

---

# Stratégies décisionnelles et gestion de projet : les contraintes en droit canadien

Catherine-Ann Blackburn, Marc-André Morency, Jeanne Simard<sup>1</sup>  
Laboratoire de recherche et d'intervention en gouvernance des organisations  
(LARIGO-UQAC)

---

## INTRODUCTION

**La prise en compte de la responsabilité sociétale et des attentes formulées par les diverses parties prenantes en gouvernance et en gestion de projet a pu sembler une réponse éthique ou morale aux attentes collectives.**

La crise financière et économique mondiale qui se poursuit depuis 2007-2008 a pour effet bénéfique de susciter une large réflexion quant à l'importance, pour une gestion et une gouvernance responsables, de la prise en compte des parties prenantes (*stakeholders*) et de la reddition de compte sur les questions financières, sociales et environnementales. Ce faisceau de responsabilités affectant la gestion et la gouvernance de projet, un phénomène multidimensionnel, n'a pas manqué d'être abordé au moyen d'approches multidisciplinaires. De nombreux chercheurs et praticiens en gestion, en sociologie, en droit, en économie, en finance, en comptabilité sont ainsi parvenus à illustrer un éventail de pratiques organisationnelles socio-responsables prenant en compte les relations directes ou indirectes que les parties prenantes entretiennent avec l'entreprise.

La prise en compte de la responsabilité sociétale et des attentes formulées par les diverses parties prenantes en gouvernance et en gestion de projet a pu sembler une réponse éthique ou morale aux attentes collectives. Mais de fait, elle s'inscrit en grande partie dans le contexte de décisions informées par la normativité édictée par les États, les organisations professionnelles voire dans les codes internes aux organisations. De façon concrète, on observe l'affirmation dans le droit national canadien et québécois, dans de nombreux codes de déontologie professionnelle, mais aussi

dans des ensembles normatifs créés en marge de l'État, par exemple dans la famille des normes ISO, d'un sens élargi des responsabilités ayant pour souci de préserver et de créer les conditions d'évolution de la société, de l'amélioration du « vivre ensemble » à court et à long terme. Ces responsabilités plus prospectives ouvrent les cadres de la collaboration entre les parties, d'une participation proactive des gestionnaires de projet dans leur relation avec autrui (haute direction, salariés, fournisseurs, subalternes, etc.), avec la collectivité (citoyens, environnementalistes, etc.), mais aussi à l'égard des générations futures. Cette large conditionnalité entraîne les gestionnaires de projet à voir au-delà du simple respect des contraintes budgétaires et temporelles du projet, des processus, des méthodes, des procédures prédéfinies. S'écartant d'une simplification abusive de la complexité, ils entrent *de facto* en résonance avec des mouvements sociaux très vastes qui impulsent « de nouvelles logiques de solidarité et de développement social » (Gendron, 2013).

Cet article comporte trois parties. La première rappelle la nécessité de distinguer deux types de décisions structurant l'horizon stratégique des organisations, leurs obligations et responsabilités dans la gouvernance et la gestion de projet. C'est en fonction de ce cadre que la deuxième partie présente les nouvelles configurations régulatrices en droit et en déontologie professionnelle, au Canada et au Québec, lesquelles forcent la prise en compte de la viabilité de l'entreprise et de sa raison d'être, de la santé et de la sécurité des travailleurs, de l'environnement et du voisinage. Enfin, la conclusion abordera les diverses sanctions et les conséquences aux manquements à ces normes visant la responsabilité, dans ce cadre national.

## 1. QUELQUES DÉFINITIONS

Dans un contexte de mondialisation et de globalisation, la notion de responsabilité sociétale des entreprises ou des organisations (RSE ou RSO) a connu bien des avatars aux mains d'organisations, d'entreprises et d'acteurs sociaux en conflit. On aperçoit une grande variété de définitions en fonction de conceptions diverses du monde social et du bien commun (conditions de travail, protection de l'environnement, développement scientifique et technologique, etc.). Cette problématique s'accroît dès lors que l'on change de pays, de culture ou d'environnement. Pour les émules de Milton Friedman, la responsabilité sociétale d'une entreprise doit se limiter à faire du profit, quoique des actions de philanthropie ou de mécénat puissent à l'occasion être envisagées<sup>2</sup>. Pour d'autres, la RSE semble « un moyen de doter la globalisation de règles sociales et écologiques, laissant les opérateurs économiques choisir à cette fin celles qui leur sont le mieux adaptées » (Supiot, 2004; 543). Enfin, à l'encontre de ces concepts libertaires on peut soutenir que les affaires doivent se concevoir en fonction du bien commun, d'une responsabilité plus prospective des organisations vis-à-vis la collectivité. Bref, la RSE a été tantôt une pratique organisationnelle, tantôt un discours ou une lutte au caractère idéologique, parfois une innovation sociale intéressante. Les démarches en RSE attirent donc le pire comme le meilleur : instrument de manipulation de l'opinion, outil de motivation, ou à l'opposé, espace de réflexion et de délibération éthique. Ces différences se comprennent très bien si l'on considère que la notion de RSE n'est pas à l'origine une notion scientifique; elle n'a pas une fonction analytique ayant pour dessein de comprendre le monde, la réalité observée, mais prétend le modeler selon des principes fort variables.

Devant cette extrême confusion, ou polysémie, on comprendra que la *Norme internationale ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations* (adoptée en 2010) puisse devenir une référence commune. En effet, cet organisme international de normalisation (un organisme privé), au terme d'une consultation complexe et sans précédent de 5 ans (mobilisant 450 experts émanant de 93 pays, dont six catégories de parties

prenantes), a réussi à créer un quasi-consensus sur des termes jusqu'ici marqués par des contenus souvent contradictoires. ISO 26000 n'est pas une norme procédurale comme on l'entend habituellement dans le contexte de la famille des normes ISO, c'est-à-dire certifiable par une organisation de normalisation. Il s'agit d'un cadre conceptuel complexe qui énonce une vision, des valeurs, des principes, des lignes directrices dans le but d'orienter les gestionnaires et leurs vis-à-vis dans leurs interactions, de façonner les pratiques organisationnelles et de façon plus générale, de contribuer à modeler la réalité sociale (Gond, 2013)<sup>3</sup>. En dépit de sa complexité, nécessitant l'invention d'un processus inédit, cette « délibération éthique internationale » a permis de rédiger une définition de la RSE susceptible d'être reprise à travers le monde dans des textes de loi ou à tout le moins dans des normes élaborées par des organismes nationaux de normalisation comme ce fut le cas pour le Québec avec la norme BNQ 21000<sup>4</sup>, dont voici un extrait :

*Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui*

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société;
- prend en compte les attentes des parties prenantes;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

**L'intérêt de cette définition de la RSE par le BNQ est que son objectif est étroitement relié au développement durable et à l'articulation de ses trois piliers; l'environnement (le milieu de vie), l'économie (le niveau de vie) et le social (le mode de vie).**

---

L'intérêt de cette définition de la RSE par le BNQ est que son objectif est étroitement relié au développement durable et à l'articulation de ses trois piliers; l'environnement (le milieu de vie), l'économie (le niveau de vie) et le social (le mode de vie). Le social, notion englobante qui déborde largement les simples attentes formulées par quelques parties prenantes<sup>5</sup>, n'est pas seulement conçu comme un moyen d'atteindre les objectifs de rendement des organisations, mais apparaît davantage comme la source et la finalité de leur existence, de leur raison d'être en tant qu'institutions. L'État de droit et ses instances démocratiques retrouvent la prééminence et leur mission de mettre en œuvre l'intérêt public par la hiérarchisation des moyens et des fins. Les notions de « sociétal » et de « social » sont ainsi réservées à ce plan de l'action collective. La notion de responsabilité sociétale implique qu'existent des principes directeurs permettant de privilégier des microdécisions parmi d'autres, afin de réaliser les objectifs collectivement déterminés en matière de développement, de croissance, d'expansion économique (Simard, Morency, Simard, Paré, 2014).

Dans l'esprit de la norme ISO 26000, l'acceptabilité d'un projet par les parties prenantes apparaît comme un impératif de plus en plus incontournable dans une société démocratique. Corinne Gendron (2014) et les consultants Raymond, Chabot, Grant, Thornton (2015), rappellent que plusieurs projets publics et privés ont fait l'objet de vives controverses de la part des citoyens au Québec : le projet de construction d'une centrale thermique au gaz naturel (Le Suroît), la privatisation du mont Orford, l'exploitation des gaz de schiste, la minicentrale de Val-Jalbert, le parc éolien de Clermont, l'oléoduc entre Lévis et Boucherville, l'exploitation d'une mine d'apatite à ciel ouvert à Sept-Îles, etc. « L'acceptabilité sociale reflète l'ancrage d'une décision ou d'un projet dans les valeurs, la vision du progrès et la conception de la justice d'une population » (Gendron, 2014).

Dans une version précédente du « *PMBOK Guide and Standards* » du Project Management Institute (PMI), une vision un peu surannée exhorte les chefs de projet à démontrer la valeur du projet aux clients ainsi qu'aux autres parties prenantes. Cette

responsabilité leur incombe, mais cela a pour effet de limiter l'implication, la coopération et la responsabilité vis-à-vis des parties prenantes. Le Management Agile propose une conception plus large de l'implication des parties prenantes, du contrôle citoyen, du mutualisme entourant la vie mercantile, de la réalisation du projet.

La plus grande contribution que la méthode Agile puisse apporter aux méthodes traditionnelles, c'est que la réussite des projets vienne d'un travail d'équipe efficace. La méthode Agile promeut un environnement qui intègre tout le monde et où les responsabilités sont entre les mains de personnes qui participent au projet. [...] dans un environnement traditionnel de gestion de projet les parties prenantes sont plutôt les bénéficiaires du projet, dans celui d'Agile tous les membres du projet sont également impliqués dans l'exécution. Les environnements Agile transforment la gestion de projet en collaboration avec la création d'une équipe unifiée avec une vision démocratique (Stolovitsky, (s.d.)).

En tout état de cause, les conceptions ou prescriptions en matière de prise de décision requièrent de distinguer les macrodécisions qui définissent des contraintes ou orientations fondamentales, des microdécisions. Celles-ci, tout en reflétant les principes édictés par les macrodécisions, les traduisent de façon opérationnelle, c'est-à-dire dans des formules spécifiques selon les circonstances de terrain. S'agissant des fins de l'organisation, on doit considérer que les lois d'ordre public, ou leurs principes, font partie d'un paysage contraignant, un premier niveau de contraintes pratiquement absolues. On n'y déroge qu'en appelant une réaction juridique ou publique potentiellement désastreuse, le nombre et la variété des sanctions n'ayant pas de bornes; la saga du truquage des moteurs diesel de Volkswagen ou encore les montages financiers mensongers de la firme Enron le démontrent à satiété. Les décisions opérationnelles en gestion de projet, voire les décisions stratégiques des organisations (sur l'environnement d'affaires, la survie dans l'économie, le positionnement stratégique, etc.), constituent en réalité des microdécisions. La distinction de ces niveaux

---

décisionnels est capitale et une entreprise risque de connaître de grands déboires à l'ignorer. C'est cette distinction qui, selon nous, fonde la notion de stratégie décisionnelle. C'est le rôle des administrateurs et des dirigeants au sommet de la gouvernance d'une organisation de connaître, de définir les paramètres ou les macrodécisions devant chapeauter le cadre d'action des subordonnés et de la gestion de projet. Le gestionnaire

de projet doit soumettre des microdécisions, c'est-à-dire des solutions opérationnelles cadrant avec ces macrodécisions relevant des centres décisionnels supérieurs, voire du cadre institutionnel dans lequel l'organisation doit s'inscrire. L'ignorance des contraintes ne peut d'ailleurs être évoquée pour la décharge des responsables, à tous les niveaux de l'organisation, comme on le verra dans certains exemples ci-dessous.

## 2. LES CONTRAINTES STRATÉGIQUES ÉMANANT DU DROIT CANADIEN ET QUÉBÉCOIS

**Comment l'entreprise s'assure-t-elle de bien guider les gestionnaires de projet afin qu'ils produisent des solutions intégrées aux macro-décisions et pas seulement aux impératifs de performance à l'aune des éléments de contrôle des coûts, de respect des échéances et de profit net?**

En dépit des efforts, depuis trois décennies, de réduction de son rôle par la finance internationale et les grands oligopoles industriels, l'État de droit national (et par conséquent la démocratie) n'en conserve pas moins encore un rôle dans la mondialisation en cours. On le constate par le biais des traités internationaux que l'État négocie et dont il devient l'instrument « local » d'application, ou encore, par les lois qu'il continue à promulguer. Il continue à définir, seul ou avec d'autres, d'importantes règles du jeu. La question se pose alors : comment l'État conçoit-il les objectifs de bonne gouvernance, une culture d'entreprise saine, la formulation de ses responsabilités sociétales? Et, en ces termes, comment l'entreprise s'assure-t-elle de bien guider les gestionnaires de projet afin qu'ils produisent des solutions intégrées aux macro-décisions et pas seulement aux impératifs de performance à l'aune des éléments de contrôle des coûts, de respect des échéances et de profit net? L'entreprise doit réaliser à quel point le cadre législatif et réglementaire canadien s'est modifié ces dernières années : il fait obligation désormais aux organisations et à la gestion de projet, de se soucier d'instruments, de cadres de gouvernance, sensibles à ces nouvelles réalités du vivre-ensemble à long terme et à la création des cercles de solidarité indispensables à la survie de l'humanité. Pasquero a bien perçu que « de nombreuses pratiques de RSE pensées comme «volontaires» sont souvent

fortement ancrées dans des obligations légales » (Pasquero, 2013; 48).

### 2.1 La prise en compte de la santé de l'entreprise

La gouvernance de projet ne peut donc se concevoir comme une pratique technique autonome; elle s'insère dans les modalités de gouvernance qui s'imposent aux organisations et aux entreprises dans le cadre édicté par l'État. Le cadre de référence de la gouvernance de projets est la gouvernance organisationnelle. Elle revêt de ce fait une position importante dans les entreprises, dont elle prolonge et opérationnalise les obligations et les conditions d'existence.

La recherche en management de projet, d'abord monoprojet, a progressivement élargi son approche au management de l'organisation qui a recours aux projets pour réaliser ses objectifs stratégiques (Garel, 2011; 113).

**Après avoir défini les orientations stratégiques et les objectifs financiers du projet, le CA doit s'assurer que le gestionnaire de projet opérationnalisera les prescriptions initiales (*Baseline*).**

Dans ce cadre complexe qui doit être envisagé sur le long terme, le conseil d'administration (CA) des organisations ou des firmes doit toujours demeurer une instance directrice pour la définition et la gouvernance de projet; c'est le premier organe qui, en principe, peut et doit veiller à la pérennité, à la raison d'être et au développement de l'entreprise. Après avoir défini les orientations stratégiques et les objectifs

---

financiers du projet, le CA doit s'assurer que le gestionnaire de projet opérationnalisera les prescriptions initiales (*Baseline*), représentant la colonne vertébrale du projet, et prendra en compte les contraintes, aussi diverses qu'elles soient. Quels seront les critères impératifs à respecter (lois, règles de sécurité, règles déontologiques, etc.), les résultats financiers et non financiers attendus, l'allocation des ressources, les spécifications techniques, les délais à respecter? Quels seront les outils de contrôle des coûts et des risques? Quel sera le degré d'autonomie du GP dans la prise de décision? Comment mobilisera-t-on les principales parties prenantes? Quelles seront les sanctions en cas de violation de règles fondamentales? Qui assurera le suivi nécessaire au respect de la santé et sécurité au travail?

**L'application de la théorie de l'agence produit des effets très importants sur le travail des gestionnaires de projet ou des membres du bureau de projet.**

Un des obstacles à surmonter, au vu de l'histoire récente du management, c'est l'empreinte que jette dans les organisations la « théorie de l'agence » ou plutôt l'idéologie économiste du fonctionnement des marchés et des organisations mercantiles. L'idée centrale de cette « théorie » soutient que les actionnaires doivent être considérés comme les « propriétaires » légitimes de l'entreprise, le conseil d'administration étant alors uniquement conçu comme un « agent » des actionnaires au sein de l'entreprise, un organe veillant à ce que l'équipe dirigeante agisse pour le compte et au bénéfice des actionnaires. Une gouvernance conçue en fonction de l'intérêt financier des actionnaires, de la maximisation de la valeur de leurs titres, laisse très peu de place pour des approches collaboratives, la prise en compte des intérêts des autres parties prenantes, la viabilité et le développement de l'entreprise<sup>6</sup>. Les dérapages éthiques et juridiques auxquels cette théorie conduit sont sanctionnés inévitablement par la ruine des organisations<sup>7</sup>. Robé rappelle les idées cultes en cause :

Par un appel au droit de propriété de l'actionnaire sur l'entreprise, licencier pour

accroître les dividendes, quelles que soient les conséquences à long terme sur l'entreprise, c'est « créer de la valeur »; maintenir les salaires à des niveaux qui cassent la demande - et la croissance, c'est « créer de la valeur »; polluer les océans en transportant des produits dangereux sur des bateaux-poubelle, c'est « créer de la valeur »; accroître démesurément l'endettement supporté par l'entreprise pour se verser des dividendes, c'est « créer de la valeur »; prendre d'énormes risques financiers qui seront *in fine* supportés par la collectivité [...] c'est « créer de la valeur »; et ainsi de suite (Robé, 2009; 34).

Sur le plan pratique, l'application de la « théorie » de l'agence produit des effets très importants sur le travail des gestionnaires de projet ou des membres du bureau de projet. En effet, ces derniers deviennent alors eux-mêmes des agents travaillant pour le compte et au bénéfice des actionnaires. Cette idéologie sape à la source la dynamique de projet, laquelle « sollicite (avant tout) l'imagination, la créativité, la capacité réflexive au service de l'innovation » (Gaulejac, 2015; 103)<sup>8</sup>. De nombreux analystes et spécialistes de la gestion de projet (Kleim, 2012; Ashrafi, 2003; Carden et Boyd, 2012) ont identifié les tensions, mais surtout les dérives des manquements au droit, à l'éthique et à la déontologie professionnelle directement reliés aux contraintes en termes de finalisation d'un « résultat », d'un projet conforme aux cadrages, normes, délais et prescriptions<sup>9</sup>. Bref, l'attente, l'impératif de toujours faire le plus rapidement possible avec le moins de coûts possible, le lancinant leitmotiv « faire plus avec moins », se fait alors « supernorme ».

Cet impérial devoir de favoriser l'actionnaire n'a pourtant pas de fondement juridique précis. En effet, le droit canadien est bien loin de soutenir ou de justifier cette dérive. La *Loi canadienne sur les sociétés par actions* L.R.C. 1985, c. C-44 (LCSA), une pièce majeure du droit des sociétés au Canada (pour près de 235 000 entreprises), fait obligation d'une gouvernance conçue en termes de prudence et de diligence, c'est-à-dire, en termes de prise en compte de l'intérêt à court et à long terme de la société (d'affaires) :

---

Art. 122. (1) Les administrateurs et les dirigeants doivent, dans l'exercice de leurs fonctions, agir :

a) avec intégrité et de bonne foi *au mieux des intérêts de la société*;

b) avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne prudente.

Deux décisions de la Cour suprême du Canada, l'affaire *People* (2004)<sup>10</sup> et l'affaire *BCE* (2008)<sup>11</sup> sont venues rappeler et préciser en quels termes la gouvernance des sociétés par actions doit être pensée. Elles spécifient qu'il ne faut pas interpréter l'expression « au mieux des intérêts de la société » comme si elle signifiait simplement « au mieux des intérêts des actionnaires ». Elles confirment que la LCSA donne une assise à la prise en compte par les administrateurs des sociétés par actions des intérêts de l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, employés, fournisseurs, créanciers, consommateurs, gouvernements, environnement). Lorsque les administrateurs regardent les différents intérêts qu'ils doivent prendre en compte pour déterminer ce qui est le mieux pour l'intérêt de la société, ils doivent regarder l'ensemble des circonstances dans un cas donné et agir de façon équitable et responsable. La Cour précise :

Il n'existe pas de règles absolues ni de principe voulant que les intérêts d'un groupe doivent prévaloir sur ceux d'un autre groupe. Il faut se demander chaque fois si, dans les circonstances, les administrateurs ont agi au mieux des intérêts de la société, en prenant en considération tous les facteurs pertinents, ce qui inclut, sans s'y limiter, la nécessité de traiter les parties intéressées touchées de façon équitable, conformément aux obligations de la société en tant qu'entreprise socialement responsable.

La Cour suprême évoque clairement le principe de la RSE, sans en donner toutefois la définition, comme si la notion a toujours encadré la formation et la gouvernance des entreprises dans notre droit. Le droit, au Canada, crée des sociétés d'affaire pour l'intérêt qu'elles ont pour l'existence de la collectivité, aucunement afin de

permettre une exploitation abusive sans souci des externalités (accidents, pollution, usage de biens publics, etc.). De plus en plus de lois viennent d'ailleurs encadrer la responsabilité pénale et civile des membres de conseils d'administration et d'organisations<sup>12</sup>. C'est ce que nous abordons maintenant.

## 2.2 La prise en compte de la santé et de la sécurité des travailleurs

La santé et la sécurité des travailleurs sont protégées par trois lois majeures au Québec. La *Loi sur la santé et sécurité du travail* L.R.Q., c. S-2.1, impose à l'employeur l'obligation active d'identifier les risques prévisibles pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique, reliés au travail de ses employés, de les contrôler et de les éliminer<sup>13</sup>. Elle établit les mécanismes de participation des travailleurs et de leurs associations, des employeurs et de leurs associations, visant l'atteinte de ces objectifs. La *Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles* L.R.Q., c. A-3.001, instaure un régime de réparation pour des blessures ou maladies causées par le travail. Elle prévoit le paiement d'indemnités voire la fourniture de soins de santé, une aide à la réadaptation. La *Loi sur les normes du travail* L.R.Q., c. N-1.1, oblige l'employeur à prendre les moyens raisonnables permettant de prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, de la faire cesser.

En 2010, la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* est allée encore plus loin dans la responsabilisation en prévoyant une double présomption de culpabilité pénale. Si la preuve est faite qu'une infraction en matière de santé et sécurité au travail a été commise par un représentant, un mandataire ou un travailleur (dont un gestionnaire de projet) à l'emploi d'un employeur, cette preuve suffit désormais à établir qu'elle a été commise par cet employeur à moins que ce dernier n'établisse que cette infraction a été commise à son insu, sans son consentement, et malgré les dispositions prises pour prévenir sa commission (art. 239). De plus, lorsqu'une personne morale commet une infraction (ou est présumée l'avoir commise) tout administrateur, dirigeant, employé ou représentant de cette

---

personne morale ayant prescrit ou autorisé l'accomplissement de l'acte ou de l'omission constituant l'infraction ou qui y a consenti, est réputé avoir participé à l'infraction (art. 241). Ils deviennent passibles personnellement d'une peine, que la personne morale ait ou non été poursuivie ou déclarée coupable.

En outre, le projet de Loi C-45, *Loi modifiant le Code criminel*, qu'adopte en mars 2004 le législateur fédéral, renforce la responsabilité de prévention des employeurs en matière de santé et sécurité au travail. Quiconque dirige l'accomplissement d'un travail, l'exécution d'une tâche ou est habilité à le faire (on comprend ici les « organisations » et les individus en position de responsabilité dont les gestionnaires de projet) a l'obligation en vertu du Code criminel (et non plus seulement en vertu des différentes lois provinciales sur la santé et sécurité au travail) de prendre des mesures afin d'éliminer ou de contrôler les risques menaçant la santé et la sécurité de ses employés (art. 217.1, 219 C.cr.). Omettre d'agir à cet effet ou ne pas assurer les suivis nécessaires, expose à des accusations de négligence criminelle. Si l'on est trouvé coupable, on est passible d'une peine d'emprisonnement à perpétuité (pour les personnes physiques) ou d'une amende importante. De plus, le *Code criminel* crée une présomption de « participation » de l'entreprise à un acte criminel lorsque de façon intentionnelle ou par la négligence de ses agents ou cadres supérieurs, un employé est blessé ou décède (Cliche, Samson, 2013) (art. 22.1, 22.2 C.cr.). Pour l'entreprise, la diligence raisonnable et l'erreur de fait seraient les moyens de défense face à une telle accusation<sup>14</sup>.

Quelques jugements ont suivi l'adoption de cette nouvelle infraction de négligence criminelle dans un contexte de santé et de sécurité au travail<sup>15</sup>. La décision la plus percutante fut rendue, en 2012, par la Cour de justice de l'Ontario dans l'affaire *Metron Construction Corporation*<sup>16</sup>. Dans cette affaire, l'entreprise de construction Metron avait conclu, en 2009, un contrat pour la restauration de balcons en béton de deux immeubles en hauteur situés à Toronto. Le superviseur de chantier (embauché au nom de la compagnie par son gestionnaire de projet) avait la responsabilité

de surveiller l'assemblage et l'installation d'un échafaudage suspendu en vue d'effectuer les réparations. L'échafaudage s'est malheureusement effondré entraînant le décès de quatre des six employés, y compris le superviseur de chantier, en plus de causer des blessures graves aux deux autres travailleurs. « La preuve avait révélé la présence de marijuana dans le sang de trois des quatre travailleurs décédés [...] et les quatre employés ayant péri dans l'accident ne portaient pas de cordons de sécurité » (Collins Hoffman, Pinsonnault, 2014, 157). Le gérant de projet et le superviseur de chantier ne s'étaient donc pas assurés qu'un nombre suffisant de harnais de sécurité soit disponible pour les travailleurs, que les travailleurs les utilisent, que l'échafaudage soit sécuritaire et puisse supporter le poids de six personnes et de leur équipement. Ils avaient aussi négligé de s'assurer que les travailleurs maîtrisaient la langue anglaise afin qu'ils puissent comprendre les consignes de sécurité. La loi oblige pourtant à ce que chaque travailleur qui ne maîtrise pas la langue utilisée pour expliquer les consignes de sécurité reçoive ces dernières, par écrit, dans sa langue maternelle.

*Metron Construction Corporation*, ayant reconnu sa culpabilité pour négligence criminelle causant la mort, fut condamnée à une amende de 200 000 \$ par le juge de première instance. En septembre 2013, la Cour d'appel de l'Ontario révisait l'amende pour l'augmenter à 750 000 \$ jugeant que celle prévue initialement ne suffisait pas à envoyer un message clair concernant l'importance de la santé et de la sécurité des travailleurs<sup>17</sup>.

« [111] The Crown submits that a fine of \$200,000 fails to reflect the added degree of moral blameworthiness in a conviction for the offence of criminal negligence causing death. Indeed, such a fine falls at the lower end of the appropriate sentencing range for OHS violations involving fatalities. A \$200,000 fine ignores the gravity and circumstances of the offence and the serious impact on the victims. Furthermore, the sentence failed to send any message of deterrence or denunciation to other corporations and undermined the intent and effectiveness of the Bill C-45 amendments ».

**C'est plus qu'une question de respect de la législation; le souci de la santé et sécurité au travail représente un coût non négligeable, et la négligence est rapidement sanctionnée.**

En juin 2015, le gérant de projet de *Metron Construction Corporation*, présent sur les lieux de l'accident, fut reconnu coupable par la Cour supérieure de l'Ontario de quatre chefs d'accusation de négligence criminelle causant la mort et un chef d'accusation de négligence criminelle causant des lésions corporelles, et ce en vertu de l'article 217.1 C.cr.<sup>18</sup>. En janvier 2016, pour faire suite à cette décision, la Cour condamne le gérant de projet à trois ans et demi de prison<sup>19</sup>. Cette condamnation représente pour les spécialistes la plus lourde sentence d'emprisonnement imposée depuis la modification du Code criminel en 2004 (Brunet, 2016).

On peut estimer que la sécurité des employés fait intégralement partie des préoccupations des gestionnaires de projet. C'est plus qu'une question de respect de la législation; le souci de la santé et sécurité au travail représente un coût non négligeable, et la négligence est rapidement sanctionnée. Les entreprises hésiteront à engager des entrepreneurs ayant une fréquence élevée d'accidents. Les délinquants finissent par ne pas être retenus pour des projets, la performance SST ayant un impact notable sur l'obtention de contrats. Une performance élevée en matière de SST est devenue dans ce contexte un impératif d'importance pour l'entreprise et ses travailleurs.

### **2.3 La prise en compte de l'environnement**

Plusieurs lois visent la protection de l'environnement au Canada. Au fédéral, le gestionnaire de projet doit prendre en compte, *inter alia*, la *Loi fédérale sur le développement durable* L.C., 2008 c. 33, la *Loi sur les océans* L.C., 1996, ch. 31, la *Loi sur les aires marines nationales de conservation au Canada* L.C., 2002, ch. 18, la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement (1999)*, LC 1999, ch. 33, la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (2012)* L.C., 2012, ch. 19. Au Québec, les lois suivantes ont été adoptées : la *Loi québécoise sur le développement durable* L.R.Q. c. D-8.1.1, la

*Loi sur la qualité de l'environnement*, L.R.Q. c. Q-2, la *Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier*, L.R.Q., c. A-18.1, la *Loi déclarant l'eau patrimoine commun de la nation québécoise* (L.R.Q., c. C-6.2). Plusieurs de ces lois prévoient des recours en responsabilité pénale et civile pour les contrevenants.

Un texte qui change la donne en matière de responsabilité depuis octobre 2011, c'est la *Loi sur la qualité de l'environnement (LQE)* modifiée par l'ajout de l'article 115.40. La LQE crée une présomption de « culpabilité élargie et personnelle » pour un administrateur ou un dirigeant d'une personne morale, d'une société ou d'une association qui contrevient à cette loi et à ses obligations de prévention et de protection de l'environnement. En d'autres termes, « lorsqu'une personne morale, un agent, mandataire ou employé de celle-ci ou d'une société de personnes ou d'une association non personnalisée commet une infraction à la présente loi ou à ses règlements, l'administrateur ou le dirigeant de la personne morale, société ou association est présumé avoir commis lui-même cette infraction » (art. 115.40). Cette nouvelle présomption a fait réagir plusieurs observateurs en raison de son extrême sévérité et des lourdes conséquences qu'elle fait peser sur les décideurs. La LQE prévoit la possibilité pour le tribunal de condamner des personnes physiques à des pénalités pouvant atteindre un million de dollars et trois ans d'emprisonnement. L'administrateur ou le dirigeant devra établir, pour écarter cette présomption et ainsi éviter une condamnation, « qu'il a fait preuve de diligence raisonnable en prenant toutes les précautions nécessaires pour en prévenir la perpétration ». Selon Me Rémi Jolicœur, pour être en mesure de présenter une telle défense, les administrateurs et dirigeants d'une société devront s'être posé de façon constante les questions suivantes :

Procède-t-on à des inspections périodiques des équipements? Les dirigeants en font-ils rapport aux administrateurs? Donne-t-on des formations régulièrement mises à jour aux employés? Une procédure est-elle établie pour signaler dans les meilleurs délais aux administrateurs des situations de non-conformité environnementale? Les adminis-



---

trateurs s'assurent-ils que les employés répondent rapidement aux préoccupations environnementales portées à leur attention, notamment par les instances gouvernementales? (Jolicœur, 2012; 73).

**S'il n'est pas directement encadré par une équipe spécialisée en environnement et en sécurité du travail, le gestionnaire de projet devra s'entourer d'experts et agir proactivement afin de respecter les consignes environnementales et de sécurité.**

Pour le gestionnaire de projet, les conséquences sont d'une extrême importance, notamment pour ceux qui travaillent dans les secteurs de la construction, des mines, de l'énergie et des pâtes et papiers. Le niveau de responsabilité placé sur les épaules du gestionnaire est considérable, rendant la gestion de projet plus complexe et sensible. S'il n'est pas directement encadré par une équipe spécialisée en environnement et en sécurité du travail, le gestionnaire de projet devra s'entourer d'experts et agir proactivement afin de respecter les consignes environnementales et de sécurité. Pour ce qui est des administrateurs, la gestion de projet ne saurait être traitée comme une méthode de distanciation en regard de leurs responsabilités<sup>20</sup>.

Le gestionnaire de projet doit donc prendre les moyens raisonnables pour que toutes les parties prenantes collaborant au projet respectent cette Loi. Une collaboration réflexive permettra au gestionnaire de veiller à ce que toutes les parties prenantes connaissent et comprennent leurs rôles et leurs responsabilités professionnelles ou sociales visant les préoccupations environnementales. Toutes les parties prenantes devront signaler promptement les situations de non-conformité et rédiger les rapports de suivi.

## **2.4 La prise en compte du voisinage**

Dans l'affaire *Ciment du Saint-Laurent* (CSL)<sup>21</sup>, la Cour suprême du Canada a rendu un jugement que plusieurs considèrent comme une « révolution » en matière de responsabilité, en sanctionnant une *responsabilité sans faute* dans une situation où des voisins subissaient des inconvénients (troubles)

anormaux ou excessifs. Les faits de cette affaire sont bien connus : un recours collectif est engagé, en 1994, par les résidents voisins de la cimenterie de Beauport pour les préjudices subis en raison des poussières, du bruit et des odeurs de la cimenterie. La cour confirme la condamnation de CSL l'obligeant à des dommages-intérêts en dépit du fait qu'elle n'avait en principe commis aucune faute relativement aux normes environnementales légales applicables. En effet, l'entreprise respectait les normes environnementales applicables et avait mis en place les meilleurs équipements antipollution connus.

**Cette nouvelle balise d'ordre juridique est venue accroître le niveau de complexité et de risque dans la gouvernance des organisations et dans la gestion de projet.**

Bref, en ajoutant la responsabilité objective (imputation des risques) à la responsabilité subjective (imputation d'une faute), la Cour suprême du Canada a fait en quelque sorte monter davantage la pression en faveur de la prudence, de la prévention, du dialogue éthique et de la concertation entre voisins, entre partenaires ou parties prenantes de la vie sociale. Cette nouvelle balise d'ordre juridique est venue accroître le niveau de complexité et de risque dans la gouvernance des organisations et dans la gestion de projet. D'autres jugements du même type ont été rendus par différents tribunaux au Québec à la suite de l'affaire CSL. Luce Beaulieu souligne la gravité de ce changement :

Cette décision a donc créé un précédent dont les conséquences légales commencent à peine à se faire sentir. Une entreprise établie au Québec peut donc maintenant être tenue responsable des résultats de ses activités, même si les activités en question sont considérées comme étant normales et à l'intérieur d'un cadre légal. Cette décision est un jalon légal en droit environnemental et a rendu plus saillants la légitimité, le pouvoir et l'urgence des demandes du mouvement de contestation citoyen. Des poursuites judiciaires, comme celles de CSL ont fait école et ont créé une légitimité des préoccupations des citoyens

---

s'opposant à certains projets de développement ou d'activités industrielles (Beaulieu, 2013).

Il faut souligner qu'avec le problème de l'étalement urbain et des permis de construction du résidentiel, les entre-prises peuvent se trouver graduellement réin-sérées dans le tissu urbain et de ce fait exposées de manière inattendue. Cet environnement évolutif est générateur de risque et souvent de coûts, une problématique d'aménagement et d'urbanisme que l'entreprise doit surveiller.

## 2.5 La prise en compte des parties prenantes dans les appels d'offres

La responsabilité sociétale peut également se voir définie par le truchement des contrats publics; c'est ce que prévoit la *Loi sur le développement durable* (LDD) adoptée par l'Assemblée nationale en avril 2006. Le législateur québécois y affirme sa détermination à restructurer la gouvernance, le cadre de gestion, de l'administration publique québécoise. L'exercice des pouvoirs et des responsabilités des 150 ministères, organismes et entreprises d'État (et après un éventuel décret, les universités, les municipalités et les hôpitaux) doit désormais s'inscrire dans la recherche d'« un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». En d'autres termes, dans toutes formes d'intervention, que ce soit un projet [...], une politique, une loi ou dans une situation précise (comme accorder un permis à Pétrolia pour forer à l'Île d'Anticosti), l'administration publique québécoise doit désormais prendre en compte les impératifs de développement durable. Cela implique une vision à long terme de l'impact des décisions, de leur acceptabilité. La loi sur le DD se veut l'instrument d'une responsabilité plus prospective, plus disponible à une altérité multiple (autrui, l'environnement, le social, le monde, l'avenir à prendre en charge).

**Tous ces principes font référence directement ou indirectement à la prise en compte des intérêts des parties prenantes, à l'acceptabilité sociale des projets impliquant l'administration publique.**

La LDD prévoit des instruments, 16 principes directeurs du développement durable, que l'Administration publique doit prendre en compte dans ses décisions et actions. Il s'agit en quelque sorte d'un « cadre d'éthique » susceptible de guider la prise de décision. On y trouve des principes de santé et de qualité de vie, de considération de l'environnement dans le développement socioéconomique, d'équité intragénérationnelle et intergénérationnelle, ainsi que des principes plus opérationnels comme les principes de prévention, de précaution, de pollueur-payeur et d'accès du public à l'information. Tous ces principes font référence directement ou indirectement à la prise en compte des intérêts des parties prenantes, à l'acceptabilité sociale des projets impliquant l'administration publique.

Si les entreprises privées ne sont pas directement et formellement assujetties à la *Loi sur le développement durable*, l'activité gouvernementale se structure de telle façon que les entreprises devront y souscrire, lorsqu'elles voudront participer aux projets de l'État québécois. En effet, la *Loi sur les contrats des organismes publics* (L.R.Q., c. C-65.1) et ses règlements d'application (*Règlement sur les contrats d'approvisionnement des organismes publics*, (R.R.Q., c. C-65.1, r.2); *Règlement sur les contrats de services des organismes publics*, (R.R.Q., c. C-65.1, r.4); *Règlement sur les travaux de construction des organismes publics*, (R.R.Q., c. C-65.1, r.5) permettent depuis 2008 à l'administration publique québécoise (ministères, commissions scolaires, cégeps, universités, agences de santé et de services sociaux) de considérer l'apport d'un système d'assurance de la qualité, notamment une norme ISO, ou une spécification liée au développement durable et à l'environnement, pour la réalisation d'un contrat. L'organisme public peut permettre à tout fournisseur, à tout prestataire de services ou à tout entrepreneur de présenter une soumission ainsi qualifiée et accorder à celui qui répond à l'exigence, une marge préférentielle pouvant atteindre 10 %. On passe donc de la simple autorégulation des entreprises privées en matière de RSE et de développement durable à une incitation légale, par le truchement des contrats passés avec les fournisseurs d'organismes publics québécois. Le gestionnaire, au moment de concevoir et d'analyser minutieusement son projet, doit s'interroger sur ce que vont proposer les concurrents, amorcer une

---

réflexion élargie et préciser sa vision à long terme, pour espérer concourir avec succès<sup>22</sup>.

## 2.6 La protection des parties prenantes dans leur liberté d'expression

**Des citoyens ou des groupes de pression se sont vus poursuivis en diffamation pour des millions de dollars pour avoir osé dénoncer publiquement les effets nocifs de la pollution, les impacts environnementaux et sociaux de grandes sociétés minières.**

La gouvernance collaborative, la prise en considération des intérêts des parties prenantes, a pour préalable la liberté d'expression, un cadre démocratique. Cependant, les efforts de participation et d'expression pourraient être contrés par des compagnies ou des individus fortunés, des institutions, désireux de bloquer systématiquement la liberté de parole, la participation des citoyens dans le débat démocratique, ainsi que leurs actions, au moyen de procédures judiciaires intempestives et ruineuses. De fait, des citoyens ou des groupes de pression se sont vus poursuivis en diffamation pour des millions de dollars pour avoir osé dénoncer publiquement les effets nocifs de la pollution, les impacts environnementaux et sociaux de grandes sociétés minières, les conditions d'octroi d'un contrat public, les redevances des compagnies pétrolières, la maltraitance des personnes âgées ou des travailleurs, etc.<sup>23</sup>.

Le gouvernement québécois a donc adopté, en juin 2009, la loi anti-SLAPP, un acronyme désignant les « poursuites stratégiques contre la mobilisation publique », ou poursuites-bâillons<sup>24</sup>. Même si cette loi n'a pas encore produit tous les effets escomptés sur le plan pratique, son existence permet au tribunal d'intervenir rapidement pour rejeter ou encadrer une poursuite bâillon, voire à obliger le poursuivant à avancer de l'argent au défendeur pour mieux équilibrer les ressources. Le juge peut condamner le poursuivant – et même les administrateurs à titre personnel, dans le cas d'une compagnie – à payer des dommages-intérêts punitifs, avec pour effet de passer un message au reste de la société<sup>25</sup>.

## 2.7 La prise en compte des parties prenantes dans la déontologie professionnelle

De nombreux gestionnaires de projet sont des professionnels ou embauchent des professionnels. Il n'est pas rare de retrouver comme chef de projet ou comme membre d'une équipe, des ingénieurs, des administrateurs agréés, des architectes, des comptables, des géologues, etc. Le *Code des professions*, L.R.Q., ch. C-26, loi-cadre du système professionnel québécois, édicte notamment les règles gouvernant les 46 ordres professionnels du Québec et leurs 378 328 membres<sup>26</sup>. Tous les ordres professionnels ont l'obligation d'adopter un code de déontologie et des règlements visant à assurer la protection du public. Toutes ces normes étant d'ordre public, elles sont obligatoires pour le professionnel qui ne peut y déroger même si par contrat, il se trouve salarié. Ces normes obligent l'employeur de professionnels.

Il était quelque peu normal, dans le contexte mercantile dominant, et en fonction de services personnels très abondants, que le système professionnel ait longtemps envisagé la « protection du public » principalement dans la perspective d'une relation privée entre le professionnel et son client. Ces relations contractuelles se trouvent déjà relativement bien encadrées. On trouve dans les codes de déontologie professionnelle de nombreuses dispositions sur la confidentialité, le secret professionnel, l'intégrité, les conflits d'intérêts, la fixation des honoraires, la diligence, l'accessibilité des dossiers, les conditions quant à la publicité, etc. Mais il convient de rappeler qu'au moment de l'instauration du *Code des professions en 1974*, certains souhaitaient que l'on reconnaisse une portée beaucoup plus large à la notion de « protection du public » et que l'on impose aux professionnels un engagement en termes de responsabilité sociale et de loyauté vis-à-vis les parties prenantes du corps social ambiant<sup>27</sup>. Le professeur Georges Legault, à l'occasion en 2004 du 30<sup>e</sup> anniversaire du système professionnel québécois, soulignait qu'« une société se structure grâce aux professionnels et au travail professionnel qui assure la qualité du vivre ensemble. Cette responsabilité sociale du professionnel devrait être au cœur de " l'identité professionnelle " » (Legault, 2004). Les dérives que l'on constate dans la gouvernance de grandes corporations font craindre

---

une érosion du statut professionnel (Bertaux, Hirlet; 2011), comme le font constater la problématique de l'évasion fiscale, certaines pratiques de la médecine, de la pharmacie, du génie, de la chimie.

**Les dérives que l'on constate dans la gouvernance de grandes corporations font craindre une érosion du statut professionnel.**

Le système professionnel québécois a célébré son 40<sup>e</sup> anniversaire en 2014. Cet anniversaire fut marqué par l'intensification des travaux entourant la réforme du *Code des professions*<sup>28</sup>. Pour l'Office des professions, des changements importants doivent être apportés dans la gouvernance des ordres professionnels (Dutrisac, 2012). On doit accroître leur transparence et leur crédibilité auprès du public, favoriser la qualité de leurs décisions. Mais le cœur de la réforme vise les deux objectifs spécifiques suivants :

- Faire faire aux ordres professionnels un « virage prévention » des problèmes, afin de gérer la situation avant le fait, au lieu d'avoir des mesures simplement punitives, après coup, avec les comités de discipline;
- Faire en sorte que la protection du public n'aurait pas seulement une portée individuelle (client), mais aussi une portée collective. Cela permettrait de faire profiter le public de l'expertise d'une profession pour alimenter les réflexions ou les débats sur des enjeux de société.

Cette réforme pourrait répondre à une évolution remarquable des mentalités. Déjà la plupart des

## EN GUISE DE CONCLUSION

De nombreuses règles juridiques ou déontologiques canadiennes et québécoises visent les « parties prenantes ». Elles ont souvent un caractère obligatoire. Force est de constater que des promoteurs négligent encore de qualifier ces contraintes au moment de définir leurs projets. Après avoir avancé dans la planification ou durant l'exécution de projets, il leur faut en affronter les conséquences; avortement de projets, délais et coûts additionnels, poursuites au criminel, au pénal ou au civil, perte de réputation vis-à-vis les

ordres professionnels ont adopté dans leur code de déontologie des articles interpellant le jugement, la référence à la société, la délibération éthique, la prise en compte des parties prenantes, un peu dans l'esprit de la formulation de l'article 2.18 de la norme internationale ISO 26000. Si le libellé d'une telle obligation varie d'un code de déontologie à l'autre, on attend du professionnel, de façon générale, qu'il soit toujours soucieux des conséquences de ses décisions pour la société en général. Ainsi, dans le Code des administrateurs agréés du Québec et celui des agronomes, on peut lire que « dans l'exercice de sa profession [un professionnel] doit tenir compte de l'ensemble des conséquences prévisibles que peuvent avoir ses recherches, travaux ou interventions à l'égard du public ». L'administrateur agréé doit également « favoriser toute mesure susceptible d'encourager la prise en compte de l'éthique dans les processus décisionnels ». L'Ordre des géologues va encore plus loin en mentionnant que ce professionnel « doit tenir compte des conséquences potentielles de ses travaux sur la société, notamment sur la santé, la sécurité et les biens de toute personne ainsi que sur la qualité de l'environnement »<sup>29</sup>.

Concrètement, la société prescrit au professionnel, seul ou avec d'autres, de réfléchir et d'assumer sur un plan éthique, et non seulement déontologique, la portée sociale de ses actions. Le professionnel doit voir au-delà de la satisfaction immédiate du client, inscrire la responsabilité sociétale au cœur de son identité professionnelle, bref prendre en compte le développement de l'organisation, de la région, d'un pays, du monde. Un professionnel gestionnaire de projet, même salarié, doit assumer ses responsabilités en professionnel avant tout.

citoyens, les investisseurs et les créanciers : souffrance au travail, mesures disciplinaires à l'encontre de professionnels de l'équipe, échec dans les concours publics, voire la faillite.

Les gestionnaires demeurent des citoyens de leur pays, des citoyens d'une planète lourdement menacée par les changements climatiques, l'extinction d'espèces fauniques et de la flore, par la pollution de l'air, de l'eau et des sols, une planète affectée par les inégalités sociales et les problèmes

de maldéveloppement. Ces nombreuses formes de responsabilité sont alors à assumer dans leurs vies personnelles et dans leurs vies professionnelles, afin de participer au projet d'un monde meilleur, durable et équitable. Si la gestion de projet n'y fait pas place, ou même en réprime l'expression, la souffrance au travail s'installe, un coût qui s'externalise en frais reportés sur les familles, les systèmes assurantiels, les systèmes de soins, les communautés.

**Les notions d'acceptabilité sociale, de responsabilité sociétale, de mobilisation des parties prenantes, de développement durable, étant étroitement reliées, elles requièrent des approches multidisciplinaires, des collaborations interprofessionnelles, la mobilisation de capacités d'improvisation créatrice.**

À l'encontre des gouvernances réductrices (profitabilité au bénéfice des actionnaires) c'est plutôt dans une perspective ouverte et pluridisciplinaire que la gestion de projet peut se développer. Les notions d'acceptabilité sociale, de responsabilité sociétale, de mobilisation des parties prenantes, de développement durable, étroitement reliées, requièrent des approches multidisciplinaires, des collaborations interprofessionnelles, la mobilisation de capacités d'improvisation créatrice. Les approches réductrices, les recettes, font place à de nouveaux impératifs, à des conceptions beaucoup plus complexes, à l'image des réalités contemporaines. ■

## BIBLIOGRAPHIE

Allen, S.-L. (2011). Ethics and Project Management: A Journal Publication Analysis. *Journal of Management & Engineering Integration*, 4 (1) 11-19.

Ashrafi, R. (2003). Ethics in Project Management. *IEEE Canadian Review On-line/La revue canadienne de l'IEEE*, 45, 6-8.

Aubry, M. (2011). The social reality of organisational project management at the interface between networks and hierarchy. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(3), 436-457.

Aubry, M., Thuillier, D. (2004, mai). Le Bureau de projet: un inventaire des cadres conceptuels d'analyse de l'efficacité. *Colloque en gestion de projet 2004*. Montréal, Canada : École des sciences de la gestion à l'Université du Québec à Montréal.

Récupéré de [http://www.colloquegp2004.uqam.ca/actes/25mai/articles/25mai\\_MoniqueAubry.pdf](http://www.colloquegp2004.uqam.ca/actes/25mai/articles/25mai_MoniqueAubry.pdf)

Batellier, P. (2012). Revoir les processus de décision publique : de l'acceptation sociale à l'acceptabilité sociale. *Gaïa Presse, Analyse*, 1<sup>er</sup> octobre. Récupéré le 20 novembre 2015 de <http://gaiapresse.ca/analyses/revoir-les-processus-de-decision-publique-de-l-acceptation-sociale-a-l-acceptabilite-sociale-303.html>.

Barrand, J. (2012). *Le manager agile : agir autrement pour la survie des entreprises*. Haute école de gestion (Fribourg, Suisse) Paris : Dunod.

Beaulieu, L. (2013). L'acceptabilité sociale au Québec, polarité entre préoccupations citoyennes et projets de développement. *Bulletin Oeconomia Humana*, 11(1). Récupéré le 20 novembre 2015 de <http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/2asociale.aspx>

Belley, J. G. (1980). La notion de protection du public dans la réforme du droit professionnel québécois : une analyse socio-politique. *Les Cahiers de droit*, 21 (3-4), 673-698.

Bergeron, M. (s.d.). Qu'est-ce que le management agile? Récupéré le 20 novembre de <http://mbagile.com/management-agile/>

Bertaux, R., Hirlet, P. (2011). L'impact des régimes de gouvernance sur les métiers du champ social. *Informations sociales*, 5 (167), 104-112.

Brunet, É. (2016). *Accident de travail mortel : le gérant de projet de Metron condamné à trois ans et demi de prison*. Le droit de savoir express, Récupéré le 15 mars 2016 de <http://www.lavery.ca/publications/nos-publications/1909-accident-du-travail-mortel-le-gerant-de-projet-de-metron-condamne-a-trois-ans-et-demi-de-prison.html>

Carden, L.-L., Boyd R.-O. (2012). Ethical and Legal Considerations for Project Managers. *Mustang Journal of Business & Ethics*, 3, 10-23.

Cliche, B., Samson, J. (2013). La santé et sécurité du travail au Québec. Réseau juridique du Québec. Récupéré le 24 mars 2015 de <http://www.avocat.qc.ca/affaires/iicsst.htm>

Collège des administrateurs de sociétés. (2013). Récupéré le 20 novembre 2015 de [https://www.cas.ulaval.ca/files/content/sites/college/files/documents/references/texte-ca\\_roles-responsabilites-2013.pdf](https://www.cas.ulaval.ca/files/content/sites/college/files/documents/references/texte-ca_roles-responsabilites-2013.pdf)

Collins Hoffman, P.-C. et Pinsonnault, G. (2014). La responsabilité criminelle des organisations en matière d'infractions d'ordre économique. *Revue canadienne du droit de la concurrence*, 27 (1), 132-187.

Corvellec, H. et Macheridis, N. (2010). « The Moral Responsibility of Project Selectors ». *International Journal of Project Management*, 28 (3), 212-19.

Doloi, H. K. (2011). Understanding stakeholders' perspective of cost estimation in project management. *International Journal of Project Management*, 29, 622-636.

- Dutrisac, Jean-Paul (2012), *Notes pour l'allocation de monsieur Jean Paul Dutrisac, président de l'Office des professions du Québec*, prononcée le 14 décembre 2012.
- Dutrisac, Jean-Paul (2013), *Notes pour l'allocation de monsieur Jean Paul Dutrisac, président de l'Office des professions du Québec*, prononcée le 20 décembre 2013, à l'occasion d'une journée de réflexion sur la gouvernance du Barreau du Québec.
- Eutopian Quality Improvement System (EQUIS). (2015). 2015 *EQUIS standards & criteria*. Récupéré le 20 novembre 2015 de [https://www.efmd.org/images/stories/efmd/EQUIS/2015/EQUIS\\_Standards\\_and\\_Criteria.pdf](https://www.efmd.org/images/stories/efmd/EQUIS/2015/EQUIS_Standards_and_Criteria.pdf)
- Garel, G. (2011). Qu'est-ce que le management de projet?, *Informations sociales*. 5 (167), 72-80.
- Gaulejac, de V. et Hanique, F. (2015). *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*. Paris : Seuil.
- Gendron, C. (2013). La naissance d'une école. Dans C. Gendron et B. Girard (dir.), *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise. L'école de Montréal*, (13-43). Montréal : Armand Collin.
- Gendron, C. (2014). Penser l'acceptabilité sociale : au-delà des intérêts, les valeurs, *Revue internationale de communication sociale et publique*. (11), 117-129.
- Genivar. (2013). Évaluation environnementale stratégique sur la mise en valeur des hydrocarbures dans les bassins d'Anticosti, de Madeleine, et de la baie des Chaleurs (EES2). Rapport au ministère des Ressources naturelles, 660 p. et annexes.
- George, S. (2014). *Les usurpateurs. Comment les entreprises transnationales prennent le pouvoir*. Paris : Seuil.
- Gond, J. P. (2013). La responsabilité sociale de l'entreprise comme praxis performative. Dans C. Gendron et B. Girard (dir.), *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise. L'école de Montréal*, (149-164). Montréal : Armand Collin.
- Helgadottir, H. (2008). The Ethical Dimension of Project Management. *International Journal of Project Management*. 26 (7), 743-48.
- International Standard Organisation (ISO). Guidance of Social Responsibility /Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. ISO 26000, 2010, 1<sup>re</sup> édition.
- Jepsen, A. L. et Eskerod, P. (2009). Stakeholder analysis in projects : Challenges in using current guidelines in the real world. *International Journal of Project Management*. 27, 335-343.
- Jolicœur, R. (2012). Renforcement des sanctions pénales dans la Loi sur la qualité de l'environnement. *Vecteur Environnement*. 5 (3), 72-73.
- Kliem, R.-L. (2012). *Ethics and Project Management*. Boca Raton : CRC Press.
- Legault, G. (2004, novembre). *Identités et valeurs professionnelles*. Communication présentée lors du colloque national, 30<sup>e</sup> anniversaire du *Code des professions* et du système professionnel, organisé par le Conseil interprofessionnel du Québec, Montréal.
- Mengel, T. (2014). Project Management Ethics : Responsibility, Values, and Ethics in Project Environments. Dans *The AMA Handbook of Project Management*, chap. 20 (p. 203-212). New York : AMACOM.
- Negulescu, O., Doval, E. (2012). Ethics Issues in the Management of the Projects. *Review of General Management*. 15 (1), 33-41.
- Pasquero, J. (2013). La responsabilité sociale de l'entreprise : trajectoire d'une idée. Dans C. Gendron et B. Girard (dir.), *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise. L'école de Montréal*, (47-61). Montréal : Armand Collin.
- Pells, D.-L. (2012). Commitment to Ethics and Values Can Empower Leaders of Teams, Projects, Programs and Organizations. *PM World Today*. 14 (1), 1-7.
- Raymond Chabot Grant Thornton. (2015). *Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles. Conciliation des usages lors de la mise en valeur du territoire dans une perspective d'acceptabilité sociale*, rapport au ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles, 259 p.
- Robé J. P. (2009). À qui appartiennent les entreprises? *Le Débat*. 3 (155), 32-36.
- Schweriner, J. H. (2007). Ethics Considerations for the Project Manager in Professional Services. *PMI Global Congress Proceedings*. Budapest, Hongrie. Récupéré le 20 novembre 2015 de <http://www.schweriner.com/writing/EthicsConsiderationsfortheProjectManagerinProfessionalServices.pdf>
- Simard, J., Morency, M. A. et Blackburn, C. A. (2012). Obligations et responsabilité en matière de gestion de projet. *La Revue Francophone du Management de Projet*. 119, 4-10.
- Simard, J., Morency, M. A., Simard, M., Paré, M. (2014). ISO 26000 : la nouvelle *lingua franca* de la responsabilité sociétale? *Organisations et territoires*. 22 (3), 24-34.
- Smith, H., Thompson, R. et Iacovou, C. (2009). The Impact of Ethical Climate on Project Status Misreporting, *Journal of Business Ethics*. 90 (4), 577-91.
- Stolovitsky, Neil. (s.d.). *Développement spécifique. Redéfinir le terme "gestion" dans gestion de projet*. Récupéré le 20 novembre 2015 de <http://developpement-specifique.prestataires.com/redefinir-le-terme-gestion-dans-gestion-de-projet>
- Supiot, A. (2004). Du nouveau au self-service normatif : la responsabilité sociale des entreprises. Dans *Analyse juridique et valeurs en droit social : Études offertes à Jean Pélissier*, (p. 541-558). Paris : Dalloz.
- Turk, W. (2007). Black, White, and Shades of Gray. Ethics in Project Management. *Defense AT&L*. 36 (4), 38-40.

## NOTES

<sup>1</sup>Par ordre alphabétique. Cette information ne doit pas être interprétée comme consistant des conseils juridiques. Si vous avez besoin de conseils juridiques particuliers, vous devriez consulter un professionnel du droit.

<sup>2</sup>Freidman, M. (1970, 13 septembre). The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits. The New York Times Magazine, p. 32-33, 122-124; Freidman, M. (1980). La liberté de choix, Paris : Pierre Belfond; Hayek von, F. (1980). Droit, législation et liberté : une nouvelle formulation des principes libéraux de justice et d'économie politique. Coll. Libre échange, Paris : Presses universitaires de France.

<sup>3</sup>La norme internationale ISO 26000 comporte des articles traitant de deux pratiques fondamentales en matière de responsabilité sociétale. Elle précise comment d'une part, une organisation peut identifier ses responsabilités face aux parties prenantes, et d'autre part, comment une organisation peut engager un dialogue et une collaboration respectueuse avec elles.

<sup>4</sup>Développement durable.com. (2011). Guide BNQ 21000 : développement durable pour les entreprises québécoises. Récupéré le 25 octobre 2015 de [http://www.bnq21000.qc.ca/fileadmin/documents/guide/9700-021\\_dpfr\\_01.pdf](http://www.bnq21000.qc.ca/fileadmin/documents/guide/9700-021_dpfr_01.pdf)

<sup>5</sup>À titre d'exemple, la sociologue Susan George, sans la rejeter tout à fait, critique justement la notion de partie prenante qui doit relever d'un développement contrôlé par les citoyens. Ce n'est certainement pas une notion qui peut être définie par l'acteur qu'est l'entreprise. « Une partie prenante est un acteur dont les intérêts personnels, matériels, commerciaux ou économiques peuvent être affectés par une décision ou un projet. Il ou elle est forcément aussi citoyen, mais ces deux qualités ne se recoupent pas. En choisissant d'en faire un synonyme de « citoyen », la Commission européenne omet de rappeler qu'un citoyen a non seulement un intérêt, mais aussi un droit politique, civil et moral à participer au gouvernement de sa ville, de sa région et de son pays ». « On naît citoyen; on devient partie prenante si et seulement si les véritables détenteurs du pouvoir consentent à nous reconnaître comme tel » (George, 2014; 14-15).

<sup>6</sup>Le principal devra donc mettre en place un système d'incitation et des mécanismes de contrôle s'il désire limiter les pertes occasionnées par une divergence d'intérêts (M. Jensen et W. Meckling, 1976; E. Fama, 1980). La mise en place de techniques de contrôle et systèmes d'incitation pour assurer le bon déroulement des contrats va engendrer des coûts d'agence. Ceux-ci peuvent être compris comme des coûts d'organisation et représentent le symétrique des coûts de transaction.

<sup>7</sup>Selon une étude de la Banque Nationale du Canada les entreprises familiales font mieux en bourses que les autres membres du TSX à Toronto. Le rendement annuel moyen du TSX depuis 10 ans est de 5,6 % et le rendement annuel des entreprises familiales est de 11,3 %. Les décisions, les stratégies à long terme donnent de meilleurs résultats selon cette étude. Banque Nationale du Canada (2015, octobre), (Fournier, P. et Katsoras, A.). L'avantage familial, Les sociétés publiques canadiennes sous contrôle familial : pourquoi ont-elles des rendements supérieurs?, Récupéré le 20 novembre 2015 de <https://www.nbc.ca/content/dam/>

[bnc/fr/a-propos-de-nous/nouvelles/salle-de-presse/communiqués-de-presse/étude-avantage-familial-banque-nationale.pdf](http://bnc/fr/a-propos-de-nous/nouvelles/salle-de-presse/communiqués-de-presse/étude-avantage-familial-banque-nationale.pdf). On consultera aussi l'étude suivante : Ernst and Young. (2015). « Staying power : how do family businesses create lasting success? ».

<sup>8</sup>« Le projet, vu comme une organisation temporaire [...], devient un réseau d'interrelations entre principaux et agents qui se superpose à la structure hiérarchique de l'organisation » (Aubry, Thuillier, 2004; 18).

<sup>9</sup>Parmi ces manquements du gestionnaire de projet au droit, à l'éthique et à la déontologie : accepter les pots-de-vin et les commissions occultes (kickback), gonfler les coûts ou le temps prévu dans un projet dans le but de compenser pour les dépenses non prévues (surfacturation), ralentir le projet (crashing), soumissionner trop bas pour obtenir le contrat et surfacturer par la suite, les délits d'initiés, tourner les coins ronds ou prendre des raccourcis, permettre un travail de qualité inférieure ou approuver des travaux de mauvaise qualité, faire des prévisions tendancieuses, communiquer des données inexacts sur l'avancement du projet, imputer au mauvais compte (mauvaise facturation), ajuster les rapports d'étape, etc.

<sup>10</sup>Peoples (Syndic de) c. Wise [2004] 3 RCS 461.

<sup>11</sup>BCE c. Détenteurs de débentures 1976 [2008] 3 RCS 560.

<sup>12</sup>Selon le Collège des administrateurs de sociétés, le rôle principal des membres du CA « est de veiller aux intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires tout en se souciant des impacts de leurs décisions sur les parties prenantes. En d'autres mots, la mission première d'un administrateur est de s'assurer de la pérennité de l'entreprise avec comme objectif de créer de la valeur pour l'actionnaire. Il se situe au-dessus de l'équipe de direction, (dont le mandat est de s'occuper de la gestion courante de l'entreprise), et rend des comptes à l'assemblée des actionnaires » (Collège des administrateurs de sociétés, 2013).

<sup>13</sup>Inadequate employee health and safety can have a big impact in a project's work environment. Projects must often, for instance, focus on issues like carpal tunnel syndrome, hazard material (hazmat), handling of substances, construction of facilities such as lead and asbestos poisoning, and workplace violence (Kleim, 2012 ; 26).

<sup>14</sup>Les tribunaux ont développé des critères pour évaluer la diligence raisonnable. L'employeur doit démontrer : qu'il a identifié les risques reliés au travail et a développé des outils visant à les diminuer et à les contrôler (devoir de prévoyance); qu'il a mis en œuvre les solutions appropriées, notamment en émettant des directives et procédures claires et en réévaluant périodiquement la situation; qu'il a fait connaître ces procédures et a établi un système d'information; qu'il s'est assuré qu'une formation est donnée aux individus qui exécutent les tâches (devoir d'efficacité); qu'il n'a pas accepté de comportements dangereux en santé et sécurité au travail; qu'il a imposé des mesures correctives et des sanctions appropriées (devoir d'autorité). On consultera : Compagnie Abitibi-Consolidated du Canada c. Commission de la santé et de la sécurité du travail, 2009 QCCS 4707; CSST c. Compagnie Abitibi-Consolidated du Canada, 2007 QCCQ 11843.

<sup>15</sup>R. c. Transpavé inc., 2008 QCCQ 1598 (C.Q.); R. c. Scrocca, 2010 QCCQ 8218 (C.Q.); R. c. Gagné, 2010 QCCQ 12364 (C.Q.);

<sup>16</sup>R. c. Metron Construction Corporation, 2012 ONCJ 506, 1

---

CCEL (4th) 266.

<sup>17</sup>R. v. Metron Construction Corporation, 2013 ONCA 541.

<sup>18</sup>R. v. Vadim Kazenelson, 2015 ONSC 3639 (CanLII).

<sup>19</sup>R. v. Vadim Kazenelson, 2016 ONSC 25 (CanLII).

<sup>20</sup>Plus concrètement, dès le dépôt d'une demande d'un certificat d'autorisation pour un projet industriel, le gestionnaire de projet sera dans l'obligation de connaître l'étendue de la loi en consultant les directives, les différents guides (explicatifs, d'information ou d'instructions). Il veillera à ce que tous les documents joints à la demande de certification (l'original de la résolution du CA, le certificat de la municipalité attestant que le projet ne contrevient pas à aucun règlement municipal, les mandats de la firme de consultants ou d'un représentant, les informations entourant la localisation et les aspects liés au lieu de réalisation du projet, l'identification des sources d'émission, etc.) soient complets et explicites. Des délais supplémentaires sont à prévoir pour la réalisation du projet puisqu'à lui seul, le délai requis pour l'analyse d'une demande de certificat d'autorisation peut prendre plus de 75 jours. Sans compter les nombreux rapports de suivi de projet et les autorisations périodiques qui devront être accordées par les administrateurs et par les responsables du ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques du Québec. Gouvernement du Québec (s.d.). Demande de certificat d'autorisation ou Demande d'autorisation pour un projet industriel. Récupéré le 25 novembre 2015 de <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/Industriel/demande/>

<sup>21</sup>Ciment du Saint-Laurent inc. c. Barrette, [2008] 3 R.C.S. 392.

<sup>22</sup>Il importe aussi de mentionner que le Québec pourrait rendre obligatoire l'intégration d'un des principes de développement durable, soit l'« acceptabilité sociale », durant tout le cycle de vie des projets de mise en valeur du territoire public ainsi que des ressources énergétiques et minérales. Au début 2016, un livre vert devrait voir le jour, sous la responsabilité du ministre de l'Énergie et des Ressources naturelles, contenant des pistes de solution en vue de réconcilier promoteurs et citoyens. « L'objectif concret est d'en arriver à modifier certaines lois pour revoir la séquence d'approbation des projets en tenant compte de leur acceptabilité sociale (Gouvernement du Québec, 2015). Dans un rapport intitulé Conciliation des usages lors de la mise en valeur du territoire dans une perspective d'acceptabilité sociale (Raymond, Chabot, Grant, Thornton, 2015), les consultants recommandent à Québec « d'amener les promoteurs à mieux communiquer, c'est-à-dire à travailler en amont, dès le début du projet, avec les citoyens ».

<sup>23</sup>Thériault-Martel c. Savoie, 2013 QCCS 4280; 3834310 Canada inc. c. Pérolia inc., 2011 QCCS 4014; 2332-4197 Québec inc. c. Galipeau, 2010 QCCS 3427, Trace Foundation c. Centre for Research on Globalization (CRG), 2010 QCCS 2119 ; Constructions Infrabec inc. c. Drapeau, 2010 QCCS 17343;

<sup>24</sup>Projet de loi no 9– Loi modifiant le Code de procédure civile pour prévenir l'utilisation abusive des tribunaux et favoriser le respect de la liberté d'expression et la participation des citoyens aux débats publics, LQ 2009, c. 12 (sanction : le 4 juin 2009; entrée en vigueur : 4 juin 2009).

<sup>25</sup>Rapport sur la mise en œuvre de la Loi modifiant le Code de procédure civile pour prévenir l'utilisation abusive des tribunaux et favoriser le respect de la liberté d'expression et la participation des citoyens aux débats publics (24 septembre 2013). Récupéré le 28 octobre 2015 de

[http://www.justice.gouv.qc.ca/francais/publications/rapports/slapp\\_code\\_procedure.htm](http://www.justice.gouv.qc.ca/francais/publications/rapports/slapp_code_procedure.htm)

<sup>26</sup>On trouvera les statistiques pour 2015 à l'adresse suivante : [http://www.opq.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/Systeme\\_professionnel/Statistiques/Membres\\_selon\\_sexe\\_2015-03-31.pdf](http://www.opq.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/Systeme_professionnel/Statistiques/Membres_selon_sexe_2015-03-31.pdf)

<sup>27</sup>Moins de 10 ans après l'adoption du premier Code des professions, le professeur Jean-Guy Belley soulignait la nécessité de distinguer entre l'activité technique du professionnel et sa participation au développement collectif : Dépassant le niveau des intérêts individuels, la seconde orientation intègre la pratique professionnelle dans une perspective sociétale ou collective. À ce niveau, la protection du public suppose que les services professionnels soient dispensés de façon conforme aux besoins du développement socio-économique ou participent d'un projet de société plus global. L'idéologie technocratique et l'idéologie communautaire opèrent l'une et l'autre ce dépassement de la stricte relation professionnel-client (Belley, 1980; 694).

<sup>28</sup>Ces travaux sont toujours en cours.

<sup>29</sup>Le Code de déontologie des ingénieurs (I-9, r. 6), mentionne à l'article 2.01. « Dans tous les aspects de son travail, l'ingénieur doit respecter ses obligations envers l'homme et tenir compte des conséquences de l'exécution de ses travaux sur l'environnement et sur la vie, la santé et la propriété de toute personne ». Le Code de déontologie des architectes (A-21, r. 5) indique à l'article 7 : « L'architecte doit respecter l'être humain et son environnement et tenir compte des conséquences que peuvent avoir ses recherches, ses travaux et ses interventions sur la vie, la santé et les biens de toute personne ».