du responsable, surtout quand le système est établi sur la démocratie (G 02 et 09). La méthode émergente est caractérisée par un comportement positif qui nécessite de la souplesse, de l'adaptabilité, de l'ouverture d'esprit, de la proactivité, de la réactivité, de la créativité et de la liberté (G 04, 08, 10, 12 et 13).

Le processus de l'émotion (PDEQ01 et PDEQ02) dans la prise de décision éthique est souligné par l'approche relationnelle selon les valeurs, les relations et le bon comportement. Dans les situations d'intérêt personnel, il arrive souvent que des conflits de valeurs compliquent la prise de décision éclairée (G 04). Toutefois, un comportement axé sur l'empathie et la compréhension des autres dans un objectif commun peut aider à la prise de décision (G 08). Les enjeux sont toujours plus grands que l'individu, ce qui met l'accent sur le fait que les relations entre individus sont importantes dans les projets d'une organisation (G 07). Dans certaines situations, il est nécessaire d'être attentif aux relations interpersonnelles afin d'éviter que des enjeux d'égo ne nuisent aux décisions du projet (G 09).

Le processus de l'intuition (PDEQ 03 et PDEQ04) est marqué dans l'approche relationnelle par les relations afin de confirmer les informations par des consultations (G 03 et 09). Toutefois, l'intuition repose sur l'expérience de l'individu, sur ses connaissances et sur son vécu. Elle permet de faciliter les prises de décision et de développer une réflexion vers la raison (G 01, 02, 03, 04, 05, 08, 09, 10, 11 et 12). Ceci permet de poser le bon comportement lors d'une décision et d'avoir une certaine compréhension de la situation (G 04).

Le processus de la raison (PDEQ05 et PDEQ06) est défini par l'approche relationnelle selon l'application des valeurs fondées sur la démocratie et l'ouverture (G 07). L'approche relationnelle dans le processus de la raison consiste à prendre en considération l'ensemble des acteurs et leurs opinions afin de confirmer le processus décisionnel (G 01 et 09).

Le processus de consultation (PDEQ09 et PDEQ10) par l'approche relationnelle est dicté par le bon comportement. Il y a certains principes à prendre en compte, comme l'inclusion des individus, l'ouverture aux autres pour leur expérience, la collaboration, la cohésion, la maturité de demander conseil et la réciprocité des décisions (G 01, 02, 03, 08, 09, 10, 11 et 13). L'importance du rôle des relations dans la consultation repose sur la confiance que les individus s'accordent et sur le fait d'apporter une forme d'approbation et une perspective différente sur la décision (G 01, 03, 04, 10, 12 et 13).

La prochaine section explique les analyses et les interprétations quantitatives de la proposition 2.

4.3.2 Analyses et interprétations quantitatives

Les questionnaires mettent en lumière les facteurs de la proposition 2 afin de comprendre leurs liens d'influences. Les prochaines sections présentent un portrait de cette proposition. À partir de ces informations, une analyse est faite de la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et la prise de décision éthique (Y).

4.3.2.1 Portrait du Business Ethics en gestion organisationnelle de projets

Cette section décrit le *Business Ethics* à travers les trois approches (déontologisme, conséquentialisme et approche relationnelle) dans le contexte de la gestion organisationnelle

de projets. Tout d'abord, une présentation des résultats nominaux, ordinaux et des échelles de Likert sur le *Business Ethics* est faite.

Selon la question BEQ29, qui sert à évaluer l'importance relative des trois approches dans la prise de décision éthique. Dans le scénario général, l'approche dominante est celle du déontologisme (suivi des règles et devoirs) (42 occurrences en 1^{re} position), suivie de l'approche conséquentialiste (32 occurrences en 1^{re} position). L'approche la moins privilégiée est celle du relationnel (14 occurrences en 1^{re} position), qui apparaît majoritairement en 3^e position (45 occurrences en 3^e position), suggérant qu'elle est rarement centrale dans une décision.

La question BEQ30 examine quelle approche éthique est perçue comme contribuant le plus à la réputation de l'association. Selon les résultats, l'approche relationnelle (38,64%) est légèrement préférée, suivie de l'approche conséquentialiste (36,36%) et de l'approche déontologique (25%). Contrairement à la prise de décision où la déontologie domine, en termes d'image et de réputation, les associations perçoivent l'approche relationnelle (importance des relations et vertus) comme un levier important.

Ensuite, la question BEQ31 identifie quelle approche est perçue comme la moins bénéfique pour la réputation. Selon les résultats, la déontologie est la plus citée (42,05%) comme nuisant à la réputation, suivie du conséquentialisme (31,82%), puis de l'approche relationnelle (26,14%). La déontologie, bien que très valorisée en prise de décision, est paradoxalement perçue comme pouvant négativement impacter la réputation, probablement en raison de son manque de flexibilité ou son aspect dogmatique.

La prise de décision repose principalement sur la déontologie, ce qui montre que les associations préfèrent se conformer aux règles et aux devoirs moraux. Cependant, la rigidité de l'approche déontologique est critiquée, car elle peut nuire à la réputation de l'association dans certaines situations.

L'analyse des résultats ordinaux du questionnaire (Annexe 24 et Annexe 25) montre la répartition des réponses pour chaque question (BEQ01 à BEQ34) sous une échelle ordinale de 1 à 5. La tendance moyenne des réponses se situe près de 4, ce qui suggère une préférence marquée pour des évaluations positives sur la majorité des questions. Les médianes sont souvent de 4, ce qui indique que la majorité des personnes attribuent une note élevée aux questions. Les écarts-types sont généralement faibles (entre 0,77 et 1,22), ce qui montre une faible dispersion des réponses et un consensus important parmi les personnes. Le coefficient de variation reste inférieur à 0,4, indiquant une faible variabilité dans les réponses.

L'analyse des résultats présente les notes les plus élevées (d'une moyenne proche de 4) : BEQ01 (4,19 ; obligations et devoirs), BEQ02 (4,33 ; respect des règles et des normes), BEQ08 (4,11 ; adéquation entre les actions des gestionnaires et les règles), BEQ11 (3,90 ; meilleur résultat), BEQ17 (3,97 ; meilleur résultat global), BEQ19 (4,07 ; résultat qui affecte la réputation de l'organisation) et BEQ26 (3,92 ; alignement des valeurs avec les décisions). De surcroît, les sujets qui ont reçu une note inférieure à la moyenne sont « BEQ18 » (2,92 ; l'optimisation du profit justifie les moyens) et « BEQ22 » (2,66 ; vertus personnelles dans la prise de décision). De plus, l'écart-type présente une majorité de questions (20) qui se situe entre 1 à 1,22, ce qui démontre une dispersion des réponses, donc une forte hétérogénéité dans les perceptions, tandis que 9 questions se situent entre 0,81 à 1 démontrant une certaine homogénéité. L'écart-type de 2 questions se situe sous le 0,8, ce qui

démontre un consensus fort qui concerne BEQ01 (0,77 ; obligations et devoirs) et BEQ02 (0,78 ; respect des règles et normes).

Les résultats montrent une forte adhésion aux principes déontologiques et aux règles organisationnelles, avec un consensus marqué sur les questions BEQ01 (obligations et devoirs) et BEQ02 (respect des règles et normes) (écart-type < 0,8), ce qui témoigne d'une vision partagée autour des devoirs et du respect des normes. En effet, les résultats inférieurs pour BEQ18 (l'optimisation des profits justifie les moyens) et BEQ22 (les vertus personnelles dans la prise de décision) indiquent une réticence envers les méthodes utilitaristes ou axées sur les vertus individuelles. L'écart-type plus élevé pour la majorité des autres questions (entre 1 et 1,22) indique une diversité d'interprétations, soulignant l'hétérogénéité des perceptions éthiques selon les contextes ou profils des gestionnaires.

En résumé, un consensus fort est présent dans différentes questions avec une moyenne importante qui sont BEQ01 (obligations et devoirs), BEQ02 (respect des règles et normes) et BEQ08 (adéquation entre les actions des gestionnaires et les règles). Ces questions portent principalement sur les responsabilités, les obligations et le respect des règles, avec une attention sur l'alignement de l'action avec leur application. Aussi, le coefficient de variation de ces questions est faible, ce qui indique une grande homogénéité qui se situe de 0,18 à 0,21.

Dans la prochaine section, les tests de régressions sont réalisés pour comprendre l'effet modérateur du *Business Ethics* (Z) sur la relation de la proposition 1.

4.3.2.2 Influence du *Business Ethics* (Z) sur la relation entre X et Y

Cette section a pour objectif de comprendre l'effet modérateur du *Business Ethics* (Z) sur la relation de la proposition 1 par des tests de régressions multiples et de régressions

multinomiales. Avant de réaliser les régressions, des tests de validation sont faits auprès des variables ordinales et nominales. Ces tests de validation sont ceux de multicollinéarité et du VIF afin de déterminer si une variable du *Business Ethics* (Z) est corrélée avec une autre variable du *Business Ethics* (Z) pour réduire les erreurs types.

Tout d'abord, un test de multicollinéarité (Annexe 28 et Annexe 29) a été fait entre les variables BEQ ordinales afin de réduire l'erreur type par la corrélation entre variables (Kim, 2013; Schoumaker, 2013). Il est démontré que plusieurs combinaisons sont à surveiller, elles sont présentées dans l'Annexe 28 et l'Annexe 29 en jaune. La plupart des questions sont des combinaisons de la même approche éthique.

Un test de colinéarité a été effectué sur les variables issues du BEQ à l'aide du VIF (Annexe 30 et Annexe 31). Les résultats révèlent que l'ensemble des variables présentent des valeurs de VIF inférieures à 5, ce qui suggère l'absence de multicollinéarité problématique parmi les variables nominales. Plus précisément, la plupart des variables affichent des VIF compris entre 1,00 et 2,00, indiquant une indépendance satisfaisante entre les prédicteurs. Bien que certaines variables présentent des VIF légèrement supérieurs à 2, aucune ne dépasse les seuils critiques généralement admis. Ainsi, toutes les variables BEQ peuvent être incluses dans les analyses de régressions sans risque statistique lié à la redondance des informations.

Un processus de sélection a été fait afin d'éliminer les variables non significatives dans les modèles de modération. Ces modèles sont établis sur les variables identifiées à la proposition 1 entre la gestion organisationnelle de projets (X) et les processus de prise de décision éthique (Y). Ensuite, un test de modèle de régression a été fait entre le *Business Ethics* (Z) et les processus de prise de décision éthique (Y) afin de déterminer les variables significatives ($p < 0,1$) à appliquer au modèle de modération. Par la suite, une régression

simple a été effectuée entre l'ensemble des variables de la gestion organisationnelle de projets (X) et du *Business Ethics* (Z) afin de repérer les questions les plus significatives ($p < 0,1$).

Finalement, un tri est fait parmi les modèles identifiés à la proposition 1, qui incluent les variables du *Business Ethics* (Z) ayant un effet significatif sur la gestion organisationnelle de projets (X) et les processus de prise de décision éthique (Y) (Annexe 32, Annexe 33, Annexe 34 et Annexe 35 ; cases en vert). Afin d'évaluer l'effet modérateur du *Business Ethics* (Z) sur la proposition 1, des analyses de régressions multiples ont été conduites. Toutefois, certaines variables du processus de la prise de décision (Y) n'ont pas démontré une signification pour un modèle ou pour une variable modératrice du *Business Ethics* (Z). Ces variables sont : PDEQ04 (confiance sur l'intuition des gestionnaires pour une décision éthique), PDEQ08 (importance des principes moraux lors d'une décision éthique), PDEQ09 (consultation interne) et PDEQ11-5 (dernier processus à prioriser). Pour chaque variable, les statistiques globales du modèle, la significativité des effets et l'interprétation directionnelle des coefficients ont été examinées. Tous les modèles présentés ci-dessus sont statistiquement significatifs ($p < 0,001$) (Annexe 36), confirmant la validité des régressions menées pour chaque variable PDEQ.

À chaque modèle de régression présenté, un graphique de type simulation linéaire est illustré afin de visualiser les variables GOPQ, BEQ et les modérations de BEQ à GOPQ sur celles de la PDEQ par des valeurs standardisées. Ce diagramme montre les facteurs prédictifs, qui ont été convertis en scores Z standardisés, avec une moyenne de 0 et un écart-type de 1. Cette standardisation permet de comparer l'impact relatif de chaque variable sur la variable dépendante, indépendamment de leur échelle de mesure initiale. Une valeur standardisée de

+1 correspond à une augmentation d'un écart-type au-dessus de la moyenne, tandis qu'une valeur de -1 indique une diminution équivalente.

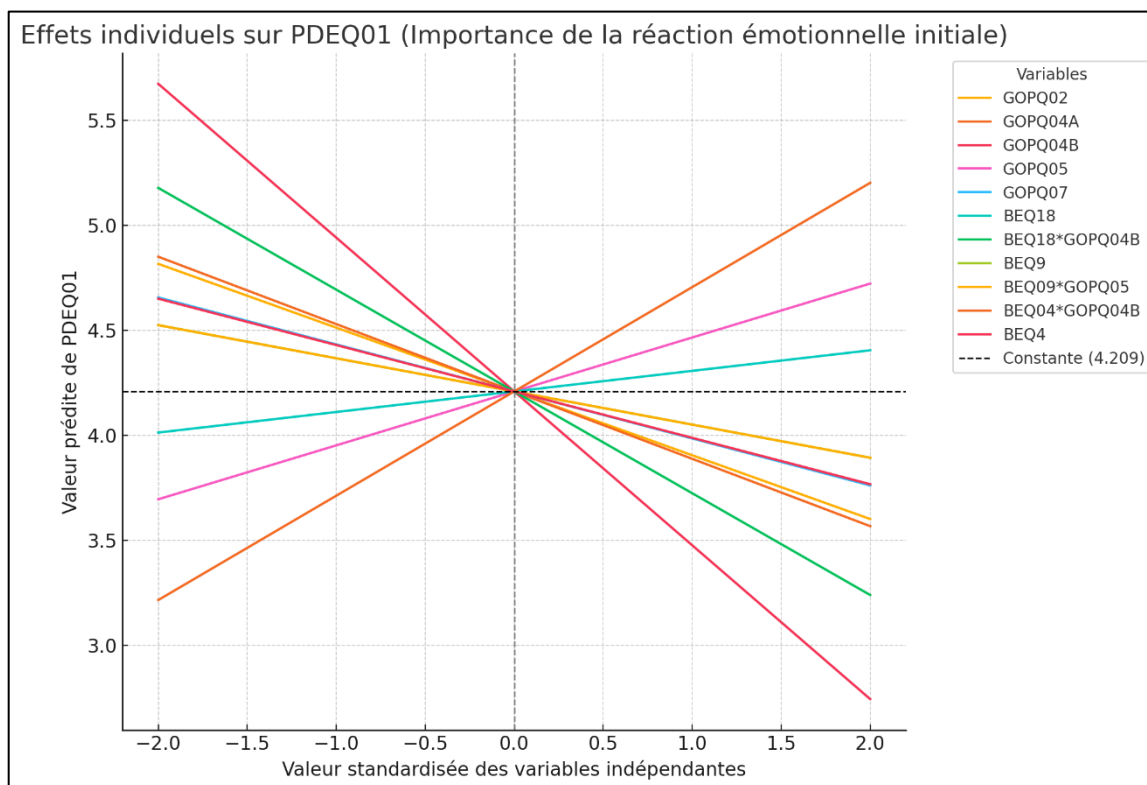


Figure 4.14 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ01 répondant à la proposition 2

Le modèle de régression pour la variable PDEQ01 (importance de la réaction émotionnelle initiale) (Annexe 37) est significatif ($p < 0,001$) et présente un bon pouvoir explicatif ($R^2 = 0,527$; $R = 0,726$; R^2 ajusté = $0,459$). Cela indique que 52,7 % de la variance de la prise de décision éthique est expliquée par l'ensemble des prédicteurs. Les modérateurs, BEQ04*GOPQ4B (obligations et devoirs comme facteur principal*évaluation de projets), exercent une influence positive ($B = 0,497$; $p = 0,026$) sur ce processus. En revanche, deux autres codes, à savoir BEQ18*GOPQ4B (maximisation des bénéfices justifie les

moyens*évaluations de projets) et BEQ09*GOPQ05 (suivre les règles*implication des instances) ont un impact négatif statistiquement pertinent ($B = -,485$ et $B = -0,158$; $p = 0,026$ et $p = 0,041$).

Ce modèle suggère que certains aspects nuisent au processus de l'émotion dans une décision éthique telle que la priorisation de la maximisation des bénéfices, tandis que se concentrer sur les obligations et les devoirs peut au contraire aider ce processus. Toutefois, suivre les règles liées à l'implication des instances diminue l'importance de la réaction émotionnelle.

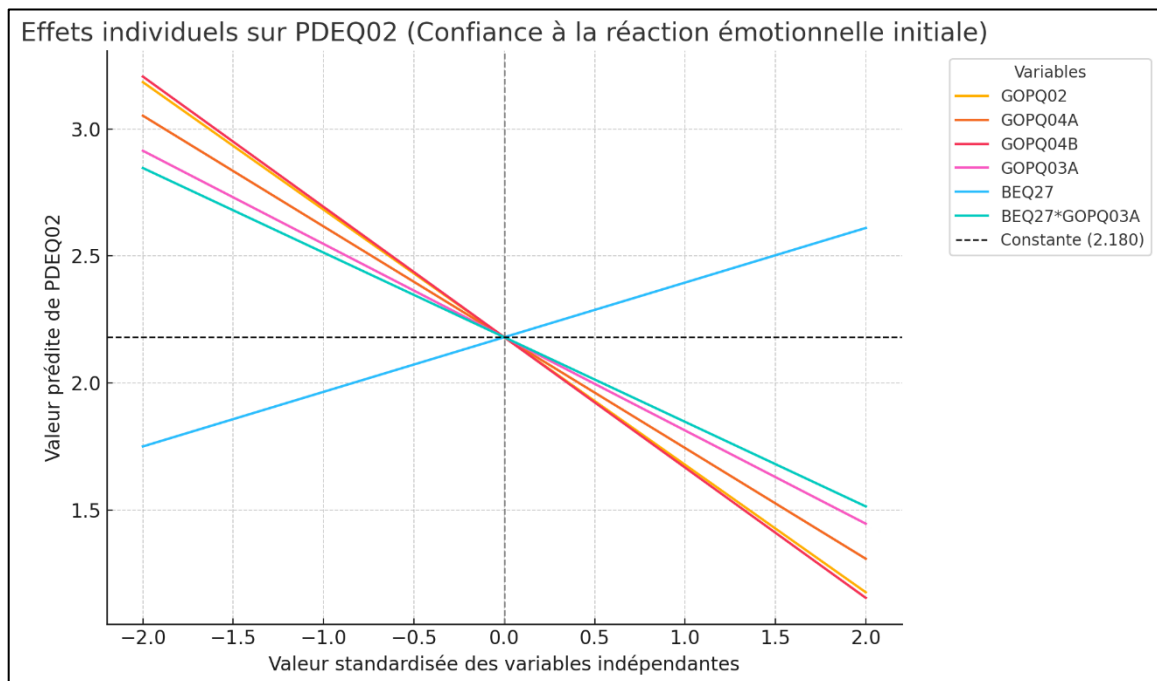


Figure 4.15 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ02 répondant à la proposition 2

Le modèle de régression pour la variable PDEQ02 (confiance à la réaction émotionnelle initiale) (Annexe 38) est significatif ($p < 0,001$) et présente un pouvoir

explicatif modéré ($R^2 = 0,412$; $R = 0,642$; R^2 ajusté = 0,368), indiquant que 41,2 % de la variance de PDEQ02 est expliquée par les prédicteurs. Les résultats montrent que plusieurs prédicteurs ont un effet significatif sur PDEQ02. La variable BEQ27 (renforcement des relations interpersonnelles) a un effet positif significatif ($B = 0,215$; $p = 0,006$), indiquant que du renforcement des relations interpersonnelles contribue positivement à la confiance de la réaction émotionnelle dans le processus de la décision éthique. En revanche, la combinaison de renforcement des relations interpersonnelles et de gouvernamentalité autoritaire (BEQ27*GOPQ03A) a un impact négatif significatif sur le processus décisionnel émotionnel ($B = -0,333$; $p = 0,035$). Cela suggère que ces facteurs ont un effet néfaste sur la prise de décision.

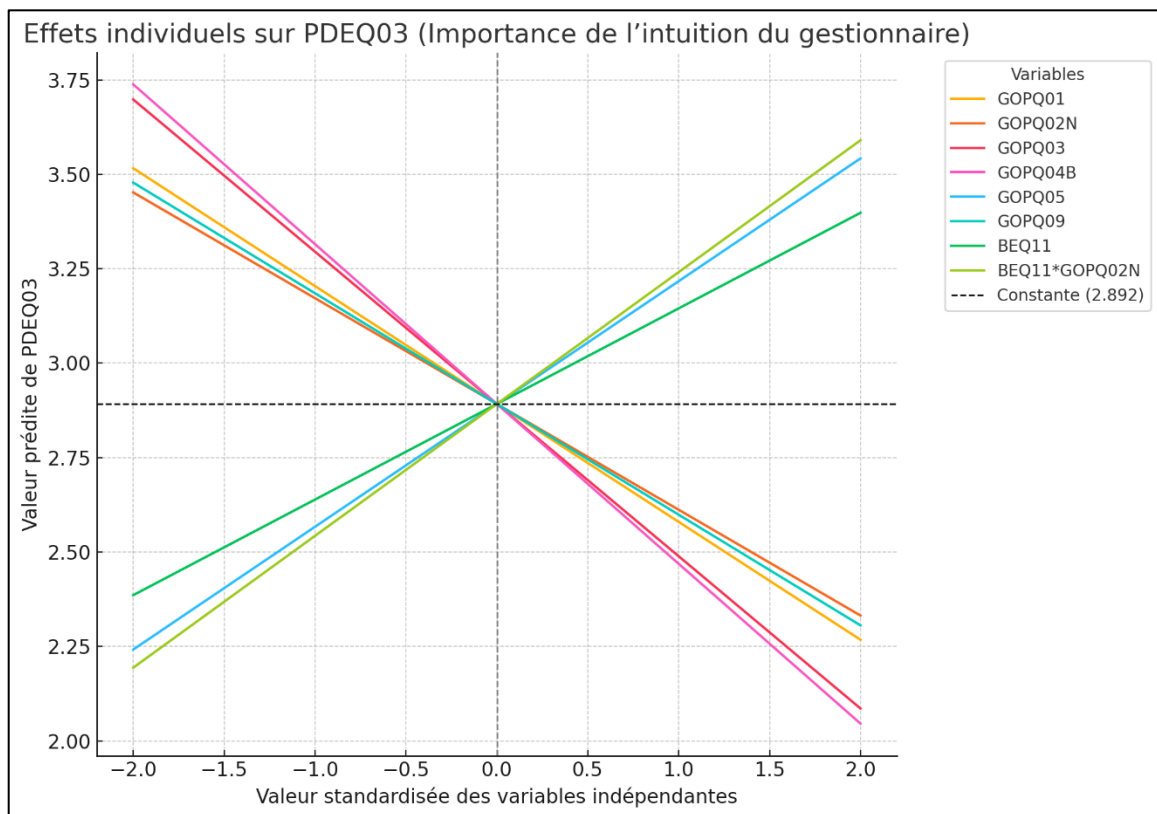


Figure 4.16 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ03 répondant à la proposition 2

Le modèle de régression pour la variable PDEQ03 (importance de l'intuition des gestionnaires de projets) (Annexe 39) est significatif ($p < 0,001$) et présente un pouvoir explicatif satisfaisant ($R^2 = 0,450$; $R = 0,671$; R^2 ajusté = 0,394), indiquant que 45 % de la variance de PDEQ03 est expliquée par l'ensemble des prédicteurs inclus dans le modèle. Plusieurs variables montrent des effets significatifs. BEQ11 ($B = 0,253$; $p = 0,002$) et BEQ11*GOPQ02N (importance de viser le meilleur résultat possible*modèle de gouvernance normative) ($B = 0,349$; $p = 0,034$) ont des effets positifs. Cela montre que la combinaison entre l'importance de viser le meilleur résultat et l'application d'un modèle normatif influence positivement les décisions éthiques dans le processus de l'intuition.

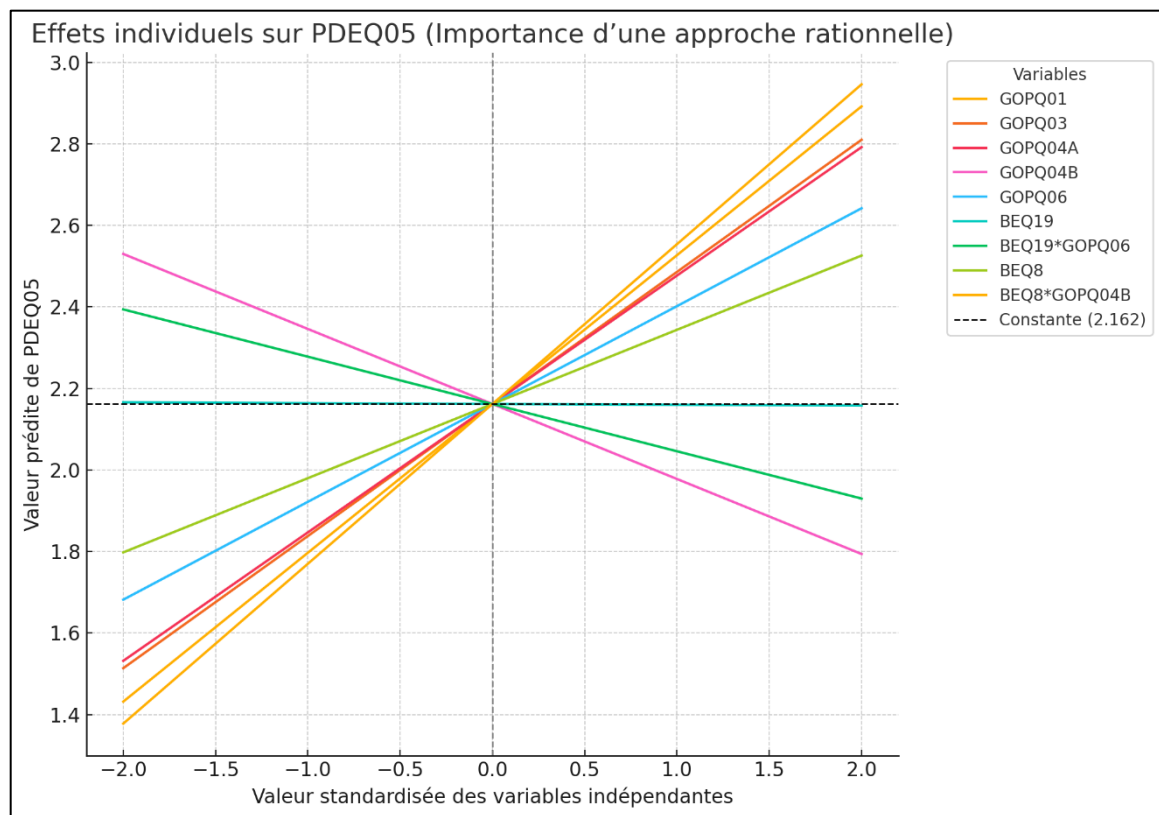


Figure 4.17 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ05 répondant à la proposition 2

Le modèle de régression pour la variable PDEQ05 (importance d'une approche rationnelle) (Annexe 40) est significatif ($p < 0,001$) et présente un bon pouvoir explicatif ($R^2 = 0,555$; $R = 0,745$; R^2 ajusté = $0,503$), indiquant que 55,5 % de la variance de PDEQ05 est expliquée par les prédicteurs inclus dans le modèle. Plusieurs variables ont des effets significatifs sur PDEQ05. Les effets positifs significatifs de BEQ08 ($B = 0,182$; $p = 0,020$) et de BEQ08*GOPQ04B (importance à l'adéquation entre les actions et les règles*absence d'évaluation de projets) ($B = 0,392$; $p = 0,009$) montrent que l'importance accordée à l'adéquation entre les actions des gestionnaires et les règles est liée à l'évaluation de projets favorisant la prise de décision lors d'une approche rationnelle.

En revanche, BEQ19*GOPQ06 (le résultat d'une décision éthique affecte la réputation et l'intégrité de l'organisation*l'implication des gestionnaires de projets dans la relation avec les instances) présente un effet négatif marginalement significatif ($B = - 0,116$; $p = 0,050$), indiquant que, lorsque le résultat d'une décision éthique affecte la réputation de l'organisation combinée à la relation entre les gestionnaires et les instances, ces variables peuvent réduire l'efficacité décisionnelle éthique axée sur la raison.

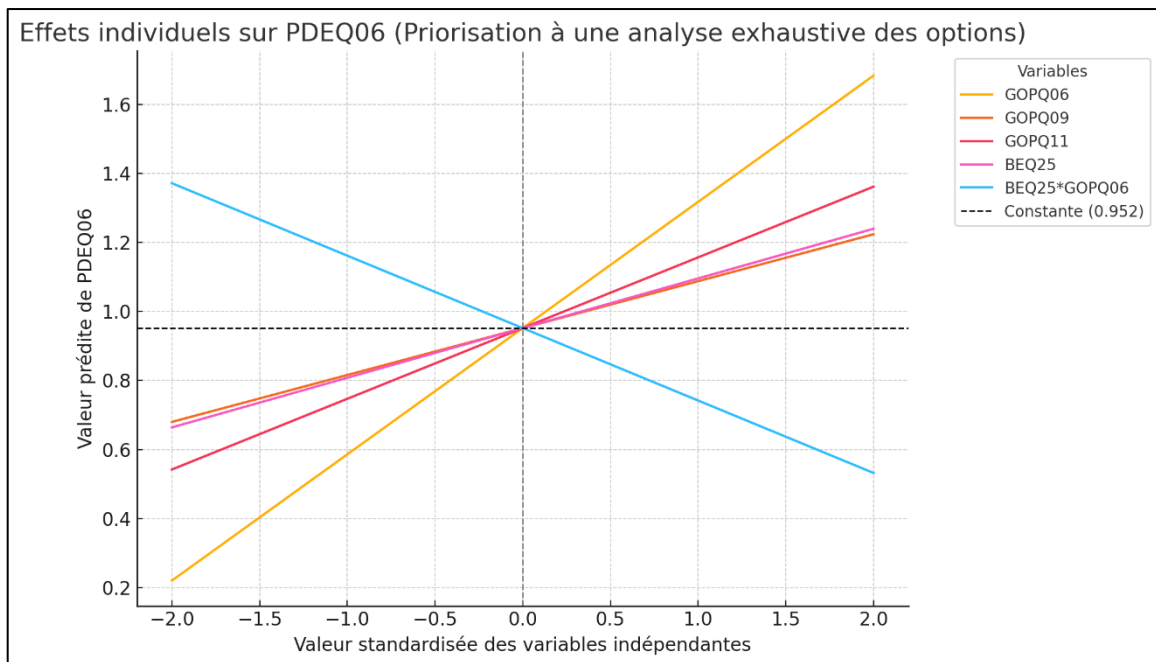


Figure 4.18 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ06 répondant à la proposition 2

Le modèle de régression pour la variable PDEQ06 (la priorisation à une analyse exhaustive des options) (Annexe 41) est significatif ($p < 0,001$) et présente un pouvoir explicatif élevé ($R^2 = 0,547$; $R = 0,739$; $R^2 \text{ ajusté} = 0,519$), indiquant que 54,7 % de la variance de PDEQ06 est expliquée par les prédicteurs inclus dans le modèle. Plusieurs variables ont des effets significatifs sur PDEQ06. BEQ25 (prise en compte des vertus) présente un effet positif significatif ($B = 0,144$; $p = 0,031$), indiquant que la prise en compte des vertus est bénéfique pour la prise de décision lors d'une analyse exhaustive des options. En revanche, BEQ25*GOPQ06 (prise en compte des vertus*l'implication des gestionnaires de projets dans la relation avec les instances) présente un effet négatif significatif ($B = -0,210$; $p = 0,001$), indiquant que certains aspects en lien avec la relation entre les gestionnaires et les instances combinés à la prise en compte des vertus peuvent nuire à la capacité de prendre des décisions éthiques dans le processus de la raison.

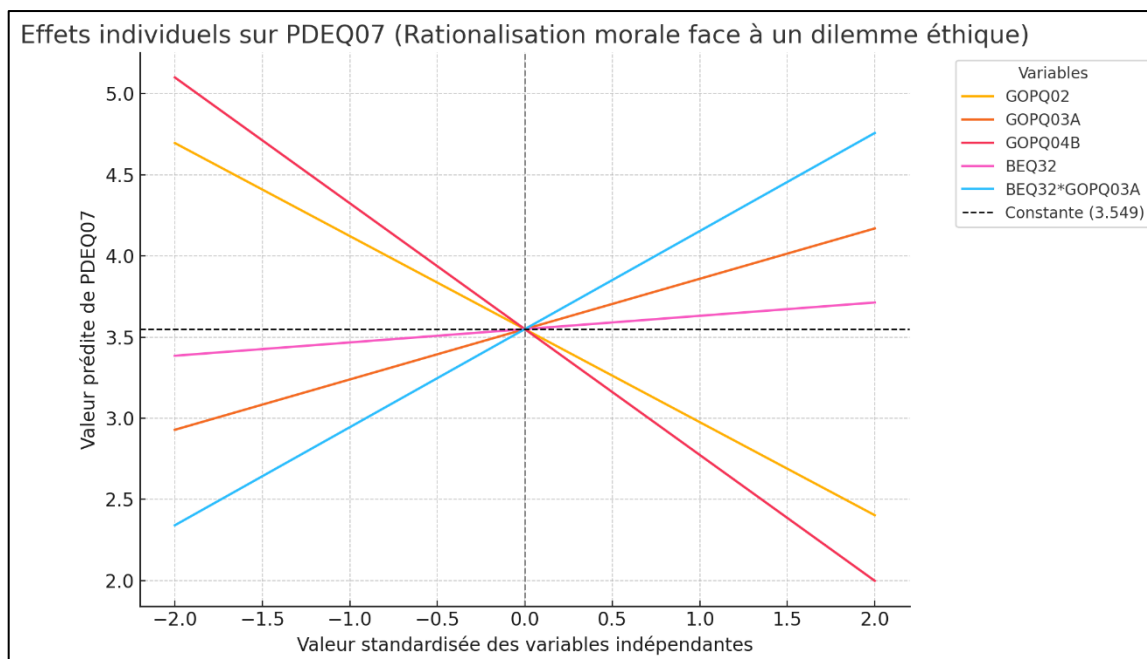


Figure 4.19 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ07 répondant à la proposition 2

Le modèle de régression pour la variable PDEQ07 (ajuster leurs principes moraux face à un dilemme éthique) (Annexe 42) est significatif ($p < 0,001$) et présente un pouvoir explicatif modéré ($R^2 = 0,313$; $R = 0,559$; $R^2 \text{ ajusté} = 0,271$), indiquant que 31,3 % de la variance de PDEQ07 est expliquée par les prédicteurs inclus dans le modèle. La variable BEQ32*GOPQ03A (l'adaptation de l'approche déontologique*gouvernementalité autoritaire) ($B = 0,604$; $p < 0,001$) présente un effet positif significatif, indiquant que l'adaptabilité de l'approche déontologique combinée à une gouvernementalité autoritaire favorise la prise de décision lorsque le gestionnaire doit ajuster ses principes moraux face à un dilemme éthique.

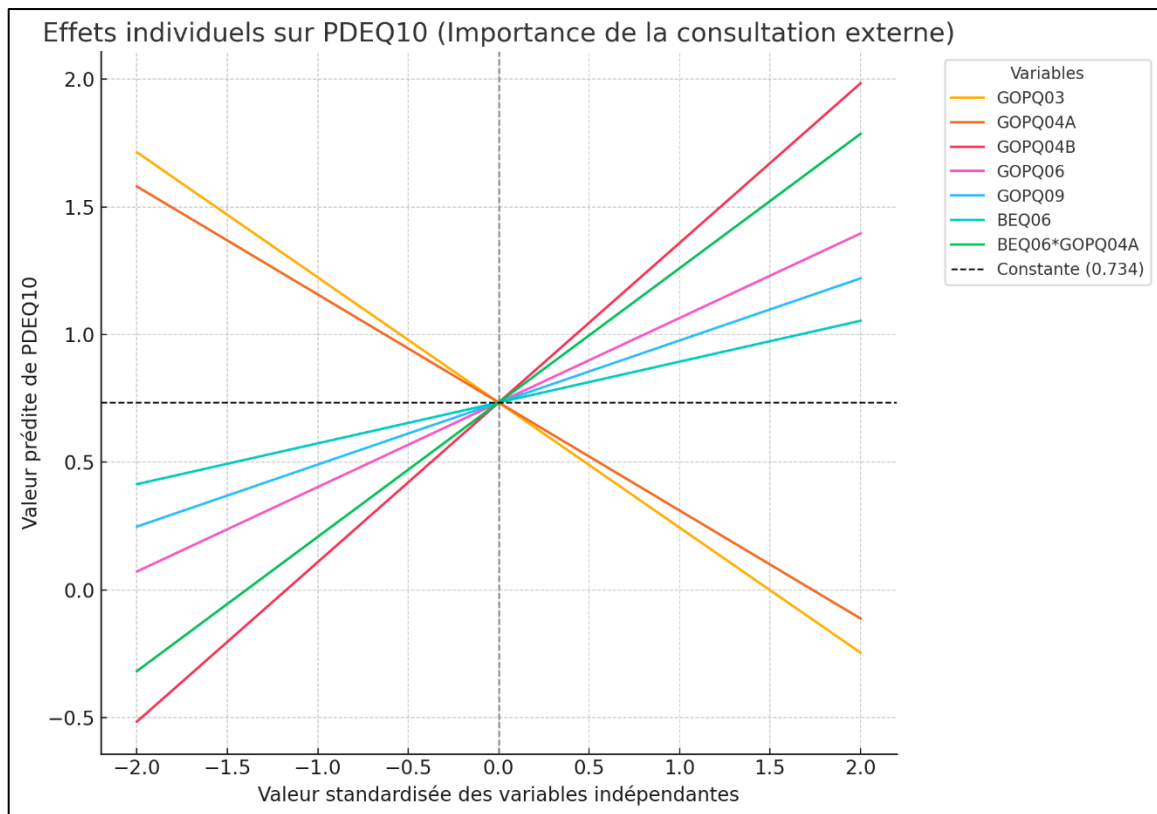


Figure 4.20 : Représentation du modèle de régression pour PDEQ10 répondant à la proposition 2

Le modèle de régression pour la variable PDEQ10 (importance de la consultation externe de l'organisation) (Annexe 43) est significatif ($p < 0,001$) et présente un pouvoir explicatif modéré ($R^2 = 0,392$; $R = 0,626$; $R^2 \text{ ajusté} = 0,339$), indiquant que 39,2 % de la variance de PDEQ10 est expliquée par les prédicteurs inclus dans le modèle. BEQ 06* GOPQ04A (hiérarchisation des principes lors d'un conflit entre différentes obligations ou règles ; absence de formation) ($B = 0,526$; $p = 0,023$) a un effet positif significatif dans le cas où un conflit entre obligations ou règles exige une hiérarchie de principes associée à la formation en gestion de projet. Cette association contribue favorablement au processus de consultation externe à l'organisation.

Le tableau suivant présente un résumé transversal des variables du *Business Ethics* (Z) sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et celles des processus de la prise de décision éthique (Y).

Tableau 4.8 : Résumé transversal des variables *Business Ethics* (Z) sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et les processus de prise de décision éthiques (Y)

Approches du <i>Business Ethics</i>	Éléments modérateurs des approches du <i>Business Ethics</i> (Z)	Sens dominant	Éléments de la gestion organisationnelle de projets (X)	Processus de la prise de décision éthique (Y)
Déontologique	BEQ04 – Obligations et devoirs comme facteur principal	Positif	GOPQ04B – Absence d'évaluation des projets	PDEQ01 – Émotion
	BEQ06 – Hiérarchie de principes lors d'un conflit entre obligations ou règles	Positif	GOPQ04A – Manque de formations	PDEQ10 – Consultation
	BEQ08 – Importance accordée à l'adéquation entre les actions des gestionnaires et les règles	Positif	GOPQ04B – Absence d'évaluation des projets	PDEQ05 – Raison
	BEQ09 – Suivre les règles sans exception comme un indicateur de l'intégrité de l'organisation	Négatif	GOPQ05 – Implication des instances	PDEQ01 – Émotion
	BEQ32 – L'adaptabilité de l'approche déontologique	Positif	GOPQ03 – Gouvernamentalité autoritaire	PDEQ07 – Rationalisation
Conséquentialiste	BEQ11 – Importance de viser le meilleur résultat	Positif	GOPQ02 – Modèle de gouvernance normatif	PDEQ03 – Intuition
	BEQ18 – La maximisation des bénéfices justifie les moyens.	Négatif	GOPQ04B – Absence d'évaluation des projets	PDEQ01 – Émotion
	BEQ19 – Le résultat d'une décision affecte la réputation de l'organisation	Négatif	GOPQ06 – Relation entre gestionnaires et instances	PDEQ05 – Raison
Relationnelle	BEQ25 – La prise en compte des vertus	Négatif	GOPQ06 - Relation entre gestionnaires et instances	PDEQ06 – Raison
	BEQ27 – Renforcement des relations interpersonnelles	Négatif	GOPQ03 – Gouvernamentalité autoritaire	PDEQ02 – Émotion

Cette deuxième section visait à examiner l'effet modérateur du *Business Ethics* (Z) sur la relation de la proposition 1 en utilisant des régressions multiples et multinomiales. Les résultats ont démontré que, bien que certaines combinaisons de variables présentent une corrélation élevée (notamment les approches déontologiques, conséquentialistes et relationnelles), la majorité des variables peuvent être intégrées aux modèles sans risque de redondance. Les analyses de régressions ont révélé que l'effet modérateur du *Business Ethics* (Z) est significatif pour plusieurs modèles de prise de décision éthique. Il est significatif pour PDEQ01 (Émotion), PDEQ02 (Émotion), PDEQ03 (Intuition), PDEQ05 (Raison), PDEQ06 (Raison), PDEQ07 (Rationalisation) et PDEQ10 (Consultation) ($p < 0,001$), avec des R^2 allant de 0,313 à 0,555. Les résultats montrent que les pratiques éthiques influencent différemment la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et les processus de la prise de décision éthique (Y) selon l'approche mobilisée :

- Les approches déontologiques (par exemple, le suivi rigoureux des règles) peuvent parfois avoir un effet négatif, surtout si les instances sont fortement impliquées (GOPQ05). En revanche, l'importance accordée à la cohérence entre actions et règles (BEQ08) a un effet positif sur la rationalité décisionnelle (PDEQ05).
- Les approches conséquentialistes (comme viser le meilleur résultat) (BEQ11) ont un effet modérateur positif sur l'intuition (PDEQ03), tandis que la maximisation des bénéfices (BEQ18) a un effet négatif sur l'émotion (PDEQ01).
- Les approches relationnelles (notamment le renforcement des relations interpersonnelles) (BEQ27) montrent parfois un effet négatif lorsqu'elles sont

combinées avec un style de gouvernance autoritaire (GOPQ03) dans les décisions éthiques basées sur l'émotion (PDEQ02).

Cependant, certaines variables, telles que PDEQ04 (intuition), PDEQ08 (rationalisation), PDEQ09 (consultation) et PDEQ11-5 (priorisation d'un processus de la prise de décision éthique à la 5^e position) n'ont pas démontré d'effet modérateur significatif du *Business Ethics* (Z), indiquant que l'influence éthique dans ces modèles de processus décisionnels dans une gestion organisationnelle de projets est limitée ou contextuelle.

En conclusion, cette deuxième proposition de recherche confirme que le *Business Ethics* joue un rôle modérateur significatif sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets et les processus de la prise de décision éthique. Cependant, cet effet varie en fonction de la nature éthique mobilisée et du contexte décisionnel. Pour approfondir ces constats, la prochaine section aborde la discussion des résultats, en mettant en perspective les résultats obtenus selon les propositions 1 et 2 afin de répondre aux questions de recherche.

4.4 DISCUSSION DES RESULTATS ET DES REPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE

Les sections précédentes ont présenté les résultats liés à cette recherche selon les propositions 1 et 2. Cela a permis de mettre en évidence les données sur les liens d'influence de la gestion organisationnelle de projets (X) sur les processus de prise de décision éthique (Y), ainsi que l'effet modérateur du *Business Ethics* (Z) sur cette relation. Ces données permettent de répondre aux deux questions de recherche qui sont :

Question de recherche 1 : Quelle est la nature de la relation de la gestion organisationnelle de projets (X) sur les processus de la prise de décision éthique (Y) ?

Question de recherche 2 : Quelle est la nature de l'influence du *Business Ethics* (Z) sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et les processus de la prise de décision éthique (Y) ?

Les sections suivantes présentent les résultats qui répondent aux deux questions de recherche.

4.4.1 Réponse à la question de recherche 1

La question de recherche 1 interroge la nature de la relation entre les éléments de la gestion organisationnelle de projets (X) et des processus de prise de décision éthique (Y). À travers l'analyse des données présentées dans le tableau suivant, plusieurs éléments de la gestion organisationnelle de projets se révèlent être des facteurs d'influence clé, agissant de manière positive ou négative sur des processus spécifiques de la prise de décision éthique.

Tableau 4.9 : Les éléments retenus pour répondre à la question de recherche 1

Éléments influenceurs de la gestion organisationnelle de projets	Sens d'influence	Processus influencés de la prise de décision éthique
Paradigme de contrôle (GOPQ01)	Positif	Raison (PDEQ05)
Modèle normatif (GOPQ02)	Négatif	Émotion (PDEQ01 et PDEQ02) ; Intuition (PDEQ03) ; Rationalisation (PDEQ07 et PDEQ08)
Modèle non normatif (GOPQ02)	Négatif	Rationalisation (PDEQ08)
Gouvernementalité autoritaire (GOPQ03)	Négatif et Positif	Négatif : Émotion (PDEQ02) ; Intuition (PDEQ03 et PDEQ04) ; Consultation (PDEQ10) Positif : Rationalisation (PDEQ07)
Gouvernementalité libérale (GOPQ03)	Positif	Raison (PDEQ05)
Gouvernementalité néolibérale (GOPQ03)	S.O.	S.O.
Absence de formations (GOP04A)	Négatif et Positif	Négatif : Émotion (PDEQ01 et PDEQ02) ; Intuition (PDEQ04) ; Consultation (PDEQ10) Positif : Raison (PDEQ05)
Absence d'évaluation de projets (GOPQ04B)	Négatif et Positif	Négatif : Émotion (PDEQ01 et PDEQ02) ; Intuition (PDEQ03 et PDEQ04) ; Raison (PDEQ05) ; Rationalisation (PDEQ07) Positif : Consultation (PDEQ10)
Implication des instances (GOPQ05)	Positif	Émotion (PDEQ01) ; Intuition (PDEQ03)
Relation entre gestionnaires et instances (GOPQ06)	Positif	Intuition (PDEQ04) ; Raison (PDEQ05 et PDEQ06) ; Consultation (PDEQ09 et PDEQ10)
Application des règles (GOPQ07)	Négatif et Positif	Négatif : Émotion (PDEQ01) ; Intuition (PDEQ04) ; Positif : Rationalisation (PDEQ07)
Contrats formels avec les parties prenantes (GOPQ08)	S.O.	S.O.
Contrats formels entre gestionnaires et parties prenantes (GOPQ09)	Positif et Négatif	Positif : Raison (PDEQ06) ; Consultation (PDEQ10) Négatif : Intuition (PDEQ03)
Type de méthodologie de projets (GOPQ10)	S.O.	S.O.
L'importance de la méthodologie de projets (GOPQ11)	Positif	Intuition (PDEQ04) ; Raison (PDEQ06) ; Consultation (PDEQ09)

Les éléments influenceurs positifs de la gestion organisationnelle de projets sur les processus de la prise de décision éthique sont les paradigmes de contrôle, la gouvernamentalité libérale, l'implication des instances, la relation entre les gestionnaires de projets et les instances, et l'importance de l'application de la méthodologie de projets. Ensuite, les éléments influenceurs négatifs sont le modèle normatif, la gouvernamentalité autoritaire, l'absence de formation et d'évaluation de projets. Toutefois, il existe des éléments de la gestion organisationnelle de projets qui ont une influence ambivalente. Ces influences ambivalentes produisent des effets positifs et négatifs sur différents processus de la prise de décision éthique, montrant la complexité des mécanismes de gouvernance. Ces éléments sont l'application des règles, et les contrats formels entre les gestionnaires de projets et les parties prenantes.

L'analyse du tableau 4.9 met en évidence que certains éléments de la gestion organisationnelle de projets influencent positivement la rationalité et la consultation dans les décisions éthiques, tandis que d'autres, en particulier les modèles normatifs rigides ou l'absence de structuration, exercent une influence négative sur l'intuition et l'émotion. Une autre remarque est que les éléments faisant partie de la couche de la gouvernance de la gestion organisationnelle de projets (GOPQ01 à GOPQ04B) ont principalement une influence négative sur les processus de la prise de décision éthique. Tandis que les éléments faisant partie de la gouvernance de gestion de projets (GOPQ05 à GOPQ11) ont principalement une influence positive sur les processus de la prise de décision éthique. Ainsi, la réponse à la question de recherche 1 confirme que la nature de l'influence varie selon la couche de gouvernance entre la gestion organisationnelle de projets et celle de la gestion de projets, certaines favorisant une prise de décision éthique robuste, d'autres pouvant la compromettre.

La prochaine section présente les réponses liées à la question de recherche 2 sur l'effet modérateur du *Business Ethics* sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets et la prise de décision éthique.

4.4.2 Réponse à la question de recherche 2

La deuxième question de recherche explore la manière dont les approches du *Business Ethics* (Z) (déontologique, conséquentialiste et relationnelle) modèrent la relation entre les éléments de la gestion organisationnelle de projets (X) et des processus de la prise de décision éthique (Y). Le tableau suivant permet d'identifier les modulations exercées par chaque approche éthique sur cette relation tripartite.

Tableau 4.10 : Les éléments retenus pour répondre à la question de recherche 2

Approches éthiques modératrices du <i>Business Ethics</i>	Sens d'influence	Éléments modérés de la gestion organisationnelle de projets	Processus influencés de la prise de décision éthique
Déontologique	Positif	Absence d'évaluation des projets (GOPQ04B)	Émotion (PDEQ01)
	Positif	Absence de formation (GOPQ04A)	Consultation (PDEQ10)
	Positif	Absence d'évaluation des projets (GOPQ04B)	Raison (PDEQ05)
	Négatif	Implication des instances (GOPQ05)	Émotion (PDEQ01)
	Positif	Gouvernementalité autoritaire (GOPQ03)	Rationalisation (PDEQ07)
Conséquentialiste	Positif	Modèle de gouvernance normatif (GOPQ02)	Intuition (PDEQ03)
	Négatif	Absence d'évaluation des projets (GOPQ04B)	Émotion (PDEQ01)
	Négatif	Relation entre gestionnaires et instances (GOPQ06)	Raison (PDEQ05)
Relationnelle	Négatif	Relation entre gestionnaires et instances (GOPQ06)	Raison (PDEQ06)
	Négatif	Gouvernementalité autoritaire (GOPQ03)	Émotion (PDEQ02)

L'éthique déontologique, centrée sur les règles et les principes moraux universels, agit principalement de façon positive. Elle améliore l'influence de l'absence d'évaluation de

projets et de formation ainsi que la gouvernamentalité autoritaire qui est négative. Toutefois, l'éthique déontologique exerce une influence négative sur l'implication des instances en réduisant son effet positif.

L'approche de l'éthique conséquentialiste, basée sur l'évaluation des résultats et conséquences des actions, montre des effets ambivalents. Elle favorise l'élément de modèle de gouvernance normatif. Toutefois, elle atténue les effets positifs de l'absence d'évaluation des projets sur le processus de l'émotion, ainsi que de la relation entre les gestionnaires et les instances sur la raison.

Finalement, l'approche relationnelle valorise la qualité des interactions et des vertus. Elle présente principalement une influence négative, notamment sur la raison par la relation entre les gestionnaires et les instances, et sur l'émotion en contexte de gouvernamentalité autoritaire.

L'analyse montre que les approches du *Business Ethics* n'ont pas un effet uniforme. Elles peuvent accentuer ou freiner certains processus de la prise de décision éthique en fonction des éléments de la gestion organisationnelle de projets. L'éthique déontologique apparaît comme la plus stabilisatrice, favorisant la rationalité et la consultation même dans des contextes déficients. À l'inverse, les éthiques relationnelles et conséquentialistes peuvent fragiliser certaines dimensions du jugement, notamment lorsqu'elles interagissent avec des structures de gouvernance problématiques. Cette complexité souligne l'importance d'un ajustement contextuel dans la mobilisation des principes éthiques pour optimiser la qualité des décisions éthiques dans les projets organisationnels.

À la lumière de ces analyses, il est désormais essentiel de prendre du recul pour réfléchir aux implications théoriques et managériales de ces résultats. Le chapitre 5 propose une synthèse des contributions de cette recherche, discutant des résultats marquants, des limites méthodologiques et des perspectives d'ouverture pour de futures recherches. Cette réflexion finale permet de replacer les résultats dans une perspective élargie, tout en identifiant des apports concrets pour la gestion de projets dans un contexte associatif et académique.

CHAPITRE 5

CONTRIBUTIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES

Ce chapitre conclut sur les contributions théoriques et managériales apportées par cette thèse. À partir de cette problématique, l'étude visait à comprendre la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et la prise de décision éthique (Y), ainsi que le rôle modérateur du *Business Ethics* (Z), intégrant les trois approches éthiques, dans cette relation. Dans cette étude, des objectifs, des questions de recherches et des propositions sont développés pour répondre à la problématique par des contributions théoriques et managériales, telles que présentées dans le tableau suivant.

Tableau 5.1 : Conclusion des propositions

Conclusions des propositions	Questions de recherche	Objectifs	Contributions
Proposition 1 : Les éléments de la gestion organisationnelle de projets (X) influencent les processus d'une prise de décision éthique (Y). Partiellement acceptée	Question de Recherche 1 : <i>Quelle est la nature de la relation de la gestion organisationnelle de projets (X) sur les processus de la prise de décision éthique (Y) ?</i>	Objectif 1 : Analyser et comprendre l'influence de la gestion organisationnelle de projets (X) sur les processus de la prise de décision éthique (Y). (O1 : $X > Y$)	Théoriques : - Identification de l'influence négative de la relation entre la gouvernance de la gestion organisationnelle de projets et les processus de la prise de décision éthique; - Identification de l'influence positive de la relation entre la gouvernance de la gestion de projets et les processus de la prise de décision éthique. Managériales : – Identification d'une structure de gouvernance de la gestion organisationnelle des projets plus flexible ; - Encourager les formations en gestion de projets et en éthique; - Encourager les organisations à réaliser des retours d'expérience de projets ; - Favoriser la relation et l'implication des gestionnaires liée aux instances; - Apporter l'importance de définir les méthodologies de projets selon les rôles, les responsabilités, les processus, les jalons et les points de contrôle.
Proposition 2 : Le <i>Business Ethics</i> (Z) modère la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et les processus de la prise de décision éthique (Y). Partiellement acceptée	Question de Recherche 2 : <i>Quelle est la nature de l'influence du Business Ethics (Z) sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et les processus de la prise de décision éthique (Y) ?</i>	Objectif 2 : Analyser et comprendre l'influence du <i>Business Ethics</i> (Z) sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et les processus de la prise de décision éthique (Y). (O2 : $Z > (X > Y)$)	Théoriques : - Identification de l'approche déontologique liée à l'influence positive sur la relation entre la gouvernance de la gestion organisationnelle de projets et les processus de prise de décision éthique ; - Identification de l'approche conséquentialiste liée à l'influence ambivalente de la gouvernance de la gestion organisationnelle de projets sur les processus de la prise de décision éthique ; - Identification de l'approche relationnelle liée à l'influence négative de la gouvernance de la gestion organisationnelle des projets sur les processus de prise de décision éthique ; - Identification des approches déontologiques, conséquentialistes et relationnelles liées à l'influence négative de la gouvernance de la gestion de projets sur les processus de la prise de décision éthique.

Conclusions des propositions	Questions de recherche	Objectifs	Contributions
			Managériales : - Souligner l'importance des obligations et l'adéquation entre les actions et les règles lors des retours d'expériences du projet; - Encourager la formation d'une hiérarchie de principes entre les obligations et les règles; - Inciter l'adaptabilité de l'approche déontologique lors d'une gouvernamentalité autoritaire; - Suivre les règles par les instances peut freiner la prise de décision éthique; - Soutenir l'objectif de viser le meilleur résultat lors du processus d'intuition; - Mise en garde de la maximisation des bénéfices pour justifier les moyens et de l'ancrage des effets des résultats sur l'organisation; - Précaution avec la prise en compte de la vertu et du renforcement des relations interpersonnelles lors des relations des gestionnaires avec les instances et dans une gouvernamentalité autoritaire.

Les résultats ont confirmé que la gestion organisationnelle de projets influence significativement les processus de la prise de décision éthique, validant ainsi la proposition 1. Toutefois, une distinction est faite entre les deux couches de la gestion organisationnelle de projets. Celle de la gouvernance de la gestion organisationnelle de projets influence négativement les processus de la prise de décision, tandis que la couche de la gouvernance de la gestion de projets est positive. De plus, les analyses ont démontré que le *Business Ethics* joue effectivement un rôle modérateur sur cette relation, particulièrement l'application positive de l'approche déontologique, tandis que l'approche conséquentialiste est ambivalente et l'approche relationnelle est négativement perçue, confirmant la proposition 2. Ces résultats permettent de répondre positivement aux deux questions de recherche et de constater l'atteinte des objectifs initiaux.

Ces réponses aux questions de recherche conduisent à la mise en évidence des contributions théoriques et managériales dans les prochaines sections ainsi que les limites de cette étude et les recherches futures.

5.1 CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

Cette thèse répond aux lacunes théoriques perçues lors de la section 1.2 concernant la faible considération de l'éthique relationnelle dans les études empiriques sur la prise de décision éthique en gestion organisationnelle de projets. Ceci a permis de déployer trois facteurs qui sont la gestion organisationnelle de projets (X), les processus de la prise de décision éthique (Y) et le *Business Ethics* (Z). Ces facteurs, la gestion organisationnelle de projets (X) et les processus de prise de décision (Y), ont été mis en relation directe avec une modération exercée par le *Business Ethics* (Z) afin de comprendre l'impact des approches éthiques intégrées sur la qualité de la décision.

Dans cette recherche, les analyses ont révélé des dynamiques liées aux relations entre les différentes variables, telles qu'observées dans la figure suivante.

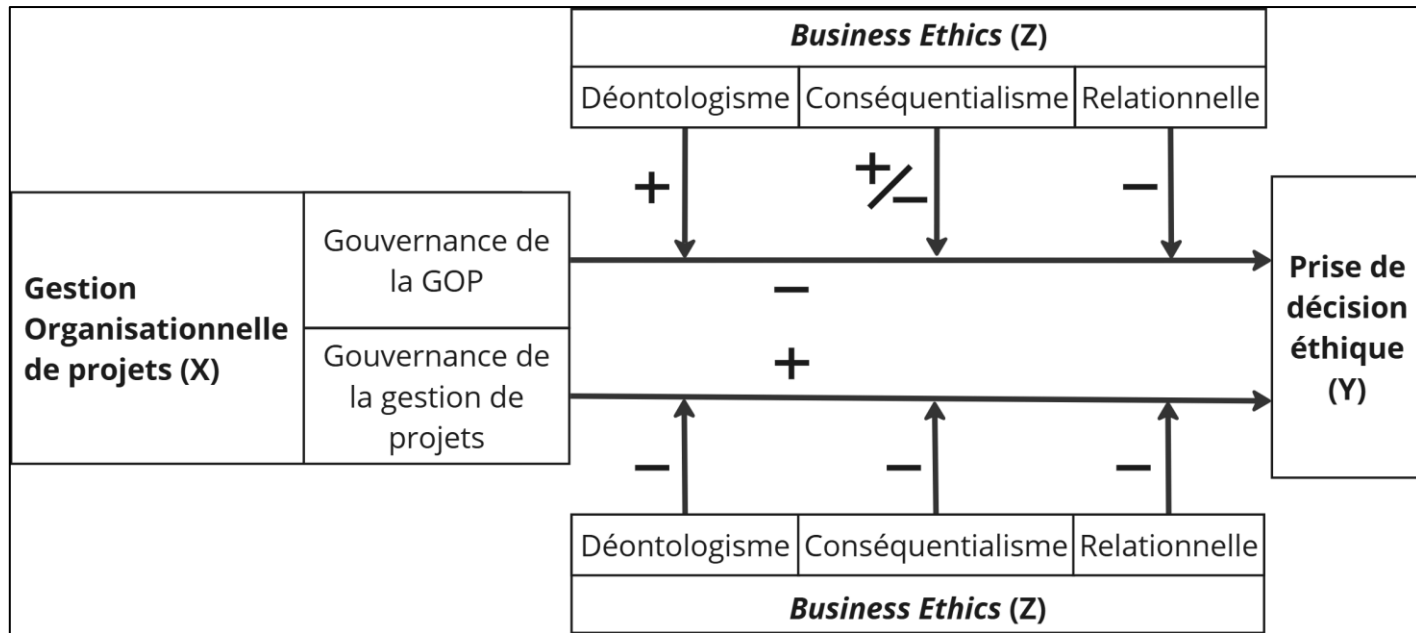


Figure 5.1 : La relation dynamique entre les facteurs de la gestion organisationnelle de projets (X), de la prise de décision éthique (X) et du *Business Ethics* (Z)

Cette figure représente les relations révélées par les deux propositions. La proposition 1 est identifiée par la relation entre la gestion organisationnelle de projets et la prise de décision éthique. Les deux couches de la gestion organisationnelle de projets utilisés s'expriment différemment sur la prise de décision éthique. Celle de la gouvernance de la gestion organisationnelle de projets exerce une influence négative sur la prise de décision éthique, tandis que l'influence de la gouvernance de la gestion de projets est positive.

Concernant la proposition 2 dans la figure, elle est présentée par l'impact des approches du *Business Ethics* (Z) sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et la prise de décision éthique (Y). L'analyse a révélé que les diverses approches éthiques influencent de manière différente la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et la prise de décision éthique (Y), et que cela dépend de la couche de gestion organisationnelle de projets concernée. Les approches du *Business Ethics* exercent une influence ambivalente sur la couche de gouvernance de la gestion organisationnelle de projets. Quant à la couche de gouvernance de la gestion de projets, celle-ci est influencée négativement par les approches du *Business Ethics*.

Ces mises en évidence bonifient et complètent la localisation de la recherche effectuée dans la section 1.4.4 Cette section indiquait les lacunes de la littérature entre les facteurs de la gestion organisationnelle de projets et de la prise de décision éthique et l'intersection des trois facteurs, comme présentés dans la figure suivante.

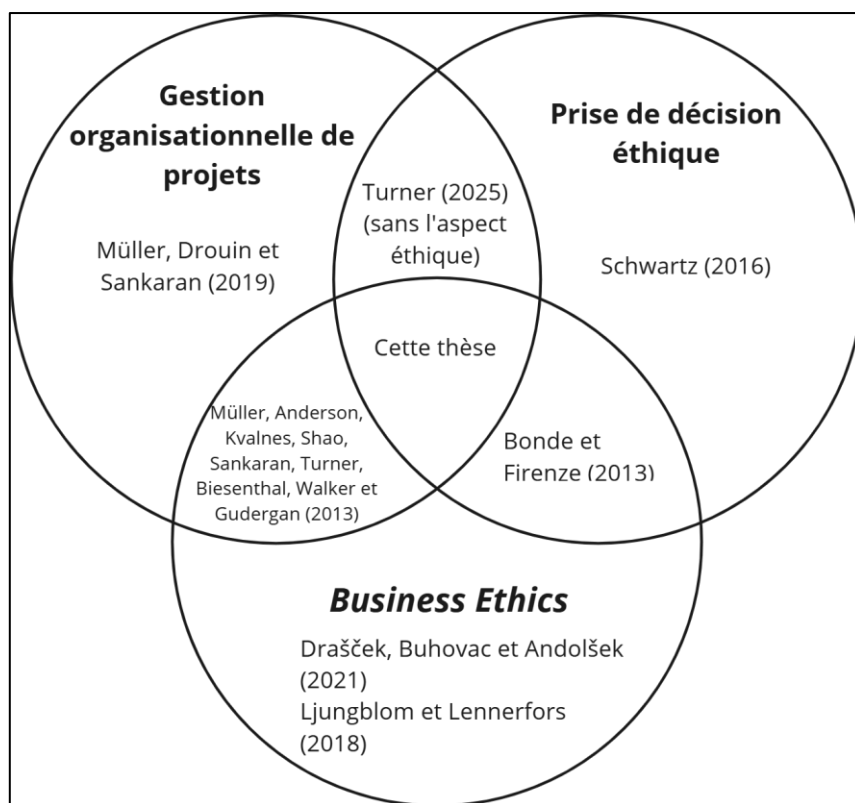


Figure 5.2 : Mise à jour de la localisation de la recherche

Le récent article de Turner (2025) a permis d'exposer des éléments de la gouvernance de la gestion organisationnelle de projets à la prise de décision, sans toutefois explorer une approche éthique décisionnelle. Cette thèse complète l'article de Turner (2025) sous un angle d'une prise de décision éthique selon les deux couches liées à la gouvernance du modèle Müller et coll. (2020). De plus, les analyses permettent d'enrichir la littérature entre les facteurs de la gestion organisationnelle de projets et du *Business Ethics*, et de la prise de décision éthique et du *Business Ethics*. Toutefois, l'apport le plus intéressant est le contenu dégagé relatif à l'intersection entre les trois variables dans la littérature pour développer un modèle plus intégré.

De plus, la gouvernance et l'éthique sont des éléments clés régulièrement abordés dans les travaux de Müller (Müller et coll., 2013; Müller, Turner, Anderson, Shao, et Kvalnes, 2014; Müller et coll., 2016). Ceux-ci identifient plusieurs éléments essentiels de la gouvernance : la transparence, les relations interpersonnelles et l'optimisation. Les auteurs décrivent l'influence des systèmes de gouvernance sur les décisions prises en présentant divers modèles de gouvernance (Müller et coll., 2013; Müller et coll., 2014, 2016). Ils mettent en évidence le fait qu'une rigidité excessive dans les structures entraîne une baisse de la confiance entre l'organisation et ses décideurs, ce qui incite ces derniers à s'écarter des directives établies (Müller et coll., 2013; Müller et coll., 2014, 2016). Cette idée est renforcée par les résultats de la présente recherche, qui démontrent bien que les éléments de gouvernance perçus comme stricts (modèle normatif, gouvernamentalité autoritaire, application rigide des règles) influencent négativement et significativement la prise de décision éthique.

Pour remédier à cela, les auteurs suggèrent qu'une gouvernance efficace doit offrir un cadre contextuel plus souple (Müller et coll., 2013; Müller et coll., 2014, 2016). Ce point est appuyé par l'effet positif et significatif de certains éléments sur la prise de décision éthique, notamment la gouvernamentalité libérale, par exemple, comme montré par les résultats de cette recherche.

La confiance mutuelle au sein de l'organisation constitue également un élément essentiel, lui aussi mis en évidence dans cette thèse comme facilitant la gouvernance. Cette confiance exerce un effet positif significatif, visible notamment à travers l'implication des instances dirigeantes et leur relation avec les gestionnaires de projets. Ces dynamiques renforcent le processus de consultation, en lien avec le concept de « *Trust-based*

governance » proposé par Müller, qui favorise des décisions plus éthiques. (Müller et coll., 2013; Müller et coll., 2014, 2016)

Un autre point crucial souligné par les auteurs est l'importance de la formation à l'éthique qui permet de réduire les dilemmes liés à l'optimisation. Dans cette thèse, il est constaté que l'absence de formation a un impact négatif et significatif sur les processus décisionnels, ce qui confirme la théorie énoncée par Müller et coll. (2014).

De plus, la gouvernance apparaît encore comme un facteur central dans l'article de Turner (2025), qui souligne l'importance des paradigmes de gouvernance et de la gouvernamentalité dans l'amélioration des performances des projets. Turner (2025) insiste sur la nomination de personnes compétentes aux postes décisionnels, soutenant l'idée de former les décideurs, comme indiqué précédemment. Turner (2025) explique que l'environnement décisionnel est influencé par la structure de gouvernance, incluant les règles, rôles, valeurs et processus, éléments également identifiés dans cette thèse.

Turner (2025) précise que la gouvernance peut atténuer les biais décisionnels, ce qui renvoie au processus de rationalisation des décisions décrit dans cette thèse. Toutefois, lorsque la gouvernance est rigide, elle a un effet négatif sur cette rationalisation, soulignant ainsi la nécessité d'une gouvernance plus souple pour mieux gérer les biais.

Ces contributions théoriques soutiennent la base pour les contributions managériales qui peuvent être mises en place.

5.2 CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES

Les contributions théoriques ont permis de mieux appréhender les relations entre les trois facteurs clés de cette étude. Cette compréhension approfondie éclaire les effets exercés

par les différents éléments de la gestion organisationnelle de projets sur les processus de prise de décision éthique, et sert de fondement à l'élaboration des contributions managériales détaillées dans la section suivante formulées à partir de l'analyse des résultats de la proposition 1. Par ailleurs, cette recherche a permis de clarifier le rôle modérateur des approches du *Business Ethics*, en identifiant les variables qui exercent une influence déterminante dans le processus de prise de décision éthique. Ces résultats se traduisent par des contributions managériales spécifiques, formulées à partir de l'analyse des résultats de la proposition 2.

5.2.1 Contributions managériales de la proposition 1

La thèse propose une compréhension de l'effet de la gouvernance sur la prise de décision éthique dans un contexte de projets exprimée par la proposition 1, ce qui outille concrètement les gestionnaires pour naviguer dans des dilemmes complexes. Cela rejoint les préoccupations soulevées par Turner (2025) sur le lien entre la gouvernance, les comportements et la performance de projets. Les contributions managériales proposées par cette thèse selon la proposition 1 sont :

- Adopter une structure plus flexible de la gouvernance de la gestion organisationnelle de projets, car une structure considérée rigide comme des modèles normatifs, une gouvernamentalité autoritaire ou l'application des politiques exerce un effet négatif dans le cadre d'une prise de décision éthique;
- Encourager les formations en gestion de projets et en éthique afin d'améliorer la prise de décision éthique;
- Inciter les organisations à réaliser des retours d'expériences à la suite des projets afin d'améliorer la prise de décision éthique;

- Favoriser la relation et l'implication des gestionnaires liée aux instances, comme le conseil d'administration, avec des parties prenantes qui ont démontré un effet positif dans la prise de décision éthique;
- Insister sur l'importance de définir les méthodologies de projets selon les rôles, les responsabilités, les processus, les jalons et les points de contrôle qui influencent positivement la prise de décision éthique, surtout sur les processus de l'intuition, la raison et la consultation.

Les contributions managériales issues de cette proposition 1 appellent à une gouvernance plus flexible, à une valorisation de la formation en éthique et en gestion de projets, ainsi qu'à une meilleure implication des instances décisionnelles et des parties prenantes. L'accent est également mis sur l'importance de structurer les méthodologies de projets de manière à soutenir les processus décisionnels fondés sur l'intuition, la raison et la consultation.

Ces contributions managériales de la proposition 1 soutiennent le développement de celles de la proposition 2, qui se concentre sur l'effet modérateur des approches du *Business Ethics* sur la relation de la proposition 1.

5.2.2 Contributions managériales de la proposition 2

La proposition 2, sur la modération appliquée par le *Business Ethics* sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets et la prise de décision éthique, a démontré des contributions managériales sur l'importance des approches éthiques (déontologisme, conséquentialisme et relationnel). Les approches éthiques soulignent des modérations positives et négatives sur la relation, ce qui suggère les recommandations de contributions managériales suivantes :

- Souligner l'importance des obligations et l'adéquation entre les actions et les règles lors des retours d'expériences du projet afin de favoriser les prises de décision éthique;
- Encourager la formation de la hiérarchie de principes entre les obligations et les règles afin de favoriser la prise de décision éthique;
- Inciter l'adaptabilité de l'approche déontologique lors d'une gouvernamentalité autoritaire pour une meilleure prise de décision éthique, surtout pour le processus de la rationalisation;
- Le suivi des règles par les instances peut freiner la prise de décision éthique;
- Soutenir l'objectif de viser le meilleur résultat lors du processus d'intuition de la prise de décision éthique;
- Mise en garde sur la maximisation des bénéfices pour justifier les moyens et de l'ancrage des effets des résultats sur l'organisation qui influence négativement la prise de décision éthique;
- Précaution quant à la prise en compte de la vertu et du renforcement des relations interpersonnelles lors des relations entre le gestionnaire et les instances, et dans une gouvernamentalité autoritaire.

La seconde proposition met en lumière le rôle modérateur des approches du *Business Ethics* (déontologique, conséquentialiste et relationnelle) dans la relation entre la gouvernance et la prise de décision éthique. Ces approches, selon les contextes, peuvent renforcer ou affaiblir la qualité des décisions éthiques. Elles apportent ainsi des pistes managériales concrètes : intégrer les obligations morales dans les pratiques de retour d'expérience, hiérarchiser les principes, adapter les règles en fonction des contextes de

pouvoir, et se prémunir contre une logique utilitariste excessive ou une instrumentalisation des relations.

Ces contributions managériales posent ainsi les fondations pour une réflexion plus large sur le rôle de l'éthique dans la gouvernance des projets. La section suivante se concentre sur les limitations de la recherche.

5.3 LIMITATIONS

Comme toute démarche scientifique, cette recherche comporte certaines limites qu'il convient de reconnaître afin de mieux en apprécier la portée et les résultats. Ces limites concernent tant les choix conceptuels et méthodologiques que les conditions empiriques dans lesquelles l'étude a été conduite. La reconnaissance explicite de ces limites vise à situer la validité externe, la transférabilité et la portée interprétative des conclusions proposées, tout en ouvrant la voie à des pistes futures de recherche.

Les limites conceptuelles de cette recherche concernent la complexité et l'étendue des facteurs mobilisés, en particulier en ce qui a trait au facteur de la gestion organisationnelle de projets. L'analyse aurait pu se concentrer sur une seule couche du modèle de Müller et coll. (2019) afin d'affiner l'analyse théorique. De plus, la variable de la prise de décision éthique, bien qu'examinée en profondeur, a été opérationnalisée à travers un large éventail de processus. Seuls les processus les plus fréquemment identifiés lors des entrevues ont été intégrés dans les questionnaires, ce qui peut restreindre la représentativité globale du concept.

Les limites méthodologiques se manifestent principalement dans l'élaboration du questionnaire. D'une part, le nombre élevé de questions et la diversité des facteurs abordés ont pu allonger le temps de réponse et freiner la participation. D'autre part, une meilleure

adaptation des formulations selon les groupes cibles (ex. : associations étudiantes vs autres types d'organisations) aurait pu améliorer la clarté, la compréhension et, par conséquent, la qualité des données recueillies.

Les limites empiriques apparaissent dans le choix restreint des secteurs d'activité. La recherche s'est concentrée sur un type d'organisation (les AGEs), ce qui limite la transférabilité des résultats à d'autres contextes organisationnels. Une comparaison entre différents types de structures (organisations publiques, privées, lucratives ou non) aurait permis de nuancer davantage les pratiques de prise de décision éthique en gestion de projets, et d'identifier des spécificités sectorielles pertinentes.

En dépit de ces limites, cette recherche propose des résultats significatifs sur l'intégration des approches éthiques en gestion organisationnelle de projets. Ces constats soulignent également des pistes prometteuses pour de futures investigations, notamment en élargissant les contextes empiriques et en affinant les cadres d'analyse mobilisés.

5.4 RECHERCHES FUTURES

Les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche ouvrent la voie à plusieurs perspectives d'approfondissement et d'enrichissement théorique et empirique. En effet, les limites identifiées mettent en lumière des opportunités de recherche qui permettrait non seulement de valider les conclusions formulées, mais aussi d'explorer de nouveaux angles d'analyse dans le domaine de la prise de décision éthique en gestion organisationnelle de projets. Les pistes envisagées portent notamment sur un élargissement des contextes d'étude et un approfondissement des modèles théoriques pour renforcer l'application des approches éthiques intégrées.

La diversification des contextes empiriques est une perspective de recherche intéressante. Cette recherche pourrait se développer dans des contextes empiriques différents, tels que d'autres types d'organisation, comme des OBNL, des organisations privée ou publique, des PME ou dans de grandes entreprises. L'application dans ces contextes permettrait des comparaisons sur les pratiques organisationnelles en gestion de projets sur les décisions éthiques.

L'approfondissement conceptuel apporte des perspectives de recherches intéressantes en appliquant des facteurs précis. Le facteur de la gestion organisationnelle de projets peut être analysé de différentes manières. L'une des possibilités d'analyse de cette variable est de se concentrer sur une seule des couches de gouvernance pour approfondir la compréhension de l'intégration du *Business Ethics*. Il a été démontré par cette recherche qu'il existe une différence entre les couches sur la prise de décision éthique. De plus, une perspective selon différentes intégrations organisationnelles apporterait des comparaisons d'échelle entre des projets, des mégaprojets et les programmes lors d'une prise de décision éthique. Le facteur de la prise de décision éthique, une analyse selon un des processus décisionnels qui sont les plus utilisés pour comprendre la manière dont il est influencé par la gestion organisationnelle de projets et le *Business Ethics*. Finalement, le facteur du *Business Ethics* selon l'application de l'approche relationnelle pourrait être intéressant d'identifier les éléments de la gestion organisationnelle de projets et de la prise de décision éthique qui ont eu un impact positif. Dans cette recherche, il a été démontré que l'approche relationnelle a des influences négatives sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets et la prise de décision éthique. Dans le but de mieux intégrer l'approche relationnelle dans le *Business Ethics*, il est nécessaire d'identifier les apports de cette approche.

En somme, cette recherche a permis de mettre en lumière l'importance d'intégrer les approches éthiques dans la gestion organisationnelle de projets, tout en identifiant des pistes prometteuses pour des recherches futures. L'élargissement des contextes empiriques, l'approfondissement des facteurs théoriques et l'exploration plus fine de l'approche relationnelle du *Business Ethics* représentent autant d'opportunités pour renforcer la compréhension des pratiques éthiques en contexte organisationnel. Ces perspectives, en plus de valider les résultats obtenus, permettraient également d'explorer les dynamiques décisionnelles sous un nouvel angle, contribuant ainsi à une meilleure application des principes éthiques dans les projets de toute nature.

La réflexion ainsi amorcée prépare le terrain à la conclusion de cette thèse, qui synthétisera cette étude sous la lentille d'une enquête pragmatiste.

CHAPITRE 6

CONCLUSION

Cette thèse s'appuie sur les fondements de l'enquête pragmatiste qui permet de développer cette étude selon un processus orienté vers une résolution d'une problématique d'une situation insatisfaisante. Le développement de la conclusion suit cette enquête pragmatiste afin de mettre en évidence les éléments clés ressortis de cette thèse. Les composantes de l'enquête pragmatiste sont illustrées dans la figure suivante.

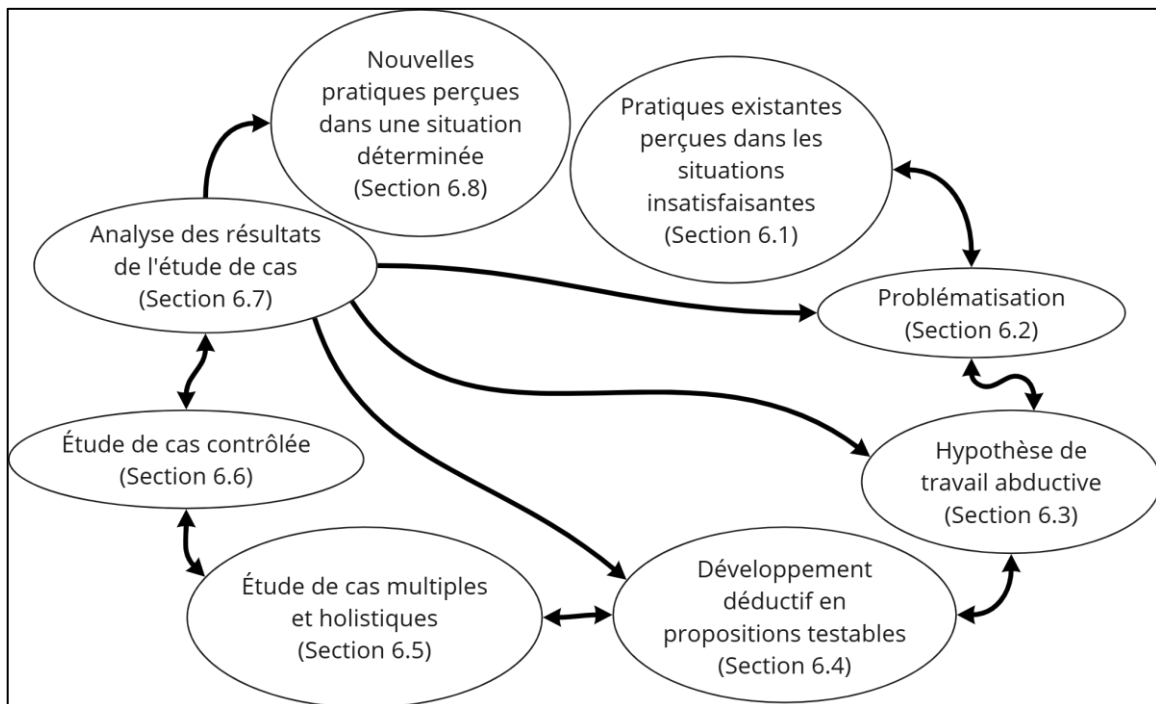


Figure 6.1 : La conclusion selon l'enquête pragmatiste

6.1 PRATIQUES EXISTANTES PERÇUES DANS LES SITUATIONS INSATISFAISANTES

Cette recherche prend pour point de départ les pratiques existantes perçues dans des situations insatisfaisantes, à savoir les prises de décision éthiques dans le cadre de la gestion organisationnelle de projets, analysées à travers les approches du *Business Ethics*

(déontologique, conséquentialiste et relationnelle). Certains éléments identifiés dans le chapitre 1 demeurent peu explorés dans la littérature, telle que l'exclusion de l'approche éthique relationnelle du *Business Ethics* qui laisse la place à une dichotomie entre le déontologisme et le conséquentialisme. Toutefois, l'approche éthique relationnelle a démontré les possibilités d'apports qu'elle engendre dans la pratique, comblant ainsi certaines lacunes des deux autres approches. L'interaction entre ces éléments demeure peu explorée dans la littérature, ce qui constitue une situation insatisfaisante donnant lieu à une problématisation.

6.2 PROBLÉMATISATION

Cette situation insatisfaisante expliquée précédemment soutient le développement d'une problématisation orientée vers la compréhension du rôle modérateur du *Business Ethics* (Z) sur la relation entre les éléments de la gestion organisationnelle de projets (X) et des processus d'une prise de décision éthique (Y). Le déploiement de ces trois facteurs a démontré une absence de littérature qui favorise la réflexion de question de recherche.

6.3 HYPOTHESE DE TRAVAIL ABDUCTIVE

Cette réflexion a conduit à la formulation d'objectifs et de questions de recherche visant à analyser la nature des relations entre la gestion organisationnelle de projets (X) et la prise de décision éthique (Y), en plus de l'effet modérateur du *Business Ethics* (Z). Le développement de ces questions de recherche met en évidence les facteurs mobilisés ainsi que les relations qui sont traduits en propositions testables.

6.4 DÉVELOPPEMENT DÉDUCTIF EN PROPOSITIONS TESTABLES

Ces questions de recherche ont été opérationnalisées en propositions testables afin d'établir des liens logiques et rationnels entre les facteurs clés.

La proposition 1 a pour but d'analyser la manière dont les éléments de la gestion organisationnelle de projets (X) influencent les processus de prise de décision éthique (Y). La proposition 2, quant à elle, explore l'effet modérateur des approches du *Business Ethics* (Z) sur la relation définie par la proposition 1.

Ces propositions testables sont les fondements du cadre opératoire afin de savoir la façon que les facteurs sont soumis aux participants à cette étude et de la manière de l'analyse.

6.5 ÉTUDES DE CAS MULTIPLES ET HOLISTIQUES

Le cadre opératoire a été élaboré pour tester les propositions à l'aide d'études de cas multiples et holistiques. Ces cas sont basés sur des entrevues semi-dirigées menées auprès de 13 gestionnaires d'AGEs. L'objectif consistait à dresser un portrait qualitatif des deux propositions et à sélectionner les situations les plus récentes pour cette étude. Ces cas choisis servent à la prochaine phase, qui est la construction d'un questionnaire.

6.6 ÉTUDE DE CAS CONTRÔLÉE

Ces études de cas ont permis la construction d'un questionnaire administré à 88 gestionnaires afin de répondre aux questions de recherche et de valider les propositions. Les questions ont été choisies en respect des entrevues préalablement réalisées. Les résultats de ces études de cas contrôlées ont été analysés afin de répondre aux questions de recherche et d'identifier la nature des effets des facteurs à l'étude.

6.7 ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE DE CAS

Les résultats ont confirmé que la majorité des éléments de la gestion organisationnelle de projets influencent les processus de prise de décision éthique (proposition 1). Les réponses

à la question de recherche 1 identifient deux groupes d'éléments de la gestion organisationnelle de projets qui ont une influence positive ou négative.

Pour la proposition 2, certains éléments du *Business Ethics* modèrent effectivement cette relation. Toutefois, une grande majorité des éléments des approches éthiques n'ont pas eu d'effet sur les modèles établis par la proposition 1. Néanmoins, certains éléments identifiés permettent de répondre à la question de recherche 2. Il est possible d'observer que certaines approches éthiques ont une influence différente selon la couche de gouvernance touchée.

Ces analyses permettent le développement des nouvelles pratiques dans une situation satisfaisante qui identifie des contributions importantes au niveau théorique et managérial.

6.8 NOUVELLES PRATIQUES PERÇUES DANS UNE SITUATION SATISFAISANTE

Les contributions théoriques enrichissent la littérature existante. Elles révèlent, d'une part, que la couche de la gouvernance de la gestion organisationnelle de projets influence négativement les processus de prise de décision éthique, tandis que la couche de la gouvernance de la gestion de projets exerce une influence positive. D'autre part, elles montrent que les approches du *Business Ethics* ont des effets modérateurs distincts. Elles ont une influence négative sur la gouvernance de la gestion organisationnelle de projets, et un effet ambivalent sur celle de la gestion de projets (déontologique, un effet positif ; conséquentialiste, un effet ambivalent ; relationnel, un effet négatif).

Ces apports théoriques permettent de dégager des contributions managériales en vue d'adapter les nouvelles pratiques perçues dans une situation satisfaisante. Ils réunissent la compréhension des mécanismes de la prise de décision éthique en gestion organisationnelle de projets, en tenant compte des approches du *Business Ethics*.

Les contributions managériales issues de la proposition 1 incluent :

- Adopter une structure plus flexible de la gouvernance de la gestion organisationnelle de projets;
- Encourager les formations en gestion de projets et en éthique;
- Encourager les organisations à partager leurs expériences sur des projets ;
- Favoriser la relation et l'implication des gestionnaires liée aux instances;
- Apporter l'importance de définir les méthodologies de projets selon les rôles, les responsabilités, les processus, les jalons et les points de contrôle.

Quant à la proposition 2, elle inclut les propositions suivantes :

- Souligner l'importance des obligations et l'adéquation entre les actions et les règles lors des retours d'expériences du projet;
- Encourager la formation de la hiérarchie de principes entre les obligations et les règles;
- Inciter l'adaptabilité de l'approche déontologique lors d'une gouvernamentalité autoritaire;
- Suivre les règles par les instances peut freiner la prise de décision éthique;
- Soutenir l'objectif de viser le meilleur résultat lors du processus d'intuition;
- Mise en garde de la maximisation des bénéfices pour justifier les moyens et de l'ancrage des effets des résultats sur l'organisation;
- Précaution quant à la prise en compte de la vertu et du renforcement des relations interpersonnelles lors des relations des gestionnaires avec les instances et dans une gouvernamentalité autoritaire.

Dès le début de cette recherche, les gestionnaires se trouvaient face à une situation d'insatisfaction et de doute sur la manière de mobiliser les principes d'éthique dans les décisions en gestion de projets. Cette lacune se manifestait par une dichotomie entre déontologisme et conséquentialisme, alors que l'éthique relationnelle restait largement absente. Les résultats de cette étude ont permis de répondre aux deux questions de recherche.

Question de recherche 1 : Quelle est la nature de la relation de la gestion organisationnelle de projets (X) sur les éléments d'une prise de décision éthique (Y) ?

Grâce aux analyses qualitatives et quantitatives, il a été démontré que les éléments de la gouvernance (structure flexible ou rigide, dispositifs de formation et retours d'expérience) agissent comme des leviers positifs ou négatifs selon la couche de gouvernance pour renforcer la conscience éthique, le jugement et l'intention des personnes décideuses. Cette explicitation fournit un repère opérationnel pour diminuer la confusion initiale entre règles formelles et jugement moral individuel.

Question de recherche 2 : Quelle est la nature de l'influence du *Business Ethics* (Z) sur la relation entre de la gestion organisationnelle de projets (X) et des éléments d'une prise de décision éthique (Y) ?

L'étude a mis en évidence que l'intégration des approches standards et relationnelles du *Business Ethics* module l'effet de la gestion organisationnelle de projets sur les processus de prise de décision éthique : la prise en compte simultanée des devoirs, des conséquences et des vertus néglige la gouvernance de la gestion de projets, tandis que la couche relative à la gouvernance de la gestion organisationnelle de projets est ambivalente.

En articulant les réponses aux questions de recherche et les contributions afférentes, cette thèse transforme la situation d'insatisfaction de départ en un processus décisionnel structuré. La recherche réduit l'incertitude en apportant des clarifications sur la manière dont chaque élément de la gouvernance et du *Business Ethics* influe sur les processus de prise de décision éthique. Les personnes décideuses disposent à présent de recommandations managériales sur les éléments influenceurs de la gestion organisationnelle de projets et des approches éthiques modérateur. Les recommandations managériales facilitent la mise en œuvre immédiate, améliorant la confiance et la satisfaction des personnes concernées.

Ainsi, en répondant précisément aux questions de recherche et en traduisant ces réponses en contributions tangibles, cette thèse résout la situation d'insatisfaction initiale et la transforme en une situation satisfaisante par des recommandations managériales concrètes permettant d'améliorer la prise de décision éthique en gestion organisationnelle de projets.

ANNEXES

Annexe 1 : Les questions d'entrevues et des questionnaires à la proposition 1

L'annexe suivante présente les questions d'entrevues et des questionnaires liés à la proposition 1.

Objectifs		Questions de recherche	Propositions
Objectif 1 : Analyser et comprendre l'influence de la gestion organisationnelle de projets (X) sur les éléments du processus de la prise de décision éthique (Y). (O1 : X > Y)		Question de Recherche 1 : <i>Quelle est la nature de la relation de la gestion organisationnelle de projets (X) sur les éléments du processus de la prise de décision éthique (Y) ?</i>	Proposition 1 : Les éléments de la gestion organisationnelle de projets (X) influencent les éléments du processus d'une prise de décision éthique (Y).
Questions d'entrevues (E)			
Gestion organisationnelle de projets (GOP)	GOPE01 - Quels sont les moyens ou les fins spécifiques de contrôle imposés par la direction (le CA) sur les gestionnaires (officiers) de projet dans ce projet ? Pourquoi ?		
	GOPE02 - Comment les directives de gouvernance sont-elles appliquées dans ce projet et ses activités liées ? (Exemple : d'apporter des détails, appliquer des principes sans précision ou une méthode mixte)		
	GOPE03 - Quelle stratégie de gouvernamentalité votre organisation met-elle en place pour influencer l'orientation de la gouvernance dans ce projet et pour quelle raison ? (Autoritaire, libérale et néolibérale)		
	GOPE04 - Quelles formations en gestion de projets sont offertes? (Exemples : formations et certifications (base ou avancée))		
	GOPE05 - Quelles sont les pressions perçues lors de l'évaluation des projets? (Exemples : audit, revue de projets, programme de mentorat ou modèle de maturité)		
	GOPE06 - Quelles instances sont impliquées dans le processus de ce projet et quels sont leurs rôles? (Exemples : <i>Project Management Office</i> (PMO), comité pilote, instance, sponsor)		
	GOPE07 - Quelles sont vos réactions initiales lors d'une décision éthique, en relation avec votre rôle et les instances impliquées dans ce projet et de manière générale ?		
	GOPE08 - Comment utilisez-vous et appliquez-vous les politiques dans la prise de décision éthique dans ce projet?		
	GOPE09 - Quelles politiques ont été appliquées à ce projet pour guider les décisions ?		
	GOPE10 - Quelles sont les relations entre les parties impliquées dans ce projet ? Sont-elles régies par des contrats formels ou informels ?		
	GOPE11 - Quelle méthodologie est utilisée dans ce projet ? Pourquoi ? (Prédictive, convergente ou émergente)		
Prise de décision éthique (PDE)	PDEE01 - Quelle est votre première réaction face à une situation ou un dilemme éthique dans ce projet?		
	PDEE02 - Quelle est l'importance de la réaction émotionnelle lors d'un dilemme éthique et pourquoi?		
	PDEE03 - Quel est votre processus cognitif intuitif après avoir été informé par la situation?		
	PDEE04 - Quelle est l'importance de l'intuition lors d'un dilemme éthique et pourquoi?		
	PDEE05 - Quelle est votre réflexion face au dilemme éthique afin de résoudre tout conflit entre les normes morales ou des revendications concurrentes des parties prenantes dans ce projet?		
	PDEE06 - Quelle est l'importance d'une approche rationnelle lors d'un dilemme éthique et pourquoi?		
	PDEE07 - Dans le cadre de ce projet, face à un dilemme éthique, pouvez-vous décrire la manière dont vous appliquez la rationalisation morale pour aligner vos décisions avec vos principes moraux, même lorsque ces décisions pourraient sembler éthiquement ambiguës ?		
	PDEE08 - Quelle est l'importance de la rationalisation morale lors d'un dilemme éthique et pourquoi?		
	PDEE09 - Comment procédez-vous pour consulter votre entourage, comme vos collègues, gestionnaires, familles ou amis, ou pour vous référer à des documents d'éthique, afin d'obtenir des conseils ou des retours sur un dilemme éthique auquel vous êtes confronté dans ce projet ?		
	PDEE10 - Quelle est l'importance de la consultation lors d'un dilemme éthique et pourquoi?		
Questions du questionnaire (Q)			
Gestion organisationnelle de projets (GOP)	GOPQ01 - Quels sont les moyens ou fins spécifiques de contrôle imposés par la direction (CA) sur les gestionnaires (officiers) de projet dans ce projet et pourquoi?		
	GOPQ02 - Quel modèle de gouvernance est reflété par votre organisation dans l'application des lignes directrices dans la gouvernance des groupes de projets en lien avec les paradigmes dans ce projet? (Modèle normatif, modèle non normatif ou modèle mixte)		
	GOPQ03 - Quelle approche de gouvernamentalité est reflétée par votre organisation pour décrire l'attitude dans le rôle de gouvernance envers ceux qui gouvernent dans ce projet? (Autoritaire, libéral ou néolibéral)		
	GOPQ04A - Quel est le niveau de la gouvernance de la gestion de projets sur les capacités et les pratiques professionnelles au sein de l'organisation selon l'éducation dans ce projet? (Aucune formation, Niveau 1 : Formation de base en gestion de projets et/ou méthodologie de projet, Niveau 2 : Niveau 1 plus certification de chef de projet ou Niveau 3 : Niveau 1 et 2 plus formation et certification avancée)		
	GOPQ04B - Quel est le niveau de la gouvernance de la gestion de projets sur les capacités et les pratiques professionnelles au sein de l'organisation selon la pression perçue dans ce projet? (Aucune pression perçue, Niveau 1 : Audits et revue de projets, Niveau 2 : Programmes de mentorat ou Niveau 3 : Modèles de maturité)		

Prise de décision éthique (PDE)	GOPQ05 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à l'implication des instances dans le processus de ce projet et à leurs rôles? (1 = Aucune importance, 5 = Importance capitale) ou Non Applicable (S.O.)
	GOPQ06 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à l'implication des gestionnaires de projet/officiers dans la relation avec les instances dans le processus de ce projet et à leurs rôles? (1 = Aucune importance, 5 = Importance capitale) ou S.O.
	GOPQ07 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à l'application des politiques (les règles) dans la prise de décision éthique dans ce projet par les gestionnaires de projet/officiers? (1 = Aucune importance, 5 = Importance capitale) ou S.O.
	GOPQ08 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à l'implication des parties prenantes dans ce projet par des contrats formels? (1 = Aucune importance (contrat informel), 5 = Importance capitale (contrat formel)) ou S.O.
	GOPQ09 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à l'implication du gestionnaire de projet/officier avec des parties prenantes dans ce projet par des contrats formels? (1 = Aucune importance (contrat informel), 5 = Importance capitale (contrat formel)) ou S.O.
	GOPQ10 - Quel type de méthodologie devrait être employée dans ce projet? (Prédictive, convergente ou émergente)
	GOPQ11 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à l'application de méthodologies de projets (prédictives, convergentes ou émergentes) par les gestionnaires de projet/officiers dans ce projet? (1 = Aucune importance, 5 = Importance capitale) ou S.O.
	PDEQ01 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à la réaction émotionnelle initiale lors d'un dilemme éthique rencontré par les gestionnaires de projet/officiers dans ce projet? (1 = Aucune importance, 5 = Importance capitale) ou S.O.
	PDEQ02 - Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure votre association fait-elle confiance à la réaction émotionnelle initiale des gestionnaires de projet/officiers pour orienter les décisions éthiques dans ce projet? (1 = Aucune confiance, 5 = Confiance totale) ou S.O.
	PDEQ03 - Selon la vision de votre association, à quel point est-il important que les intuitions des gestionnaires de projet/officiers soient alignées avec les principes éthiques dans leur prise de décision, sur une échelle de 1 à 5 dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Extrêmement important) ou S.O.
	PDEQ04 - Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure votre association se fie-t-elle à l'intuition initiale des gestionnaires de projet/officiers pour naviguer à travers les décisions éthiques dans ce projet? (1 = Pas du tout, 5 = Complètement) ou S.O.
	PDEQ05 - Selon la vision de votre association, quelle est l'importance d'une approche rationnelle par les gestionnaires de projet/officiers pour résoudre les dilemmes éthiques, sur une échelle de 1 à 5 dans ce projet? (1 = Peu importante, 5 = importante) ou S.O.
	PDEQ06 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle est la priorité donnée par votre association à l'analyse exhaustive des options par les gestionnaires de projet/officiers avant de prendre une décision dans ce projet? (1 = Pas une priorité, 5 = Une priorité majeure) ou S.O.
	PDEQ07 - Selon la vision de votre association, dans quelle mesure les gestionnaires de projet/officiers doivent-ils ajuster leurs principes moraux face à un dilemme éthique, sur une échelle de 1 à 5 dans ce projet? (1 = Pas nécessaire, 5 = Absolument nécessaire) ou S.O.
	PDEQ08 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association attribue-t-elle aux principes moraux dans le cadre des décisions éthiques dans ce projet? (1 = Très peu important, 5 = Extrêmement important) ou S.O.
	PDEQ09 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à la consultation d'une ressource interne par les gestionnaires de projet/officiers dans des situations éthiquement complexes dans ce projet? (1 = Peu important, 5 = Très important) ou S.O.
	PDEQ10 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à la consultation d'une ressource externe par les gestionnaires de projet/officiers dans des situations éthiquement complexes dans ce projet? (1 = Peu important, 5 = Très important) ou S.O.
	PDEQ11 - Dans votre association, comment évaluez-vous l'importance des processus mentaux de prise de décision, tel que l'émotion, l'intuition, la raison, la rationalisation et la consultation dans la prise de décision éthique de votre association en les classant par ordre d'importance dans ce projet?

Annexe 2 : Les questions d'entrevues et des questionnaires à la proposition 2

L'annexe suivante présente les questions d'entrevues et des questionnaires liés à la proposition 2.

Objectif 2 :		Question de Recherche 2 :	Proposition 2 :
Analyser et comprendre l'influence du Business Ethics (Z) sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et les éléments du processus de la prise de décision éthique (Y). (O2 : Z > (X > Y))		Quelle est la nature de l'influence du Business Ethics (Z) sur la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et les éléments du processus de la prise de décision éthique (Y) ?	Le Business Ethics (Z) modère la relation entre la gestion organisationnelle de projets (X) et les éléments du processus de la prise de décision éthique (Y).
Questions d'entrevues (E)			
Business Ethics (BE)	BEE01	Quelle est la pertinence des obligations, du devoir, des règles, des normes et des maximes dans un dilemme éthique?	
	BEE02	Comment les obligations, le devoir, les règles, les normes et les maximes contribuent-ils à la résolution d'un dilemme éthique dans la situation?	
	BEE03	Quelle est la signification des obligations, du devoir, des règles, des normes et des maximes dans la résolution d'un dilemme éthique dans cette situation?	
	BEE04	Quelle est la pertinence du meilleur résultat, de la maximisation des bénéfices, des finalités, du coût-avantage des parties prenantes et de la satisfaction globale dans un dilemme éthique dans la situation?	
	BEE05	Comment le meilleur résultat, la maximisation des bénéfices, les finalités, le coût-avantage des parties prenantes et la satisfaction globale contribuent-ils à la résolution d'un dilemme éthique dans la situation?	
	BEE06	Quelle est la signification du meilleur résultat, de la maximisation des bénéfices, des finalités, du coût-avantage des parties prenantes et de la satisfaction globale dans la résolution d'un dilemme éthique dans cette situation?	
	BEE07	Quelle est la pertinence d'intégrer les relations entre les personnes, les bons comportements, les vertus et les valeurs dans un dilemme éthique dans la situation?	
	BEE08	Comment l'intégration des relations entre les personnes, les bons comportements, les vertus et les valeurs contribue-t-elle à la résolution d'un dilemme éthique dans la situation?	
	BEE09	Quelle est la signification de l'intégration des relations entre les personnes, des bons comportements, des vertus et des valeurs dans la résolution d'un dilemme éthique dans cette situation?	
	BEE10	Suite à l'examen des trois approches utilisées en éthique des affaires, comment classeriez-vous ces approches par ordre d'importance, de la plus cruciale à la moins essentielle, et pour quelles raisons dans votre projet ?	
Questions du questionnaire (Q)			
Business Ethics (BE)	BEQ01	Sur une échelle de 1 à 5, à quel point votre association considère-t-elle les obligations et devoirs comme pertinents pour évaluer un dilemme éthique dans ce projet ? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.	
	BEQ02	Sur une échelle de 1 à 5, à quel point votre association estime-t-elle que le respect des règles et normes établies est toujours nécessaire dans la résolution de dilemmes éthiques dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.	
	BEQ03	Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure les maximes (principes généraux d'action) influencent-elles les décisions éthiques dans votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.	
	BEQ04	Sur une échelle de 1 à 5, les obligations et devoirs sont-ils le principal facteur de prise de décision dans un dilemme éthique au sein de votre association dans ce projet ? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.	
	BEQ05	Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'efficacité des règles et normes existantes pour guider les gestionnaires de projet/officiers à travers les dilemmes éthiques au sein de votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.	
	BEQ06	Sur une échelle de 1 à 5, lorsqu'il y a un conflit entre différentes obligations ou règles, votre association privilégie-t-elle une certaine hiérarchie de principes dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.	
	BEQ07	Sur une échelle de 1 à 5, les règles de votre association aident-elles à clarifier les choix éthiques lorsqu'il y a des ambiguïtés dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.	
	BEQ08	Sur une échelle de 1 à 5, quel est le niveau d'importance accordé à l'adéquation entre les actions des gestionnaires de projet/officiers et les règles de votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.	
	BEQ09	Sur une échelle de 1 à 5, considérez-vous que le suivi des règles et normes sans exception est un indicateur de l'intégrité éthique dans votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.	
	BEQ10	Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure la résolution de dilemmes éthiques en suivant strictement les devoirs et obligations améliore-t-elle la réputation éthique de votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.	
	BEQ11	Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous l'importance de viser le meilleur résultat possible lors d'un dilemme éthique dans votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.	
	BEQ12	Sur une échelle de 1 à 5, la maximisation des bénéfices est-elle un facteur clé dans l'évaluation des décisions éthiques au sein de votre association dans ce projet ? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.	
	BEQ13	Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure le calcul coût-avantage pour les parties prenantes est-il pris en compte lors de la résolution de dilemmes éthiques dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.	
	BEQ14	Sur une échelle de 1 à 5, quelle est l'efficacité de la prise en compte des finalités pour guider la résolution de dilemmes éthiques dans votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.	
	BEQ15	Sur une échelle de 1 à 5, estimez-vous que la satisfaction globale des parties prenantes devrait être l'objectif principal dans la résolution d'un dilemme éthique dans votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.	
	BEQ16	Sur une échelle de 1 à 5, les décisions sont-elles souvent prises en pesant les avantages contre les inconvénients pour tous les affecter dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.	

BEQ17 - Sur une échelle de 1 à 5, à quel point la recherche du meilleur résultat global est-elle valorisée dans la prise de décision éthique au sein de votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
BEQ18 - Sur une échelle de 1 à 5, la maximisation des bénéfices justifie-t-elle les moyens utilisés dans les décisions éthiques, selon la vision de votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
BEQ19 - Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure considérez-vous que le résultat d'une décision éthique affecte la réputation et l'intégrité de votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
BEQ20 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à l'entretien des relations interpersonnelles dans la gestion des dilemmes éthiques dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
BEQ21 - Sur une échelle de 1 à 5, estimez-vous que la manifestation de bons comportements soit fondamentale dans la résolution de dilemmes éthiques au sein de votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
BEQ22 - Sur une échelle de 1 à 5, à quel point les vertus personnelles sont-elles prises en compte dans les décisions éthiques dans votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
BEQ23 - Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous l'impact de l'intégration des valeurs personnelles et professionnelles dans la résolution de dilemmes éthiques dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
BEQ24 - Sur une échelle de 1 à 5, les décisions éthiques dans votre association sont-elles souvent influencées par le souci de maintenir ou d'améliorer les relations entre les parties prenantes dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
BEQ25 - Sur une échelle de 1 à 5, la prise en compte des vertus, comme l'honnêteté et l'empathie, est-elle un élément clé dans la prise de décision éthique dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
BEQ26 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle est la signification accordée à l'alignement des décisions éthiques avec les valeurs fondamentales de votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
BEQ27 - Sur une échelle de 1 à 5, considérez-vous que le renforcement des relations interpersonnelles à travers des décisions éthiques améliore l'environnement de travail dans votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
BEQ28 - Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure la prise en compte des bons comportements et des vertus personnelles influence-t-elle positivement la résolution de dilemmes éthiques dans votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
BEQ29 - Dans votre association, comment classeriez-vous ces trois approches par ordre d'importance dans ce projet? L'approche déontologique (suivi des règles et devoirs), l'approche conséquentialiste (évaluation des résultats) et l'approche relationnelle (importance des relations et vertus)
BEQ30 - Selon vous, quelle approche éthique contribue le plus à la réputation positive de votre association auprès de la situation de dilemme éthique dans ce projet? (Déontologique, conséquentialiste ou relationnelle)
BEQ31 - Selon vous, quelle approche éthique contribue le moins à la réputation positive de votre association auprès de la situation de dilemme éthique dans ce projet? (Déontologique, conséquentialiste ou relationnelle)
BEQ32 - Dans quelle mesure votre association trouve-t-elle l'approche déontologique adaptable aux différents dilemmes éthiques dans ce projet? (1 = Pas adaptable, 5 = Très adaptable)
BEQ33 - Dans quelle mesure votre association trouve-t-elle l'approche conséquentialiste adaptable aux différents dilemmes éthiques dans ce projet? (1 = Pas adaptable, 5 = Très adaptable)
BEQ34 - Dans quelle mesure votre association trouve-t-elle l'approche relationnelle adaptable aux différents dilemmes éthiques dans ce projet? (1 = Pas adaptable, 5 = Très adaptable)

Annexe 3 : Présentation des résultats nominaux sur la gestion organisationnelle de projets (X)

Cette annexe présente les résultats nominaux sur la gestion organisationnelle de projets obtenus par le questionnaire.

Questions	Réponses	Résultats	%
GOPQ01 - Est-ce que la direction sur le projet doit exercer un rôle de contrôle qui est plus sur les moyens ou sur les fins dans ce projet?	Contrôle de comportement	42	47,73%
	Contrôle des résultats	46	52,27%
GOPQ02 - Quel modèle de gouvernance est reflété par votre organisation dans l'application des lignes directrices dans la gouvernance des groupes de projets en lien avec les paradigmes dans ce projet?	Modèle normatif	25	28,41%
	Modèle non normatif	24	27,27%
	Modèle mixte	39	44,32%
GOPQ03 - Quelle approche de gouvernementalité est reflétée par votre organisation pour décrire l'attitude dans le rôle de gouvernance envers ceux qui gouvernent dans ce projet?	Autoritaire	28	31,82%
	Libéral	19	21,59%
	Néolibéral	41	46,59%
GOPQ04A - Quel est le niveau de la gouvernance de la gestion de projet sur les capacités et les pratiques professionnelles au sein de l'organisation selon l'éducation dans ce projet?	Aucune formation	47	53,41%
	Niveau 1	31	35,23%
	Niveau 2	9	10,23%
	Niveau 3	1	1,14%
GOPQ04B - Quel est le niveau de la gouvernance de la gestion de projet sur les capacités et les pratiques professionnelles au sein de l'organisation selon la pression perçue dans ce projet?	Aucune pression perçue	28	31,82%
	Niveau 1	40	45,45%
	Niveau 2	8	9,09%
	Niveau 3	12	13,64%
GOPQ10 - Quel type de méthodologie devrait être employée dans ce projet?	Prédictives	34	38,64%
	Convergentes	49	55,68%
	Émergentes	5	5,68%

Annexe 4 : Présentation des résultats ordinaux sur la gestion organisationnelle de projets (X)

Cette annexe présente les résultats ordinaux sur la gestion organisationnelle de projets obtenus par le questionnaire.

N=88	GOPQ5	GOPQ6	GOPQ7	GOPQ8	GOPQ9	GOPQ11
1	2	1	1	1	1	3
2	4	2	1	11	12	17
3	17	7	12	21	20	23
4	48	44	31	25	23	37
5	17	34	43	30	32	8
%						
1	2,27%	1,14%	1,14%	1,14%	1,14%	3,41%
2	4,55%	2,27%	1,14%	12,50%	13,64%	19,32%
3	19,32%	7,95%	13,64%	23,86%	22,73%	26,14%
4	54,55%	50,00%	35,23%	28,41%	26,14%	42,05%
5	19,32%	38,64%	48,86%	34,09%	36,36%	9,09%
Moyenne	3,84	4,23	4,30	3,82	3,83	3,34
Médiane	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Mode	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00
Écart type	0,86	0,78	0,83	1,07	1,10	1,00
Coefficient de variation	0,23	0,18	0,19	0,28	0,29	0,30
Questions						
GOPQ5 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à l'implication des instances dans le processus de ce projet et à leurs rôles?						
GOPQ6 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à l'implication des gestionnaires de projet dans la relation avec les instances dans le processus de ce projet et à leurs rôles?						
GOPQ7 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à l'application des politiques (les règles) dans la prise de décision éthique dans ce projet par le gestionnaire de projet?						
GOPQ8 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à l'implication des parties prenantes dans ce projet par des contrats formels?						
GOPQ9 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à l'implication des gestionnaires de projet avec des parties prenantes dans ce projet par des contrats formels?						
GOPQ11 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à l'application de méthodologies de projet (prédictives, convergentes ou émergentes) par les gestionnaires de projets dans ce projet?						

Annexe 5 : Présentation des résultats de priorisation des divers processus de la prise de décision éthique (PDEQ11)

Cette annexe présente les résultats de priorisation des divers processus de la prise de décision éthique obtenus par le questionnaire.

Priorisation	Émotion	Intuition	Raison	Rationalisation	Consultation
1er	2	7	25	22	32
2e	2	4	19	39	24
3e	4	19	29	17	19
4e	15	45	12	8	8
5e	65	13	3	2	5

Annexe 6 : Présentation des résultats ordinaux sur le processus de la prise de décision éthique (Y)

Cette annexe présente les résultats ordinaux sur le processus de la prise de décision éthique obtenus par le questionnaire.

N=88	PDEQ0 1	PDEQ0 2	PDEQ0 3	PDEQ0 4	PDEQ0 5	PDEQ0 6	PDEQ0 7	PDEQ0 8	PDEQ0 9	PDEQ1 0
1	7	10	1	4	1	2	1	3	2	5
2	38	42	15	29	0	4	15	9	4	18
3	28	30	22	32	9	7	21	17	16	17
4	10	6	41	22	48	40	34	44	42	34
5	4	0	9	1	30	33	15	15	24	14
%										
1	7,95%	11,36%	1,14%	4,55%	1,14%	2,27%	1,14%	3,41%	2,27%	5,68%
2	43,18%	47,73%	17,05%	32,95%	0,00%	4,55%	17,05%	10,23%	4,55%	20,45%
3	31,82%	34,09%	25,00%	36,36%	10,23%	7,95%	23,86%	19,32%	18,18%	19,32%
4	11,36%	6,82%	46,59%	25,00%	54,55%	45,45%	38,64%	50,00%	47,73%	38,64%
5	4,55%	0,00%	10,23%	1,14%	34,09%	37,50%	17,05%	17,05%	27,27%	15,91%
Moyenne	2,61	2,36	3,48	2,85	4,20	4,14	3,55	3,67	3,93	3,39
Médiane	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Mode	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Écart type	0,99	0,77	0,93	0,89	0,71	1,10	1,13	0,99	0,91	1,14
Coefficient de variation	0,38	0,33	0,27	0,31	0,17	0,26	0,32	0,27	0,23	0,34
Questions										
PDEQ1 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à la réaction émotionnelle initiale lors d'un dilemme éthique rencontré par un gestionnaire de projet dans ce projet?										
PDEQ2 - Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure votre association fait-elle confiance à la réaction émotionnelle initiale d'un gestionnaire de projet pour orienter les décisions éthiques dans ce projet?										
PDEQ3 - Selon la vision de votre association, à quel point est-il important que les intuitions des gestionnaires de projet soient alignées avec les principes éthiques dans leur prise de décision, sur une échelle de 1 à 5 dans ce projet?										
PDEQ4 - Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure votre association se fie-t-elle à l'intuition initiale des gestionnaires de projet pour naviguer à travers les décisions éthiques dans ce projet?										
PDEQ5 - Selon la vision de votre association, quelle est l'importance d'une approche rationnelle par les gestionnaires de projet pour résoudre les dilemmes éthiques, sur une échelle de 1 à 5 dans ce projet?										
PDEQ6 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle est la priorité donnée par votre association à l'analyse exhaustive des options par les gestionnaires de projet avant de prendre une décision dans ce projet?										
PDEQ7 - Selon la vision de votre association, dans quelle mesure les gestionnaires de projet doivent-ils ajuster leurs principes moraux face à un dilemme éthique, sur une échelle de 1 à 5 dans ce projet?										
PDEQ8 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association attribue-t-elle aux principes moraux dans le cadre des décisions éthiques dans ce projet?										
PDEQ9 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à la consultation d'une ressource interne par les gestionnaires de projet dans des situations éthiquement complexes dans ce projet?										
PDEQ10 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à la consultation d'une ressource externe par les gestionnaires de projet dans des situations éthiquement complexes dans ce projet?										

Annexe 7 : Présentation des résultats du test Khi deux entre la gestion organisationnelle de projets (X) et du processus de la prise de décision éthique (Y)

Cette annexe présente les résultats du test Khi deux entre la gestion organisationnelle de projets (X) et du processus de la prise de décision éthique (Y) obtenus par le questionnaire. Les cases vertes ce sont les résultats significatifs tandis que les cases rouges sont non significatives.

	PDE Q01	PDE Q02	PDE Q03	PDE Q04	PDE Q05	PDE Q06	PDE Q07	PDE Q08	PDE Q09	PDE Q10	PDEQ 11-1	PDEQ 11-2	PDEQ 11-3	PDEQ 11-4	PDEQ 11-5
GOP Q01	6,94E-01	7,01E-01	4,19E-01	7,41E-01	3,44E-02	9,36E-01	6,86E-01	8,29E-01	8,56E-01	2,56E-01	9,88E-01	5,80E-01	5,65E-01	5,42E-02	3,33E-01
GOP Q02	1,97E-01	6,37E-02	1,91E-02	8,07E-01	2,32E-01	9,11E-01	5,95E-01	9,83E-02	1,55E-01	7,58E-01	8,79E-01	7,04E-02	4,89E-01	2,60E-01	6,10E-01
GOP Q03	1,86E-01	2,06E-01	2,71E-01	1,06E-01	2,91E-01	3,14E-01	3,64E-01	6,96E-01	9,83E-01	4,82E-01	8,66E-01	8,76E-01	3,48E-01	7,34E-01	9,87E-01
GOP Q04A	7,27E-01	3,79E-01	8,77E-01	9,51E-01	6,21E-01	5,75E-01	8,94E-01	2,28E-01	7,08E-01	2,20E-01	4,16E-01	8,21E-01	3,63E-01	6,56E-01	9,49E-01
GOP Q04B	1,12E-01	5,47E-02	8,19E-01	2,24E-01	1,02E-01	9,65E-01	5,57E-01	5,99E-01	2,71E-01	3,88E-01	1,07E-01	6,07E-01	1,27E-01	3,79E-01	8,50E-01
GOP Q05	1,57E-01	1,30E-01	2,61E-06	1,88E-03	2,49E-08	4,60E-02	2,38E-05	2,74E-02	7,24E-06	3,54E-01	1,11E-02	5,25E-01	1,59E-01	8,27E-01	1,20E-01
GOP Q06	5,06E-02	2,13E-01	6,23E-15	2,39E-03	8,96E-17	9,02E-08	9,85E-13	5,84E-03	7,97E-07	1,50E-03	5,58E-07	4,06E-02	1,57E-01	5,27E-01	2,95E-05
GOP Q07	2,37E-03	2,00E-01	1,36E-14	2,40E-03	1,12E-13	1,19E-13	2,23E-13	9,14E-08	1,82E-06	1,75E-05	2,56E-05	2,88E-02	8,27E-01	9,03E-01	2,59E-01
GOP Q08	2,41E-01	2,40E-01	5,95E-13	6,40E-02	5,90E-14	1,50E-07	1,41E-13	2,91E-03	6,63E-06	1,45E-02	2,89E-06	6,13E-03	2,53E-01	3,57E-01	2,79E-01
GOP Q09	8,97E-02	1,67E-01	1,60E-14	9,51E-03	9,06E-14	1,60E-06	1,08E-12	3,21E-03	2,50E-05	2,42E-02	1,13E-08	1,62E-02	3,99E-02	1,45E-01	7,77E-02
GOP Q10	5,90E-01	7,95E-01	8,57E-01	9,20E-01	7,04E-01	9,86E-01	9,46E-01	5,15E-01	9,40E-01	7,92E-01	1,43E-01	4,48E-01	9,94E-01	1,27E-01	4,28E-01
GOP Q11	7,57E-01	3,36E-01	8,32E-04	1,19E-03	2,37E-05	2,53E-02	9,06E-04	2,43E-02	1,66E-02	3,44E-01	7,86E-02	4,56E-01	8,70E-01	8,05E-01	9,28E-01

Annexe 8 : Présentation des résultats de multicollinéarité entre variables GOPQ ordinales (X)

Cette annexe présente les résultats de multicollinéarité entre variables GOPQ ordinales (X) obtenus par le questionnaire.

GOP	GOPQ05	GOPQ06	GOPQ07	GOPQ08	GOPQ09	GOPQ11
GOPQ05						
GOPQ06	0,30663524					
GOPQ07	0,43082868	0,60037437				
GOPQ08	0,10368389	0,22631328	0,23982495			
GOPQ09	0,06709072	0,13799443	0,1301898	0,78348351		
GOPQ11	0,23391138	0,2946376	0,40043445	0,18529884	0,16670738	

Annexe 9 : Présentation des résultats du test VIF entre les variables GOP (X) nominales et avec les autres variables ordinales⁶⁸

Cette annexe présente les résultats du test VIF entre les variables GOP (X) nominales et avec les autres variables ordinales obtenus par le questionnaire.

	GOPQ02 - Normatif	GOPQ02 - Non Normatif	GOPQ03 - Autoritaire	GOPQ03 - Libéral	GOPQ04A - Aucune formation	GOPQ04B - Aucune pression	GOP Q05	GOP Q06	GOP Q07	GOP Q08	GOP Q09	GOPQ10 - Prédictive	GOPQ10 - Convergente	GOP Q11
GOPQ01 - Comportement	1,003	1,032	1,006	1,127	1,001	1,001	1,08 6	1,00 0	1,01 0	1,11 9	1,08 9	1,001	1,058	1,00 0
GOPQ02 - Normatif		1,175	1,028	1,026	1,000	1,026	1,00 3	1,01 4	1,00 2	1,00 1	1,01 5	1,031	1,002	1,01 9
GOPQ02 - Non Normatif			1,001	1,000	1,002	1,017	1,06 2	1,00 7	1,00 4	1,01 1	1,00 1	1,083	1,002	1,04 6
GOPQ03 - Autoritaire				1,147	1,093	1,000	1,01 6	1,01 3	1,11 1	1,00 5	1,00 4	1,012	1,004	1,05 6
GOPQ03 - Libéral					1,011	1,061	1,00 1	1,02 4	1,06 9	1,02 0	1,02 5	1,000	1,000	1,00 5
GOPQ04A - Aucune formation						1,096	1,00 4	1,00 2	1,12 0	1,05 2	1,06 6	1,002	1,004	1,04 4
GOPQ04B - Aucune pression							1,02 5	1,00 3	1,02 5	1,03 3	1,09 4	1,038	1,029	1,02 6
GOPQ10 - Prédictive							1,00 1	1,00 3	1,00 3	1,01 6	1,00 2		1,039	1,01 6
GOPQ10 - Convergente							1,00 0	1,00 3	1,00 2	1,01 1	1,00 1	4,786		1,01 2

⁶⁸ VIF (< 5 acceptable; > 5 suspicion de colinéarité; > 10 colinéarité sévère) (Kim, 2013; Schoumaker, 2013)

Annexe 10 : Présentation synthétique des statistiques globales

Cette annexe présente les résultats synthétiques des statistiques globales obtenus par le questionnaire.

Statistique globale	R (Corrélation multiple)	R ² (Pouvoir explicatif)	R ² ajusté	Erreur type	Analyse de variance
PDEQ01	0,612	37,42%	0,336	0,777	2,2634E-07
PDEQ02	0,573	32,87%	0,296	0,651	9,6044E-07
PDEQ03	0,580	33,70%	0,288	0,788	6,51174E-06
PDEQ04	0,621	38,58%	0,332	0,728	1,17683E-06
PDEQ05	0,604	36,44%	0,326	0,586	4,12796E-07
PDEQ06	0,668	44,65%	0,427	0,691	2,06373E-10
PDEQ07	0,437	19,06%	0,162	0,919	0,000469716
PDEQ08	0,531	28,23%	0,248	0,860	1,33847E-05
PDEQ09	0,495	24,50%	0,218	0,813	2,51273E-05
PDEQ10	0,568	32,21%	0,281	0,974	4,85849E-06

Annexe 11 : Présentation des effets significatifs de la variable PDEQ01

Cette annexe présente les résultats des effets significatifs de la variable PDEQ01 obtenus par le questionnaire.

Variable	Choix GOPQ	B (coef.)	Erreur type	p-valeur	Significatif ?	Sens	Interprétation
PDEQ01	Constante	4,107	0,533	2,73E-11	Oui	Effet positif	
	GOPQ02 - Modèle normatif	-0,544	0,188	4,82E-03	Oui	Effet négatif	Effet négatif , statistiquement significatif
	GOPQ04A	-0,560	0,190	4,19E-03	Oui	Effet négatif	Effet négatif , significatif
	GOPQ04B	-0,672	0,193	7,82E-04	Oui	Effet négatif	Effet négatif , très fort
	GOPQ05	0,344	0,112	2,87E-03	Oui	Effet positif	Effet positif et significatif
	GOPQ07	-0,503	0,121	8,12E-05	Oui	Effet négatif	Effet négatif fort et significatif

Annexe 12 : Présentation des effets significatifs de la variable PDEQ02

Cette annexe présente les résultats des effets significatifs de la variable PDEQ02 obtenus par le questionnaire.

Variable	Choix GOPQ	B (coef.)	Erreur type	p-valeur	Significatif ?	Sens	Interprétation
PDEQ02	Constante	3,038	0,132	7,20E-38	Oui	Effet positif	Tous les prédicteurs inclus sont statistiquement significatifs .
	GOPQ02 - Modèle normatif	-0,472	0,159	3,87E-03	Oui	Effet négatif	Impact négatif et significatif : plus les gestionnaires suivent un modèle normatif, plus la note PDEQ02 diminue.
	GOPQ03 - Autoritaire	-0,437	0,159	7,40E-03	Oui	Effet négatif	Effet négatif significatif sur PDEQ02.
	GOPQ04A	-0,445	0,154	4,80E-03	Oui	Effet négatif	L'absence de formation réduit significativement PDEQ02.
	GOPQ04B	-0,516	0,159	1,74E-03	Oui	Effet négatif	Très significatif : un manque de pression diminue aussi PDEQ02.

Annexe 13 : Présentation des effets significatifs de la variable PDEQ03

Cette annexe présente les résultats des effets significatifs de la variable PDEQ03 obtenus par le questionnaire.

Variable	Choix GOPQ	B (coef.)	Erreur type	p-valeur	Significatif?	Sens	Interprétation
PDEQ03	Constante	3,493	0,519	2,17E-09	Oui	Effet positif	
	GOPQ01	-0,337	0,187	7,46E-02	Non	Effet négatif	Tendance négative, mais non significative ($p > 0,05$). À surveiller.
	GOPQ02 - Modèle normatif	-0,501	0,194	1,17E-02	Oui	Effet négatif	Effet négatif significatif : plus l'approche est normative, plus la note de PDEQ03 diminue.
	GOPQ03 - Autoritaire	-0,434	0,185	2,17E-02	Oui	Effet négatif	L'approche autoritaire est aussi liée à une baisse significative de PDEQ03.
	GOPQ04B	-0,544	0,193	6,10E-03	Oui	Effet négatif	L'absence de pression externe est associée à une réduction de PDEQ03.
	GOPQ05	0,371	0,105	6,90E-04	Oui	Effet positif	Effet positif significatif : une meilleure implication des instances favorise PDEQ03.
	GOPQ09	-0,216	0,085	1,30E-02	Oui	Effet négatif	Plus il y a de contrats formels entre le gestionnaire et les parties prenantes, plus le niveau de PDEQ03 est bas.

Annexe 14 : Présentation des effets significatifs de la variable PDEQ04

Cette annexe présente les résultats des effets significatifs de la variable PDEQ04 obtenus par le questionnaire.

Variab le	Choix GOPQ	B (coef.)	Erreur type	p-valeur	Significatif ?	Sens	Interprétation
PDEQ04	Constante	2,335	0,556	6,89E-05	Oui	Effet positif	
	GOPQ03 - Autoritaire	-0,634	0,183	8,53E-04	Oui	Effet négatif	Plus l'approche est autoritaire, plus la note de PDEQ04 diminue significativement.
	GOPQ04A	-0,402	0,179	2,76E-02	Oui	Effet négatif	L'absence de formation réduit significativement la note de PDEQ04.
	GOPQ04B	-0,462	0,181	1,25E-02	Oui	Effet négatif	L'absence de pression diminue également le niveau de PDEQ04.
	GOPQ06	0,570	0,131	3,92E-05	Oui	Effet positif	Une meilleure planification améliore significativement PDEQ04.
	GOPQ07	-0,368	0,134	7,48E-03	Oui	Effet négatif	Moins d'évaluation dans le projet est liée à une note plus bas de PDEQ04.
	GOPQ08	-0,138	0,077	7,85E-02	Non	Effet négatif	Effet négatif, mais non significatif au seuil de 5 %.
	GOPQ11	0,232	0,087	9,05E-03	Oui	Effet positif	Une communication claire et suivie augmente significativement PDE4.

Annexe 15 : Présentation des effets significatifs de la variable PDEQ05

Cette annexe présente les résultats des effets significatifs de la variable PDEQ05 obtenus par le questionnaire.

Variable	Choix GOPQ	B (coef.)	Erreur type	p-valeur	Significatif?	Sens	Interprétation
PDEQ05	Constante	2,196	0,377	1,07E-07	Oui	Effet positif	
							Une plus grande implication comportementale est liée à une augmentation significative de PDEQ05.
	GOPQ01	0,416	0,134	2,58E-03	Oui	Effet positif	
	GOPQ03 - Libéral	0,401	0,172	2,19E-02	Oui	Effet positif	L'approche libérale est également positivement associée à PDEQ05.
	GOPQ04 A	0,349	0,134	1,09E-02	Oui	Effet positif	Fait surprenant : l'absence de formation semble ici liée positivement à PDEQ05. Cela pourrait refléter des effets indirects ou des compensations informelles.
	GOPQ04 B	-0,426	0,147	4,84E-03	Oui	Effet négatif	Effet négatif significatif : l'absence de pression nuit à la progression de PDEQ05.
	GOPQ06	0,396	0,081	5,52E-06	Oui	Effet positif	Forte association positive : plus la planification est structurée, plus la note PDEQ05 augmente.

Annexe 16 : Présentation des effets significatifs de la variable PDEQ06

Cette annexe présente les résultats des effets significatifs de la variable PDEQ06 obtenus par le questionnaire.

Variable	Choix GOPQ	B (coef.)	Erreur type	p-valeur	Significatif?	Sens	Interprétation
PDEQ06	Constante	0,386	0,467	4,11E-01	Non	Effet positif	
							Forte association positive : une planification claire favorise l'augmentation de la note PDEQ06.
	GOPQ06	0,510	0,099	1,82E-06	Oui	Effet positif	
	GOPQ09	0,205	0,068	3,48E-03	Oui	Effet positif	Effet positif significatif : les mécanismes de suivi sont bénéfiques au développement de PDEQ06.
	GOPQ11	0,243	0,078	2,47E-03	Oui	Effet positif	Influence positive : la valorisation des résultats améliore la dynamique représentée par PDEQ06.

Annexe 17 : Présentation des effets significatifs de la variable PDEQ07

Cette annexe présente les résultats des effets significatifs de la variable PDEQ07 obtenus par le questionnaire.

Variable	Choix GOPQ	B (coef.)	Erreur type	p-valeur	Significatif?	Sens	Interprétation
PDEQ07	Constante	3,827	0,150	2,56E-41	Oui	Effet positif	
	GOPQ02 - Modèle normatif	-0,535	0,223	1,89E-02	Oui	Effet négatif	Effet négatif : plus les pratiques normatives sont présentes, plus la note PDEQ07 diminue.
	GOPQ04B	-0,797	0,213	3,40E-04	Oui	Effet négatif	Effet fortement négatif : moins il y a de pression, plus le niveau de PDEQ07 est bas.
	GOPQ03 - Autoritaire	0,425	0,213	4,98E-02	Oui	Effet positif	Effet légèrement positif : un style autoritaire est faiblement, mais significativement lié à une augmentation de PDEQ07.

Annexe 18 : Présentation des effets significatifs de la variable PDEQ08

Cette annexe présente les résultats des effets significatifs de la variable PDEQ08 obtenus par le questionnaire.

Variable	Choix GOPQ	B (coef.)	Erreur type	p-valeur	Significatif?	Sens	Interprétation
PDEQ08	Constante	2,329	0,516	2,10E-05	Oui	Effet positif	
	GOPQ02 - Modèle normatif	-0,740	0,222	1,28E-03	Oui	Effet négatif	Effet négatif significatif : le recours à un modèle normatif réduit la note PDEQ08.
	GOPQ02 - Modèle non normatif	-0,534	0,224	1,92E-02	Oui	Effet négatif	Même effet négatif que le modèle normatif, mais un peu moins marqué.
	GOPQ04B	-0,391	0,202	5,65E-02	Non	Effet négatif	Effet négatif marginalement significatif. Le manque de pression pourrait être associé à une baisse de PDEQ08.
	GOPQ07	0,424	0,112	2,93E-04	Oui	Effet positif	Effet positif clair : cette variable favorise une augmentation de PDEQ08.

Annexe 19 : Présentation des effets significatifs de la variable PDEQ09

Cette annexe présente les résultats des effets significatifs de la variable PDEQ09 obtenus par le questionnaire.

Variable	Choix GOPQ	B (coef.)	Erreur type	p-valeur	Significatif?	Sens	Interprétation
PDEQ09	Constante	1,497	0,509	4,21E-03	Oui	Effet positif	
	GOPQ06	0,417	0,118	6,30E-04	Oui	Effet positif	Effet positif fort et significatif : cette variable contribue nettement à l'augmentation de PDEQ09.
	GOPQ11	0,201	0,092	3,14E-02	Oui	Effet positif	Effet positif significatif : cette variable favorise aussi la hausse du niveau de PDEQ09.

Annexe 20 : Présentation des effets significatifs de la variable PDEQ10

Cette annexe présente les résultats des effets significatifs de la variable PDEQ10 obtenus par le questionnaire.

Variable	Choix GOPQ	B (coef.)	Erreur type	p-valeur	Significatif?	Sens	Interprétation
PDEQ10	Constante	0,277	0,683	6,86E-01	Non	Effet positif	
	GOPQ03 - Autoritaire	-0,549	0,235	2,22E-02	Oui	Effet négatif	Effet négatif significatif : plus une posture autoritaire est présente, plus PDEQ10 diminue.
	GOPQ04A	-0,485	0,232	3,98E-02	Oui	Effet négatif	Impact négatif significatif : l'absence de formation a un effet défavorable sur PDEQ10.
	GOPQ04B	0,732	0,243	3,38E-03	Oui	Effet positif	Effet positif fort et significatif : l'absence de pression améliore significativement la note PDEQ10.
	GOPQ06	0,530	0,136	1,95E-04	Oui	Effet positif	Effet positif très fort : cette variable est un facteur clé du développement de PDEQ10.
	GOPQ09	0,279	0,102	7,44E-03	Oui	Effet positif	Contribution positive significative à PDEQ10.

Annexe 21 : Présentation des effets significatifs de la variable PDEQ11-5

Cette annexe présente les résultats des effets significatifs de la variable PDEQ11-5 obtenus par le questionnaire.

PDE11-5	Choix GOPQ	B (coef.)	Erreur type	p-valeur	Significatif?	Sens
Intuition	Constante	-1,609	1,542	0,297	Non	Effet négatif
	GOPQ09	1,358	0,574	0,018	Oui	Effet positif
Raison	Constante	-4,795	2,005	0,017	Oui	Effet négatif
	GOPQ09	1,747	0,647	0,007	Oui	Effet positif
Rationalisation	Constante	-3,124	2,323	0,179	Non	Effet négatif
	GOPQ09	0,923	0,759	0,224	Non	Effet positif
Consultation	Constante	-79,950	1,659	0,000	Oui	Effet négatif
	GOPQ09	16,540	0,000		Oui	Effet positif

Annexe 22 : Présentation des résultats nominaux sur la priorisation d'une approche éthique

Cette annexe présente les résultats nominaux sur la priorisation d'une approche éthique obtenus par le questionnaire.

BEQ29			
Priorisation	Déontologique	Conséquentialiste	Relationnelle
1er	42	32	14
2e	33	26	29
3e	13	30	45

Annexe 23 : Présentation des résultats nominaux sur la contribution d'une approche éthique

Cette annexe présente les résultats nominaux sur la contribution d'une approche éthique obtenus par le questionnaire.

BEQ30 - Éthique contribué le plus	N=88	%
Déontologique	22	25,00%
Conséquentialiste	32	36,36%
Relationnelle	34	38,64%
BEQ31 - Éthique contribué le moins	N=88	%
Déontologique	37	42,05%
Conséquentialiste	28	31,82%
Relationnelle	23	26,14%

Annexe 24 : Présentation des résultats ordinaux du *Business Ethics* (Z) selon les trois approches (Questions BEQ01 à BEQ15)⁶⁹

Cette annexe présente les résultats ordinaux du *Business Ethics* (Z) selon les trois approches (Questions BEQ01 à BEQ15) obtenus par le questionnaire.

N=88	BEQ 01	BEQ 02	BEQ 03	BEQ 04	BEQ 05	BEQ 06	BEQ 07	BEQ 08	BEQ 09	BEQ 10	BEQ 11	BEQ 12	BEQ 13	BEQ 14	BEQ 15
1	1	1	3	1	3	7	8	1	3	7	3	5	2	3	1
2	1	1	11	3	21	4	19	3	16	7	6	18	14	15	14
3	10	8	29	21	33	28	22	14	20	22	17	26	24	25	23
4	44	36	35	46	22	37	24	37	31	35	33	25	32	27	31
5	32	42	10	17	9	12	15	33	18	17	29	14	16	18	19
%															
1	1,14 %	1,14 %	3,41 %	1,14 %	3,41 %	7,95 %	9,09 %	1,14 %	3,41 %	7,95 %	3,41 %	5,68 %	2,27 %	3,41 %	1,14 %
2	1,14 %	1,14 %	12,50 %	3,41 %	23,86 %	4,55 %	21,59 %	3,41 %	18,18 %	7,95 %	6,82 %	20,45 %	15,91 %	17,05 %	15,91 %
3	11,36 %	9,09 %	32,95 %	23,86 %	37,50 %	31,82 %	25,00 %	15,91 %	22,73 %	25,00 %	19,32 %	29,55 %	27,27 %	28,41 %	26,14 %
4	50,00 %	40,91 %	39,77 %	52,27 %	25,00 %	42,05 %	27,27 %	42,05 %	35,23 %	39,77 %	37,50 %	28,41 %	36,36 %	30,68 %	35,23 %
5	36,36 %	47,73 %	11,36 %	19,32 %	10,23 %	13,64 %	17,05 %	37,50 %	20,45 %	19,32 %	32,95 %	15,91 %	18,18 %	20,45 %	21,59 %
Moyenne	4,19	4,33	3,43	3,85	3,15	3,49	3,22	4,11	3,51	3,55	3,90	3,28	3,52	3,48	3,60
Médiane	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
Mode	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
Écart type	0,77	0,78	0,96	0,81	1,01	1,04	1,22	0,87	1,11	1,13	1,04	1,13	1,03	1,10	1,03
Coefficient de variation	0,18	0,18	0,28	0,21	0,32	0,30	0,38	0,21	0,32	0,32	0,27	0,34	0,29	0,32	0,29

⁶⁹ Les questions sont disponibles à l'

Annexe 2 : Les questions d'entrevues et des questionnaires à la proposition 2
L'annexe suivante présente les questions d'entrevues et des questionnaires liés à la proposition 2.

Annexe 25 : Présentation des résultats ordinaux du *Business Ethics* (Z) selon les trois approches (Questions BEQ16 à BEQ34)⁷⁰

Cette annexe présente les résultats ordinaux du *Business Ethics* (Z) selon les trois approches (Questions BEQ16 à BEQ34) obtenus par le questionnaire.

N=88	BE Q16	BE Q17	BE Q18	BE Q19	BE Q20	BE Q21	BE Q22	BE Q23	BE Q24	BE Q25	BE Q26	BE Q27	BE Q28	BE Q32	BE Q33	BE Q34
1	1	2	5	1	4	3	11	6	7	6	2	1	1	4	3	2
2	8	4	28	5	9	7	30	21	9	14	3	8	22	21	16	19
3	19	15	30	11	22	16	30	30	34	22	15	28	20	25	29	23
4	41	41	19	41	34	41	12	25	25	36	48	33	32	27	31	28
5	19	26	6	30	19	21	5	6	13	10	20	18	13	11	9	16
%																
1	1,14 %	2,27 %	5,68 %	1,14 %	4,55 %	3,41 %	12,5 0%	6,82 %	7,95 %	6,82 %	2,27 %	1,14 %	1,14 %	4,55 %	3,41 %	2,27 %
2	9,09 %	4,55 %	31,8 2%	5,68 %	10,2 3%	7,95 %	34,0 9%	23,8 6%	10,2 3%	15,9 1%	3,41 %	9,09 %	25,0 0%	23,8 6%	18,1 8%	21,5 9%
3	21,5 9%	17,0 5%	34,0 9%	12,5 0%	25,0 0%	18,1 8%	34,0 9%	34,0 9%	38,6 4%	25,0 0%	17,0 5%	31,8 2%	22,7 3%	28,4 1%	32,9 5%	26,1 4%
4	46,5 9%	46,5 9%	21,5 9%	46,5 9%	38,6 4%	46,5 9%	13,6 4%	28,4 1%	28,4 1%	40,9 1%	54,5 5%	37,5 0%	36,3 6%	30,6 8%	35,2 3%	31,8 2%
5	21,5 9%	29,5 5%	6,82 %	34,0 9%	21,5 9%	23,8 6%	5,68 %	6,82 %	14,7 7%	11,3 6%	22,7 3%	20,4 5%	14,7 7%	12,5 0%	10,2 3%	18,1 8%
Moyenne	3,78	3,97	2,92	4,07	3,63	3,80	2,66	3,05	3,32	3,34	3,92	3,67	3,39	3,23	3,31	3,42
Médiane	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,50
Mode	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Écart type	0,92	0,92	1,01	0,89	1,07	1,00	1,04	1,03	1,09	1,09	0,86	0,94	1,05	1,08	0,99	1,08
Coefficient de variation	0,24	0,23	0,35	0,22	0,29	0,26	0,39	0,34	0,33	0,33	0,22	0,26	0,31	0,34	0,30	0,32

⁷⁰ Les questions sont disponibles à l'

Annexe 2 : Les questions d'entrevues et des questionnaires à la proposition 2

L'annexe suivante présente les questions d'entrevues et des questionnaires liés à la proposition 2.

Annexe 26 : Présentation des résultats de Khi deux entre le *Business Ethics* (Z) et la gestion organisationnelle de projets (X)

Cette annexe présente les résultats de Khi deux entre le *Business Ethics* (Z) et la gestion organisationnelle de projets (X) obtenus par le questionnaire.

	GOP01	GOP02	GOP03	GOP04A	GOP04B	GOP05	GOP06	GOP07	GOP08	GOP09	GOP10	GOP11
BE01	5E-01	6E-01	2E-02	1E-01	8E-01	9E-13	2E-14	4E-18	2E-14	2E-12	5E-01	1E-04
BE02	3E-01	7E-01	4E-02	9E-01	6E-01	7E-06	9E-15	4E-19	1E-14	8E-13	8E-01	2E-04
BE03	6E-01	6E-01	7E-01	3E-01	2E-02	3E-02	3E-05	8E-05	7E-04	1E-03	2E-01	7E-05
BE04	4E-01	9E-02	5E-01	7E-01	3E-01	8E-08	1E-12	9E-16	4E-12	4E-12	9E-01	3E-04
BE05	5E-01	8E-02	5E-01	5E-01	6E-01	2E-02	2E-06	8E-09	7E-03	6E-03	1E+00	8E-02
BE06	4E-01	6E-01	8E-01	1E+00	3E-01	8E-01	4E-02	2E-02	2E-01	7E-03	9E-01	4E-02
BE07	2E-01	6E-01	4E-01	9E-01	6E-01	2E-01	4E-02	5E-03	4E-01	4E-02	9E-01	5E-03
BE08	3E-01	5E-02	6E-01	9E-01	4E-01	2E-09	2E-13	1E-18	2E-12	6E-14	2E-01	4E-05
BE09	9E-01	5E-01	2E-01	9E-01	8E-01	2E-01	1E-05	2E-09	2E-03	1E-03	9E-01	4E-01
BE10	4E-01	2E-04	2E-01	3E-01	4E-02	7E-02	5E-04	2E-04	1E-01	6E-02	1E+00	1E-01
BE11	7E-01	5E-01	8E-01	8E-01	5E-01	2E-01	4E-05	1E-05	2E-03	4E-04	9E-01	3E-01
BE12	2E-02	3E-01	7E-01	4E-01	2E-01	1E-01	1E-02	9E-02	1E-01	1E-01	8E-01	2E-01
BE13	2E-01	2E-01	6E-01	4E-01	5E-02	2E-02	5E-06	7E-06	8E-07	6E-07	6E-01	2E-02
BE14	2E-01	3E-02	8E-01	8E-01	9E-01	5E-02	7E-04	5E-08	1E-03	2E-03	1E+00	1E-01
BE15	8E-01	4E-01	6E-01	6E-01	2E-01	3E-05	1E-12	1E-13	1E-13	4E-13	7E-01	1E-04
BE16	9E-01	5E-01	2E-01	6E-01	8E-01	4E-05	2E-14	8E-15	2E-14	2E-15	8E-01	2E-04
BE17	3E-01	1E-01	3E-01	9E-01	9E-01	3E-02	9E-06	6E-12	2E-05	3E-06	3E-01	5E-02
BE18	6E-01	7E-02	6E-01	7E-01	2E-01	2E-01	1E-03	5E-03	2E-01	4E-02	8E-01	8E-01
BE19	1E-02	6E-01	9E-01	6E-01	9E-01	9E-06	1E-13	1E-14	3E-13	8E-13	3E-02	2E-03
BE20	1E-01	3E-01	3E-01	3E-01	1E-01	5E-01	1E-03	3E-04	6E-02	3E-02	4E-01	1E-03
BE21	2E-01	7E-01	3E-01	7E-01	4E-01	2E-02	4E-07	2E-04	2E-02	6E-03	4E-01	3E-01
BE22	4E-01	3E-01	5E-02	6E-01	7E-01	6E-01	3E-02	3E-01	3E-01	1E-01	7E-01	2E-01
BE23	2E-01	5E-01	2E-01	8E-01	6E-01	9E-02	2E-02	2E-01	9E-02	3E-02	3E-01	2E-01
BE24	2E-01	4E-03	3E-02	9E-01	2E-01	1E-02	7E-03	3E-04	3E-01	3E-01	3E-01	7E-02
BE25	9E-02	4E-01	2E-01	7E-01	4E-01	3E-01	1E-02	3E-03	8E-02	3E-01	6E-01	1E-02
BE26	5E-01	9E-01	2E-01	7E-01	1E+00	4E-02	9E-10	6E-14	2E-05	2E-05	6E-01	4E-03
BE27	2E-01	2E-01	2E-01	9E-01	8E-01	2E-06	1E-16	1E-12	3E-13	4E-13	5E-01	3E-04
BE28	1E-01	2E-01	4E-01	9E-01	6E-01	2E-08	2E-16	6E-13	6E-14	4E-15	5E-01	4E-04
BE29-1	5E-02	7E-01	6E-01	3E-01	7E-01	5E-01	6E-01	2E-01	6E-01	8E-01	6E-01	2E-02
BE29-2	7E-01	7E-01	3E-01	3E-01	3E-01	6E-01	7E-01	3E-01	1E-01	1E-01	5E-01	5E-01
BE29-3	4E-02	5E-01	5E-02	4E-01	2E-01	8E-01	9E-01	2E-01	6E-01	3E-01	7E-01	5E-01
BE30	3E-02	1E-01	2E-01	1E-01	3E-01	4E-01	8E-01	6E-01	4E-01	6E-01	9E-01	6E-01
BE31	9E-01	1E-01	9E-01	5E-01	2E-01	4E-01	1E+00	7E-01	4E-01	1E-01	2E-01	1E+00
BE32	6E-02	2E-01	2E-01	3E-01	9E-01	2E-01	5E-02	8E-03	2E-03	1E-02	9E-01	1E-01
BE33	7E-01	2E-01	4E-01	5E-01	7E-01	3E-02	5E-03	4E-03	6E-04	1E-03	9E-01	3E-01
BE34	9E-01	7E-01	4E-01	5E-01	1E-01	5E-04	1E-06	3E-06	2E-05	2E-05	9E-02	7E-02

Annexe 27 : Présentation des résultats de Khi deux entre le *Business Ethics* (Z) et le processus de la prise de décision éthique (Y)

Cette annexe présente les résultats de Khi deux entre le *Business Ethics* (Z) et le processus de la prise de décision éthique (Y) obtenus par le questionnaire.

	PDE 01	PDE 02	PDE 03	PDE 04	PDE 05	PDE 06	PDE 07	PDE 08	PDE 09	PDE 10	PDE11 -1	PDE11 -2	PDE11 -3	PDE11 -4	PDE11 -5
BE01	3E-01	6E-01	2E-14	2E-02	6E-16	5E-07	7E-16	3E-06	6E-07	1E-01	2E-06	9E-02	8E-01	4E-01	3E-01
BE02	3E-01	1E-01	2E-14	1E-04	2E-14	6E-07	6E-14	5E-03	3E-05	2E-01	1E-05	1E-02	9E-01	5E-01	1E-01
BE03	5E-01	9E-02	4E-04	4E-03	4E-04	1E-04	4E-08	1E-03	8E-04	3E-04	1E-01	1E-01	7E-02	4E-01	8E-01
BE04	9E-02	3E-01	8E-13	6E-04	4E-17	8E-06	8E-13	2E-03	8E-05	2E-03	3E-05	1E-03	1E+00	5E-01	2E-01
BE05	4E-01	1E-01	2E-04	4E-03	9E-04	2E-08	6E-04	1E-05	3E-02	5E-02	5E-02	6E-01	1E+00	1E+00	8E-01
BE06	4E-04	7E-01	9E-02	2E-01	8E-03	6E-06	7E-02	2E-02	7E-01	5E-02	2E-01	4E-02	4E-01	8E-01	5E-02
BE07	6E-02	2E-02	2E-01	2E-05	4E-02	3E-07	2E-02	1E-05	4E-02	2E-03	3E-01	2E-01	8E-01	7E-01	2E-01
BE08	3E-01	2E-01	5E-14	1E-02	7E-18	9E-08	2E-13	7E-05	3E-07	1E-02	3E-07	3E-02	3E-01	6E-01	9E-02
BE09	1E-03	4E-01	1E-03	1E-01	2E-04	3E-08	4E-03	4E-04	4E-01	9E-06	2E-01	4E-01	2E-01	8E-01	9E-01
BE10	7E-02	3E-01	7E-02	4E-01	1E-04	4E-02	4E-02	6E-02	4E-03	1E-02	5E-01	3E-01	4E-01	5E-01	9E-01
BE11	1E-02	6E-03	2E-04	8E-05	4E-04	1E-02	2E-03	3E-04	6E-02	9E-04	1E-01	4E-01	8E-01	1E+00	2E-01
BE12	4E-01	1E-01	4E-02	2E-04	1E-02	4E-01	7E-02	1E-02	2E-04	7E-04	1E-01	4E-01	5E-01	6E-01	3E-01
BE13	7E-02	1E-03	1E-05	2E-05	5E-06	1E-02	2E-06	2E-02	3E-02	3E-01	1E-03	2E-02	6E-01	7E-02	1E-02
BE14	7E-01	7E-01	5E-03	2E-01	4E-05	1E-09	1E-02	8E-06	6E-03	1E-03	2E-02	7E-01	3E-01	5E-01	3E-01
BE15	8E-05	5E-02	1E-14	7E-04	2E-14	2E-05	6E-13	2E-04	5E-05	4E-02	6E-06	5E-03	6E-01	2E-01	4E-02
BE16	1E-01	2E-02	2E-14	1E-04	5E-14	4E-08	1E-12	2E-05	1E-06	6E-05	6E-06	6E-03	3E-01	1E-02	5E-03
BE17	8E-02	2E-01	1E-05	1E-01	4E-09	5E-15	6E-07	3E-09	2E-03	2E-03	1E-03	5E-01	3E-01	8E-01	4E-01
BE18	2E-01	5E-02	6E-02	1E-04	5E-02	6E-02	1E-02	1E-02	2E-04	5E-02	1E-01	6E-01	1E-01	8E-01	3E-02
BE19	3E-01	5E-01	3E-13	1E-01	2E-15	4E-05	1E-13	5E-04	2E-05	2E-01	1E-05	2E-03	6E-01	2E-02	1E-01
BE20	9E-01	1E-01	2E-02	1E-08	5E-03	1E-01	5E-03	4E-01	6E-04	2E-02	2E-01	8E-01	3E-01	3E-01	7E-01
BE21	3E-03	1E-01	1E-03	1E-03	2E-06	4E-05	5E-05	5E-10	5E-07	2E-10	2E-02	6E-02	5E-01	3E-02	4E-03
BE22	7E-01	2E-01	6E-02	2E-02	5E-01	7E-01	5E-01	1E-01	5E-01	6E-03	2E-01	4E-01	6E-01	7E-04	8E-02
BE23	1E-01	1E-01	1E-01	4E-01	2E-02	6E-01	1E-02	2E-01	4E-01	4E-03	2E-02	1E-02	5E-03	2E-04	8E-03
BE24	2E-01	1E-01	2E-02	1E-02	4E-03	8E-02	1E-01	7E-01	3E-01	3E-02	2E-01	7E-01	3E-01	6E-01	5E-01
BE25	3E-03	4E-01	3E-03	2E-02	4E-04	7E-05	3E-02	3E-03	4E-01	6E-03	4E-01	5E-01	6E-01	6E-01	6E-01
BE26	3E-02	8E-01	3E-06	8E-02	2E-06	9E-19	9E-06	6E-08	2E-03	5E-05	1E-04	2E-01	8E-01	9E-01	3E-01
BE27	1E-01	7E-02	2E-16	2E-05	3E-17	9E-07	1E-12	4E-03	9E-07	5E-03	7E-07	2E-02	5E-01	3E-01	8E-02
BE28	3E-02	1E-01	1E-13	1E-03	8E-16	2E-05	3E-12	3E-04	1E-06	4E-04	7E-08	2E-02	8E-02	5E-01	3E-02
BE29 -1	3E-01	3E-01	1E+00	3E-01	3E-01	4E-01	9E-01	9E-01	9E-01	9E-01	6E-01	6E-01	7E-01	8E-01	9E-01
BE29 -2	4E-01	8E-01	7E-01	7E-01	1E-01	2E-01	8E-01	3E-01	7E-01	6E-01	2E-01	1E+00	6E-01	8E-01	9E-01

	PDE 01	PDE 02	PDE 03	PDE 04	PDE 05	PDE 06	PDE 07	PDE 08	PDE 09	PDE 10	PDE11 -1	PDE11 -2	PDE11 -3	PDE11 -4	PDE11 -5
BE29 -3	7E-01	7E-01	6E-01	3E-01	8E-01	8E-01	7E-01	6E-01	8E-01	3E-01	3E-02	6E-01	2E-01	6E-01	7E-01
BE30	2E-01	7E-01	5E-01	3E-01	1E-01	7E-01	5E-01	6E-01	6E-01	9E-01	1E+00	5E-01	3E-01	5E-01	9E-01
BE31	9E-01	4E-01	8E-01	9E-01	8E-01	8E-01	9E-02	1E+00	3E-01	9E-01	9E-01	1E+00	1E-01	7E-01	9E-01
BE32	9E-01	6E-01	1E-02	3E-01	2E-03	5E-01	3E-02	4E-01	1E-01	7E-02	3E-01	3E-01	7E-01	3E-01	4E-02
BE33	7E-01	7E-01	3E-03	3E-01	2E-04	7E-02	6E-04	1E-01	5E-02	1E-02	1E-01	9E-01	2E-01	6E-01	1E-02
BE34	8E-02	1E-02	5E-06	2E-02	4E-07	4E-02	3E-05	2E-01	2E-04	1E-01	3E-03	4E-01	6E-01	3E-02	4E-01

Annexe 28 : Présentation des résultats de multicollinéarité entre variables BEQ ordinales, partie 1 (BEQ01 à BEQ15)

Cette annexe présente les résultats de multicollinéarité entre les variables ordinales du BEQ (BEQ01 à BEQ15) obtenus à partir du questionnaire.

	BEQ 01	BEQ 02	BEQ 03	BEQ 04	BEQ 05	BEQ 06	BEQ 07	BEQ 08	BEQ 09	BEQ 10	BEQ 11	BEQ 12	BEQ 13	BEQ 14	BEQ 15
BEQ 02	0,692														
BEQ 03	0,241	0,174													
BEQ 04	0,378	0,494	0,258												
BEQ 05	0,420	0,416	0,227	0,378											
BEQ 06	0,209	0,151	0,253	0,343	0,548										
BEQ 07	0,381	0,356	0,269	0,310	0,743	0,613									
BEQ 08	0,545	0,480	0,307	0,461	0,408	0,313	0,479								
BEQ 09	0,285	0,384	0,219	0,429	0,411	0,452	0,499	0,481							
BEQ 10	0,325	0,300	0,181	0,502	0,520	0,440	0,576	0,550	0,714						
BEQ 11	0,280	0,348	0,394	0,279	0,295	0,379	0,312	0,287	0,507	0,433					
BEQ 12	0,042	0,113	0,075	0,109	0,033	0,017	0,020	0,106	0,229	0,066	0,314				
BEQ 13	0,246	0,294	0,161	0,093	0,319	0,248	0,352	0,275	0,174	0,106	0,386	0,467			
BEQ 14	0,161	0,122	0,396	0,080	0,204	0,342	0,178	0,086	0,211	0,194	0,558	0,258	0,502		
BEQ 15	0,126	0,093	0,300	0,135	0,375	0,234	0,268	0,228	0,348	0,295	0,375	0,254	0,431	0,380	
BEQ 16	0,316	0,336	0,233	0,141	0,414	0,357	0,435	0,327	0,308	0,244	0,460	0,332	0,607	0,416	0,401
BEQ 17	0,186	0,269	0,375	0,131	0,434	0,324	0,340	0,132	0,184	0,182	0,515	0,184	0,436	0,690	0,453
BEQ 18	0,078	0,134	0,070	0,208	0,101	0,090	0,041	0,126	0,249	0,187	0,271	0,547	0,419	0,167	0,264
BEQ 19	0,397	0,345	0,311	0,204	0,192	0,148	0,206	0,342	0,045	0,122	0,215	0,071	0,332	0,328	0,241
BEQ 20	0,213	0,176	0,201	0,186	0,189	0,195	0,254	0,131	0,181	0,094	0,220	0,230	0,321	0,211	0,267
BEQ 21	0,229	0,086	0,221	0,005	0,301	0,421	0,417	0,287	0,391	0,360	0,393	0,021	0,235	0,306	0,318
BEQ 22	0,125	0,169	0,147	0,075	0,232	0,341	0,272	0,155	0,259	0,293	0,177	0,092	0,123	0,162	0,350
BEQ 23	0,032	0,061	0,043	0,033	0,015	0,022	0,001	0,032	0,100	0,148	0,068	0,087	0,106	0,031	0,263
BEQ 24	0,046	0,037	0,031	0,221	0,123	0,007	0,008	0,224	0,157	0,200	0,091	0,157	0,134	0,127	0,355
BEQ 25	0,016	0,079	0,207	0,188	0,245	0,384	0,288	0,271	0,431	0,424	0,301	0,069	0,007	0,169	0,355
BEQ 26	0,387	0,329	0,290	0,197	0,555	0,539	0,626	0,469	0,415	0,363	0,410	0,082	0,330	0,319	0,364
BEQ 27	0,057	0,055	0,183	0,297	0,316	0,327	0,350	0,393	0,425	0,492	0,290	0,239	0,354	0,186	0,430
BEQ 28	0,218	0,039	0,206	0,175	0,333	0,429	0,388	0,337	0,387	0,466	0,243	0,119	0,181	0,116	0,332
BEQ 32	0,316	0,355	0,135	0,468	0,323	0,113	0,195	0,333	0,197	0,205	0,021	0,068	0,026	0,063	0,081
BEQ 33	0,131	0,031	0,087	0,057	0,034	0,195	0,002	0,065	0,002	0,054	0,184	0,196	0,231	0,241	0,030
BEQ 34	0,107	0,043	0,164	0,097	0,256	0,290	0,172	0,130	0,228	0,110	0,259	0,190	0,240	0,233	0,405

Annexe 29 : Présentation des résultats de multicollinéarité entre variables BEQ ordinales, partie 2 (BEQ16 à BEQ34)

Cette annexe présente les résultats de multicollinéarité entre les variables BEQ ordinales de la partie 2 (BEQ16 à BEQ34) obtenus à partir du questionnaire.

	BEQ 16	BEQ 17	BEQ 18	BEQ 19	BEQ 20	BEQ 21	BEQ 22	BEQ 23	BEQ 24	BEQ 25	BEQ 26	BEQ 27	BEQ 28	BEQ 32	BEQ 33
BEQ 17	0,512														
BEQ 18	0,176	0,094													
BEQ 19	0,281	0,335	- 0,070												
BEQ 20	0,356	0,275	0,077	0,338											
BEQ 21	0,383	0,374	- 0,061	0,309	0,438										
BEQ 22	0,053	0,224	0,093	0,123	0,283	0,379									
BEQ 23	0,010	0,300	0,014	0,244	0,273	0,328	0,605								
BEQ 24	- 0,078	- 0,091	0,228	0,106	0,326	0,008	0,265	0,209							
BEQ 25	0,130	0,227	- 0,017	0,129	0,228	0,597	0,383	0,361	0,186						
BEQ 26	0,381	0,472	- 0,047	0,380	0,303	0,458	0,339	0,287	0,064	0,420					
BEQ 27	0,299	0,171	0,116	0,272	0,375	0,448	0,431	0,227	0,479	0,523	0,420				
BEQ 28	0,298	0,190	0,040	0,179	0,382	0,583	0,556	0,298	0,309	0,593	0,515	0,684			
BEQ 32	0,026	0,121	0,016	0,172	- 0,074	- 0,051	- 0,032	- 0,019	0,054	0,089	0,228	0,074	0,063		
BEQ 33	0,159	0,073	0,386	0,002	0,248	0,177	0,134	0,031	0,224	0,008	0,042	0,109	0,192	- 0,202	
BEQ 34	0,375	0,230	- 0,011	0,206	0,489	0,351	0,478	0,318	0,242	0,370	0,293	0,438	0,457	- 0,168	0,155

Annexe 30 : Présentation des résultats du test VIF entre les variables BEQ nominales et avec les autres variables ordinales, partie 1 (BEQ01 à BEQ20)⁷¹

Cette annexe présente les résultats du test VIF entre les variables BEQ nominales et avec les autres variables ordinales, partie 1 (BEQ01 à BEQ20) obtenus par le questionnaire.

	BE Q0 1	BE Q0 2	BE Q0 3	BE Q0 4	BE Q0 5	BE Q0 6	BE Q0 7	BE Q0 8	BE Q0 9	BE Q1 0	BE Q1 1	BE Q1 2	BE Q1 3	BE Q1 4	BE Q1 5	BE Q1 6	BE Q1 7	BE Q1 8	BE Q1 9	BE Q2 0
BEQ 29-1D	1,0 13	1,0 23	1,0 00	1,0 32	1,0 24	1,0 03	1,0 17	1,0 62	1,0 71	1,0 43	1,0 03	1,0 10	1,0 50	1,0 93	1,0 44	1,0 01	1,0 59	1,0 49	1,0 02	1,0 40
BEQ 29-1C	1,0 10	1,0 00	1,0 09	1,0 35	1,0 55	1,0 04	1,0 38	1,1 10	1,0 75	1,0 86	1,0 04	1,0 07	1,0 28	1,0 68	1,0 00	1,0 01	1,0 17	1,0 52	1,0 03	1,0 02
BEQ 29-2D	1,0 00	1,0 03	1,0 03	1,0 33	1,0 05	1,0 08	1,0 00	1,0 17	1,0 68	1,0 67	1,0 16	1,0 05	1,0 07	1,0 18	1,0 01	1,0 01	1,0 34	1,0 01	1,0 10	1,0 01
BEQ 29-2C	1,0 00	1,0 07	1,0 07	1,0 34	1,0 11	1,0 01	1,0 01	1,0 03	1,0 11	1,0 49	1,0 08	1,0 00	1,0 04	1,0 15	1,0 00	1,0 01	1,0 38	1,0 00	1,0 06	1,0 15
BEQ 29-3D	1,0 22	1,0 19	1,0 02	1,0 00	1,0 16	1,0 02	1,0 24	1,0 28	1,0 00	1,0 03	1,0 11	1,0 59	1,0 38	1,0 55	1,0 69	1,0 00	1,0 07	1,0 69	1,0 05	1,0 59
BEQ 29-3C	1,0 10	1,0 04	1,0 32	1,0 00	1,0 18	1,0 01	1,0 29	1,0 75	1,0 28	1,0 06	1,0 00	1,0 06	1,0 12	1,0 19	1,0 00	1,0 00	1,0 03	1,0 54	1,0 18	1,0 05
BEQ 30D	1,0 00	1,0 03	1,0 00	1,0 30	1,0 16	1,0 07	1,0 13	1,0 06	1,0 84	1,0 57	1,0 00	1,0 22	1,0 77	1,0 54	1,0 03	1,0 00	1,0 23	1,0 12	1,0 27	1,1 29
BEQ 30C	1,0 01	1,0 02	1,0 05	1,0 16	1,0 04	1,0 15	1,0 09	1,0 91	1,0 33	1,0 61	1,0 01	1,0 11	1,0 15	1,1 49	1,0 06	1,0 06	1,0 72	1,0 11	1,0 12	1,0 12
BEQ 31D	1,0 07	1,0 09	1,0 21	1,0 80	1,0 49	1,0 25	1,0 45	1,0 63	1,0 28	1,0 78	1,0 01	1,0 00	1,0 00	1,0 08	1,0 05	1,0 00	1,0 00	1,0 02	1,0 21	1,0 47
BEQ 31C	1,0 00	1,0 14	1,0 01	1,0 09	1,0 28	1,0 03	1,0 14	1,0 50	1,0 11	1,0 16	1,0 00	1,0 01	1,0 03	1,0 36	1,0 00	1,0 00	1,0 07	1,0 03	1,0 29	1,0 00

⁷¹ VIF (< 5 acceptables; > 5 suspicion de colinéarité; > 10 colinéarité sévère) (Kim, 2013; Schoumaker, 2013)

Annexe 31 : Présentation des résultats du test VIF entre les variables BEQ nominales et avec les autres variables ordinales, partie 2 (BEQ21 à BEQ34)

Cette annexe présente les résultats du test VIF entre les variables BEQ nominales et avec les autres variables ordinales, partie 2 (BEQ21 à BEQ34) obtenus par le questionnaire.

	BE Q2 1	BE Q2 2	BE Q2 3	BE Q2 4	BE Q2 5	BE Q2 6	BE Q2 7	BE Q2 8	BE Q3 2	BE Q3 3	BE Q3 4	BE Q29 -1D	BE Q29 -1C	BE Q29 -2D	BE Q29 -2C	BE Q29 -3D	BE Q29 -3C	BE Q3 0D	BE Q3 0C	BE Q3 1D	BE Q3 1C
BE Q29 -1D	1,0 03	1,0 37	1,0 74	1,0 40	1,0 10	1,0 04	1,0 00	1,0 01	1,0 73	1,0 66	1,0 34		2,09 1	2,21 2	1,38 7	1,18 8	1,05 3	1,5 75	1,1 81	1,0 29	1,0 06
BE Q29 -1C	1,0 41	1,0 09	1,0 00	1,0 05	1,1 18	1,0 33	1,0 60	1,0 58	1,0 77	1,0 92	1,0 10	2,09 1		1,31 3	1,31 5	1,14 1	1,42 0	1,2 35	1,7 56	1,0 50	1,1 09
BE Q29 -2D	1,0 15	1,0 03	1,0 22	1,0 01	1,0 25	1,0 15	1,0 24	1,0 40	1,0 14	1,0 00	1,0 00	2,21 2	1,31 3		1,33 6	1,11 6	1,00 0	1,2 50	1,0 94	1,0 02	1,0 01
BE Q29 -2C	1,0 07	1,0 09	1,0 06	1,0 03	1,0 09	1,0 01	1,0 09	1,0 01	1,0 20	1,0 03	1,0 08	1,38 7	1,31 5	1,33 6		1,00 3	1,27 7	1,1 11	1,0 56	1,0 10	1,0 05
BE Q29 -3D	1,0 07	1,0 41	1,0 29	1,0 56	1,0 06	1,0 06	1,0 34	1,0 48	1,0 44	1,1 44	1,0 68	1,18 8	1,14 1	1,11 6	1,00 3		1,09 8	1,0 61	1,0 23	1,0 95	1,0 22
BE Q29 -3C	1,0 15	1,0 00	1,0 04	1,0 15	1,0 60	1,0 45	1,0 23	1,0 48	1,0 19	1,0 33	1,0 36	1,05 3	1,42 0	1,00 0	1,27 7	1,09 8		1,0 20	1,2 46	1,0 16	1,1 73
BE Q30 D	1,0 02	1,0 13	1,0 69	1,0 75	1,0 18	1,0 00	1,0 00	1,0 19	1,0 39	1,0 57	1,0 16	1,57 5	1,23 5	1,25 0	1,11 1	1,06 1	1,02 0		1,2 35	1,2 38	1,0 29
BE Q30 C	1,0 07	1,0 00	1,0 01	1,0 32	1,0 23	1,0 00	1,0 60	1,0 47	1,0 09	1,0 76	1,0 00	1,18 1	1,75 6	1,09 4	1,05 6	1,02 3	1,24 6	1,2 35		1,1 09	1,3 64
BE Q31 D	1,0 00	1,0 01	1,0 09	1,0 03	1,0 27	1,0 01	1,0 21	1,0 00	1,0 51	1,0 24	1,0 33	1,02 9	1,05 0	1,00 2	1,01 0	1,09 5	1,01 6	1,2 38	1,1 09		1,5 12
BE Q31 C	1,0 04	1,0 00	1,0 02	1,0 93	1,0 21	1,0 01	1,0 12	1,0 15	1,0 11	1,0 27	1,0 02	1,00 6	1,10 9	1,00 1	1,00 5	1,02 2	1,17 3	1,0 29	1,3 64	1,5 12	

Annexe 32 : Identification des variables pour une régression multiple dans une modération avec le *Business Ethics* (Z) selon une approche déontologique

Cette annexe présente l'identification des variables pour une régression multiple dans une modération avec le *Business Ethics* (Z) selon une approche déontologique.

Modèle (Y)	GOPQ (X)	BEQ01	BEQ02	BEQ03	BEQ04	BEQ05	BEQ06	BEQ07	BEQ08	BEQ09	BEQ10
PDEQ01	GOPQ02 - Modèle normatif										
	GOPQ04A										
	GOPQ04B										
	GOPQ05										
	GOPQ07										
PDEQ02	GOPQ02 - Modèle normatif										
	GOPQ03 - Autoritaire										
	GOPQ04A										
	GOPQ04B										
PDEQ03	GOPQ01										
	GOPQ02 - Modèle normatif										
	GOPQ03 - Autoritaire										
	GOPQ04B										
	GOPQ05										
	GOPQ09										
PDEQ04	GOPQ03 - Autoritaire										
	GOPQ04A										
	GOPQ04B										
	GOPQ06										
	GOPQ07										
	GOPQ08										
	GOPQ11										
PDEQ05	GOPQ01										
	GOPQ03 - Libéral										
	GOPQ04A										
	GOPQ04B										
	GOPQ06										
PDEQ06	GOPQ06										
	GOPQ09										
	GOPQ11										
PDEQ07	GOPQ02 - Modèle normatif										
	GOPQ04B										
	GOPQ03 - Autoritaire										
PDEQ08	GOPQ02 - Modèle normatif										
	GOPQ02 - Modèle non normatif										
	GOPQ04B										
	GOPQ07										

Modèle (Y)	GOPQ (X)	BEQ0 1	BEQ0 2	BEQ0 3	BEQ0 4	BEQ0 5	BEQ0 6	BEQ0 7	BEQ0 8	BEQ0 9	BEQ1 0
PDEQ09	GOPQ06										
	GOPQ11										
PDEQ10	GOPQ03 - Autoritaire										
	GOPQ04A										
	GOPQ04B										
	GOPQ06										
	GOPQ09										
PDEQ11- 5	GOPQ09										

Annexe 33 : Identification des variables pour une régression multiple dans une modération avec le *Business Ethics* (Z) selon une approche conséquentialiste
 Cette annexe présente l'identification des variables pour une régression multiple dans une modération avec le *Business Ethics* (Z) selon une approche conséquentialiste.

Modèle (Y)	GOPQ (X)	BEQ1 1	BEQ1 2	BEQ1 3	BEQ1 4	BEQ1 5	BEQ1 6	BEQ1 7	BEQ1 8	BEQ1 9
PDEQ01	GOPQ02 - Modèle normatif									
	GOPQ04A									
	GOPQ04B									
	GOPQ05									
	GOPQ07									
PDEQ02	GOPQ02 - Modèle normatif									
	GOPQ03 - Autoritaire									
	GOPQ04A									
	GOPQ04B									
PDEQ03	GOPQ01									
	GOPQ02 - Modèle normatif									
	GOPQ03 - Autoritaire									
	GOPQ04B									
	GOPQ05									
	GOPQ09									
PDEQ04	GOPQ03 - Autoritaire									
	GOPQ04A									
	GOPQ04B									
	GOPQ06									
	GOPQ07									
	GOPQ08									
	GOPQ11									
PDEQ05	GOPQ01									
	GOPQ03 - Libéral									
	GOPQ04A									
	GOPQ04B									
	GOPQ06									
PDEQ06	GOPQ06									
	GOPQ09									
	GOPQ11									
PDEQ07	GOPQ02 - Modèle normatif									
	GOPQ04B									
	GOPQ03 - Autoritaire									
PDEQ08	GOPQ02 - Modèle normatif									
	GOPQ02 - Modèle non normatif									
	GOPQ04B									
	GOPQ07									

Modèle (Y)	GOPQ (X)	BEQ1 1	BEQ1 2	BEQ1 3	BEQ1 4	BEQ1 5	BEQ1 6	BEQ1 7	BEQ1 8	BEQ1 9
PDEQ09	GOPQ06									
	GOPQ11									
PDEQ10	GOPQ03 - Autoritaire									
	GOPQ04A									
	GOPQ04B									
	GOPQ06									
	GOPQ09									
PDEQ11-5	GOPQ09									

Annexe 34 : Identification des variables pour une régression multiple dans une modération avec le *Business Ethics* (Z) selon une approche relationnelle

Cette annexe présente l'identification des variables pour une régression multiple dans une modération avec le *Business Ethics* (Z) selon une approche relationnelle.

Modèle (Y)	GOPQ (X)	BEQ2 0	BEQ2 1	BEQ2 2	BEQ2 3	BEQ2 4	BEQ2 5	BEQ2 6	BEQ2 7	BEQ2 8
PDEQ01	GOPQ02 - Modèle normatif									
	GOPQ04A									
	GOPQ04B									
	GOPQ05									
	GOPQ07									
PDEQ02	GOPQ02 - Modèle normatif									
	GOPQ03 - Autoritaire									
	GOPQ04A									
	GOPQ04B									
PDEQ03	GOPQ01									
	GOPQ02 - Modèle normatif									
	GOPQ03 - Autoritaire									
	GOPQ04B									
	GOPQ05									
	GOPQ09									
PDEQ04	GOPQ03 - Autoritaire									
	GOPQ04A									
	GOPQ04B									
	GOPQ06									
	GOPQ07									
	GOPQ08									
	GOPQ11									
PDEQ05	GOPQ01									
	GOPQ03 - Libéral									
	GOPQ04A									
	GOPQ04B									
	GOPQ06									
PDEQ06	GOPQ06									
	GOPQ09									
	GOPQ11									
PDEQ07	GOPQ02 - Modèle normatif									
	GOPQ04B									
	GOPQ03 - Autoritaire									
PDEQ08	GOPQ02 - Modèle normatif									
	GOPQ02 - Modèle non normatif									
	GOPQ04B									
	GOPQ07									

Modèle (Y)	GOPQ (X)	BEQ2 0	BEQ2 1	BEQ2 2	BEQ2 3	BEQ2 4	BEQ2 5	BEQ2 6	BEQ2 7	BEQ2 8
PDEQ09	GOPQ06									
	GOPQ11									
PDEQ10	GOPQ03 - Autoritaire									
	GOPQ04A									
	GOPQ04B									
	GOPQ06									
	GOPQ09									
PDEQ11-5	GOPQ09									

Annexe 35 : Identification des variables pour une régression multiple dans une modération avec le *Business Ethics* (Z) selon les questions de priorisation, de contribution et d'adaptation éthique

Cette annexe présente l'identification des variables pour une régression multiple dans une modération avec le *Business Ethics* (Z) selon les questions de priorisation, de contribution et d'adaptation éthique.

Modèle (Y)	GOPQ (X)	BEQ29 -1C	BEQ29 -1D	BEQ29 -2C	BEQ29 -2D	BEQ3 0C	BEQ3 0D	BEQ3 1C	BEQ3 1D	BEQ 32	BEQ 33	BEQ 34
PDEQ0 1	GOPQ02 - Modèle normatif											
	GOPQ04A											
	GOPQ04B											
	GOPQ05											
	GOPQ07											
PDEQ0 2	GOPQ02 - Modèle normatif											
	GOPQ03 - Autoritaire											
	GOPQ04A											
	GOPQ04B											
PDEQ0 3	GOPQ01											
	GOPQ02 - Modèle normatif											
	GOPQ03 - Autoritaire											
	GOPQ04B											
	GOPQ05											
	GOPQ09											
PDEQ0 4	GOPQ03 - Autoritaire											
	GOPQ04A											
	GOPQ04B											
	GOPQ06											
	GOPQ07											
	GOPQ08											
	GOPQ11											
PDEQ0 5	GOPQ01											
	GOPQ03 - Libéral											
	GOPQ04A											
	GOPQ04B											
	GOPQ06											
PDEQ0 6	GOPQ06											
	GOPQ09											
	GOPQ11											
PDEQ0 7	GOPQ02 - Modèle normatif											
	GOPQ04B											
	GOPQ03 - Autoritaire											
PDEQ0 8	GOPQ02 - Modèle normatif											
	GOPQ02 - Modèle non normatif											

Modèle (Y)	GOPQ (X)	BEQ29-1C	BEQ29-1D	BEQ29-2C	BEQ29-2D	BEQ30C	BEQ30D	BEQ31C	BEQ31D	BEQ32	BEQ33	BEQ34
	GOPQ04B											
	GOPQ07											
PDEQ09	GOPQ06											
	GOPQ11											
PDEQ10	GOPQ03 - Autoritaire											
	GOPQ04A											
	GOPQ04B											
	GOPQ06											
	GOPQ09											
PDEQ11-5	GOPQ09											

Annexe 36 : Présentation synthétique des statistiques globales de modération de Z

Cette annexe présente les résultats synthétiques des statistiques globales de modération de Z obtenus par le questionnaire.

Variable dépendante	R	R ²	R ² ajusté	Erreur type	Signification
PDEQ01	0.726	0.527	0.459	0.70128	<0,001
PDEQ02	0.642	0.412	0.368	0.61675	<0,001
PDEQ03	0.671	0.450	0.394	0.72745	<0,001
PDEQ05	0.745	0.555	0.503	0.50305	<0,001
PDEQ06	0.739	0.547	0.519	0.63258	<0,001
PDEQ07	0.559	0.313	0.271	0.85753	<0,001
PDEQ10	0.626	0.392	0.339	0.93426	<0,001

Annexe 37 : Présentation des effets significatifs de la modération (Z) sur la relation entre X et Y du modèle PDEQ01

Cette annexe présente les résultats des effets significatifs de la modération (Z) sur la relation entre X et Y du modèle PDEQ01 obtenus par le questionnaire.

Coefficients					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4,209	0,677		6,217	0,000
GOPQ02 – Modèle normatif	-0,304	0,183	-0,145	-1,659	0,101
GOPQ04A	-0,321	0,190	-0,169	-1,695	0,094
GOPQ04B	-0,733	0,198	-0,360	-3,695	0,000
GOPQ05	0,257	0,107	0,234	2,399	0,019
GOPQ07	-0,224	0,133	-0,195	-1,681	0,097
BEQ18	0,098	0,093	0,105	1,059	0,293
BEQ18* GOPQ04B	-0,485	0,214	-0,220	-2,267	0,026
BEQ9	-0,158	0,085	-0,185	-1,867	0,066
BEQ09* GOPQ05	-0,158	0,076	-0,190	-2,078	0,041
BEQ04* GOPQ04B	0,497	0,219	0,206	2,266	0,026
BEQ4	-0,221	0,115	-0,187	-1,925	0,058

Annexe 38 : Présentation des effets significatifs de la modération (Z) sur la relation entre X et Y du modèle PDEQ02

Cette annexe présente les résultats des effets significatifs de la modération (Z) sur la relation entre X et Y du modèle PDEQ02 obtenus par le questionnaire.

Coefficients					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,180	0,324		6,730	0,000
GOPQ02 – Modèle normatif	-0,502	0,151	-0,293	-3,325	0,001
GOPQ04A	-0,436	0,146	-0,282	-2,984	0,004
GOPQ04B	-0,513	0,155	-0,310	-3,301	0,001
GOPQ03A – Autoritaire	-0,367	0,161	-0,221	-2,280	0,025
BEQ27	0,215	0,076	0,262	2,839	0,006
BEQ27* GOPQ03 – Autoritaire	-0,333	0,155	-0,194	-2,147	0,035

Annexe 39 : Présentation des effets significatifs de la modulation (Z) sur la relation entre X et Y du modèle PDEQ03

Cette annexe présente les résultats des effets significatifs de la modulation (Z) sur la relation entre X et Y du modèle PDEQ03 obtenus par le questionnaire.

Coefficients					
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	
Modèle				t	Sig.
1	(Constante)	2,892	0,528		5,476 0,000
	GOPQ01	-0,312	0,172	-0,168	-1,812 0,074
	GOPQ02N – Modèle normatif	-0,280	0,188	-0,136	-1,492 0,140
	GOPQ03A - Autoritaire	-0,403	0,172	-0,202	-2,350 0,021
	GOPQ04B	-0,423	0,182	-0,212	-2,326 0,023
	GOPQ05	0,325	0,098	0,302	3,312 0,001
	GOPQ09	-0,293	0,081	-0,347	-3,636 0,000
	BEQ11	0,253	0,081	0,284	3,129 0,002
	BEQ11*GOPQ02N	0,349	0,162	0,192	2,158 0,034

Annexe 40 : Présentation des effets significatifs de la modulation (Z) sur la relation entre X et Y du modèle PDEQ05

Cette annexe présente les résultats des effets significatifs de la modulation (Z) sur la relation entre X et Y du modèle PDEQ05 obtenus par le questionnaire.

Coefficients					
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	
Modèle				t	Sig.
1	(Constante)	2,162	0,419		5,160 0,000
	GOPQ01	0,365	0,123	0,257	2,968 0,004
	GOPQ03 – Libéral	0,324	0,149	0,188	2,181 0,032
	GOPQ04A	0,315	0,118	0,222	2,664 0,009
	GOPQ04B	-0,184	0,136	-0,121	-1,356 0,179
	GOPQ06	0,240	0,078	0,264	3,085 0,003
	BEQ19	-0,002	0,069	-0,003	-0,031 0,975
	BEQ19*GOPQ06	-0,116	0,058	-0,192	-1,990 0,050
	BEQ8	0,182	0,077	0,224	2,369 0,020
	BEQ8*GOPQ04B	0,392	0,146	0,237	2,687 0,009

Annexe 41 : Présentation des effets significatifs de la modération (Z) sur la relation entre X et Y du modèle PDEQ06

Cette annexe présente les résultats des effets significatifs de la modération (Z) sur la relation entre X et Y du modèle PDEQ06 obtenus par le questionnaire.

Coefficients					
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	0,952	0,513		1,855
	GOPQ06	0,366	0,097	0,314	3,770
	GOPQ09	0,136	0,066	0,165	2,045
	GOPQ11	0,205	0,072	0,225	2,847
	BEQ25	0,144	0,065	0,172	2,200
	BEQ25*GOPQ06	-0,210	0,064	-0,284	-3,298
					0,067
					0,000
					0,044
					0,006
					0,031
					0,001

Annexe 42 : Présentation des effets significatifs de la modération (Z) sur la relation entre X et Y du modèle PDEQ07

Cette annexe présente les résultats des effets significatifs de la modération (Z) sur la relation entre X et Y du modèle PDEQ07 obtenus par le questionnaire.

Coefficients					
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	3,549	0,302		11,737
	GOPQ02 – Modèle normatif	-0,573	0,211	-0,259	-2,714
	GOPQ03A – Autoritaire	0,310	0,202	0,145	1,533
	GOPQ04B	-0,775	0,199	-0,361	-3,889
	BEQ32	0,082	0,088	0,089	0,931
	BEQ32*GOPQ03A	0,604	0,174	0,326	3,471
					0,000
					0,008
					0,129
					0,000
					0,355
					0,001

Annexe 43 : Présentation des effets significatifs de la modération (Z) sur la relation entre X et Y du modèle PDEQ10

Cette annexe présente les résultats des effets significatifs de la modération (Z) sur la relation entre X et Y du modèle PDEQ10 obtenus par le questionnaire.

Coefficients					
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	
Modèle					
1	(Constante)	0,734	0,752		0,976
	GOPQ03A – Autoritaire	-0,490	0,227	-0,200	-2,163
	GOPQ04A	-0,423	0,225	-0,185	-1,882
	GOPQ04B	0,625	0,241	0,255	2,591
	GOPQ06	0,331	0,146	0,226	2,268
	GOPQ09	0,243	0,098	0,234	2,476
	BEQ06	0,160	0,106	0,146	1,505
	BEQ06*GOPQ04A	0,526	0,228	0,231	2,312

Annexe 44 : Courriel d'invitation à la participation des entrevues semi-dirigées

Cette annexe présente le courriel envoyé pour les entrevues semi-dirigées.

PARTICIPANT(E)S RECHERCHÉ(E)S

TITRE DU PROJET : Thèse sur le « Développement d'un guide de règles, principes et procédures d'une prise de décision éthique selon des approches intégrées du *Business Ethics* (éthique des affaires) en gestion organisationnelle de projet »

RESPONSABLE(S) DU PROJET : Jimmy Lacourse, étudiant au Département des sciences économiques et administratives au doctorat en management de projets à l'Université du Québec à Chicoutimi

Bonjour madame, monsieur,

Je suis présentement en processus de collecte de données dans le cadre de ma thèse doctorale liée à la gestion organisationnelle de projets et à la prise de décision éthique, qui est supervisée par deux directeurs : dont Christophe Bredillet (École de gestion, UQTR), et Philippe Boigey (Sciences économiques et administratives, UQAC). Ce projet a fait l'objet d'une approbation éthique du Comité d'éthique de la recherche de l'UQAC. Afin de bien exécuter cette recherche, je suis à la recherche d'anciens officiers ou responsables (gestionnaires) dans une association générale étudiante ayant géré des projets intéressés à participer à une étude portant sur la compréhension de l'influence de l'éthique des affaires sur la relation entre la prise de décision et la gestion organisationnelle de projets. Plus précisément, la participation à ce projet de recherche consiste à prendre part à une entrevue individuelle qui se fera en présence ou en mode virtuel, selon une entente avec le chercheur, et qui durera environ une heure et trente minutes. L'entrevue sera enregistrée (audio ou vidéo) et retranscrite en verbatim. Au début de cette rencontre, l'entente de consentement (en pièce jointe) sera remplie par le participant avec le responsable du projet. L'objectif de l'entretien est de connaître votre point de vue sur des aspects de gestion organisationnelle de projets sur des approches de gouvernance, sur des aspects de la prise de décision et celle de l'éthique des affaires.

Les résultats attendus de cette recherche visent à confirmer l'alignement entre les différents standards exigés par les présidents d'associations générales étudiantes et les processus de prise de décision éthique liés à la gestion institutionnelle de projets. En outre, l'étude explorera la manière dont le *Business Ethics* influence les décisions dans le cadre de la gestion organisationnelle de projets, en prenant en compte à la fois la perspective subjective des gestionnaires et la perspective objective des présidents d'association générale étudiante. La juxtaposition et l'intégration de ces deux points de vue aideront à répondre à l'objectif principal de cette thèse, qui consiste à élaborer un guide détaillant les règles, principes et procédures pour une prise de décision éthique, intégrant les principes du *Business Ethics* dans la gestion organisationnelle de projets, spécifiquement dans le contexte d'association générale étudiante.

Si vous êtes intéressés à participer à cette étude ou si vous avez des questions, veuillez contacter Jimmy Lacourse, le responsable du projet :

- Par courriel : jlacourse@etu.uqac.ca
- Par téléphone : 819-740-4776

Nous vous remercions de l'intérêt que vous portez à la recherche et espérons vous compter parmi nos participant(e)s!

Annexe 45 : Courriel d'invitation à la participation des questionnaires

Cette annexe présente le courriel envoyé pour les questionnaires.

PARTICIPANT(E)S RECHERCHÉ(E)S

TITRE DU PROJET : Thèse sur le « Développement d'un guide de règles, principes et procédures d'une prise de décision éthique selon des approches intégrées du *Business Ethics* (éthique des affaires) en gestion organisationnelle de projet »

RESPONSABLE(S) DU PROJET : Jimmy Lacourse, étudiant au Département des sciences économiques et administratives au doctorat en management de projets à l'Université du Québec à Chicoutimi

Bonjour madame, monsieur,

Je suis présentement en processus de collecte de données dans le cadre de ma thèse doctorale liée à la gestion organisationnelle de projets et à la prise de décision éthique, qui est supervisée par deux directeurs : dont Christophe Bredillet (École de gestion, UQTR), et Philippe Boigey (Sciences économiques et administratives, UQAC). Ce projet a fait l'objet d'une approbation éthique du Comité d'éthique de la recherche de l'UQAC. Afin de bien exécuter cette recherche, je suis présentement à la recherche d'anciens présidents d'une association générale étudiante ayant participé à des projets, intéressés à participer à une étude portant sur la compréhension de l'influence de l'éthique des affaires sur la relation entre la prise de décision et la gestion organisationnelle de projets. Plus précisément, la participation à ce projet de recherche consiste à répondre à un questionnaire en ligne d'une durée approximative de quarante-cinq minutes. Au début du questionnaire, l'entente de consentement (en pièce jointe) devra être acceptée par le participant pour répondre aux questions. L'objectif du questionnaire est de connaître les façons de faire du service concernant des aspects de gestion organisationnelle de projets sur des approches de gouvernance, sur des aspects de la prise de décision et celle de l'éthique des affaires.

Les résultats attendus de cette recherche visent à confirmer l'alignement entre les différents standards exigés par les présidents d'associations générales étudiantes et les processus de prise de décision éthique liés à la gestion organisationnelle de projets, en lien avec les réponses des gestionnaires et des responsables. En outre, l'étude explorera la manière dont le *Business Ethics* influence les décisions dans le cadre de la gestion organisationnelle de projets, en prenant en compte à la fois la perspective subjective des gestionnaires et la perspective objective des présidents d'association générale étudiante. La juxtaposition et l'intégration de ces deux points de vue aideront à répondre à l'objectif principal de cette thèse, qui consiste à élaborer un guide détaillant les règles, principes et procédures pour une prise de décision éthique, intégrant les principes du *Business Ethics* dans la gestion organisationnelle de projets, spécifiquement dans le contexte d'association générale étudiante.

Si vous êtes intéressés à participer à cette étude ou si vous avez des questions, veuillez contacter Jimmy Lacourse, le responsable du projet :

- Par courriel : jimmy.lacourse@uqtr.ca
- Par téléphone : 819-740-4776

Nous vous remercions de l'intérêt que vous portez à la recherche et espérons vous compter parmi nos participant(e)s!

Annexe 46 : Formulaire d'information et de consentement concernant la participation pour les gestionnaires de projets

Cette annexe présente le formulaire d'information et de consentement concernant la participation envoyé pour les entrevues semi-dirigées.

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT CONCERNANT LA PARTICIPATION *Gestionnaires et responsables (officiers) d'association générale étudiante à l'UQTR*

1 TITRE DU PROJET

Thèse : Développement d'un guide de règles, principes et procédures d'une prise de décision éthique selon des approches intégrées de l'éthique des affaires en gestion organisationnelle de projet

2 RESPONSABLE(S) DU PROJET DE RECHERCHE

2.1 Responsable

Jimmy Lacourse, étudiant au doctorat en management de projets du département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

2.2 Direction de recherche

Philippe Boigey, codirecteur de recherche du département des sciences économiques et administratives de l'UQAC

Christophe Bredillet, codirecteur de recherche de l'École de gestion de l'UQTR

3 Financement

Cette étude est financée par l'UQTR.

4 PRÉAMBULE

Nous sollicitons votre participation à un projet de recherche. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable du projet ou aux autres membres du personnel affecté au projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.

5 DESCRIPTION DU PROJET DE RECHERCHE, OBJECTIFS ET DÉROULEMENT

5.1 Description du projet de recherche

Le projet de recherche intitulé « Développement d'un guide de règles, principes et procédures d'une prise de décision éthique selon des approches intégrées de l'éthique des affaires en gestion organisationnelle de projet » explore la manière dont les principes de l'éthique des affaires influencent les relations entre la gestion organisationnelle de projets et la prise de décision éthique. Il s'agit de comprendre et d'articuler les interactions entre la gouvernance de la gestion organisationnelle de projet, les cadres de prise de décision éthique, et les approches éthiques dans le contexte de la gestion organisationnelle de projets.

Objectifs généraux de la recherche :

Théorique : Clarifier et soutenir intellectuellement l'interaction entre la gestion organisationnelle de projet, la prise de décision éthique, et l'éthique des affaires. Cette composante vise à enrichir la littérature existante en démontrant comment ces domaines se conjuguent pour former un cadre éthique robuste dans la gestion de projet.

Managérial : Développer un guide pratique contenant des règles, des principes et des procédures pour soutenir les décideurs dans la mise en œuvre de décisions éthiques. Ce guide sera basé sur des approches éthiques standards et relationnelles, en mettant l'accent sur le rôle actif de l'agent dans la compréhension et l'action éthique au sein de la gestion organisationnelle de projets.

Motifs justifiant le projet :

La recherche est justifiée par la nécessité de mieux comprendre la manière dont les principes éthiques peuvent être intégrés de manière efficace dans les décisions complexes de la gestion de projet. Compte tenu des enjeux élevés et des impacts potentiels des projets sur diverses parties prenantes, une approche éthiquement fondée est cruciale pour la durabilité et l'intégrité organisationnelle. En outre, alors que les exigences en matière de transparence et de responsabilité augmentent, il devient impératif pour les organisations de renforcer leur capacité à prendre des décisions éthiques informées, particulièrement dans des situations ambiguës ou sous pression.

En somme, ce projet vise à combler un vide dans la littérature existante et dans la pratique managériale en fournissant des outils concrets et des cadres de réflexions pour améliorer la prise de décision éthique dans la gestion des projets.

5.2 Objectif(s) spécifique(s)

Selon la présentation du projet de recherche, deux objectifs émergent : 1) comprendre l'influence de la gestion organisationnelle des projets sur la prise de décision éthique ; 2) comprendre l'influence de l'éthique des affaires sur la relation entre la gestion organisationnelle des projets et la prise de décision éthique.

5.3 Déroulement

L'entretien sera réalisé en présence ou en mode virtuel, à la convenance du participant. Celui-ci sera d'une durée d'une heure. L'entretien se tiendra à un moment convenant au participant, en fonction de ses disponibilités. Quant au lieu, le participant peut choisir de le réaliser dans une salle à l'UQTR, selon sa préférence. L'entretien sera enregistré en mode audio. L'entretien en mode virtuel sera réalisé via Zoom, un système de visioconférence sécuritaire. Celui-ci sera enregistré et seul l'audio sera retranscrit pour l'analyse. Toutefois, le participant ne pourra pas accéder à ses données après la transcription de l'entrevue.

6 AVANTAGES, RISQUES ET/OU INCONVÉNIENTS ASSOCIÉS AU PROJET DE RECHERCHE

La recherche n'entraîne pas de risque ou de désavantage prévisible pour le participant, hors d'avoir à consacrer le temps nécessaire pour participer à ce projet durant les heures de travail payé. Vous ne retirerez aucun bénéfice personnel de votre participation à ce projet de recherche. Toutefois, les résultats obtenus pourraient contribuer à l'avancement des connaissances dans ce domaine.

7 CONFIDENTIALITÉ, DIFFUSION ET CONSERVATION

7.1 Confidentialité

Les informations sur le participant sont recueillies et consignées par le responsable, Jimmy Lacourse, à des fins de recrutement, de collecte de données, de suivi des réponses et de localisation des participants afin de leur remettre les résultats de la recherche. Une codification est utilisée qui n'est pas liée à l'identité du participant qui garde l'anonymat dans la recherche et cette codification est détruite à la fin de la recherche. Les renseignements et les données sont sécurisés sur un disque dur accessible seulement par le responsable.

7.2 Diffusion

Lors de la diffusion des résultats, il sera impossible de vous identifier puisqu'aucune information vous concernant ne sera divulguée. Les résultats de cette recherche seront accessibles, après l'acceptation de la thèse, à partir du dépôt institutionnel de l'UQAC nommé Constellation (<https://constellation.uqac.ca/view/>). Ils pourront également faire l'objet d'articles ou de communications scientifiques. Nous pourrions également vous communiquer les résultats. Nous aurons besoin de votre adresse courriel à cette fin.

7.3 Conservation

Les renseignements et les données des résultats sont conservés dans le disque dur du responsable pour une durée minimale de 7 ans et, après, ces informations seront détruites dans le respect de règles en vigueur.

8 PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y participer. Vous pouvez également vous retirer de ce projet à n'importe quel moment, sans avoir à donner de raisons, en faisant connaître votre décision au chercheur responsable du projet, et ce, sans qu'il y ait de préjudices. En cas de retrait, les informations pourront être effacées jusqu'à la retranscription de l'entrevue. Après cela, il ne sera plus possible de retirer les données, car celles-ci seront anonymisées.

9 INDEMNITÉ COMPENSATOIRE

Aucune compensation de prévue.

10 PERSONNES-RESSOURCES

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez relié à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le responsable du projet de recherche aux coordonnées suivantes :

Jimmy Lacourse, responsable du projet, jlacourse@etu.uqac.ca

Philippe Boigey, Codirecteur de recherche, pboigey@uqac.ca

Christophe Bredillet, Codirecteur de recherche, christophe.bredillet@uqtr.ca

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le Comité d'éthique de la recherche (par téléphone au 418-545-5011, poste 4704 (ligne sans frais : 1-800-463-9880, poste 4704) ou par courriel à l'adresse cer@uqac.ca.

11 Rapport de recherche

Je désire recevoir le rapport de recherche.

Oui, veuillez laisser votre adresse courriel :

Non

12 CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

Dans le cadre du projet intitulé « Développement d'un guide des règles, principes et procédures d'une prise de décision éthique selon des approches intégrées de l'éthique des affaires en gestion organisationnelle de projet (thèse) », j'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision. Je consens donc à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

Nom et signature du participant

Date

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

Je déclare avoir personnellement ou par l'intermédiaire d'un membre autorisé de l'équipe de recherche expliqué au participant les termes du formulaire d'information et de consentement, répondu à ses questions et lui avoir clairement indiqué qu'il pouvait mettre un terme à sa participation à tout moment sans préjudice. Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée au participant à cette recherche.

octobre 2024

17

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche

Date

Annexe 47 : Formulaire d'information et de consentement concernant la participation pour les responsables d'AGEs

Cette annexe présente le formulaire d'information et de consentement concernant la participation envoyé pour les questionnaires.

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT ÉLECTRONIQUE CONCERNANT LA PARTICIPATION

Président d'association générale étudiante à l'UQTR

Ce formulaire d'information et de consentement a été approuvé le 28 mai 2024 par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi (CER-UQAC). No de référence : 2025-1757.

Nous sollicitons votre participation à un projet de recherche intitulé : Thèse : Développement d'un guide de règles, principes et procédures d'une prise de décision éthique selon des approches intégrées de l'éthique des affaires en gestion organisationnelle de projet.

Cependant, avant de donner votre consentement pour participer à ce projet, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent. De plus, nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable du projet ou aux autres membres affectés à ce projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.

1. Présentation des chercheurs

Jimmy Lacourse, étudiant au doctorat en management de projets du département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

Philippe Boigey, codirecteur de recherche du département des sciences économiques et administratives de l'UQAC

Christophe Bredillet, codirecteur de recherche de l'École de gestion de l'UQTR

2. Financement

Cette étude est financée par l'UQTR.

3. Description du projet et objectif(s)

a. Description du projet de recherche

Le projet de recherche intitulé « Développement d'un guide de règles, principes et procédures d'une prise de décision éthique selon des approches intégrées de l'éthique des affaires en gestion organisationnelle de projets » examine l'influence que les principes de l'éthique des affaires exercent sur les relations entre la gestion de projets et la prise de décision éthique. Il s'agit de comprendre et d'articuler les interactions entre la gouvernance de la gestion organisationnelle de projet, les cadres de prise de décision éthique, et les approches éthiques dans le contexte de la gestion organisationnelle de projets.

Objectifs généraux de la recherche :

Théorique : Clarifier et soutenir intellectuellement l'interaction entre la gestion organisationnelle de projet, la prise de décision éthique, et l'éthique des affaires. Cette composante vise à enrichir la littérature existante en démontrant comment ces domaines se conjuguent pour former un cadre éthique robuste dans la gestion de projet.

Managérial : Développer un guide pratique contenant des règles, des principes et des procédures pour soutenir les décideurs dans la mise en œuvre de décisions éthiques. Ce guide sera basé sur des approches éthiques standards et relationnelles, en mettant l'accent sur le rôle actif de l'agent dans la compréhension et l'action éthique au sein de la gestion organisationnelle de projets.

Motifs justifiant le projet :

La recherche est justifiée par la nécessité de mieux comprendre comment les principes éthiques peuvent être intégrés de manière efficace dans les décisions complexes de la gestion de projet. Compte tenu

des enjeux élevés et des impacts potentiels des projets sur diverses parties prenantes, une approche éthiquement fondée est cruciale pour la durabilité et l'intégrité organisationnelle. En outre, alors que les exigences en matière de transparence et de responsabilité augmentent, il devient impératif pour les organisations de renforcer leur capacité à prendre des décisions éthiques informées, particulièrement dans des situations ambiguës ou sous pression.

En somme, ce projet vise à combler un vide dans la littérature existante et dans la pratique managériale en fournissant des outils concrets et des cadres de réflexion pour améliorer la prise de décision éthique dans la gestion des projets.

b. Objectif(s) spécifique(s)

Selon la présentation de description du projet de recherche, deux objectifs de recherche émergent : 1) comprendre l'influence de la gestion organisationnelle de projets sur la prise de décision éthique ; 2) comprendre l'influence de l'éthique des affaires sur la relation entre la gestion organisationnelle de projet et la prise de décision éthique.

4. Déroulement

Le participant doit répondre aux questionnaires, qui est d'une durée approximative de quarante-cinq minutes qui abordera les thèmes de gestion organisationnelle de projets, de prise de décision éthique et de l'éthique des affaires. De plus, le participant n'est pas tenu de répondre aux questions et peut passer à une autre question sans répondre.

5. Risques et bénéfices

La recherche n'entraîne pas de risque ou de désavantage prévisible pour le participant, hors d'avoir à consacrer le temps nécessaire pour participer à ce projet durant les heures de travail payé. Vous ne retirerez aucun bénéfice personnel de votre participation à ce projet de recherche. Toutefois, les résultats obtenus pourraient contribuer à l'avancement des connaissances dans ce domaine.

6. Confidentialité, diffusion et conservation

a. Confidentialité

Le responsable, Jimmy Lacourse, recueille et consigne les informations concernant le participant à des fins de recrutement, de collecte de données, de suivi des réponses et de localisation des participants pour la remise des résultats de la recherche. Une codification est utilisée qui n'est pas liée à l'identité du participant qui garde l'anonymat dans la recherche et cette codification est détruite à la fin de la recherche. Les renseignements et les données sont sécurisés sur un disque dur accessible seulement par le responsable.

Ce questionnaire vous est soumis par l'intermédiaire d'un outil de sondage en ligne hébergé à l'UQAC. Ce faisant l'accès aux données est assujéti à la loi canadienne sur l'accès à l'information.

Une dernière question vous sera posée à la fin du questionnaire afin de savoir si vous désirez recevoir une copie du rapport. Cette procédure est entièrement indépendante du sondage.

b. Diffusion

Lors de la diffusion des résultats, il sera impossible de vous identifier puisqu'aucune information vous concernant ne sera divulguée. Les résultats de cette recherche seront accessibles, après l'acceptation de la thèse, à partir du dépôt institutionnel de l'UQAC nommé Constellation (<https://constellation.uqac.ca/view/>). Ils pourront également faire l'objet d'articles ou de communications scientifiques.

c. Conservation

Toutes les évaluations seront conservées de façon confidentielle sur le serveur du sondage. Seul le chercheur possède l'accès à l'information des participants.

Les renseignements et les données sont conservés dans le disque dur du responsable pour une durée minimale de 7 ans et, après, ces informations seront détruites dans le respect de règles en vigueur. Le courriel du participant est détruit après la durée minimale de 7 ans avec les données.

7. Compensation

Le participant est rémunéré pour le temps de travail consacré à la participation à la recherche.

8. Participation volontaire et droit de retrait de l'étude

Vous êtes libre de refuser de participer à cette recherche en ne répondant pas au questionnaire ou en ne le soumettant pas. Vous pouvez également refuser de répondre à certaines questions. Cependant, une fois votre questionnaire soumis, il ne sera plus possible de retirer votre participation et vos données, puisqu'aucune information ne permet de vous retracer.

9. Engagement du chercheur responsable et personnes-ressources

Le chercheur responsable de ce projet de recherche s'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement. De plus, si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez lié à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le responsable du projet de recherche aux coordonnées suivantes : jlacourse@etu.uqac.ca.

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la coordonnatrice du Comité d'éthique de la recherche aux coordonnées suivantes : 418 545-5011, poste 4704 (ligne sans frais : 1-800-463-9880 poste 4704) ou cer@uqac.ca

10. Consentement du participant

J'ai pris connaissance des informations ci-dessus et j'en comprends le contenu. De ce fait, ma participation est volontaire et je consens à ce que mes réponses soient utilisées pour les fins de ce projet de recherche.

J'accepte de participer :

- ☐ Oui. (1) ([donne accès au questionnaire](#))
- ☐ Non. (2) ([une fenêtre apparaît pour remercier de l'attention portée](#))

Annexe 48 : Guide de l'entrevue semi-dirigée pour les gestionnaires de projets

Cette annexe présente le guide de l'entrevue semi-dirigée pour les gestionnaires de projets.

	Questions
Gestion organisationnelle de projets	GOPE01 - Quels sont les moyens ou les fins spécifiques de contrôle imposés par la direction (le CA) sur les gestionnaires (officiers) de projet dans ce projet ? Pourquoi ?
	GOPE02 - Comment les directives de gouvernance sont-elles appliquées dans ce projet et ses activités liées ? (Exemple : d'apporter des détails, appliquer des principes sans précision ou une méthode mixte)
	GOPE03 - Quelle stratégie de gouvernamentalité votre organisation met-elle en place pour influencer l'orientation de la gouvernance dans ce projet et pour quelle raison ? (Autoritaire, libérale et néolibérale)
	GOPE04 - Quelles formations en gestion de projets sont offertes? (Exemples : formations et certifications (base ou avancée))
	GOPE05 - Quelles sont les pressions perçues lors de l'évaluation des projets? (Exemples : audit, revue de projets, programme de mentorat ou modèle de maturité)
	GOPE06 - Quelles instances sont impliquées dans le processus de ce projet et quels sont leurs rôles? (Exemples : <i>Project Management Office</i> (PMO), comité pilote, instance, sponsor)
	GOPE07 - Quelles sont vos réactions initiales lors d'une décision éthique, en relation avec votre rôle et les instances impliquées dans ce projet et de manière générale ?
	GOPE08 - Comment utilisez-vous et appliquez-vous les politiques dans la prise de décision éthique dans ce projet ?
	GOPE09 - Quelles politiques ont été appliquées à ce projet pour guider les décisions ?
	GOPE10 - Quelles sont les relations entre les parties impliquées dans ce projet ? Sont-elles régies par des contrats formels ou informels ?
	GOPE11 - Quelle méthodologie est utilisée dans ce projet ? Pourquoi ? (Prédictive, convergente ou émergente)
Prise de décision éthique	PDEE01 - Quelle est votre première réaction face à une situation ou un dilemme éthique dans ce projet?
	PDEE02 - Quelle est l'importance de la réaction émotionnelle lors d'un dilemme éthique et pourquoi?
	PDEE03 - Quel est votre processus cognitif intuitif après avoir été informé par la situation?
	PDEE04 - Quelle est l'importance de l'intuition lors d'un dilemme éthique et pourquoi?
	PDEE05 - Quelle est votre réflexion face au dilemme éthique afin de résoudre tout conflit entre les normes morales ou des revendications concurrentes des parties prenantes dans ce projet?
	PDEE06 - Quelle est l'importance d'une approche rationnelle lors d'un dilemme éthique et pourquoi?
	PDEE07 - Dans le cadre de ce projet, face à un dilemme éthique, pouvez-vous décrire la manière dont vous appliquez la rationalisation morale pour aligner vos décisions avec vos principes moraux, même lorsque ces décisions pourraient sembler éthiquement ambiguës ?
	PDEE08 - Quelle est l'importance de la rationalisation morale lors d'un dilemme éthique et pourquoi?
	PDEE09 - Comment procédez-vous pour consulter votre entourage, comme vos collègues, gestionnaires, familles ou amis, ou pour vous référer à des documents d'éthique, afin d'obtenir des conseils ou des retours sur un dilemme éthique auquel vous êtes confronté dans ce projet ?
	PDEE10 - Quelle est l'importance de la consultation lors d'un dilemme éthique et pourquoi?
Business Ethics	BEE01 - Quelle est la pertinence des obligations, du devoir, des règles, des normes et des maximes dans un dilemme éthique?
	BEE02 - Comment les obligations, le devoir, les règles, les normes et les maximes contribuent-ils à la résolution d'un dilemme éthique dans la situation?
	BEE03 - Quelle est la signification des obligations, du devoir, des règles, des normes et des maximes dans la résolution d'un dilemme éthique dans cette situation?
	BEE04 - Quelle est la pertinence du meilleur résultat, de la maximisation des bénéfices, des finalités, du coût-avantage des parties prenantes et de la satisfaction globale dans un dilemme éthique dans la situation?
	BEE05 - Comment le meilleur résultat, la maximisation des bénéfices, les finalités, le coût-avantage des parties prenantes et la satisfaction globale contribuent-ils à la résolution d'un dilemme éthique dans la situation?
	BEE06 - Quelle est la signification du meilleur résultat, de la maximisation des bénéfices, des finalités, du coût-avantage des parties prenantes et de la satisfaction globale dans la résolution d'un dilemme éthique dans cette situation?
	BEE07 - Quelle est la pertinence d'intégrer les relations entre les personnes, les bons comportements, les vertus et les valeurs dans un dilemme éthique dans la situation?
	BEE08 - Comment l'intégration des relations entre les personnes, les bons comportements, les vertus et les valeurs contribue-t-elle à la résolution d'un dilemme éthique dans la situation?
	BEE09 - Quelle est la signification de l'intégration des relations entre les personnes, des bons comportements, des vertus et des valeurs dans la résolution d'un dilemme éthique dans cette situation?
	BEE10 - Suite à l'examen des trois approches utilisées en éthique des affaires, comment classeriez-vous ces approches par ordre d'importance, de la plus cruciale à la moins essentielle, et pour quelles raisons dans votre projet ?

Annexe 49 : Questionnaires pour les responsables d'AGEs

Cette annexe présente le questionnaire pour les responsables d'AGEs.

	Questions
Gestion organisationnelle de projets	GOPQ01 - Quels sont les moyens ou fins spécifiques de contrôle imposés par la direction (CA) sur les gestionnaires (officiers) de projet dans ce projet et pourquoi?
	GOPQ02 - Quel modèle de gouvernance est reflété par votre organisation dans l'application des lignes directrices dans la gouvernance des groupes de projets en lien avec les paradigmes dans ce projet? (Modèle normatif, modèle non normatif ou modèle mixte)
	GOPQ03 - Quelle approche de gouvernamentalité est reflétée par votre organisation pour décrire l'attitude dans le rôle de gouvernance envers ceux qui gouvernent dans ce projet? (Autoritaire, libéral ou néolibéral)
	GOPQ04A - Quel est le niveau de la gouvernance de la gestion de projets sur les capacités et les pratiques professionnelles au sein de l'organisation selon l'éducation dans ce projet? (Aucune formation, Niveau 1 : Formation de base en gestion de projets et/ou méthodologie de projet, Niveau 2 : Niveau 1 plus certification de chef de projet ou Niveau 3 : Niveau 1 et 2 plus formation et certification avancée)
	GOPQ04B - Quel est le niveau de la gouvernance de la gestion de projets sur les capacités et les pratiques professionnelles au sein de l'organisation selon la pression perçue dans ce projet? (Aucune pression perçue, Niveau 1 : Audits et revue de projets, Niveau 2 : Programmes de mentorat ou Niveau 3 : Modèles de maturité)
	GOPQ05 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à l'implication des instances dans le processus de ce projet et à leurs rôles? (1 = Aucune importance, 5 = Importance capitale) ou Non Applicable (S.O.)
	GOPQ06 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à l'implication des gestionnaires de projet/officiers dans la relation avec les instances dans le processus de ce projet et à leurs rôles? (1 = Aucune importance, 5 = Importance capitale) ou S.O.
	GOPQ07 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à l'application des politiques (les règles) dans la prise de décision éthique dans ce projet par les gestionnaires de projet/officiers? (1 = Aucune importance, 5 = Importance capitale) ou S.O.
	GOPQ08 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à l'implication des parties prenantes dans ce projet par des contrats formels? (1 = Aucune importance (contrat informel), 5 = Importance capitale (contrat formel)) ou S.O.
	GOPQ09 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à l'implication du gestionnaire de projet/officier avec des parties prenantes dans ce projet par des contrats formels? (1 = Aucune importance (contrat informel), 5 = Importance capitale (contrat formel)) ou S.O.
	GOPQ10 - Quel type de méthodologie devrait être employée dans ce projet? (Prédictive, convergente ou émergente)
	GOPQ11 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à l'application de méthodologies de projets (prédictives, convergentes ou émergentes) par les gestionnaires de projet/officiers dans ce projet? (1 = Aucune importance, 5 = Importance capitale) ou S.O.
Prise de décision éthique	PDEQ01 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à la réaction émotionnelle initiale lors d'un dilemme éthique rencontré par les gestionnaires de projet/officiers dans ce projet? (1 = Aucune importance, 5 = Importance capitale) ou S.O.
	PDEQ02 - Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure votre association fait-elle confiance à la réaction émotionnelle initiale des gestionnaires de projet/officiers pour orienter les décisions éthiques dans ce projet? (1 = Aucune confiance, 5 = Confiance totale) ou S.O.
	PDEQ03 - Selon la vision de votre association, à quel point est-il important que les intuitions des gestionnaires de projet/officiers soient alignées avec les principes éthiques dans leur prise de décision, sur une échelle de 1 à 5 dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Extrêmement important) ou S.O.
	PDEQ04 - Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure votre association se fie-t-elle à l'intuition initiale des gestionnaires de projet/officiers pour naviguer à travers les décisions éthiques dans ce projet? (1 = Pas du tout, 5 = Complètement) ou S.O.
	PDEQ05 - Selon la vision de votre association, quelle est l'importance d'une approche rationnelle par les gestionnaires de projet/officiers pour résoudre les dilemmes éthiques, sur une échelle de 1 à 5 dans ce projet? (1 = Peu importante, 5 = importante) ou S.O.
	PDEQ06 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle est la priorité donnée par votre association à l'analyse exhaustive des options par les gestionnaires de projet/officiers avant de prendre une décision dans ce projet? (1 = Pas une priorité, 5 = Une priorité majeure) ou S.O.
	PDEQ07 - Selon la vision de votre association, dans quelle mesure les gestionnaires de projet/officiers doivent-ils ajuster leurs principes moraux face à un dilemme éthique, sur une échelle de 1 à 5 dans ce projet? (1 = Pas nécessaire, 5 = Absolument nécessaire) ou S.O.
	PDEQ08 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association attribue-t-elle aux principes moraux dans le cadre des décisions éthiques dans ce projet? (1 = Très peu important, 5 = Extrêmement important) ou S.O.
	PDEQ09 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à la consultation d'une ressource interne par les gestionnaires de projet/officiers dans des situations éthiquement complexes dans ce projet? (1 = Peu important, 5 = Très important) ou S.O.
	PDEQ10 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à la consultation d'une ressource externe par les gestionnaires de projet/officiers dans des situations éthiquement complexes dans ce projet? (1 = Peu important, 5 = Très important) ou S.O.
	PDEQ11 - Dans votre association, comment évaluez-vous l'importance des processus mentaux de prise de décision, tel que l'émotion, l'intuition, la raison, la rationalisation et la consultation dans la prise de décision éthique de votre association en les classant par ordre d'importance dans ce projet?

	Questions
<i>Business Ethics</i>	BEQ01 - Sur une échelle de 1 à 5, à quel point votre association considère-t-elle les obligations et devoirs comme pertinents pour évaluer un dilemme éthique dans ce projet ? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ02 - Sur une échelle de 1 à 5, à quel point votre association estime-t-elle que le respect des règles et normes établies est toujours nécessaire dans la résolution de dilemmes éthiques dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ03 - Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure les maximes (principes généraux d'action) influencent-elles les décisions éthiques dans votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ04 - Sur une échelle de 1 à 5, les obligations et devoirs sont-ils le principal facteur de prise de décision dans un dilemme éthique au sein de votre association dans ce projet ? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ05 - Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'efficacité des règles et normes existantes pour guider les gestionnaires de projet/officiers à travers les dilemmes éthiques au sein de votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ06 - Sur une échelle de 1 à 5, lorsqu'il y a un conflit entre différentes obligations ou règles, votre association privilégie-t-elle une certaine hiérarchie de principes dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ07 - Sur une échelle de 1 à 5, les règles de votre association aident-elles à clarifier les choix éthiques lorsqu'il y a des ambiguïtés dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ08 - Sur une échelle de 1 à 5, quel est le niveau d'importance accordé à l'adéquation entre les actions des gestionnaires de projet/officiers et les règles de votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ09 - Sur une échelle de 1 à 5, considérez-vous que le suivi des règles et normes sans exception est un indicateur de l'intégrité éthique dans votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ10 - Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure la résolution de dilemmes éthiques en suivant strictement les devoirs et obligations améliore-t-elle la réputation éthique de votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ11 - Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous l'importance de viser le meilleur résultat possible lors d'un dilemme éthique dans votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ12 - Sur une échelle de 1 à 5, la maximisation des bénéfices est-elle un facteur clé dans l'évaluation des décisions éthiques au sein de votre association dans ce projet ? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ13 - Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure le calcul coût-avantage pour les parties prenantes est-il pris en compte lors de la résolution de dilemmes éthiques dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ14 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle est l'efficacité de la prise en compte des finalités pour guider la résolution de dilemmes éthiques dans votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ15 - Sur une échelle de 1 à 5, estimez-vous que la satisfaction globale des parties prenantes devrait être l'objectif principal dans la résolution d'un dilemme éthique dans votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ16 - Sur une échelle de 1 à 5, les décisions sont-elles souvent prises en pesant les avantages contre les inconvénients pour tous les affecter dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ17 - Sur une échelle de 1 à 5, à quel point la recherche du meilleur résultat global est-elle valorisée dans la prise de décision éthique au sein de votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ18 - Sur une échelle de 1 à 5, la maximisation des bénéfices justifie-t-elle les moyens utilisés dans les décisions éthiques, selon la vision de votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ19 - Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure considérez-vous que le résultat d'une décision éthique affecte la réputation et l'intégrité de votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ20 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance votre association accorde-t-elle à l'entretien des relations interpersonnelles dans la gestion des dilemmes éthiques dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ21 - Sur une échelle de 1 à 5, estimez-vous que la manifestation de bons comportements soit fondamentale dans la résolution de dilemmes éthiques au sein de votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ22 - Sur une échelle de 1 à 5, à quel point les vertus personnelles sont-elles prises en compte dans les décisions éthiques dans votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ23 - Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous l'impact de l'intégration des valeurs personnelles et professionnelles dans la résolution de dilemmes éthiques dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ24 - Sur une échelle de 1 à 5, les décisions éthiques dans votre association sont-elles souvent influencées par le souci de maintenir ou d'améliorer les relations entre les parties prenantes dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ25 - Sur une échelle de 1 à 5, la prise en compte des vertus, comme l'honnêteté et l'empathie, est-elle un élément clé dans la prise de décision éthique dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ26 - Sur une échelle de 1 à 5, quelle est la signification accordée à l'alignement des décisions éthiques avec les valeurs fondamentales de votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ27 - Sur une échelle de 1 à 5, considérez-vous que le renforcement des relations interpersonnelles à travers des décisions éthiques améliore l'environnement de travail dans votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ28 - Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure la prise en compte des bons comportements et des vertus personnelles influence-t-elle positivement la résolution de dilemmes éthiques dans votre association dans ce projet? (1 = Pas important, 5 = Très important) ou S.O.
	BEQ29 - Dans votre association, comment classeriez-vous ces trois approches par ordre d'importance dans ce projet? L'approche déontologique (suivi des règles et devoirs), l'approche conséquentialiste (évaluation des résultats) et l'approche relationnelle (importance des relations et vertus)
	BEQ30 – Selon vous, quelle approche éthique contribue le plus à la réputation positive de votre association auprès de la situation de dilemme éthique dans ce projet? (Déontologique, conséquentialiste ou relationnelle)

	Questions
	BEQ31 – Selon vous, quelle approche éthique contribue le moins à la réputation positive de votre association auprès de la situation de dilemme éthique dans ce projet? (Déontologique, conséquentialiste ou relationnelle)
	BEQ32 - Dans quelle mesure votre association trouve-t-elle l'approche déontologique adaptable aux différents dilemmes éthiques dans ce projet? (1 = Pas adaptable, 5 = Très adaptable)
	BEQ33 - Dans quelle mesure votre association trouve-t-elle l'approche conséquentialiste adaptable aux différents dilemmes éthiques dans ce projet? (1 = Pas adaptable, 5 = Très adaptable)
	BEQ34 - Dans quelle mesure votre association trouve-t-elle l'approche relationnelle adaptable aux différents dilemmes éthiques dans ce projet? (1 = Pas adaptable, 5 = Très adaptable)

Annexe 50 : Scénario 1

Cette annexe présente le premier scénario utilisé lors questionnaires.

Désaffiliation d'une association nationale

Contexte

Vous êtes à la présidence de l'AGE UQTR, et l'assemblée générale vient de vous mandater pour organiser un référendum visant à décider de la désaffiliation de l'association nationale dont elle est membre. Ce projet s'avère complexe, car il implique de respecter les règles internes établies par l'AGE, de prendre en compte les contraintes imposées par les politiques de l'université, et de répondre aux attentes de plusieurs parties prenantes, notamment les membres étudiants et l'association nationale concernée. Par ailleurs, les officiers doivent demeurer neutres tout au long de ce processus. Les ressources de l'AGE UQTR sont limitées en comparaison avec celles de l'association nationale, ce qui ajoute une contrainte supplémentaire.

Dans ce contexte, vous devez fournir des lignes directrices, à travers de ce questionnaire, pour guider les actions de votre association sur ce projet. Ces réponses doivent refléter la réalité et la culture de votre association lorsque vous étiez à la présidence ou responsable d'un projet d'association, sans chercher à être parfait. L'objectif est d'adopter une approche pragmatique et adaptée, en reconnaissant que chaque association, à travers les générations, développe une culture différente dans ses processus de prise de décision.

Parties prenantes

1. **Les étudiants membres de l'AGE** : principaux décideurs par leur vote.
2. **Le Conseil d'Administration (CA) de l'AGE** : Gardien des procédures.
3. **Les officiers de l'AGE** : Responsables de la mise en œuvre du projet.
4. **L'association nationale** : Partie concernée par la désaffiliation.
5. **Les médias étudiants** : Journal et radio du campus comme relais d'information.
6. **L'université** : Encadrement logistique et règlementaire.

Objectifs et finalités

- **Objectif principal** : Obtenir une décision claire et légitime concernant l'adhésion à l'association nationale.
- **Finalité souhaitée** : Assurer la représentativité et l'acceptabilité des résultats pour l'ensemble des étudiants.

Limites et contraintes

- **Ressources** : Inégalité entre les moyens de l'association nationale (plus de moyens) et ceux de l'AGE.
- **Politiques internes** : Respect des règlements généraux et des politiques référendaires.
- **Participation étudiante** : Mobiliser un nombre suffisant d'étudiants pour valider le résultat.

- **Neutralité** : Équilibre entre les deux comités (pour et contre) et la participation des membres du conseil exécutif.

Éléments facilitateurs

- **Politiques claires** : Une politique référendaire bien définie.
- **Soutien des médias** : Le journal et la radio étudiants ont permis une diffusion large de l'information.
- **Collaboration interne** : bonne coordination entre les officiers de l'AGE.

Système de gouvernance

- **CA de l'AGE** : Supervise et valide les grandes décisions. De plus, elle s'assure du bon déroulement du processus.
- **Comités du Oui et du Non** : Mobilisation et éducation des étudiants.

Obligations et règles :

- **Obligations** : Respect strict des politiques référendaires et des règlements généraux.
- **Règles** : Conformité avec les règlements de l'association nationale pour assurer la validité des résultats et règlements universitaires sur la présence d'acteurs externes sur le campus.

Valeurs

- **Valeurs** : Neutralité, transparence et équité.
- **Membres** : Participation démocratique et mobilisation étudiante, et respect des opinions divergentes.

Relations et comportements

- **Facilitants** : Collaboration entre officiers, implication des médias étudiants.
- **Difficiles** : Tensions avec l'association nationale et gestion des divergences au sein de l'AGE.

Moyens et fins de contrôle

- **Moyens** : Suivi des procédures, rapports réguliers au CA, surveillance des comportements.
- **Fins** : Assurer la validité des résultats et la satisfaction globale des étudiants.

Normes et résultats souhaités

- **Normes appliquées** : Politiques référendaires, code d'éthique et règlements universitaires.
- **Meilleurs résultats** : Participation étudiante significative, décision reconnue comme légitime.

Annexe 51 : Scénario 2

Cette annexe présente le deuxième scénario utilisé lors questionnaires.

Hôte de jeux académique

Contexte

Vous êtes à la présidence d'un comité organisateur de jeux académiques impliquant des étudiantes de plusieurs universités. Cet événement d'envergure, rassemblant plus de 1 000 participants, intègre des volets académiques, sportifs et sociaux, tout en devant composer avec des contraintes liées aux ressources locales, aux relations avec les partenaires, ainsi qu'aux impératifs éthiques et logistiques.

L'évènement se déroule dans une université régionale, où la capacité d'accueil des hôtels est limitée, et où le rôle de l'université est ambigu, oscillant entre un soutien logistique et des obstacles administratifs. Plusieurs défis doivent être relevés, comme les tensions et les malentendus avec le bar et la sécurité concernant l'organisation de la soirée festive sur le campus, la gestion des participants, des relations avec la sécurité, afin qu'elle assure le bon déroulement des activités, et le maintien d'un haut niveau de professionnalisme lors des divers volets de l'évènement, tant devant les participants que pendant les compétitions académiques.

Dans ce contexte, vous devez fournir des lignes directrices, à travers de ce questionnaire, pour guider les actions de votre association sur ce projet. Ces réponses doivent refléter la réalité et la culture de votre association lorsque vous étiez à la présidence ou responsable d'un projet d'association, sans chercher à être parfait. L'objectif est d'adopter une approche pragmatique et adaptée, en reconnaissant que chaque association, à travers les générations, développe une culture différente dans ses processus de prise de décision.

Parties prenantes

1. **Association étudiante organisatrice** : Comité principal avec des rôles variés.
2. **Universités participantes** : étudiants, délégations et représentants.
3. **Partenaires locaux** : Hôtels, traiteurs, fournisseurs de services.
4. **Université hôte** : Soutien logistique (gymnases, locaux) et sécurité.
5. **Sponsors** : Entreprises locales et nationales finançant l'évènement.

Objectifs et finalités

- **Objectif principal** : Organiser un évènement interuniversitaire mémorable, équilibrant excellence académique, esprit sportif et festivités sociales.
- **Finalité souhaitée** : Renforcer la notoriété de l'université hôte et favoriser l'engagement communautaire étudiant.

Limites et contraintes

- Ressources financières limitées (budget étudiant).
- Capacité logistique des infrastructures locales.
- Manque de coordination avec les services de sécurité et de logistique universitaires.

- Difficulté à gérer l'équilibre entre festivités et respect des normes.

Éléments facilitateurs

- Expérience des organisateurs dans des événements similaires.
- Soutien ponctuel d'anciens membres du comité.
- Motivation des bénévoles et esprit de collaboration.

Système de gouvernance

- **Instance décisionnelle** : CA qui chapeaute les jeux académiques.
- **Mécanismes de contrôle** : Reddition de comptes par des rapports au CA.

Obligations et règles :

- **Obligations** : Respect des engagements financiers et contractuels envers les partenaires.
- **Règles** : Conformité aux normes de sécurité et aux règlements universitaires.

Valeurs

- Éthique dans la prise de décision.
- Collaboration et respect mutuel.
- Responsabilité sociale et communautaire.

Relations et comportements

- **Facilitants** : Cohésion au sein de l'équipe organisatrice, appui ponctuel des anciens participants.
- **Difficiles** : Tensions avec les partenaires institutionnels et certains fournisseurs.

Moyens et fins de contrôle

- **Moyens** : Suivi budgétaire détaillé, réunions de planification, retour d'information des participants.
- **Fins** : Assurer une expérience positive et sécuriser pour tous.

Normes et résultats souhaités

- **Normes appliquées** : Conformité avec les directives universitaires et les normes légales.
- **Meilleurs résultats** : Satisfaction des participants, gestion sans dépassement budgétaire, renforcement des relations interuniversitaires.

Annexe 52 : Scénario 3

Cette annexe présente le troisième scénario utilisé lors questionnaires.

Organisation de spectacle avec un problème technique avec une partie prenante

Contexte

Vous êtes à la présidence de l'AGE UQTR lors de l'organisation du spectacle de la rentrée sur le campus de l'UQTR, un événement rassemblant environ 3 000 étudiants pour une soirée extérieure avec des spectacles. Dans ce projet, vous agissez en tant que porte-parole de l'association et veillez à ce que sa réalisation progresse correctement.

Un des défis majeurs de cet événement consistait à garantir un accès gratuit à de l'eau potable sur le site, dans un contexte où la vente de bouteilles d'eau en plastique était interdite par la politique de l'université. Une station d'eau, dont une partie des coûts devait être commanditée par une entreprise externe, devait être mise en place. Toutefois, quelques semaines avant l'événement, des discussions avec l'un des services de l'UQTR ont révélé une exigence de tests d'eau spécifiques, selon leurs propres méthodes, qui s'avéraient contradictoires avec les pratiques de l'entreprise responsable de la station d'eau. Leurs exigences évoluaient constamment, rendant difficile l'aboutissement du projet. Cette situation a engendré des tensions et des incompréhensions entre les différentes parties prenantes, multipliant les obstacles et menaçant ainsi la réussite du projet.

Dans ce contexte, vous devez fournir des lignes directrices, à travers de ce questionnaire, pour guider les actions de votre association sur ce projet. Ces réponses doivent refléter la réalité et la culture de votre association lorsque vous étiez à la présidence ou responsable d'un projet d'association, sans chercher à être parfait. L'objectif est d'adopter une approche pragmatique et adaptée, en reconnaissant que chaque association, à travers les générations, développe une culture différente dans ses processus de prise de décision.

Parties prenantes

1. **Association générale étudiante (AGE) :** Organisateur principal.
2. **Université (UQTR) :** Partenaire institutionnel fournissant des infrastructures et des services.
3. **Fournisseur de stations d'eau :** Responsable de l'installation des équipements d'eau.
4. **Commanditaires :** Apportant un soutien financier pour couvrir les coûts de la station d'eau en échange de visibilité.
5. **Étudiants bénévoles :** Participant à l'organisation et à la gestion sur le terrain.

Objectifs et finalités

- **Objectif principal :** Fournir un accès à de l'eau potable de manière écologique et sécuritaire pour les participants.
- **Finalité souhaitée :** Assurer une expérience positive et durable pour les étudiants tout en respectant les normes environnementales et les attentes des parties prenantes.

Limites et contraintes

- Politiques de l'université interdisant les bouteilles d'eau en plastique.

- Délais serrés et communication limitée entre les parties prenantes.
- Difficultés techniques liées aux infrastructures d'eau de l'université.

Éléments facilitateurs

- Existence d'un partenaire commanditaire intéressé par le projet.

Système de gouvernance

- **Instance décisionnelle** : Conseil d'administration de l'AGE pour l'approbation des budgets et des rapports.
- **Rôle du comité** : Planification et exécution des tâches opérationnelles.

Obligations et règles :

- **Obligations** : Respect des réglementations universitaires et des normes de santé publique pour l'eau potable.
- **Règles** : Interdiction des bouteilles en plastique et obligation de tester la qualité de l'eau.

Valeurs

- **Valeurs** : Développement durable, transparence et représentation des intérêts des étudiants.
- **Autres éléments de valeur** : Inclusion sociale et amélioration de la sécurité sur le site.

Relations et comportements

- **Facilitants** : Collaboration proactive avec certains partenaires et fournisseurs.
- **Difficiles** : Tensions avec un service de l'UQTR et incompréhensions entre les parties.

Moyens et fins de contrôle

- **Moyens** : Test d'eau, validation des fournisseurs et supervision des installations.
- **Fins** : Assurer la conformité avec les normes et minimiser les risques pour les participants.

Normes et résultats souhaités

- **Normes appliquées** : Respect des politiques environnementales et sanitaires de l'université.
- **Meilleurs résultats** : Accès fluide à l'eau pour tous les participants, sans incident majeur.

Annexe 53 : Scénario 4

Cette annexe présente le quatrième scénario utilisé lors questionnaires.

Enjeu social majeur

Contexte

Vous êtes à la présidence de l'AGE UQTR lors d'un enjeu social majeur touchant vos membres, et votre association a dû prendre des décisions complexes concernant la mobilisation contre cet enjeu. Ce mouvement national nécessitait une organisation locale efficace, tout en conciliant les relations institutionnelles, les attentes des étudiants et les contraintes réglementaires.

La mobilisation a impliqué plusieurs parties prenantes, une pression sociale considérable et une coordination rigoureuse pour gérer les événements sur le campus de l'UQTR. Le contexte politique national, ainsi que les tensions internes à l'association, ont fortement influencé le processus décisionnel. Par ailleurs, les officiers devaient impérativement demeurer neutres dans leurs rôles, ce qui ajoutait une complexité supplémentaire à la gestion de la situation.

Dans ce contexte, vous devez fournir des lignes directrices, à travers de ce questionnaire, pour guider les actions de votre association sur ce projet. Ces réponses doivent refléter la réalité et la culture de votre association lorsque vous étiez à la présidence ou responsable d'un projet d'association, sans chercher à être parfait. L'objectif est d'adopter une approche pragmatique et adaptée, en reconnaissant que chaque association, à travers les générations, développe une culture différente dans ses processus de prise de décision.

Parties prenantes

- **Étudiants** : Membres de l'association, divisés entre progrèves et antigrèves.
- **Comité exécutif de l'AGE** : Responsable de la mobilisation et des relations avec les institutions.
- **Conseil d'administration de l'AGE** : Appui et validation des initiatives.
- **Rectorat de l'UQTR** : Coordination et maintien de la paix sociale sur le campus.
- **Associations étudiantes nationales** : Collaboration partielle.

Objectifs et finalités

- **Objectif principal** : Mobiliser les étudiants pour sensibiliser à la hausse des frais de scolarité et obtenir un mandat de grève générale.
- **Finalité souhaitée** : Créer un impact politique national et défendre l'accessibilité financière des études supérieures.

Limites et contraintes

- Division idéologique parmi les étudiants.
- Ressources financières et logistiques limitées.
- Maintien d'un cadre légal et réglementaire strict.

Éléments facilitateurs

- Soutien de leaders influents.
- Bonne relation avec l'administration universitaire.
- Conditions climatiques favorables et opportunités médiatiques.

Système de gouvernance

- **Instance décisionnelle** : Comité exécutif avec supervision du Conseil d'administration.
- **Règles principales** : Respect des statuts de l'AGE et du Code Morin.

Obligations et règles :

- **Obligations** : Maintenir la transparence avec les étudiants et les parties prenantes.
- **Règles** : Respect strict des processus délibératifs et démocratiques.

Valeurs

- Engagement pour la justice sociale et l'équité.
- Respect de la diversité des opinions.

Relations et comportements

- **Facilitants** : Collaboration ouverte entre les comités et le rectorat.
- **Difficiles** : Tensions idéologiques internes et défis de mobilisation.

Moyens et fins de contrôle

- **Moyens** : Assemblées générales, sondages internes, encadrement réglementaire.
- **Fins** : Assurer une décision représentative et respectée.

Normes et résultats souhaités

- **Normes appliquées** : Règlements internes de l'AGE, principes du Code Morin.
- **Meilleurs résultats** : Mobilisation historique, obtention d'un mandat de grève générale, soutien symbolique de l'université.

CERTIFICATION ÉTHIQUE

Cette thèse a fait l'objet d'une certification éthique. Le numéro du certificat est 2025-1757.

BIBLIOGRAPHIE

- Afriyie, E., Dwomoh, M., et Poku, K. (2021). Analysis of Survey Data in Social Science Research. In *Handbook of Research on Advanced Multivariate Techniques in Data Science and Analysis* (pp. 177-193): IGI Global.
- Allhoff, F. (2011). What are Applied Ethics? *Science and engineering ethics*, 17(1), 1-19.
- Anderson, E. S., et Burchell, J. M. (2021). The Effects of Spirituality and Moral Intensity on Ethical Business Decisions: A Cross-Sectional Study. *Journal of Business Ethics*, 168(1), 137-149.
- Anscombe, G. E. M. (1958). Modern moral philosophy. *Philosophy*, 33(124), 1-19.
- Aristotle. (1984). *Nicomachean Ethics*. Iowa: The Peripatetic Press.
- Arjoon, S. (2007). Ethical decision-making : A case for the triple font theory. *Journal of Business Ethics*, 71(4), 395-410.
- Arnold, D. G., et Bowie, N. E. (2003). Sweatshops and Respect for Persons. *Business Ethics Quarterly*, 13(2), 221-242.
- Aubry, M., Hobbs, B., et Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organizational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328-336.
- Baker, E. W., et Niederman, F. (2023). Practitioner Application of Ethics in Ethical Decision-Making Within Projects: A Process Theory View. *Project Management Journal*, 54(4), 334-348.
- Bazerman, M. H., et Tenbrunsel, A. E. (2011a). *Blind spots: Why we fail to do what's right and what to do about it*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bazerman, M. H., et Tenbrunsel, A. E. (2011b). Ethical breakdowns. *Harvard Business Review*, 89(4), 58-65.
- Bell, D. A., et Metz, T. (2012). Confucianism and Ubuntu : Reflections on a dialogue between chinese and african traditions. *Journal of Chinese Philosophy*, 38(1), 78-95.
- Bentahar, O., et Cameron, R. (2015). Design and Implementation of a Mixed Method Research Study. *Project Management Electronic Journal of Business Research Methods*, 13(1), 3-15.
- Bentham, J. (1789). *An introduction to the principles of morals*. London: Athlone.
- Bento, I. M. d. S. (2016). a Relação Entre Os Modelos De Maturidade EO Desempenho Dos Projetos Das Organizações: Estudo De Caso Múltiplo.
- Berten, A. (2004). Déontologisme. In M. Canto-Sperber (Ed.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale* (pp. 477-483).
- Black, T. (1999). Doing quantitative research in the social sciences : an integrated approach to research design. In *Mesurement and statistics*. London: Sage.
- Bonde, S., et Firenze, P. (2013). *Making Choices : A Framework for Making Ethical Decisions*. Paper presented at the Making Choices: Ethical Decisions at the Frontier of Global Science, Brown University.
- Bouer, R., et M., D. C. M. (2005). Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? *Produção*, 15(3), 347-361.
- Bowie, N. E. (2017). *Business Ethics : A Kantian Perspective* (2nd edition ed.). New York: Cambridge University Press.

- Bredillet, C. (2003). Genesis and role of standards: Theoretical foundations and socio-economical model for the construction and use of standards. *International Journal of Project Management Decision*, 21(6), 463-470.
- Bredillet, C. (2004). *Understanding the very nature of project management : A praxiological approach*. Paper presented at the Proceeding of Project Management International Research Conference, London, England.
- Bredillet, C. (2014). Ethics in project management : some Aristotelian insights. *International Journal of Project Management*, 7(4), 548-565.
- Bredillet, C., Tywoniak, S., et Dwivedula, R. (2015). What is good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*, 33(2), 254-266.
- Bryman, A. (2021). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Cameron, R., et Sankaran, S. (2013). Mixed methods research design: Well beyond the notion of triangulation. In N. Drouin, R. Müller, et S. Sankaran (Eds.), *Novel approaches to organizational project management research: Translational and transformational*. Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School Press.
- Cameron, R., Sankaran, S., et Scales, J. (2015). Mixed methods use in project management research. *Project Management Journal*, 46(2), 90-104.
- Camillus, J. C. (2008). Strategy as a wicked problem. *Harvard Business Review*, 86(5), 98-101.
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., et Hodgson, D. (2006). Rethinking project management : Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24(8), 675-686.
- Clegg, S., Kornberger, M., et Rhodes, C. (2007). Business Ethics as Practice. *British Journal of Management*, 18(2), 107-122.
- Craft, J. (2013). A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004-2011. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 221-259.
- Crawford, L. (2006). Developing organizational project management capability: Theory and practice. *Project Management Journal*, 37(3), 74-86.
- Cresswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* : Sage publications.
- Cresswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* : Sage Publications.
- D'Ambrosio, P. (2016). Approaches to global ethics: Michael Sandel's justice and Li Zehou's harmony. *Philosophy East & West*, 66(3), 720-738.
- Da Silva, O. D. L., et De Sousa, A. S. T. (2016). Gestion de la qualité dans la recherche en sciences sociales et humaines : articulation entre les méthodes qualitatives et quantitatives. In *Méthodes qualitatives en sciences sociales et humaines : perspectives et expériences*. Ponta Delgada: Université des Açores.
- 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, 19-41.
- Darlington, R. B., et Hayes, A. F. (2021). *Survey methods in behavioral sciences* : Routledge.
- Dean, M. (2010). *Governmentality: Power and rule in modern society* (2 ed.). London, England: SAGE Publications Ltd.
- Dedeke, A. (2015). A cognitive-intuitionist model of moral judgment. *Journal of Business Ethics*, 126, 437-457.

- Denzin, N. K. (1978). *The Research Act* (2 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Dewey, J. (1938). *Logic : The theory of inquiry*. New York: Henry Holt (LW 12).
- Donaldson, T. (1982). *Corporations and Morality*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Dougherty, D. (2002). Grounded Theory Research Methods. In J. A. C. Baum (Ed.), *Companion to Organizations* (pp. 849-866). Oxford: Blackwell.
- Dražček, M., Buhovac, A. R., et Andolšek, D. M. (2021). Moral Pragmatism as a Bridge Between Duty, Utility, and Virtue in Managers' Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 172, 803-819.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas? *Le Libellio d'AEGIS*, 9(2), 13-26.
- Durand, G. (1994). Coordonnées de base de l'éthique. *Laval théologique et philosophique*, 50(3), 467-480.
- Dyer, W. G., et Wilkins, A. L. (1991). Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory : A Rejoinder to Eisenhardt. *The Academy of Management Review*, 16(3), 613-619.
- Eisenberg, N. (2000). Emotion, regulation, and moral development. *Annual Review of Psychology*, 51, 665-697.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., et Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases : Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Farjoun, M., Ansell, C., et Boin, A. (2015). Pragmatism in organization studies. *Organization Science*, 26(6), 1787-1804.
- Feilzer, M. (2010). Doing mixed methods research pragmatically : Implications for the rediscovery of pragmatism as a research paradigm. *Journal of Mixed Methods Research*, 4(1), 6-16.
- Ferrero, I., et Sison, A. J. G. (2014). A quantitative analysis of authors, schools and themes in virtue ethics articles in business ethics and management journals (1980-2011). *Business Ethics*, 23(4), 375-400.
- Fieser, J. (2003). Ethics. *Internet Encyclopedia of Philosophy*. Retrieved from <https://iep.utm.edu/ethics/>
- Fontrodona, J., Sison, A. J. G., et de Bruin, B. (2013). Editorial introduction : Putting virtues into practice. A challenge for business and organizations. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 563-565.
- Fortin, M.-F., et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* : Chenelière Éducation.
- French, P. A. (1979). The Corporation as a Moral Person. *American Philosophical Quarterly*, 16(3), 297-317.
- French, P. A. (1984). *Collective and Corporate Responsibility*. New York: Columbia University Press.
- Fusch, P. I., et Ness, L. R. (2015). Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *Qual. Rep.*, 20(9), 1408-1416.
- Gomez, P.-Y. (2006). Informations et conventions: Le cadre du modèle général. *Revue Française de Gestion*, 32(160), 217-240.
- Griffin, J. (2004). Méta-éthique. In M. Canto-Sperber (Ed.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale* (pp. 1246-1252). Paris.

- Haidt, J., Koller, S., et Dias, M. (1993). Affect, culture, and morality, or is it wrong to eat your dog? *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 613-628.
- Hallgarth, M. W. (2011). Consequentialism and Deontology. In D. Callahan et P. Singer (Eds.), *Encyclopedia of applied ethics* (pp. 602-613): ProQuest Ebook Central.
- Harrison, R. (2004). Bentham. In M. Canto-Sperber (Ed.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale* (pp. 163-172). Paris.
- Hartman, E. M. (2015). *Virtue in Business : Conversations with Aristotle*. New York: Cambridge University Press.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers* : Belknap Press of Havard University Press.
- Helgadóttir, H. (2008). The ethical dimension of project management. *International Journal of Project Management*, 26(7), 743-748.
- Huebner, B., Dwyer, S., et Hauser, M. (2009). The role of emotion in moral psychology. *Trends in Cognitive Sciences*, 13(1), 1-6.
- Hughes, R. C. (2020). Pricing Medicine Fairly. *Philosophy of Management*, 19(4), 369-385.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision-making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.
- Kant, I. (1788). *Critique of practical reason*. Raleigh, NC: Generic NL Freebook Publisher and eBook Collection (EBSCOhost).
- Kelly, L. M., et Cordeiro, M. (2020). Three principles of pragmatism for research on organizational processes. *Methodological Innovations*, 13(2). doi:10.1177/2059799120937242
- Kendra, K., et Taplin, L. J. (2004). Project success: A cultural framework. *Project Management Journal*, 35(1), 30-45.
- Kilduff, M., Dunn, M., et Mehra, A. (2011). From Blue Sky Research to Problem Solving: A Philosophy of Science Theory of New Knowledge Production. *The Academy of Management Review*.
- Kim, J. H. (2013). Multicollinearity and misleading statistical results. *Korean journal of anesthesiology*, 72(6), 558.
- Kloppenborg, T. J., et Petrick, J. A. (1999). Leadership in project life cycle and team character development. *Project Management Journal*, 30(2), 8-13.
- Konstantinou, E. (2023). *The Blind Spot - A Study on the Ethical Dilemmas that Senior Leaders and Experts Face in Collaborations Designed to Address Grand Challenges*. Retrieved from
- Kvale, S., et Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* : Sage Publications.
- Kvalnes, Ø. (2017). Chapitre 19 - Ethics in Projects. In S. Sankaran, R. Müller, et N. Drouin (Eds.), *Cambridge Handbook of Organizational Project Management* (pp. 285-294). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ladkin, D. (2006). When Deontology and Utilitarianism Aren't Enough : How Heidegger's Notion of "Dwelling" Might Help Organisational Leaders Resolve Ethical Issues. *Journal of Business Ethics*, 65(1), 87-98.
- Langley, A., et Royer, I. (2006). Perspectives on doing case study research in organizations. *M@n@gement*, 9(3), 81-94.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., et Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management : Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.

- Laudan, L. (1977). *Progress and its problems: Towards a theory of scientific growth*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., et Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership : An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148-187.
- Lewis, M. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25, 760-776.
- Ljungblom, M., et Lennerfors, T. T. (2018). Virtues and Vices in Project Management Ethics : An Empirical Investigation of Project Managers and Project Management Students. *Project Management Journal*, 49(3), 5-16.
- Loo, R. (2002). Tackling ethical dilemmas in project management using vignettes. *International Journal of Project Management*, 20(7), 489-495.
- Lorino, P. (2018). *Pragmatism and organization studies*. New York: Oxford.
- Louden, R. B. (2011). Virtue Ethics. In D. Callahan et P. Singer (Eds.), *Encyclopedia of applied ethics* (pp. 503-510).
- MacIntyre, A. C. (1984). *After Virtue : A Study in Moral Theory* (2nd edition ed.). Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.
- Malgrati, A., et Damiani, M. (2002). *Rethinking the new project management framework : New epistemology, new insights*. Paper presented at the Proceedings of the PMI Research Conference Seattle 2002, Newtown Square, PA.
- Mangena, F. (2019). Hunhu/Ubuntu in the Traditional Thought of Southern Africa. Retrieved from <https://www.iep.utm.edu/hunhu/>
- McCombs School of Business. (2023a). Applied Ethics. Retrieved from <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/glossary/applied-ethics>
- McCombs School of Business. (2023b). Consequentialism. Retrieved from <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/glossary/consequentialism>
- McCombs School of Business. (2023c). Deontology. Retrieved from <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/glossary/deontology>
- McCombs School of Business. (2023d). Ethics. Retrieved from <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/glossary/ethics>
- McCombs School of Business. (2023e). Morals. Retrieved from <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/glossary/morals>
- McCombs School of Business. (2023f). Virtue Ethics. Retrieved from <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/glossary/virtue-ethics>
- Megone, C. (2011). Aristotelian Ethics. In D. Callahan et P. Singer (Eds.), *Encyclopedia of applied ethics* (pp. 189-204).
- Melnikovas, A. (2018). Towards an explicit research methodology : Adapting research onion model for futures studies. *Journal of Futures Studies*, 23(2), 29-44.
- Mill, J. S. (2002). *Utilitarianism and On Liberty*. Oxford: Blackwell.
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2024). *Loi sur l'accréditation et le financement des associations d'élèves ou d'étudiants*. Légis Québec.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., et Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly Journal of Economics*, 21(2), 246-275.
- Moriarty, J. (2021). Business Ethics. Retrieved from <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>

- Mossalam, A., et Arafa, M. (2019). Governance model for integrating organizational project management (OPM) with corporate practices. *HBRC Journal*, 13(3), 302-314. doi:10.1016/j.hbrj.2015.08.003
- Müller, R., Anderson, E. S., Kvalnes, Ø., Shao, J., Sankaran, S., Turner, J. R., . . . Gudergan, S. (2013). The Interrelationship of Governance, Trust, and Ethics in Temporary Organizations. *Project Management Journal*, 44(4), 26-44.
- Müller, R., Drouin, N., et Sankaran, S. (2019). Modeling Organizational Project Management. *Project Management Journal*, 50(4), 1-15.
- Müller, R., Drouin, N., et Sankaran, S. (2020). *Elgar Introduction to Organizational Project Management, Theory and implementation* : Edward Elgar Publishing.
- Müller, R., Turner, J. R., Anderson, S. E., Shao, J., et Kvalnes, Ø. (2014). Ethics, Trust, and Governance in Temporary Organizations. *Project Management Journal*, 45(4), 39-54.
- Müller, R., Turner, J. R., Anderson, S. E., Shao, J., et Kvalnes, Ø. (2016). Governance and Ethics in Temporary Organizations : The Mediating Role of Corporate Governance. *Project Management Journal*, 47(6), 7-23.
- Muranganwa, R. (2016). *Design and implementation of a multi-agent opportunistic grid computing platform*. (Doctoral dissertation), University of Fort Hare,
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 3(9), 153-176.
- Nguyen, B., et Crossan, M. (2022). Character-Infused Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 178, 177-191.
- Norman, W. (2013). Business ethics. Retrieved from <https://www.hbs.edu/.../Norman,%20Business%20Ethics,%20Int%20Encyclopedia.pdf>
- Nutt, P. C. (1984). Types of organizational decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 414. doi:<https://doi.org/10.2307/2393033>
- O'Fallon, M. J., et Butterfield, K. D. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 375-413.
- Oppenheim, A. N. (2016). *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement* : Bloomsbury Publishing.
- Paik, Y., Lee, J. M., et Pak, Y. S. (2019). Convergence in International Business Ethics? A Comparative Study of Ethical Philosophies, Thinking Style, and Ethical Decision-Making Between US and Korean Managers. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 839-855.
- Patton, M. Q. (2005). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4 ed.). Los Angeles, CA: SAGE.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* : Sage Publications.
- Peirce, C. S. (1998). *The Essential Peirce, Vol. 2*. Bloomington: Indiana University Press.
- Petrick, J. A., et Quinn, J. F. (1997). *Management ethics : Integrity at work*. London: Sage.
- Plato. (2000). *The Republic*. Cambridge: Cambridge University Press.
- PMI. (2013). *Organizational Project Management Maturity Model - OPM3®* (3 ed.): Project Management Institute, Inc. (PMI).
- Post, J., Lawrence, A., et Weber, J. (2002). *Business and society: Corporate Strategy, Public Policy, and Ethics*. New York: McGraw-Hill.
- Prévost, P., et Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.

- Project Management Institute. (2003). *Organizational project management maturity model (OPM) - Third edition*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Putnam, H., et Conant, J. (1990). *Realism with a human face* : Harvard University Press.
- Quinn, R. E. (1988). *Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Raithatha, Y. (2017). *Understanding the economic impact terrorism has on the destination decision making : Northern Irish tourists*. (Doctoral dissertation), Dublin Business School,
- Rendtorff, J. D. (2011). Business Ethics, Overview. In D. Callahan et P. Singer (Eds.), *Encyclopedia of applied ethics* (pp. 365-372): ProQuest Ebook Central.
- Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory* : Praeger Publishers.
- Rest, J. R. (1987). *Moral development : advances in research and theory*. New York: Praeger Publishers Inc.
- Reynolds, S. J. (2006). A neurocognitive model of the ethical decision-making process: Implications for study and practice. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 737-748.
- Ricoeur, P. (1990). *Oneself as another* (K. Blamey, Trans.). Chicago: University of Chicago Press.
- Ricoeur, P. (2004). Éthique. In M. Canto-Sperber (Ed.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale* (pp. 689-694). Paris.
- Rošker, J. S. (2021). Chinese philosophy of life, relational ethics and the COVID-19 pandemic. *Asian Philosophy*, 31(1), 64-77.
- Ross, W. D. (1930). *The Right and the Good*. New York: Oxford University Press
- Salvato, C., et Rerup, C. (2011). Beyond Collective Entities: Multilevel Research on Organizational Routines and Capabilities. *Journal of Management*, 37(2), 468-490.
- Sandberg, J., et Alvesson, M. (2010). Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization? *Organization*, 18(1), 23-44. doi:10.1177/1350508410372151
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., . . . Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Qual Quant*, 52, 1893-1907.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., Thornhill, A., et Bristow, A. (2019). Understanding Research Philosophy and Approaches to Theory Development. In M. N. K. Saunders, P. Lewis, et A. Thornhill (Eds.), *Research Methods for Business Student* (pp. 128-170). Harlow: Pearson.
- Saunders, M. N. K., et Tosey, P. (2013). *The Layers of Research Design*. Retrieved from
- Scharding, T. K. (2015). Imprudence and Immorality : A Kantian Approach to the Ethics of Financial Risk. *Business Ethics Quarterly*, 25(2), 243-265.
- Schick Jr., T., et Vaughn, L. (1999). *An Introduction through Thought Experiments* (M. P. Company Ed.).
- Schoumaker, B. (2013). La régression linéaire multiple. In *Analyser les données en sciences sociales : De la préparation des données à l'analyse multivariée*.
- Schüller, B. (1973). *Die Begründung sittlicher Urteile : Typen ethischer Argumentation in der katholischen Moraltheologie*. Ostfildern: Patmos-Verlag.
- Schwartz, M. (2016). Ethical Decision-Making Theory: An Integrated Approach. *Journal of Business Ethics*, 139(4), 755-776.
- Shafer-Landau, R. (2015). *The fundamentals of ethics*. New York: Oxford University Press.
- Sher, G. (2012). *Ethics : Essential readings in moral theory*. New York: Routledge.

- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., et Hesketh, B. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740.
- Shutte, A. (2001). *Ubuntu: An ethic for a New South Africa*. Pietermaritzburg: Cluster Publications.
- Silva, R., Duarte, N., Barros, T., et Fernandes, G. (2019). *Project Management Maturity: Case study analysis using OPM3® model in manufacturing industry*. Paper presented at the 2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC).
- Simard, M., Aubry, M., et Laberge, D. (2018). The utopia of order versus chaos : A conceptual framework for governance, organizational design and governmentality in projects. *International Journal of Project Management*, 36, 460-473.
- Simon, H. A. (1965). Administrative decision making. *Public Administration Review*, 25(1), 31. doi:<https://doi.org/10.2307/974005>
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13(1), 18-35.
- Simpson, B., et Hond, F. D. (2022). The Contemporary Resonances of Classical Pragmatism for Studying Organization and Organizing. *Organization Studies*, 43(1), 127-146.
- Sison, A. J. G., et Fontrodona, J. (2012). The Common Good of the Firm in the Aristotelian-Thomistic Tradition. *Business Ethics Quarterly*, 22(2), 211-246.
- Smith, W. K., et Lewis, M. (2011). Toward A Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Solomon, R. (1993). *Ethics and Excellence : Cooperation and Integrity in Business*. New York: Oxford University Press.
- Spencer, L. M., McClelland, D. C., et Spencer, C. (1994). *Competency assessment methods: History and state of the art*. Boston: Hay-McBer Research Press.
- Stake, R. E. (2000). Case Studies. In N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 435-454). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Starks, H., et Trinidad, S. B. (2007). Choose your method: a comparison of phenomenology, discourse analysis, and grounded theory. *Qual. Health Res.*, 17(10), 1372-1380.
- Tavakol, M., et Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *Int J Med Educ*, 2, 53-55. doi:10.5116/ijme.4dfb.8dfd
- Tobal, F., Monteiro, M., et Namur, A. R. (2012). Impact of reference model for project management and project management maturity models on performance: an exploratory study in information technology projects. *Produção*, 22(3), 421-435.
- Too, E. G., et Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management Decision*, 32(8), 1382-1394.
- Tsang, J. A. (2002). Moral rationalization and the integration of situational factors and psychological processes in immoral behavior. *Review of General Psychology*, 6(1), 25-50.
- Tsoukas, H., et Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Turner, J. R. (2025). How good governance leads to better project performance through improved decision-making. *International Journal of Managing Projects in Business*, 18(2), 434-452. doi:10.1108/ijmpb-10-2024-0258
- Turner, J. R., Huemann, M., Anbari, F., et Bredillet, C. (2010). *Perspectives on Projects*. London: Routledge.

- Turner, J. R., et Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1-8.
- Turner, J. R., et Müller, R. (2017). The Governance of Organizational Project Management. In *Cambridge Handbook of Organizational Project Management* (pp. 75-91).
- Tywoniak, S., et Bredillet, C. (2017). Project Governance and Risk Management. In *Cambridge Handbook of Organizational Project Management* (pp. 134-148).
- Tywoniak, S., Ika, L., et Bredillet, C. (2021). A Pragmatist Approach to Complexity Theorizing in Project Studies : Orders and Levels. *Project Management Journal*, 52(3), 1-16.
- Velasquez, M. (1983). Why Corporations are Not Morally Responsible for Anything They Do. *Business & Professional Ethics Journal*, 2(3), 1-18.
- Verbos, A., et Humphries, M. (2014). A Native American Relational Ethic: An Indigenous Perspective on Teaching Human Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 123(1), 1-9.
- West, A. (2014). Ubuntu and Business Ethics: Problems, Perspectives and Prospects. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 47-61.
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model 1 : linking success criteria and critical success factors. 21, 411–418.
- Whetstone, J. T. (2001). How virtue fits within business ethics. *Journal of Business Ethics*, 33(2), 101-114.
- Wijaksono, F. A. (2020). Measurement of Risk Project Maturity Using Organizational Project Management Maturity Model (Opm3): Study Case Of Construction Project In Bandung. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 852.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis : Some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research : Design and Methods* (3 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research* (Design and methods Ed. 5e ed.). London: Sage Publications.