

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET**

**PAR  
JESSE SCHNOBB**

**TRAITÉ DE PHILOSOPHIE RELATIONNELLE :  
POUR UNE VERSION RÉALISTE DU SUCCÈS  
DE LA GESTION D'UN PROJET**

**JUIN 2020**

**© TOUS DROITS RÉSERVÉS À JESSE SCHNOBB. TOUTE UTILISATION OU  
REPRODUCTION NON AUTORISÉE EST INTERDITE, JUIN 2020.**

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC**

**MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET (M. SC.)**

**PROGRAMME OFFERT PAR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS**

**TRAITÉ DE PHILOSOPHIE RELATIONNELLE :  
POUR UNE VERSION RÉALISTE DU SUCCÈS  
DE LA GESTION D'UN PROJET**

**PAR  
JESSE SCHNOBB**

**Composition du jury :**

<b>Jan Saint-Macary, Ph. D.</b>	<b>Président du jury</b>	<b>Université du Québec en Outaouais</b>
<b>Daniel Pelletier, Ph. D.</b>	<b>Directeur de recherche</b>	<b>Université du Québec en Outaouais</b>
<b>Nadir Djerboua, Ph. D.</b>	<b>Membre du jury</b>	<b>Université du Québec en Outaouais</b>

## Sommaire

Cette recherche remet en question les fondements de la philosophie moderne dans les sciences de la gestion de projet. En effet, cette recherche propose d'utiliser une philosophie relationnelle dans la gestion d'un projet scientifique afin d'expérimenter son impact sur la réussite d'un projet. Ainsi, en mettant de l'avant les relations entre les acteurs plutôt que les acteurs, cela modifie la pratique scientifique afin de traduire et d'intégrer plusieurs philosophies dans un même texte. C'est pourquoi cette recherche n'est pas une monographie, mais une holographie. C'est donc une expérience textuelle d'éducation à la gestion de projet réussie.

En considérant deux philosophies dans un même texte, deux trajectoires de recherches se suivent pour se concilier. D'une part, cela permet la recension des écrits sur les projets mobilisateurs qui fait l'inscription de la première partie de l'hologramme. D'autre part, après la production d'un énoncé collectant de la Théorie de l'acteur-réseau (TAR), il est possible de déplacer l'expérience terrain de deux projets à travers deux comptes rendus. C'est la deuxième partie de l'inscription.

Après les inscriptions holographiques vient la reconstruction d'un hologramme. L'analyse permet une première conciliation en croisant les cadres d'analyses émergents, celui de la TAR et celui des projets mobilisateurs. La discussion poursuit cette conciliation en trois points. D'abord par une réflexion qui permet de trouver les équivalences de pratiques entre la gestion de projet et la gestion de projet scientifique. Puis, l'examen des résultats expose la philosophie des deux cas à l'étude. Ensuite, la traduction philosophique permet de trouver les équivalences entre les deux philosophies de la recherche.

En conclusion, par sa philosophie relationnelle, cette recherche modifie la pratique scientifique ce qui a pour effet de présenter une version réaliste du succès de la gestion d'un projet afin de faciliter la recherche et son enseignement.

**Mots clés :** philosophie, modernité, relation, science, réalisme, relativisme, Théorie de l'acteur-réseau, holographie, projection, succès, parties prenantes, mobilisation, gestion de projet, éducation expérientielle.

## **Abstract**

This research challenges the foundations of modern philosophy in the science of project management. Indeed, this research proposes to use a relational philosophy in the management of a scientific project in order to test its impact on the success of a project. Thus, by putting forward the relations, it modifies the scientific practice and allows it to consider several philosophies in the same text. For this reason, this research is not a monograph, but rather a holography. It is therefore a textual experience of education in successful project management.

By considering two philosophies in the same text, the two research trajectories follow one another toward conciliation. On the one hand, this will allow the review of the literature on the mobilizing projects to inscribe the first part of the hologram. On the other hand, after producing a collection statement of the Actor-Network Theory (ANT), it will be possible to move the field experience of two projects through two accounts. This is the second part of the holographic inscription.

After the two holographic inscriptions, comes the reconstruction of a hologram. The analysis allows a first conciliation by crossing the frameworks of the two emerging cases, that of the ANT and that of the mobilizing projects. The discussion continues this conciliation in three points. Firstly, through a reflection that points out the equivalence of practices between project management and scientific project management. Next, the examination of the results exposes the philosophy of the two cases under study. Finally, the philosophical translation allows it to identify equivalences between the two philosophies of the research.

In conclusion, by its relational philosophy, this research modifies the scientific practice having the effect of presenting a realistic version of a successful project management in order to facilitate research and its teaching.

**Keywords :** philosophy, modernity, relation, science, realism, relativism, Actor-network theory, holography, projections, success, stakeholders, mobilization, project management, experiential education.

## Table des matières

SOMMAIRE.....	III
ABSTRACT.....	IV
TABLE DES MATIÈRES.....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	IX
LISTE DES FIGURES.....	X
REMERCIEMENTS.....	XV
AVANT-PROPOS.....	XVII
AVIS AU LECTEUR.....	XVIII
INTRODUCTION.....	1
<b>1 SCIENCES DE LA GESTION DE PROJET OU GESTION DE PROJET DE LA SCIENCE? 7</b>	
<b>1.1 LES TEMPS MODERNES DES SCIENCES DE LA GESTION DE PROJET.....</b>	<b>7</b>
1.1.1 <i>Le temps prémoderne.</i> .....	8
1.1.2 <i>Le temps moderne.</i> .....	9
1.1.3 <i>Le temps post-moderne.</i> .....	11
1.1.4 <i>Le temps hypermoderne.</i> .....	13
1.1.5 <i>La philosophie moderne des sciences de la gestion de projet.</i> .....	14
1.1.6 <i>Le temps de l'anthropologie philosophique.</i> .....	15
1.1.7 <i>Conclusion.</i> .....	17
<b>1.2 L'IMPACT DE LA PHILOSOPHIE MODERNE SUR LA GESTION DE PROJET.....</b>	<b>18</b>
1.2.1 <i>Le modèle des énoncés.</i> .....	19
1.2.2 <i>L'exemple de la théorie de la complexité.</i> .....	22
1.2.3 <i>Conclusion.</i> .....	25
<b>1.3 L'IMPACT DE LA PHILOSOPHIE RELATIONNELLE EN GESTION DE PROJET.....</b>	<b>26</b>
1.3.1 <i>Le modèle des propositions.</i> .....	27
1.3.2 <i>L'exemple de la gestion de projet des sciences de la gestion de projet.</i> .....	30
1.3.3 <i>Conclusion.</i> .....	36
<b>1.4 PROPOSITION DE RECHERCHE.....</b>	<b>37</b>
1.4.1 <i>La controverse à l'origine de la question générale.</i> .....	38
1.4.2 <i>La problématique générale.</i> .....	40
1.4.3 <i>Un essai de la Théorie de l'acteur-réseau dans la gestion d'un projet scientifique.</i> .....	46
<b>1.5 CONCLUSION.....</b>	<b>52</b>
<b>2 QU'EST-CE QUE FAIT UN GESTIONNAIRE DE PROJET?.....</b>	<b>56</b>
<b>2.1 LE MÉTIER DE GESTIONNAIRE DE PROJET.....</b>	<b>56</b>
<b>2.2 LE CAS DES PROJETS MOBILISATEURS.....</b>	<b>58</b>
2.2.1 <i>L'émergence.</i> .....	60

2.2.2	<i>Le recrutement.</i>	62
2.2.3	<i>La planification.</i>	66
2.2.4	<i>La réalisation.</i>	68
2.2.5	<i>La clôture.</i>	71
2.3	LA PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE	72
2.4	CONCLUSION	74
<b>3</b>	<b>LE CADRE THÉORIQUE</b>	<b>77</b>
3.1	LE CHOIX THÉORIQUE	77
3.2	UN ÉNONCÉ COLLECTANT DE LA THÉORIE DE L'ACTEUR-RÉSEAU	82
3.2.1	<i>Le principe d'agnosticisme.</i>	84
3.2.2	<i>Le principe de symétrie généralisée.</i>	84
3.2.3	<i>Le principe de libre association.</i>	85
3.2.4	<i>Le principe d'irréduction.</i>	86
3.2.5	<i>Le principe de traduction.</i>	87
3.2.6	<i>Les règles d'un acteur-réseau.</i>	88
3.2.7	<i>Les conditions de félicité d'un acteur-réseau.</i>	90
3.2.8	<i>Conclusion.</i>	90
3.3	DÉCRIRE UN ACTEUR-RÉSEAU EN THÉORIE	91
3.3.1	<i>Les caractéristiques des entités.</i>	92
3.3.2	<i>Distribuer les propriétés parmi les entités.</i>	93
3.3.3	<i>Connecter les entités.</i>	98
3.3.4	<i>Conclusion.</i>	101
3.4	LE CADRE D'ANALYSE DE LA SOCIOLOGIE DE LA TRADUCTION	102
3.4.1	<i>L'épistémologie politique.</i>	103
3.4.2	<i>Une discipline pour la gestion de projet.</i>	104
3.4.3	<i>La composition politique.</i>	105
3.5	CONCLUSION	113
<b>4</b>	<b>LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE</b>	<b>115</b>
4.1	CONCEVOIR LA MÉTHODE	115
4.1.1	<i>La méthode.</i>	115
4.1.2	<i>Définir le cas.</i>	119
4.2	LA MÉTHODE DE COLLECTE	122
4.2.1	<i>Observation participante.</i>	123
4.2.2	<i>Entrevues individuelles.</i>	125
4.2.3	<i>Entrevues de groupes.</i>	126
4.3	LES INSTRUMENTS DE COLLECTE	128
4.3.1	<i>Le canevas d'observation.</i>	128
4.3.2	<i>Le canevas d'entrevue.</i>	129
4.4	LE DÉROULEMENT DE LA COLLECTE DE DONNÉES	131
4.5	LES MÉDIATIONS DES RÉSULTATS	133
4.6	CONCLUSION	137

<b>5</b>	<b>LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....</b>	<b>139</b>
5.1	LE CAS 1 .....	139
5.1.1	<i>La stabilisation relative de l'organisation.</i> .....	139
5.1.2	<i>La problématisation.</i> .....	147
5.1.3	<i>L'intéressement.</i> .....	150
5.1.4	<i>L' enrôlement.</i> .....	155
5.1.5	<i>La mobilisation.</i> .....	160
5.1.6	<i>La propagation.</i> .....	171
5.2	LE CAS 2 .....	173
5.2.1	<i>La problématisation.</i> .....	175
5.2.2	<i>L'intéressement.</i> .....	177
5.2.3	<i>L' enrôlement.</i> .....	182
5.2.4	<i>La mobilisation.</i> .....	186
5.2.5	<i>La propagation.</i> .....	209
5.3	CONCLUSION.....	211
<b>6</b>	<b>ANALYSE DES RÉSULTATS.....</b>	<b>214</b>
6.1	ANALYSES DU CAS 1 .....	214
6.1.1	<i>Première simplification du compte rendu.</i> .....	215
6.1.2	<i>Analyse théorique.</i> .....	219
6.1.3	<i>Deuxième simplification du compte rendu.</i> .....	222
6.1.4	<i>Analyse conceptuelle.</i> .....	224
6.2	ANALYSES DU CAS 2 .....	229
6.2.1	<i>Première simplification du compte rendu.</i> .....	229
6.2.2	<i>Analyse théorique.</i> .....	234
6.2.3	<i>Deuxième simplification du compte rendu.</i> .....	237
6.2.4	<i>Analyse conceptuelle.</i> .....	239
6.3	CONCLUSION DE L'ANALYSE .....	243
<b>7</b>	<b>DISCUSSION.....</b>	<b>245</b>
7.1	UNE RÉFLEXION SUR LE PROCÉDÉ HOLOGRAPHIQUE.....	245
7.1.1	<i>L'extension de la sémiologie graphique de l'enquête.</i> .....	246
7.1.2	<i>La méthodologie en pratiques.</i> .....	254
7.1.3	<i>L'épistémologie en pratiques.</i> .....	260
7.1.4	<i>L'ontologie en pratiques.</i> .....	275
7.1.5	<i>Conclusion réflexive.</i> .....	282
7.2	EXAMEN DES RÉSULTATS.....	285
7.2.1	<i>Analyse des thématiques théoriques.</i> .....	285
7.2.2	<i>Analyse des thèmes théoriques émergents.</i> .....	291
7.2.3	<i>Une modélisation de la configuration thématique des cas.</i> .....	295
7.2.4	<i>Conclusion théorique.</i> .....	297
7.2.5	<i>Analyse des thématiques conceptuelles.</i> .....	297
7.2.6	<i>Analyse des thèmes et des rhèmes conceptuels émergents.</i> .....	304

7.2.7	<i>Une modélisation de la philosophie des cas.</i>	307
7.2.8	<i>Le modèle du mode d'existence des cas.</i>	313
7.2.9	<i>Conclusion conceptuelle.</i>	314
7.2.10	<i>Contributions et limites des résultats.</i>	315
7.2.11	<i>Conclusion de l'examen des résultats.</i>	317
7.3	INTRODUCTION À LA TRADUCTION PHILOSOPHIQUE	318
7.3.1	<i>Traductions de principes.</i>	324
7.3.2	<i>Contributions de principes.</i>	345
7.3.3	<i>Limites de principes et pistes futures.</i>	359
7.3.4	<i>Conclusion de la traduction philosophique.</i>	375
7.4	CONCLUSION DE LA DISCUSSION	375
8	CONCLUSION DE L'ENQUÊTE	380
8.1	LA MISE EN BOÎTE NOIRE RÉVERSIBLE	380
8.1.1	<i>Chapitre 1.</i>	380
8.1.2	<i>Chapitre 2.</i>	382
8.1.3	<i>Chapitre 3.</i>	382
8.1.4	<i>Chapitre 4 et 5.</i>	384
8.1.5	<i>Chapitre 6.</i>	385
8.1.6	<i>Chapitre 7.</i>	386
8.1.7	<i>Chapitre 8.</i>	387
8.2	UNE MISE AU POINT DE L'ENQUÊTE	388
8.3	LIMITES DE L'ENQUÊTE ET PISTES DE RECHERCHE	389
9	RÉFÉRENCES	395
	APPENDICE A : CANEVAS D'OBSERVATION	416
	APPENDICE B : CANEVAS D'ENTREVUE	420
	APPENDICE C : MATRICE CHRONOLOGIQUE ORDONNÉE PAR RÔLE	424
	APPENDICE D : MATRICE ORDONNÉE PAR CONCEPTS	426
	APPENDICE E : MATRICE ORDONNÉE PAR THÈMES	428
	APPENDICE F : LISTE DES CODES	430
	APPENDICE G : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	433



## Liste des tableaux

TABLEAU 1 – PRINCIPES, RÈGLES ET CONDITIONS DE LA THÉORIE DE L'ACTEUR-RÉSEAU .....	83
TABLEAU 2 – DATES ET DURÉES DE LA COLLECTE DE DONNÉES.....	132
TABLEAU 3 – MATRICE PAR MOMENTS DU RÉSEAU DE MÉDIATIONS DU CAS 1 .....	220
TABLEAU 4 – MODALITÉS DES TRAJECTOIRES DU CAS 1 .....	228
TABLEAU 5 – MATRICE PAR MOMENTS DU RÉSEAU DE MÉDIATIONS DU CAS 2 .....	235
TABLEAU 6 – MODALITÉS DES TRAJECTOIRES DU CAS 2 .....	242
TABLEAU 7 – LES PROJECTIONS PERSPECTIVES TIRÉES DE BERTIN (2013, p. 290).....	250
TABLEAU 8 – CROISEMENT DES FACTEURS ET DES CONDITIONS DE SUCCÈS D'UN PROJET .....	258
TABLEAU 9 – RÈGLES ET EXCEPTIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES DES PROJECTIONS GRAPHIQUES .....	266
TABLEAU 10 – LES MODALITÉS CONCEPTUELLES ÉQUIVALENTES DE LA PRAGMATONIE DES CAS .....	308
TABLEAU 11 – TRADUCTIONS DES PRINCIPES DE LA PHILOSOPHIE MODERNE ET RELATIONNELLE .....	321
TABLEAU 12 – RECONFIGURATION PROPOSÉE PAR L'ENQUÊTE.....	360

## Liste des figures

FIGURE 1 – LE COMPROMIS MODERNISTE ADAPTÉ DE LATOUR (2007B, P. 21) ET GAUTHIER ET IKA (2012, P. 12).....	8
FIGURE 2 – LE TRAVAIL DE MÉDIATION SELON UNE ONTOLOGIE RELATIONNELLE (LATOUR, 1997, P. 73) ...	17
FIGURE 3 – LE MODÈLE DES ÉNONCÉS, (LATOUR, 2007B, P. 73).....	19
FIGURE 4 – LA MISE EN SCÈNE KANTIENNE DES PHÉNOMÈNES, (LATOUR, 2007B, P. 76) .....	20
FIGURE 5 – LA VISION CANONIQUE, (LATOUR, 2007B, P. 77) .....	21
FIGURE 6 – LE MODÈLE DES PROPOSITIONS, (LATOUR, 2007B, P. 147) .....	27
FIGURE 7 – VUE EN PLAN DU MODÈLE DE LA RÉFÉRENCE EN CIRCULATION, ASSOCIÉS DEPUIS LATOUR (2007B, PP. 74, 77) .....	28
FIGURE 8 – VUE EN COUPE DU MODÈLE DE LA RÉFÉRENCE EN CIRCULATION, ASSOCIÉS DEPUIS LATOUR (2007B, PP. 75-76).....	29
FIGURE 9 – ENCHAÎNEMENT DES MÉDIATIONS DE LA GESTION DE PROJET DES SCIENCES DE LA GESTION DE PROJET.....	35
FIGURE 10 – DÉPLACEMENT DU MODÈLE CANONIQUE (A) VERS LE SYSTÈME CIRCULATOIRE DES FAITS SCIENTIFIQUES (C), L'ORDRE EST INVERSÉ DEPUIS LATOUR (2007B, P. 113) .....	41
FIGURE 11 – LE SYSTÈME CIRCULATOIRE DES FAITS SCIENTIFIQUES, (LATOUR, 2007B, P. 103) .....	43
FIGURE 12 – TOPOLOGIE MODERNE À GAUCHE ET TOPOLOGIE DE LA THÉORIE DE L'ACTEUR-RÉSEAU À DROITE, LATOUR P. 3.....	44
FIGURE 13 – TOPOLOGIE ENTRE LES CONNAISSANCES MODERNE À GAUCHE ET TOPOLOGIE ENTRE LES ACTEURS-RÉSEAU À DROITE, LATOUR P.4.....	44
FIGURE 14 – MODÈLE DE L'ANTHROPOLOGIE SYMÉTRIQUE, LE TRAVAIL DE MÉDIATION PERMET UN TRAVAIL DE PURIFICATION, C'EST UNE TRADUCTION (LATOUR, 1997, P. 49) .....	46
FIGURE 15 – LA DIMENSION NON MODERNE DU TRAVAIL DE MÉDIATION, (LATOUR, 1997, P. 35) .....	48
FIGURE 16 – SCHÉMA DE LA RECHERCHE ENTRE LA GESTION DE PROJET DES SCIENCES-LES SCIENCES DE LA GESTION DE PROJET, ADAPTÉ DE LATOUR (1997, P. 35) .....	50
FIGURE 17 – ICONOGAPHE DU PROCESSUS D'UN PROJET MOBILISATEUR DEPUIS LES PERSPECTIVES DE LA MODERNITÉ .....	57
FIGURE 18 – L'ÉVOLUTION DU RÉSEAU SOCIAL DANS UN PROJET MOBILISATEUR.....	72
FIGURE 19 – DU SAVOIR PRE-RELATIVISTE AU SAVOIR RELATIVISTE, (LATOUR, 1996A, P. 15) .....	73
FIGURE 20 – DIAGRAMME DE L'EXISTENCE RELATIVE D'UNE ENTITÉ, (LATOUR, 2007B, P. 166) .....	79
FIGURE 21 – SCHÉMA DES FAITICHES, (LATOUR, 2007B, P. 293).....	80
FIGURE 22 – LES DEUX CONFIGURATIONS DE BASE D'UNE TRADUCTION, (CALLON, 1990, P. 145).....	96
FIGURE 23 – L'INTERFÉRENCE, PREMIER SENS DE LA MÉDIATION : LA TRADUCTION DE BUTS, (LATOUR, 2007B, P. 188) .....	106
FIGURE 24 – LE DEUXIÈME SENS DE LA MÉDIATION : LA COMPOSITION, (LATOUR, 2007B, P. 191).....	107
FIGURE 25 – TROISIÈME SENS DE LA MÉDIATION : LA MISE EN BOÎTE NOIRE RÉVERSIBLE, (LATOUR, 2007B, P. 194).....	108
FIGURE 26 – QUATRIÈME SENS DE LA MÉDIATION : LA DÉLÉGATION, (LATOUR, 2007B, P. 197).....	109
FIGURE 27 – L'ENCHAÎNEMENT DE MÉDIATIONS DE LA RÉFÉRENCE EN CIRCULATION DU CADRE MÉTHODOLOGIQUE, VUE EN COUPE, ADAPTÉ DE LATOUR (2007B, PP. 74, 77) .....	136
FIGURE 28 – SCHÉMA DES ASSOCIATIONS DE L'ORGANISATION DU CAS 1, ADAPTÉ DE CALLON (1986B, P. 20) .....	141

FIGURE 29 – SCHÉMA DES ASSOCIATIONS DU PROJET MOBILISATEUR DU CAS 1, ADAPTÉ DE (CALLON, 1986B, p. 20).....	148
FIGURE 30 – SCHÉMA DES ASSOCIATIONS DU CAS 2, ADAPTÉ DE CALLON (1986B).....	174
FIGURE 31 – ICONOGRAPHE DE LA MODULATION DE L’ENCHAÎNEMENT DE TRADUCTIONS DU CAS 1.....	222
FIGURE 32 – SCHÉMA DES ASSOCIATIONS DU PROJET-RÉSEAU DU CAS 1, ADAPTÉ DE (CALLON, 1986B, p. 20).....	227
FIGURE 33 – ICONOGRAPHE DE LA MODULATION DE L’ENCHAÎNEMENT DE TRADUCTIONS DU CAS 2.....	237
FIGURE 34 – SCHÉMA DES ASSOCIATIONS DU PROJET MOBILISATEUR DU CAS 2, ADAPTÉ DE CALLON (1986B).....	241
FIGURE 35 – ICONOGRAPHE DE LA PERSPECTIVE TIRÉE DE BARBER (2014, p. 8).....	247
FIGURE 36 – ICONOGRAPHE DU SYSTÈME DE PROJECTION MERCATOR (LORD & PELLETIER, 2006). .....	249
FIGURE 37 – ICONOGRAPHE DES CONDITIONS D’HARMONIE D’UN PROJET MOBILISATEUR.....	257
FIGURE 38 – LE COMPROMIS MODERNISTE, UN PLI DU TEMPS, ADAPTÉ DE LATOUR (2007B, p. 21) ET GAUTHIER ET IKA (2012).....	261
FIGURE 39 – ICONOGRAPHE DE LA PROJECTION PRÉ-RELATIVISTE.....	262
FIGURE 40 – LES GROUPES DE PROCESSUS INTERVENANT DANS UNE PHASE OU UN PROJET, UN PLI DE L’ESPACE, ADAPTÉ DE PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE ET AMERICAN NATIONAL STANDARDS INSTITUTE (2013, p. 51).....	262
FIGURE 41 – ICONOGRAPHE DE LA PROJECTION RELATIVISTE.....	263
FIGURE 42 – APLANISSEMENT DU PHÉNOMÈNE D’UN PROJET MOBILISATEUR, VUE EN PLAN, ADAPTÉ DE LATOUR (2007B, p. 194) ET DE CALLON (1986B, p. 21).....	264
FIGURE 43 – ICONOGRAPHE DE LA PROJECTION RELATIVISTE RELATIVE.....	265
FIGURE 44 – LE COMPROMIS MODERNISTE, VUE DE FACE, ADAPTÉ DE LATOUR (2007B, p. 21) ET GAUTHIER ET IKA (2012, p. 12).....	269
FIGURE 45 – LA RÉFÉRENCE EN CIRCULATION, VUE EN COUPE, EXTRAIT DE LATOUR (2007B, p. 77).....	270
FIGURE 46 – LA CONCEPTION DE LA RÉFÉRENCE, VUE EN PLAN, EXTRAIT DE LATOUR (2007B, p. 75).....	272
FIGURE 47 – SCHÉMA D’ASSEMBLAGE DE LA CHAÎNE DE TRADUCTIONS, VUE EN ÉCLATÉ DE L’ENTONNOIR D’INTÉRESSEMENT D’UN PROJET MOBILISATEUR, ADAPTÉ DE CALLON ET AL. (1986, p. 79).....	273
FIGURE 48 – LES TYPES DE RÉSEAUX DE L’ENQUÊTE.....	275
FIGURE 49 – ICONOGRAPHE DU SYSTÈME DE PROJECTION ORTHOGONALE ET DE LA GESTION DE PROJET SELON UNE ONTOLOGIE RELATIONNELLE, ILLUSTRÉE À PARTIR DU MODÈLE TOURBILLONNAIRE DE AKRICH ET AL. (1988, p. 7).....	276
FIGURE 50 – LES DISPOSITIFS D’INTÉRESSEMENT, CALLON (1986B, p. 21).....	278
FIGURE 51 – VUE MONTÉE DU SCHÉMA D’ASSEMBLAGE DES PROJECTIONS D’UN PROJET MOBILISATEUR SELON UNE PROJECTION PARALLÈLE EN PERSPECTIVE CAVALIÈRE.....	281
FIGURE 52 – DIAGRAMME DE L’EXISTENCE RELATIVE D’UNE ENTITÉ, ADAPTÉ DE LATOUR (2007B, p. 166).....	291
FIGURE 53 – DIAGRAMME DES DEUX DIMENSIONS DU TEMPS, ADAPTÉ DE LATOUR (2007B, p. 178).....	292
FIGURE 54 – DIAGRAMME DE LA TOPOLOGIE D’UN ACTEUR-RÉSEAU, LATOUR (1996A, pp. 3-4).....	293
FIGURE 55 – DIAGRAMME DE L’EXISTENCE RELATIVE D’UN PROJET PAR LA LIMITE D’AORASIE, LATOUR (2007B, p. 165).....	295
FIGURE 60 - MODÉLISATION DE LA PHILOSOPHIE RELATIONNELLE.....	314
FIGURE 57 – UNE POSITION ANTHROPOPÉRIPHÉRIQUE DU MODÈLE DES ÉNONCÉS, EXTRAIT DE VAN DER HOORN ET WHITTY (2015B).....	364
FIGURE 58 – DIAGRAMME DE L’EXISTENCE RELATIVE D’UNE PRATIQUE MODERNE.....	365
FIGURE 59 – DIAGRAMME DE L’EXISTENCE RELATIVE D’UNE PRATIQUE RELATIONNELLE.....	365

FIGURE 60 – LE MODÈLE CANONIQUE, VUE ÉTANT-DANS-LE-MONDE, EXTRAIT DE VAN DER HOORN ET WHITTY (2015A).....	370
FIGURE 61 – LE SYSTÈME CIRCULATOIRE DES FAITS SCIENTIFIQUES, EXTRAIT DE LATOUR (2007B).....	370

*À Maxim*

*En ta mémoire*

*Quel impact a-t-on ?*

Réjean, Ph. D.

## Remerciements

Il m'a fallu 9 ans de gestation pour coucher sur papier une idée. Bien que je sois le porteur de ce projet, je ne peux passer sous silence la contribution d'un grand nombre de personnes qui ont eu la patience d'écouter toutes mes déblatérations face aux défis colossaux d'une telle entreprise. Merci pour vos encouragements, vos critiques franches et votre confiance.

Plus précisément, je tiens à remercier mon directeur de recherche, M. Daniel Pelletier qui a su me guider sans m'imposer ses idées. Merci de m'avoir offert cet espace pour exprimer mes idées tout en m'aidant à les préciser. Merci d'avoir accepté d'embarquer dans cette aventure complexe, risquée et incertaine. Merci pour ta sagesse qui m'a aidé à relativiser les choses.

Je tiens également à remercier plusieurs professeurs de l'UQO qui m'ont aidé à clarifier certaines branches de cette recherche. Merci à Mme Michelle Harbour de m'avoir enseigné la rigueur de l'écriture scientifique. Merci à M. Martin X. Noël de m'avoir introduit à l'ontologie et à l'épistémologie. Merci à Mme Emmanuelle de Verlaine de m'avoir éclairé sur l'anthropologie. Merci à M. Jacques-Bernard Gauthier de m'avoir initié à la philosophie de la science.

À titre d'étudiant, je tiens à remercier certaines personnes de l'Université du Québec en Outaouais pour leur support tout au long de ce projet de recherche, pour la reconnaissance qu'ils m'ont accordée, pour leur écoute et la confiance qu'ils m'ont témoignée. Merci au Recteur, M. Denis Harrisson, à Mme Sylvie B. de Grosbois, vice-rectrice au Développement du Campus de Saint-Jérôme et France Fouquette, adjointe au

recteur. Merci au personnel de l'UQO que j'ai eu la chance de croiser. Cette recherche a également reçu un appui financier de la Fondation de l'UQO qui a rendu possible la collecte de données. Merci.

Un merci spécial aux participants de l'étude d'être de si grands leaders. Vous êtes des mentors qui m'avez enseigné par l'expérience, entre autres, l'importance d'une attitude positive et résiliente. Sans ces enseignements, ce projet n'aurait pas vu le jour. Merci.

Merci également à ma famille et à mes amis qui ont marché à mes côtés dans tous les aléas et les dédales de cette aventure scientifique. Toutes nos discussions m'ont aidé à faire la part des choses, à repousser mes limites et à actualiser ma pensée. Je tiens également à remercier Olivier Turpin pour son aide avec certains graphiques. Merci.

Enfin, la dernière, mais non la moindre, je souhaite remercier ma partenaire de vie, Gabrielle, pour son soutien inconditionnel, son enthousiasme et sa sagacité. Merci de m'avoir accompagné malgré tout ce qu'une telle expérience scientifique comporte comme contraintes, défis et renoncements. Merci pour ta présence à tous les moments de cette aventure. Tu es maintenant sans aucun doute une experte de la Théorie de l'acteur-réseau. Merci énormément.



## Avant-propos

« Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements. »

Charles Darwin

Cette recherche se situe dans une époque de grands changements climatiques, sociaux et économiques. On peut croire comme certains que c'est l'*Anthropocène* qui est la principale force motrice de ces changements. On peut aussi croire comme d'autres que c'est la nature des choses. Dans tous les cas, ce qui est certain, c'est que les temps changent.

Cette recherche au cœur de la pensée est un prélude instillé à un développement durable. C'est une adaptation de notre configuration du monde qui propose une autre façon d'établir des relations intrapersonnelles, interpersonnelles et naturelles. Cette recherche, c'est l'expérience d'un mode de vie capable de réduire les distances qui nous séparent. Une proposition de traitement de la gestion de projet scientifique nécessaire pour la survie de l'espèce Humaine.

### Avis au lecteur

« Si comme eux, je n'allègue pas les auteurs, c'est chose bien plus grande et plus rare d'alléger l'expérience, maîtresse de leurs maîtres. »

Léonard de Vinci

« Tout le monde savait que c'était impossible à faire. Puis un jour quelqu'un est arrivé qui ne le savait pas, et il l'a fait. »

Winston Churchill inspiré de Mark Twain

Depuis plusieurs siècles, les savants mettent en lumière procédés et techniques qui ont profondément transformé le monde Moderne dans lequel nous vivons. Les progrès rendus possibles par ces inventions et découvertes sont aussi grands que les mythes de leurs créateurs.

Qu'advierait-il si, comme tous ces grands savants, nous ne prenions pas comme référence les auteurs, mais bien l'expérience elle-même? Qu'advierait-il si, nous changions notre façon de voir le monde pour que celui-ci se mette à changer? Qu'advierait-il si avec la même naïveté que ces grands Hommes, nous appareillons pour une odyssée, sans salaire, en territoire hostile et dans une obscurité totale?

Pourtant cher lecteur, c'est bien ce que vous propose ce texte. Préparez-vous à modifier rapidement vos représentations du monde en fonction des nouvelles découvertes.

Préparez-vous à quitter le confort de vos croyances modernes pour regarder le monde tel qu'il est, ou du moins tel qu'il pourrait être. Tenez-vous-le pour dit.

## **Introduction**

## Introduction

### Une expérience d'éducation textuelle à la philosophie relationnelle

L'accroissement considérable du nombre de scientifiques dans le monde et de leurs publications participe à l'émergence du courant des *Science and technology studies*. Ce courant s'intéresse particulièrement à la pratique scientifique et à sa relation avec le monde. Ce travail s'inscrit dans ce courant en suivant les travaux de Callon (1986a, 1986b, 1990); Callon et Ferrary (2006); Callon, Rip, et Law (1986); Latour (1996a, 1997, 2007a, 2007b, 2012b); Law (1984, 1992, 1999a, 1999b) et Law et Callon (1988). Après plusieurs années de recherche, ces chercheurs ont apporté une contribution significative à la compréhension de la science et des techniques. Plus précisément, les travaux de Bruno Latour l'amènent à développer le concept de mode d'existence afin de décrire les scientifiques comme un regroupement partageant une philosophie. Afin de considérer l'ensemble de ces multiples points de vue, Latour élabore les fondations d'une nouvelle philosophie qui n'a pas encore reçu de nom. Je la nomme *philosophie relationnelle* puisqu'il s'agit du terme le plus représentatif de leurs travaux.

Dans les sciences de la gestion de projet, la philosophie dominante est la Modernité. Or, les sciences de la gestion de projet sont ouvertement critiquées par de nombreux chercheurs, car malgré plus de 100 ans de recherches, la majorité des projets sont des échecs à un point ou un autre. C'est ce qui m'amène à penser que le principal problème de la gestion de projet est sa philosophie. C'est pourquoi cette recherche propose

de faire l'expérience de la philosophie relationnelle pour en exposer les impacts sur la gestion de projet. Il s'agit d'un traité, puisqu'il fait l'essai de cette philosophie tout en respectant les normes scientifiques. De là la controverse de la recherche : sciences de la gestion de projet ou gestion de projet de la science?

Cette recherche propose un dilemme. D'une part, elle pose la question : comment pouvons-nous mieux travailler ensemble? D'autre part, elle pose une autre question : comment pouvons-nous mieux nous comprendre? Bien qu'en apparence ces questions ne semblent pas connectées, la recherche démontre que répondre à l'une, c'est aussi répondre à l'autre. Il est donc clair qu'il s'agit d'une recherche qui remet en question les fondements de la pratique de gestion de projet scientifique.

Cette recherche fondamentale sur la pratique professionnelle de gestion de projet vise à contribuer au développement d'une expertise capable de bonifier la pratique en développant des connaissances théoriques/ philosophiques en gestion de/par projet. Plus précisément, cette recherche vise à explorer de manière critique les développements les plus récents de cette discipline en la situant dans le champ des disciplines scientifiques pour élargir la compréhension de l'articulation et de l'intégration des compétences transversales requises pour assurer le succès d'un projet. Autrement dit, c'est notamment par un questionnement ontologique, épistémologique et méthodologique qu'il est possible d'approfondir la place des projets simples ou complexes et de leur gestion.

C'est ainsi que la recherche propose d'adapter la gestion de projet scientifique avec une nouvelle façon de procéder. En effet, c'est par l'expérience d'éducation à la philosophie relationnelle que la recherche devient représentative de ce que c'est que la gestion d'un projet. C'est ce qui fait qu'il s'agit d'une recherche complexe, risquée et incertaine. La démonstration dans cette recherche est le procédé en lui-même, c'est pourquoi l'ambiguïté, l'inconfort et le doute sont nécessaires pour être représentatifs de la gestion de projet. C'est ce qui fait qu'il n'y a pas de glossaire, car cela stabiliserait trop rapidement cette recherche et annulerait ainsi ses effets. Il revient donc au gestionnaire de projet scientifique, à l'auteur, de trouver les moyens de répondre aux buts du projet afin d'en faire un succès. Tout compte fait, ce n'est qu'à la fin de l'expérience que le projet présente une simplicité, une stabilité et une intelligibilité relatives.

Cette recherche compte huit chapitres. Le chapitre un explore la controverse entre la philosophie moderne et la philosophie relationnelle afin de présenter le modèle, le mode d'existence, utilisé dans la recherche. Le chapitre deux utilise ce modèle dans une recension des écrits en gestion de projet afin de montrer les limites des travaux issus de la philosophie moderne. Le chapitre trois approfondit la philosophie relationnelle en produisant un énoncé collectant des textes de la Théorie de l'acteur-réseau. Le chapitre quatre décrit la méthodologie de la recherche en suivant les principes de la Théorie de l'acteur-réseau. Le chapitre cinq présente le compte rendu de deux cas de projets à succès. Le chapitre six analyse ces comptes rendus afin de trouver les équivalences entre la pratique des gestionnaires de projets à succès, la pratique de la théorie de l'acteur-réseau

et la pratique de gestion de projet définie au chapitre deux. Le chapitre sept discute de ces résultats en produisant une réflexion sur l'expérience jusqu'à ce point. Puis, il explicite la philosophie des projets à l'étude. Enfin, la discussion se termine par la traduction entre les philosophies relationnelle et moderne. Le chapitre huit conclut en faisant le point sur l'expérience de la recherche et propose des pistes de recherches.

Au final, la recherche traite de la philosophie relationnelle en proposant une nouvelle façon de procéder. Cette recherche produit ainsi des plugs-in afin de connecter les gestionnaires de projet sur le terrain aux gestionnaires de projets scientifiques, car ces derniers sont joignables principalement par des textes. C'est cette innovation qui permet de présenter une version réaliste du succès de la gestion de projet scientifique. Bref, cette recherche n'est pas une monographie, mais une holographie.



## **Chapitre 1 : Sciences de la gestion de projet ou gestion de projet de la science?**

## **1 Sciences de la gestion de projet ou gestion de projet de la science?**

Ce chapitre explore la controverse entre les sciences de la gestion de projet et la gestion de projet de la science. Pour ce faire, il retrace l'évolution des courants scientifiques de la gestion de projet, soit l'origine de la recherche en gestion de projet. Ainsi, l'enjeu de l'enquête est la permutation entre les sciences de la gestion de projet et la gestion de projet scientifique qui se présente en quatre sections. Premièrement, les temps modernes des sciences de la gestion de projet sont en permutation depuis une philosophie moderne vers une philosophie relationnelle. C'est ce qui permet de formuler le but général de la recherche. Deuxièmement, cette situation permet de comprendre l'impact d'une philosophie moderne sur les sciences de la gestion de projet ainsi que ses limites. Troisièmement, cette situation permet aussi de comprendre l'impact d'une philosophie relationnelle sur la gestion de projet des sciences pour formuler une alternative à la philosophie moderne. Quatrièmement, la proposition de recherche s'élabore en suivant une philosophie relationnelle afin d'en définir l'objectif général.

### **1.1 Les temps modernes des sciences de la gestion de projet**

L'origine des sciences de la gestion de projet se caractérise par les temps modernes (Gauthier & Ika, 2012; Turner, Huemann, Anbari, & Bredillet, 2010). Afin de situer notre travail en continuité avec ces recherches, il est nécessaire de discerner l'évolution de la pratique scientifique en gestion de projet. À travers leur revue de la littérature en gestion de projet, Gauthier et Ika (2012) identifient quatre temps modernes, soit : les temps prémoderne, moderne, post-moderne et hypermoderne. Ces quatre temps sont équivalents

au *Compromis moderniste* défini par le philosophe des sciences Bruno Latour (2007b). La figure 1 présente le Compromis moderniste adapté aux sciences de la gestion de projet selon la revue de la littérature. Cette section définit chacun des temps modernes des sciences de la gestion de projet pour ensuite en poser les limites philosophiques. Suite à ces limites, la recension des écrits en gestion de projet permet d'identifier, ce que je nomme *la philosophie relationnelle*, grâce à l'anthropologie philosophique de Latour (1997, 2007b, 2012a) comme une alternative intéressante pour la gestion de projet.

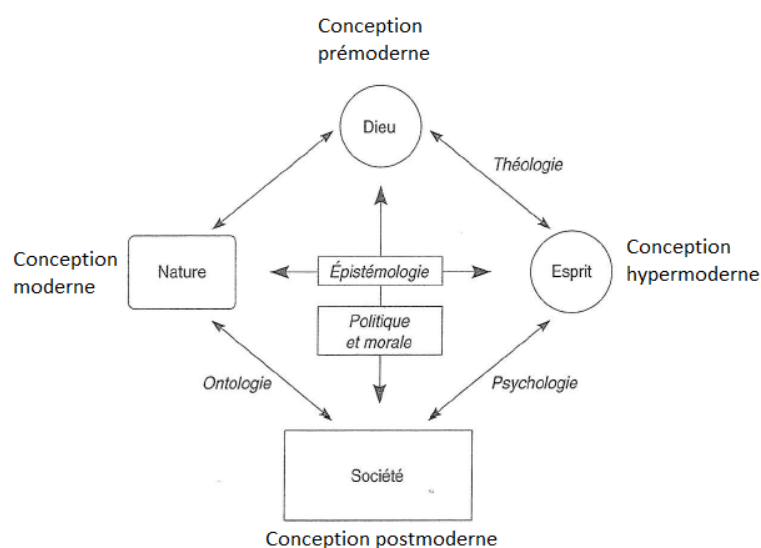


FIGURE 1 – LE COMPROMIS MODERNISTE ADAPTÉ DE LATOUR (2007B, P. 21) ET GAUTHIER ET IKA (2012, P. 12)

### 1.1.1 Le temps prémoderne.

Plusieurs grands projets ont marqué l'antiquité et le moyen-âge selon les civilisations. Par exemple : les pyramides d'Égypte (~ -2700 à -2500), la Tour de Babel (~ -1894 à -1595), la Grande Muraille de Chine (~ -486 à ~1644), les grandes cathédrales

d'Europe (~ 1050 à 1350), Saint-Pétersbourg (~ 1703 à 1713), etc. Ces grands projets prémodernes, sans contraintes de temps, servent la gloire de Dieu ou de son représentant et les gestionnaires de projet sont des « prêtres » (Gauthier & Ika, 2012), par exemple Louis XIII (1610 à 1643) et le cardinal de Richelieu (1585 à 1642).

### **1.1.2 Le temps moderne.**

Quoique plusieurs grands projets aient marqué le temps prémoderne, il faut attendre le début de la révolution industrielle, vers la fin du 19<sup>e</sup> siècle, pour voir l'apparition des premières techniques de gestion de projet (Gauthier & Ika, 2012). La création de ces techniques s'insère au sein du concept de management scientifique du travail qui est dû en grande partie aux ingénieurs-gestionnaires Frederick W. Taylor et de son assistant Henry L. Gantt ainsi que Henri Fayol (Noël, 2009). Leurs travaux portent essentiellement sur les techniques visant à améliorer l'efficacité et l'efficience, dont le fameux diagramme de Gantt. Cet outil met de l'avant l'importance de la planification. Taylor et Gantt contribuent grandement au développement des principales industries de l'époque, principalement celle de la construction des chemins de fer et celle des manufactures des produits militaires (Darmody, 2007, July). Ce courant continue à se raffiner au cours du 20<sup>e</sup> siècle avec l'apparition de nouvelles techniques de gestion de projet. Il s'agit entre autres de la technique CPM (Critical Path Method), créée en 1957 par la division Remington Rand de la Sperry Rand Corporation en coopération avec la E.I. DuPont de Nemours & Company. La technique du CPM rallie la spécialité informatique du premier avec l'expérience dans la fabrication de produits militaires du second (Wolf &

Hauck, 1985). Cette union entre les deux entreprises a pour but de permettre l'utilisation d'un ordinateur pour planifier les programmes de fabrication dans le but de respecter les contraintes de temps et de budget. Parallèlement, les forces armées américaines développent la technique PERT (Program Evaluation and Review Technique) pour le programme de missile Polaris (Wolf & Hauck, 1985). Cette technique amène un contrôle plus flexible de la durée d'une tâche en suggérant des durées optimistes, probables et pessimistes. Toutefois, l'application de ces nouvelles techniques entraîne un besoin de formation pour les gestionnaires de projets de l'époque qui se poursuit de nos jours grâce à des consultants (Noël, 2009; Wolf & Hauck, 1985).

Prenant ses racines à la fin du 19<sup>e</sup> siècle, ce n'est qu'en 1967 que la notion de valeur acquise<sup>1</sup> est officiellement introduite par le gouvernement américain dans ses programmes et ministères (Kwak & Anbari, 2012). C'est avec la NASA, par exemple, que la gestion de projet s'applique à d'autres domaines et continue à se développer. En résumé, fortement empreintes du management scientifique, les connaissances en gestion de projet instrumentalisent les parties prenantes par leur fonction au sein du processus de production sans distinguer si elles sont humaines ou matérielles (Gauthier & Ika, 2012).

---

<sup>1</sup> La méthode de la valeur acquise sert à mesurer la performance et le progrès du projet selon l'envergure, le coût et le temps (Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013, p. 216).

### 1.1.3 Le temps post-moderne.

C'est lors d'une étude basée sur le management scientifique que les chercheurs prennent conscience de la place de l'humain dans la gestion. Plus précisément, en 1927, lors d'une recherche dans l'optique dite classique, George Elton Mayo et ses collègues découvrent l'effet Hawthorne (Dessler, Grenon, Desaulniers, & Forgues, 2009). Au grand étonnement de ces chercheurs, l'effet sur l'augmentation de la productivité des employées provient du fait qu'on s'intéresse à elles. Ce fut donc un moment décisif qui inspira le courant des ressources humaines (Dessler et al., 2009; Noël, 2009).

C'est dans ce courant que pendant les années 50 sont raliés les concepts de coûts, de durée et de qualité au sein du Triangle d'or<sup>2</sup> (Atkinson, 1999). C'est la première définition des critères de succès des projets, donc d'évaluation de projet, qui influence largement les 50 années suivantes (Atkinson, 1999). Ce concept marque l'ajout à des critères quantitatifs (coûts, durée) des critères qualitatifs (ex. : satisfaction). Bref, au management scientifique orienté sur les coûts et la durée vient se greffer le courant des ressources humaines via les critères de la qualité.

Dans cette foulée, au cours des années 1960 à 1980 les chercheurs s'attardent à étudier les aspects humains de la gestion, notamment la théorie des organisations, la gestion des ressources humaines et le leadership (Packendorff, 1995). Ces aspects s'appliquent dans un premier temps à la gestion des organisations et plusieurs chercheurs

---

<sup>2</sup> Le Triangle d'or consiste en trois contraintes de gestion : le temps, le coût et la qualité.

tendent actuellement d'appliquer ces connaissances à la gestion de projet (Carden & Egan, 2008). Ces aspects amènent les chercheurs à s'intéresser progressivement aux humains non pas comme intrants, mais bien comme extrants au projet (Carden & Egan, 2008). Pendant cette période, le nombre de recherches sur la gestion de projet ne cesse de croître quoiqu'elles intègrent encore très peu le point de vue des humains comme extrant, puisque la majorité des études reposent encore sur le modèle classique de management scientifique (Carden & Egan, 2008). Au final, dans le management scientifique, les humains sont seulement parties prenantes du processus de production, tandis qu'avec l'apparition de la gestion des ressources humaines, les humains deviennent parties prenantes du processus de production de l'entreprise et de sa gestion de projet. À ce moment, la gestion de projet est un lieu de discours et de rhétorique (Gauthier & Ika, 2012).

C'est à partir des années 1980 qu'à travers le courant de la structuration des connaissances, la gestion de projet prend officiellement forme autant pour les scientifiques de la gestion que pour les praticiens (Noël, 2009; Packendorff, 1995). La quantité de connaissances alors accumulée en gestion de projet est telle que le premier corpus des connaissances est créé, soit le PMBOK<sup>3</sup> (Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013). À ce moment, les trois phases reconnues d'un projet sont : le développement, l'implantation et la terminaison. Le développement peut être divisé en deux éléments, soit la conception et la planification. À cette période, la notion

---

<sup>3</sup> Le Corpus des Connaissances en Gestion de Projet, traduction libre de : Project Management Body Of Knowledge.

de contrôle du projet fait son apparition (Packendorff, 1995). Bref, la considération des aspects humains amène le besoin d'ajouter des phases afin de tenir compte de l'impact de ces parties prenantes sur la gestion de projet.

#### **1.1.4 Le temps hypermoderne.**

Grâce à la structuration des connaissances en gestion de projet, les gestionnaires de projet peuvent appliquer ce savoir dans d'autres secteurs économiques et ainsi reconnaître le caractère contingent d'un projet (Carden & Egan, 2008; Kerzner, 2009). Vers les années 90, ce changement est si marqué que plusieurs chercheurs (Carden & Egan; Kerzner; Morris, Pinto, & Söderlund; Pellegrinelli & Webster; Reiss; Shenhar, Tishler, Dvir, Lipovetsky, & Lechler) parlent alors de la gestion traditionnelle positiviste en faisant référence aux domaines des manufactures, de l'armement, des gouvernements, de la construction et de l'informatique, pour la différencier de la nouvelle approche caractérisée comme une profession à part entière. La migration d'une application mécaniste des connaissances pour des industries particulières vers une professionnalisation permet donc aux professionnels d'appliquer les connaissances de gestion de projets à d'autres secteurs économiques. L'étude de nouveaux secteurs économiques amène la recherche à s'intéresser davantage au succès des projets, aux impacts sur l'organisation et au caractère situationnel des projets (Carden & Egan, 2008; Pellegrinelli & Webster, 2011; Shenhar & Dvir, 1996). C'est donc ce caractère situationnel qui amène à considérer le réseau social du projet composé d'agents réflexifs (Gauthier & Ika, 2012). La gestion de projet se définit également par des projets « hard »



et des projets « soft ». Enfin, la gestion des ressources humaines permet d'inclure les parties prenantes internes au sein des grandes fonctions fayoliennes de l'entreprise. Pour sa part, la structuration du métier de gestionnaire de projet met de l'avant le caractère unique et limité dans le temps d'un projet. Ce qui fait que dans le courant de la structuration les parties prenantes sont liées au projet et non plus seulement à l'entreprise.

### **1.1.5 La philosophie moderne des sciences de la gestion de projet.**

Chacun des paradigmes modernes met en valeur certains aspects de la gestion de projet au détriment des autres (Gauthier & Ika, 2012). Bien que ces conceptions modernes coexistent dans la littérature en gestion de projet, elles tentent toutes de réduire l'incertitude émanant de la complexité. Chaque conception moderne provient d'une redéfinition de ce qu'est un projet, un gestionnaire de projet et la gestion de projet (Gauthier & Ika, 2012). En effet, chacune des redéfinitions se caractérise par l'augmentation du nombre de parties prenantes, l'augmentation de la liberté d'action de celles-ci et l'augmentation des secteurs économiques dans lesquelles elles oeuvrent. Ainsi donc, les sciences de la gestion de projet se sont adaptées dans le but de pouvoir gérer une réalité de plus en plus complexe.

Malgré leurs différences de conception, elles partagent néanmoins une même philosophie moderne. En effet, le *Compromis moderniste* illustre bien le fractionnement de l'esprit d'une philosophie moderne. Ce fractionnement se manifeste par la polarisation entre nature/ esprit et société/ Dieu. Ainsi, chacune des conceptions modernes repousse

les limites de la précédente en voulant y inclure tous les aspects de la réalité. Ce qui a comme conséquence d'écarteler l'ontologie moderne en laissant un vide au milieu. Ce vide est comblé par l'épistémologie et la politique selon la croyance que savoir, c'est pouvoir (Latour, 2007b). Bref, la quête de savoir et de pouvoir forme le centre d'intérêt d'une philosophie moderne.

Ainsi, les sciences de la gestion de projet se composent de plusieurs conceptions modernes, des éléments simples, qui une fois agencées, contribuent à créer une nouvelle entité composée. C'est pourquoi les sciences de la gestion de projet se définissent comme un élément complexe résultant d'un processus autocatalyseur basé sur des connaissances (Geyer, 1998, August; Jaafari, 2003). Il faut toutefois tenir compte que cette nouvelle création n'est pas uniquement la somme des éléments constituants pris individuellement, mais davantage un produit de cette évolution qui se complexifie et qui de plus possède ses propres caractéristiques (Geyer, 1998, August). Enfin, la problématique générale de la philosophie moderne en gestion de projet c'est qu'elle s'inscrit dans un mouvement qui la divise et la rend sans cesse de plus en plus complexe.

#### **1.1.6 Le temps de l'anthropologie philosophique.**

L'anthropologie philosophique postule qu'il existe plusieurs vérités, pratiques, théories et philosophies soit, des modes d'existence. Jusqu'à maintenant, ce chapitre montre qu'en gestion de projet, la philosophie qui prédomine est la modernité. Malgré la variété des conceptions modernes, le succès des projets demeure mitigé (Geraldi et al.,

2008; Ika, 2009). En effet, les sciences de la gestion de projet semblent être à un point tournant pour un changement de paradigme (Geraldi et al., 2008) ou plus précisément, de philosophie. D'ailleurs, Gauthier et Ika (2012) recommandent d'unifier les conceptions modernes afin de stimuler les recherches en gestion de projet.

La Théorie de l'acteur-réseau apparaît dans la littérature en gestion de projet comme une alternative ayant retenu l'attention de plusieurs chercheurs (Aubry, 2011; Blackburn, 2002; Linderoth & Pellegrino, 2005; Missonier & Loufrani-Fedida, 2014; Pollack, Costello, & Sankaran, 2013; Sage, Dainty, & Brookes, 2011; Tryggestad, Justesen, & Mouritsen, 2013; Vaagaasar, 2011). Issue principalement du travail d'anthropologie philosophique de Bruno Latour, la Théorie de l'acteur-réseau (TAR), également connue sous le nom de la sociologie de la traduction, étudie la pratique scientifique par une philosophie relationnelle (Callon, 1986b; Callon et al., 1986; Latour, 2007a, 2007b, 2012a; Law, 1986; Law & Callon, 1988). En ce sens, la modernité reconfigure le monde par métier, c'est pourquoi avec la TAR, Latour (2001, 2006, 2007b) réalise une anthropologie des sciences ou autrement dit : une anthropologie philosophique du métier de chercheur. Dans notre cas, il s'agit d'une anthropologie philosophique du métier de gestionnaire de projet. Ainsi, la théorie de l'acteur-réseau permet une nouvelle pratique de gestion de projet scientifique (Latour, 2007a, 2007b). Alors que le Compromis moderniste divise l'être afin de repousser les limites du savoir, la philosophie relationnelle propose une alternative qui rassemble l'être (Latour, 1997, 2005). En conséquence, une philosophie moderne étudie les marges pour générer du savoir alors qu'une philosophie

relationnelle argumente que c'est justement, au milieu des choses, qu'est généré le savoir par le travail de médiation (Latour, 1997).

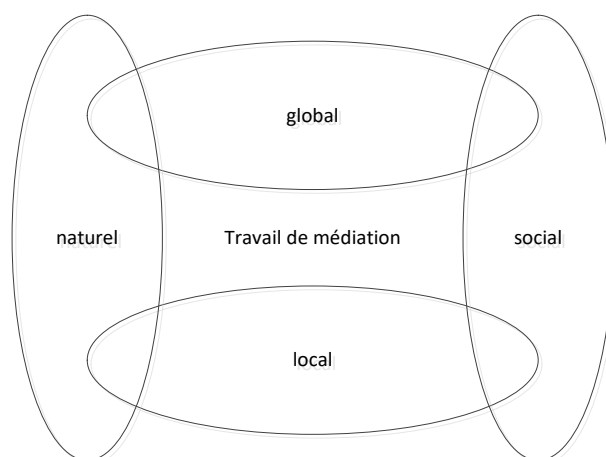


FIGURE 2 – LE TRAVAIL DE MÉDIATION SELON UNE ONTOLOGIE RELATIONNELLE (LATOUR, 1997, P. 73)

### 1.1.7 Conclusion.

En conclusion, la philosophie moderne est le modèle dominant de l'histoire des sciences de la gestion de projet. En effet, la philosophie moderne définit un être par son fractionnement en quatre pôles. Ces pôles divisent les sciences de la gestion de projet en quatre temps modernes. Ces scissions de l'être engendrent ainsi une complexité grandissante pour les sciences de la gestion de projet. De sorte que les connaissances cumulées en gestion de projet ne parviennent pas à garantir le succès des projets (Geraldini et al., 2008; Ika, 2009) puisqu'elles ne parviennent pas à rassembler les multiples conceptions de la gestion de projet. Face à cette situation, plusieurs chercheurs se tournent vers une philosophie relationnelle par l'emploi de la théorie de l'acteur-réseau puisque cette philosophie rassemble plutôt que divise. Bien que cette dernière soit plus

couramment employée dans les sciences de la gestion de projet, seuls Missonier et Loufrani-Fedida (2014) se sont attardés à l'étude d'une ontologie relationnelle. C'est pourquoi la recherche vise à mieux comprendre : qu'est-ce que c'est qu'une philosophie relationnelle?

## **1.2 L'impact de la philosophie moderne sur la gestion de projet**

Une ontologie fournit un modèle de pensée, un paradigme, qui permet d'acquérir du savoir (Grix, 2002; Kuhn, 1962). Une ontologie moderne offre une panoplie de paradigmes afin de produire du savoir. À cet effet, la dernière partie du 20e siècle est particulièrement prolifique pour la formulation de paradigmes : l'effet papillon, les attractions étranges, les fractals, la frontière du chaos, l'universalisation-patterns et patterning dans le monde, les structures dissipatives, les systèmes auto-organisés, l'émergence, la complexité adaptative des systèmes, l'indéterminance, etc. (Cicmil, Cooke-Davies, Crawford, & Richardson, 2009). Ces paradigmes permettent de saisir la réalité avec plus d'amplitude. C'est l'idée que Kuhn (1962) présente dans son livre *La structure des révolutions scientifiques*. Bref, ils permettent d'observer le monde avec un regard différent (Cooke-Davies, Cicmil, Crawford, & Richardson, 2007). Cette section présente le modèle des énoncés puis en démontre l'impact sur les sciences de la gestion de projet avec l'exemple de la théorie de la complexité.

### 1.2.1 Le modèle des énoncés.

La définition de la science est intimement liée à la philosophie. En effet, selon Noël (2009) il existe quatre projets de sciences en gestion de projet : idéographique, nomothétique, critique et normatif. Chacun de ces projets se définit par un processus de connaissance différent pour collecter un savoir, respectivement : « raconter, découvrir, réfléchir ou prescrire » (Noël, 2009, p. 58). Ainsi, la combinaison d'une des conceptions modernes à un projet de science génère un paradigme. Or, il se trouve qu'une ontologie moderne offre un modèle de pensée, une théorie de la science, basé sur une conception (Gauthier & Ika, 2012). Ceci fait que les paradigmes modernes adoptent une perspective par rapport à la réalité (Missonier & Loufrani-Fedida, 2014). Cela a pour effet de produire des informations totalisantes, un savoir absolu. De sorte que pour une ontologie moderne, le modèle de pensée est celui des énoncés représenté à la figure 3. Ce modèle de pensée produit des connaissances en établissant une correspondance et en maintenant une distance critique par rapport à l'objet d'étude (Latour, 2007b; Noël, 2009).

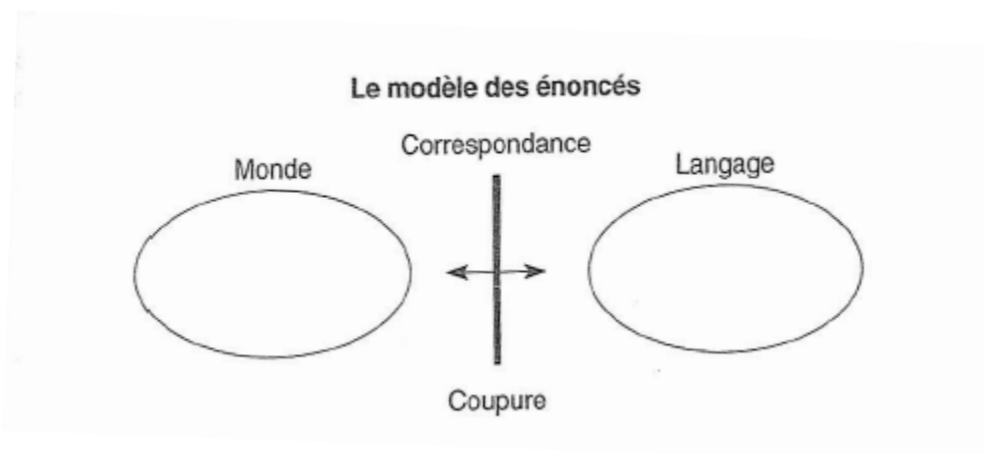


FIGURE 3 – LE MODÈLE DES ÉNONCÉS, (LATOUR, 2007B, P. 73)

Pour la philosophie moderne, la connaissance réside dans une correspondance entre l'esprit (l'ego transcendantal) et un objet (choses en soi) (Latour, 2007b). Ainsi, au centre se trouvent les phénomènes qui demeurent inaccessibles (voir la figure 4). Dans ce modèle, le savoir constitue donc de l'information et le travail de l'ego actif est de le mettre en catégories (Latour, 2007b). De sorte que selon le modèle des énoncés, la connaissance se produit selon la catégorisation (les projets de sciences) et les types de phénomènes étudiés (les conceptions modernes).

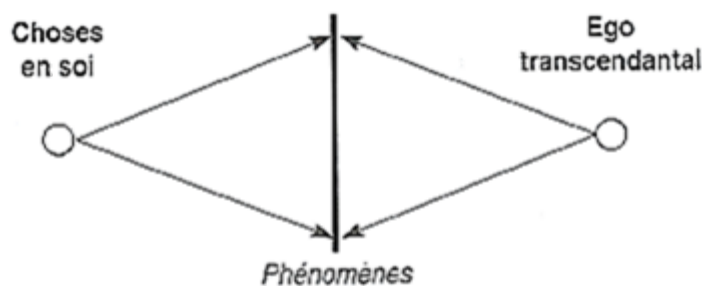


FIGURE 4 – LA MISE EN SCÈNE KANTIENNE DES PHÉNOMÈNES, (LATOUR, 2007B, P. 76)

En science, le choix ontologique influence le choix épistémologique (Grix, 2002). L'épistémologie moderne, c'est l'ensemble des moyens disponibles pour acquérir du savoir (Grix, 2002). Noël (2009) argumente qu'il existe 16 combinaisons possibles de sciences et de projets de connaissances en gestion. Ces combinaisons proviennent de quatre projets de sciences : « normatif, critique, idéographique et nomothétique » ainsi que de quatre règles d'actions : « instrumentale, axiologique, conventionnelle et déterminante » (Noël, 2009, p. 54). Ainsi, selon une ontologie moderne, le travail de

catégorisation de l'information correspond à une organisation de la connaissance. Les règles d'actions régissent ainsi la catégorisation du monde par l'exercice délibéré de la raison humaine (Noël, 2009). Ce faisant, il n'existe pas de médiations qui relient le monde et la raison humaine. Le seul lien qui existe se produit par l'observation ce qui est représenté à la figure 5 par une vision canonique.

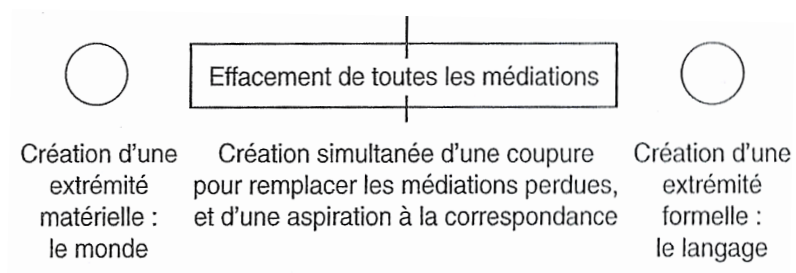


FIGURE 5 – LA VISION CANONIQUE, (LATOUR, 2007B, P. 77)

En conclusion, une philosophie moderne permet la création d'un certain nombre de paradigmes. Ces paradigmes partagent le même schème, le modèle des énoncés. Le modèle des énoncés se caractérise par trois traits. D'abord, les conceptions modernes sont en fait des perspectives qui tentent de correspondre au monde. Puis, les théories sont le résultat d'une catégorisation des informations observées à partir d'un phénomène. Ensuite, l'épistémologie est régie par des règles d'actions qui forment un lien orienté vers le chercheur. Pour bien comprendre les implications pratiques du modèle des énoncés, il s'avère pertinent d'en montrer un exemple. Considérant que les recherches actuelles en gestion de projet tendent à être de plus en plus complexes, c'est la théorie de la complexité qui sert ici de cas de figure.



### 1.2.2 L'exemple de la théorie de la complexité.

Définir la complexité n'est pas une tâche simple comme l'avance si bien Kerzner (2010, p. 4) dans le titre d'une section de son premier chapitre de livre *Managing complex projects* : « La complexité de définir la complexité<sup>4</sup> » [Traduction libre]. Même s'il n'existe pas de définition unanimement reconnue de la complexité, les auteurs tendent généralement vers des éléments similaires dans leur définition. Que l'on parle de la théorie de la complexité, de la gestion de la complexité ou bien de la gestion dans la complexité, les éléments constitutifs de chacun de ces concepts sont sensiblement les mêmes (Burkatzky, 2007; Sage et al., 2011). Définir la complexité ne consiste pas à la décomposer en éléments simples, mais bien à étudier les caractéristiques de ce nouveau tout composé.

Au sein du courant de la théorie de la complexité, Cicmil et al. (2009) présentent le concept de *Complex Responsive Processes of Relating (CRPR)* qui synthétise bien l'ensemble des dimensions apportées par la communauté des chercheurs pour définir la complexité. Le CRPR se compose de : (1) *des buts plurivoques du projet et de la fouteillance des agendas*; (2) *de l'imprévisibilité inhérente des évènements futurs*; et (3) *de l'amalgame constitutionnel complexe des parties prenantes*. C'est donc à partir de ces trois éléments qu'est abordée la complexité dans les écrits scientifiques en gestion de projet.

---

<sup>4</sup> Traduction libre de : « The complexity of defining complexity »

La première dimension présentée dans le CRPR se caractérise par les buts plurivoques du projet et la foulditude des agendas (Cicmil et al., 2009). Cette caractéristique se définit par les différentes compréhensions du succès du projet qui amènent un allongement perpétuel de la phase de conception du projet. C'est d'ailleurs, ce que Sage et al. (2011) voient comme la nature complexe du travail du projet. Pour sa part, Kerzner (2010) mentionne qu'il peut y avoir de nombreuses parties prenantes au projet et que chacune d'elles peut avoir son propre agenda. Ainsi, la difficulté rencontrée est d'arriver à une entente qui les satisfasse toutes sur l'envergure, les livrables et les changements futurs. Il y a donc une tendance à l'auto-organisation des parties prenantes en fonction de la complexité de l'environnement, d'où émane une définition collective du projet, un *modus vivendi* (Geyer, 1998, August; Jaafari, 2003).

La seconde dimension est celle de l'imprévisibilité inhérente des évènements futurs (Cicmil et al., 2009), c'est-à-dire, l'incertitude qui émane des interactions des acteurs et de l'environnement de projet. Geyer (1998, August) présente cette dimension comme le comportement individuel et sa réponse face au changement. Ce qui caractérise un projet comme étant imprédictible, ce sont les différentes interactions des parties prenantes puisque ces dernières réagissent différemment à leur environnement (Jaafari, 2003; Kerzner, 2010; Sage et al., 2011). Toutefois, il est important de nuancer le terme environnement. En effet, la définition utilisée ci-devant est celle de l'environnement social, celui des parties prenantes autant au niveau micro que macro. Artto, Martinsuo, Dietrich, et Kujala (2008) reconnaissent l'environnement social au même titre que les

autres chercheurs, mais ajoutent également l'environnement naturel à la définition du projet. Enfin, il y a également l'environnement créé par les interactions des parties prenantes qui les affectent mutuellement. La façon dont les parties prenantes réagissent à ces changements continus fait en sorte qu'il est très ardu de prévoir le résultat de ces interactions.

La troisième dimension est celle de l'amalgame constitutionnel complexe des parties prenantes (Cicmil et al., 2009). Chaque partie prenante du projet possède ses propres caractéristiques telles que sa culture, son vécu, sa logique et son pouvoir (Cicmil et al., 2009; Kerzner, 2010). Plus le nombre de parties prenantes augmente et plus elles sont hétérogènes, plus il est difficile de réaliser le projet à la satisfaction de tous (Kerzner, 2010; Sage et al., 2011). Ces caractéristiques sont en quelque sorte les filtres d'analyse de l'environnement des parties prenantes. Au cours du projet, il se forme une conscience, des filtres, en fonction de la complexité de l'environnement ce qui permet à chaque partie prenante de comprendre et d'assimiler la complexité environnementale de plusieurs façons (Geyer, 1998, August; Jaafari, 2003). Tout compte fait, les caractéristiques identitaires des parties prenantes déterminent les filtres avec lesquels elles observent, comprennent et interagissent avec leur environnement et sa complexité.

Pour résumer, les trois dimensions de la complexité abordent les caractéristiques des parties prenantes, l'environnement dans lequel elles évoluent et le résultat de leurs interactions. C'est donc à travers les interactions des parties prenantes que se définit et se

crée un tout collectif, l'environnement du projet. Ceci fait qu'au sein du courant de la complexité, le défi de la gestion des parties prenantes s'ajoute à celui de la gestion des coûts et des durées. La place qu'occupe la gestion des parties prenantes en gestion de projet s'est accrue considérablement au fil du temps. L'évolution du courant de la complexité amène la gestion de projet à réorganiser la place des parties prenantes comme un élément au cœur de la gestion d'un projet, c'est une conception hypermoderne.

### **1.2.3 Conclusion.**

Enfin, le modèle des énoncés permet de comprendre comment est généré le savoir selon la théorie de la complexité. D'abord, elle adopte une conception hypermoderne en mettant l'accent sur la complexité de l'être humain, l'esprit (Gauthier & Ika, 2012). Puis, elle offre un projet nomothétique qui étudie les phénomènes psychosociaux qu'elle catégorise en trois concepts (Noël, 2009). Ensuite, elle produit un savoir par une règle d'action déterminante autour d'un pôle théorique (Noël, 2009). Cela a pour effet de produire un savoir absolu sur la complexité. Or, bien que la théorie de la complexité offre une définition totalisante de la complexité, la réalité « à l'extérieur » demeure complexe. De sorte que, l'idée est stabilisée, mais l'incertitude et le doute persistent (Latour, 2007b). La stabilisation de l'idée donne des connaissances fragmentées et sans relation entre elles. Bref, le modèle des énoncés est particulièrement utile pour développer un savoir de l'ordre du « quoi ».

### 1.3 L'impact de la philosophie relationnelle en gestion de projet

Lorsque l'on considère chaque conception de la modernité comme un ensemble, il est relativement aisé d'en unifier leurs savoirs. Toutefois, cela devient plus ardu lorsqu'il s'agit d'unifier les savoirs des différentes conceptions de la modernité. Puisqu'avec le modèle des énoncés, chaque conception de la modernité crée son propre cadre conceptuel, cela a pour effet de créer des concepts polysémiques augmentant la complexité pour la gestion de projet des sciences (Harbour & Kisfalvi, 2012). Cette situation gagne encore en complexité lorsqu'une personne occupe plusieurs fonctions qui ont chacune un différent cadre conceptuel. De plus, bien que les conceptions de la modernité étudient le processus d'un projet, les savoirs qu'elles développent sont de l'ordre du « quoi ». Puisque selon une ontologie relationnelle l'objet d'étude est le travail de médiation, c'est le savoir « comment » plus que le savoir « quoi » qui est le centre d'intérêt. Or, plutôt que d'étudier vers le bas, une ontologie relationnelle étudie vers le haut, c'est-à-dire qu'elle étudie la pratique scientifique (Latour, 2007a). C'est ce qui porte notre intérêt sur la gestion de projet des sciences afin de créer une proximité critique au lieu d'une distance critique pour ainsi unifier les différents cadres conceptuels, conceptions, paradigmes, soit les philosophies (Latour, 2007a). Ainsi, la gestion de projet des sciences est le travail de médiation produit par le *Corpus des connaissances en management de projet* (Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013). Pour comprendre comment étudier le travail de médiation, cette section décrit *le modèle des propositions* de Latour (2007b), puis elle montre que la recherche est un enchaînement de médiations

entre le terrain et le Corpus des connaissances en management de projet, une ontologie relationnelle.

### 1.3.1 Le modèle des propositions.

Le modèle des énoncés offre plusieurs paradigmes à une ontologie moderne qui permettent de produire du savoir de l'ordre du « quoi ». Ce schème adopte une logique de résolution de problèmes créant une dynamique selon laquelle les solutions d'hier deviennent les problèmes d'aujourd'hui (Noël, 2009). Or, comme le mentionne Latour (2007a, p. 339) : « la pensée ne résout jamais les problèmes, elle les reconfigure ». Or, avec une ontologie relationnelle, ce n'est pas le « quoi » qui est visé comme savoir, mais le « comment », c'est-à-dire le travail de médiation. Ainsi, afin d'être cohérent avec une philosophie relationnelle, Latour (2007b) met de l'avant le modèle des propositions illustré à la figure 6. Bref, ce modèle met en relation deux propositions par une articulation (Latour, 2007b).

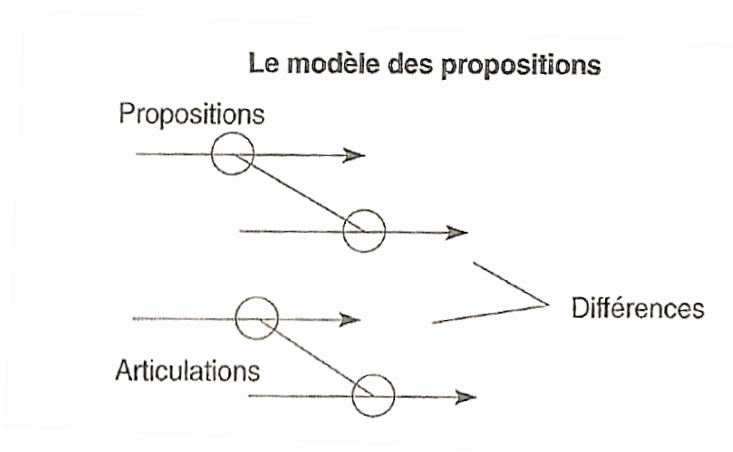


FIGURE 6 – LE MODÈLE DES PROPOSITIONS, (LATOUR, 2007B, P. 147)

Dans le modèle des propositions, le projet est alors une relation, l'articulation entre deux propositions et non plus un égo transcendantal dissocié des choses en soi comme à la figure 4 (Latour, 2007b). L'articulation est représentée par le modèle de la référence en circulation, à la figure 7, qui met en relation la nature et le langage (Latour, 2007b). Ainsi, au sein de cette relation : « la référence, dans cette optique, qualifie le mouvement de va-et-vient ainsi que la qualité de la transformation » entre matière et forme (Latour, 2007b, p. 74). Les médiations opèrent une série de transformations entre matière et forme ou vice-versa. Ainsi, la référence est une qualité de la chaîne dans son ensemble qui se développe du centre vers les extrémités, plutôt que l'inverse comme avec le modèle des énoncés (Latour, 2007b). En résumé, la connaissance, c'est un enchaînement de médiations, une articulation.

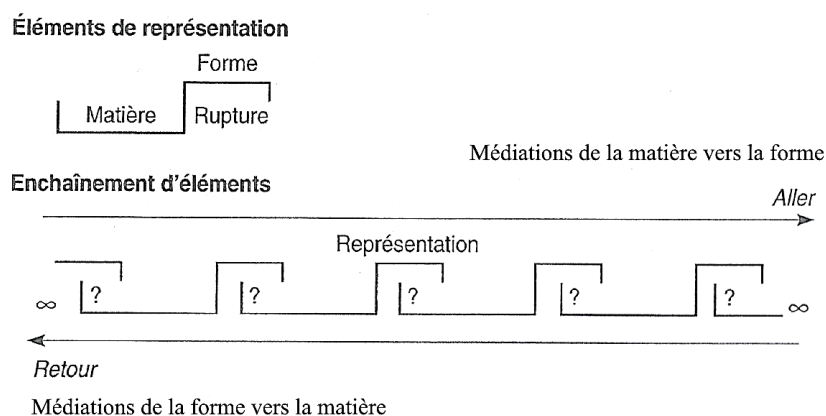


FIGURE 7 – VUE EN PLAN DU MODÈLE DE LA RÉFÉRENCE EN CIRCULATION, ASSOCIÉS DEPUIS LATOUR (2007B, PP. 74, 77)

La référence c'est le phénomène, un projet, qui circule au travers de la cascade des transformations d'une articulation, voir figure 8 (Latour, 2007b). Chaque transformation

provient de la différence des choses et des mots (Latour, 2007b). D'un côté, à chaque étape de transformation, il y a une perte de localités, de particularités, de matières, de multiplicités et de complexités (Latour, 2007b). C'est le triangle de la réduction, lorsque l'on passe du terrain à un texte par exemple. De l'autre côté, à chaque étape de transformation, il y a aussi un gain de comptabilité, de standardisation, de texte, de calcul, de circulation, de simplicité (Latour, 2007b). C'est le triangle de l'amplification, qui s'obtient à chaque étape lorsque la référence est reliée à l'ensemble des savoirs déjà établis (Latour, 2007b). Le savoir est donc relatif, puisqu'il s'établit par des relations, des connaissances qui véhiculent des paquets d'informations (Latour, 2007a, 2007b).

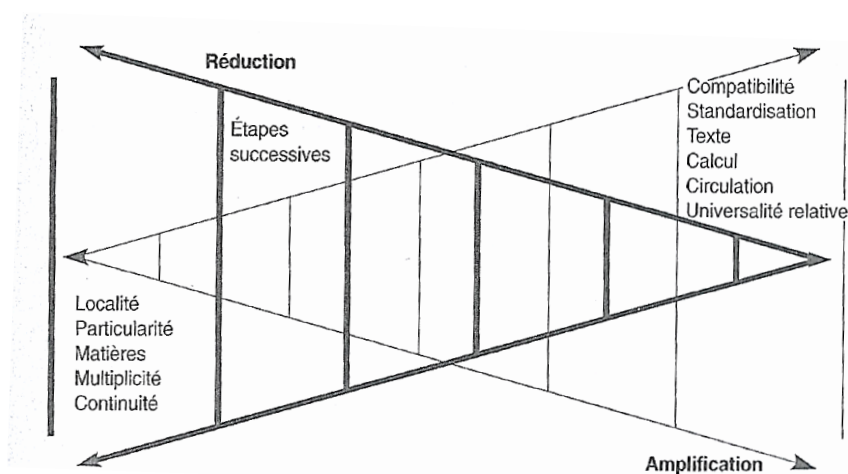


FIGURE 8 – VUE EN COUPE DU MODÈLE DE LA RÉFÉRENCE EN CIRCULATION, ASSOCIÉS DEPUIS LATOUR (2007B, PP. 75-76)

Pour conclure, le modèle des propositions offre une alternative à l'étude de la création de la connaissance. Le modèle met en valeur le travail de médiation qui constitue la pratique scientifique, le projet de connaissance. Alors que le modèle des énoncés met



l'accent sur ce qui est véhiculé, l'information, le modèle des propositions met l'emphase sur le chemin sur lequel se transporte l'information, la connaissance. Le travail de médiation est particulièrement d'intérêt pour la gestion de projet des sciences, puisque selon Latour (1996a) le travail de médiation est toujours le même, seuls les effets de ce travail sont différents. En d'autres termes, qu'elle est la proximité critique entre le travail de médiation du Corpus des connaissances en gestion de projet, d'une étude en gestion de projet et d'un projet?

### **1.3.2 L'exemple de la gestion de projet des sciences de la gestion de projet.**

Avec le modèle des énoncés, une recherche est une fin en soi. À l'inverse, avec le modèle des propositions une recherche est un moyen, un élément de représentation dans un enchaînement de médiations. Pour la gestion de projet des sciences de la gestion de projet, trois acteurs proposent des définitions différentes de ce que sont les parties prenantes. Ces acteurs s'inscrivent dans un enchaînement de médiations qui compte trois propositions et deux articulations. Les propositions sont des cadres conceptuels qui définissent les parties prenantes d'un projet et les articulations sont les médiations de gestion de projet des sciences. Ainsi, cette section décrit les médiations du Corpus des connaissances en gestion de projet, des chercheurs en gestion de projet et des gestionnaires de projet.

### **1.3.2.1 Les médiations du Corpus des connaissances en gestion de projet.**

Le Project Management Institute agit comme un gestionnaire de projet des sciences de la gestion de projet. En effet, il rassemble les différents travaux de recherches afin d'unifier les meilleures pratiques de gestion de projet dans un seul corpus (Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013). Ainsi, la définition des parties prenantes selon le Project Management Institute et American National Standards Institute (2013, p. 30) est :

Une partie prenante est un individu, un groupe ou une organisation qui peut affecter, être affecté par, ou se percevoir comme étant affecté par une décision, une activité ou un résultat d'un projet. Les parties prenantes peuvent participer activement au projet ou avoir des intérêts qui peuvent être affectés de façon positive ou négative par la performance ou l'achèvement du projet<sup>5</sup> [Traduction libre].

De plus, la pratique de gestion des parties prenantes comporte quatre étapes : identifier les parties prenantes, planifier la gestion des parties prenantes, gérer l'engagement des parties prenantes, contrôler l'engagement des parties prenantes (Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013). Bref, le PMBOK produit une médiation de collection des informations des recherches des sciences de la gestion de projet.

---

<sup>5</sup> Traduction libre de : « A stakeholder is an individual, group, or organization who may affect, be affected by, or perceive itself to be affected by a decision, activity, or outcome of a project. Stakeholders may be actively involved in the project or have interests that may be positively or negatively affected by the performance or completion of the project.»

### ***1.3.2.2 Les médiations des chercheurs en gestion de projet.***

Premièrement, la conception post-moderne se caractérise par l'étude des relations entre les parties prenantes à travers leurs influences, essentiellement les jeux de pouvoir (Gauthier & Ika, 2012). Dans cette perspective, les parties prenantes sont identifiées selon la définition de Freeman (1984, p. 46) : « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation<sup>6</sup> » [Traduction libre]. Les auteurs utilisent pour identifier les parties prenantes les critères de pouvoir, légitimité/proximité et urgence (Aaltonen, Jaakko, & Tuomas, 2008; De Schepper, Dooms, & Haezendonck, 2014; Mok, Shen, & Yang, 2015; Olander & Landin, 2005; Sallinen, Ruuska, & Ahola, 2013; Yang, 2014; Yang, Shen, Ho, Drew, & Xue, 2011). Ainsi, cette perspective étant relative aux objectifs de l'organisation, les caractéristiques des parties prenantes ne sont pas définies exclusivement avec le projet. Ces caractéristiques découlent donc de la gestion des opérations comme le mentionne le PMBOK et considèrent les parties prenantes de manière statique par une cartographie des influences qu'elles exercent (Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013). Dans cette perspective, les étapes du processus de définition de la gestion des parties prenantes tel que présenté par Aaltonen et al. (2008) sont : l'identification, la classification, la catégorisation et la gestion. Ainsi le processus de gestion des parties prenantes vise à maintenir un jeu de pouvoir jusqu'à la fin et entraîne un besoin continu de gérer. En

---

<sup>6</sup> Traduction libre de : « any group or individual who can affect or is affected by the achievement of organization's objectives »

résumé, la conception post-moderne produit une médiation qui fractionne les parties prenantes et leur gestion en catégories sociales.

Deuxièmement, dans une autre perspective les parties prenantes sont vues comme des agents réflexifs sur leur pratique ce que Gauthier et Ika (2012) nomment l'hypermodernité. En effet, l'équipe du projet doit alors adapter ses communications en considérant les caractéristiques, les intérêts et l'implication de chaque partie prenante ce qui lui permet d'influencer de façon positive sa perception du projet et sa perception du climat organisationnel (Doloi, 2011; Jepsen & Eskerod, 2009; Loosemore, 2010; Mazur, Pisarski, Chang, & Ashkanasy, 2014; Purvis, Zagenczyk, & McCray, 2015; Vaagaasar, 2011). Lorsque l'équipe de projet n'arrive pas à influencer de façon positive les parties prenantes, celle-ci doit alors à gérer la résistance au changement, laquelle menace le succès du projet (Walley, 2013). Le développement d'une compréhension commune des différents points de vue, des objectifs et des rôles y est perçu comme la façon d'engager les parties prenantes à travers des partenariats (Aarseth, Andersen, Ahola, & Jergeas, 2012; Beringer, Jonas, & Kock, 2013; Culmsee & Awati, 2012; Walker, Steinfort, & Maqsood, 2014). L'influence des parties prenantes repose également sur la façon dont elles interprètent l'environnement du projet à partir de leurs croyances, leur perception du risque et du succès du projet (Aaltonen, 2011; Davis, 2014; Teo & Loosemore, 2010). Dans une conception hypermoderne, les parties prenantes sont des agents réflexifs définis selon leur intérêt et leur engagement. Ce qui fait que la conception hypermoderne produit un savoir du même ordre que la théorie de la complexité. La conception hypermoderne

influence beaucoup le PMBOK puisque la définition des parties prenantes de ce dernier porte sur les liens entre les parties prenantes, leurs intérêts et leurs implications (Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013). Cette conception produit également un fractionnement des parties prenantes et de leur gestion selon des catégories psychologiques.

### *1.3.2.3 Les médiations des gestionnaires de projet.*

Face aux limites modernes, la sociologie des sciences offre une version réaliste en représentant le travail de médiation des gestionnaires de projet. Cette approche permet d'inclure de nouvelles formes de parties prenantes, soit des parties prenantes passives, des parties prenantes invisibles et même des objets (Teo & Loosemore, 2010; Tryggestad et al., 2013). L'implication y est perçue comme une mesure de l'intensité de l'engagement, notion introduite par Beringer et al. (2013). Les intérêts sont toujours présents et forment les « matters of concerns », les faits disputés (Latour, 2005, 2007a). C'est dans cette approche que dans leur étude des parties prenantes, Missonier et Loufrani-Fedida (2014) utilisent le processus de traduction développé par Callon (1986b) pour étudier les parties prenantes : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation. La sociologie des sciences considère d'abord les réseaux existants pour identifier les parties prenantes et les controverses à travers la problématisation, puis les intérêts avec l'intéressement et les rôles avec l'enrôlement. La mobilisation est atteinte lorsque la partie prenante adopte le rôle de porte-parole des intérêts du projet et se met en action, lorsqu'elle devient mobile (Callon, 1986b). Finalement, la sociologie des sciences offre une version

plus réaliste du travail de médiation des gestionnaires de projets en produisant une médiation qui rassemble. Toutefois, la sociologie des sciences est encore peu employée en gestion de projet.

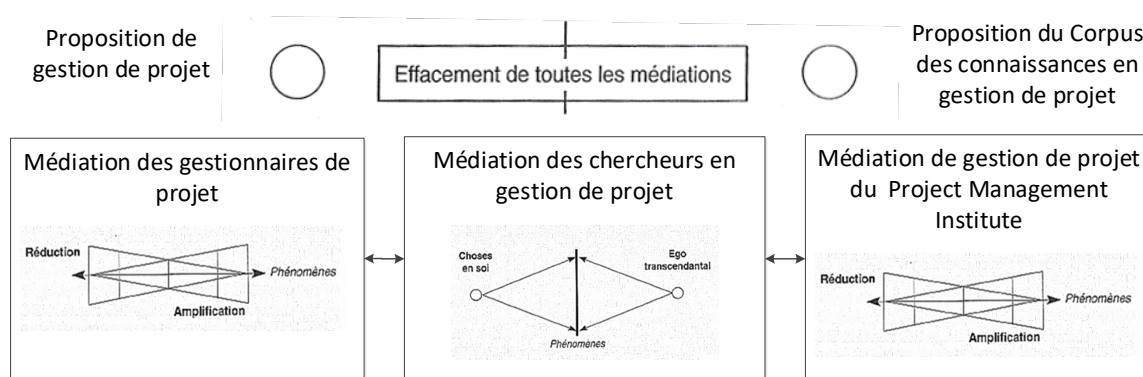


FIGURE 9 – ENCHAÎNEMENT DES MÉDIATIONS DE LA GESTION DE PROJET DES SCIENCES DE LA GESTION DE PROJET

Au final avec le modèle des propositions, dans l'enchaînement de médiations de la gestion de projet des sciences de la gestion de projet, il existe deux principaux types de médiations qui produisent des mouvements inverses. En effet, la gestion de projet des sciences, soit le Corpus des connaissances en gestion de projet, produit une médiation qui rassemble. Il en est de même avec les médiations des gestionnaires de projets qui rassemblent. Or, selon le modèle des propositions, ils s'agit des deux propositions à l'extrémité de la chaîne de médiation. En ce sens, l'articulation est la science, soit les recherches en gestion de projet. Or, les recherches en gestion de projet se fondent sur le modèle des énoncés. Ceci fait que les recherches produisent une médiation qui fractionne les savoirs en les catégorisant. Ainsi, les savoirs développés sur les parties prenantes

offrent une perspective relationnelle (Missonier & Loufrani-Fedida, 2014). Cette perspective relationnelle met l'accent sur les liens, une correspondance, qui existent entre les savoirs sur les parties prenantes à la manière de Granovetter (1973, 1978, 1983, 1985) et Burt (2001). Cela a pour effet de stabiliser les savoirs en fixant le format de chaque étape du processus d'un projet. Les liens établis entre les savoirs donnent ainsi l'illusion d'un mouvement. D'autre part, certains chercheurs tendent à adopter une ontologie relationnelle afin de mieux saisir la réalité des gestionnaires de projets, ce qui produit une médiation plus articulée avec les propositions du Corpus des connaissances en gestion de projet et celles des gestionnaires de projet. En somme, puisqu'il existe peu de recherches fondées sur une ontologie relationnelle, il apparaît nécessaire de continuer d'explorer la pratique d'une philosophie relationnelle. La mise en relation avec une articulation permet de créer un enchaînement de médiations pour la gestion de projet des sciences de la gestion de projet dans laquelle la référence circule dans les deux sens.

### **1.3.3 Conclusion.**

Les savoirs développés actuellement en gestion de projet s'inscrivent dans une philosophie moderne. Cela fait en sorte que les différentes conceptions de la modernité produisent une médiation qui divise les savoirs selon un compromis moderniste. Cette division s'observe par la complexité émanant des recherches sur les parties prenantes qui constituent une perspective qui met en valeur la complexité du réseau social (conception post-moderne) ou la complexité des parties prenantes (conception hypermoderne). Cette situation ajoute à la complexité déjà présente sur le terrain puisqu'en divisant les savoirs,

les chercheurs en gestion de projet ajoutent encore plus d'éléments à considérer pour générer un corpus des connaissances des meilleures pratiques en gestion de projet. De plus, cette section montre l'écart entre les pratiques des chercheurs et les pratiques des gestionnaires de projet. À cet effet, plusieurs chercheurs se tournent vers une sociologie des sciences pour créer une chaîne de médiation cohérente qui permet de faire circuler un phénomène de la proposition terrain à une proposition textuelle à travers une articulation, une ontologie relationnelle. Ainsi, une philosophie relationnelle permet de mettre en valeur les pratiques de gestion de projet des sciences par lesquelles se crée un enchaînement de médiations pour produire des connaissances sur les pratiques des gestionnaires de projet. Une sociologie des sciences semble donc équivalente aux pratiques des gestionnaires de projet.

#### **1.4 Proposition de recherche**

Une sociologie des sciences s'aligne également avec la philosophie relationnelle retenue pour notre étude. Afin de poursuivre l'exploration d'une philosophie relationnelle, il s'avère nécessaire d'élaborer sur la controverse émanant des recherches actuelles en gestion de projet. L'élaboration d'une proposition de recherche se fait par l'analyse de la controverse à l'origine de la question générale, puis par la formulation d'une problématique générale de la pratique scientifique en gestion de projet et se termine par la formulation de l'objectif général de la recherche.



### 1.4.1 La controverse à l'origine de la question générale.

La cartographie des controverses est un outil qui sert à décrire une polémique socio-technique (Callon, 1986b; Callon et al., 1986; Latour & Yaneva, 2008; MINES ParisTech, 2017; Venturini, 2010; Yaneva, 2013). La cartographie des controverses est d'abord une version didactique de la Théorie de l'acteur-réseau, elle même dérivée des *Sciences and Technology Studies* (STS) (Venturini, 2010; Yaneva, 2013). Par la suite, elle est devenue un outil méthodologique pour l'étude des sciences notamment avec les travaux de Callon (1986b); Callon et al. (1986) (Venturini, 2010; Yaneva, 2013). Ainsi, une controverse c'est une situation de conflit où plusieurs acteurs s'opposent sur plusieurs questions qui peuvent concerner plusieurs enjeux. Callon (1986b, p. 15) précise qu' : « une controverse est toute manifestation par laquelle la représentativité du porte-parole est remise en cause, discutée, négociée, rejetée, etc »<sup>7</sup> [Traduction libre]. La cartographie des controverses est l'effort de traduire l'observation d'un phénomène dans une représentation facilement lisible de sa complexité (MINES ParisTech, 2017). Le travail consiste à ne pas utiliser de préconception, à tenir compte du plus grand nombre de points de vue possibles et d'induire une description de cette situation (Callon, 1986b; Venturini, 2010; Yaneva, 2013), de sorte que ce n'est pas le chercheur qui stabilise les faits, mais les acteurs à l'étude. Le processus de sociologie de la traduction est donc le projet par lequel les acteurs à l'étude parviennent ou non à stabiliser les controverses (Callon, 1986b).

---

<sup>7</sup> Traduction libre de : « Controversy is all the manifestations by which the representativity of the spokesman is questioned, discussed, negotiated, rejected, etc ».

Dans notre cas, ce chapitre montre que l'étude des sciences de la gestion de projet provient de la modernité ce qui génère une controverse. En effet, la philosophie moderne fractionne l'être dont chacune des quatre parties constitue un objet d'étude propre à une conception (Gauthier & Ika, 2012; Latour, 2007b). Par la suite, chacune de ces conceptions modernes se combine à un des quatre projets de connaissance en gestion (Noël, 2009). À cela s'ajoutent quatre possibilités de règles d'actions (Noël, 2009). Il existe donc au moins 64 combinaisons possibles de sciences en gestion de projet. Chacune de ces combinaisons cherche la distance critique avec les autres, ce qui a pour effet de les diviser et de les rendre incommensurables. C'est ce qui crée une complexité de plus en plus importante dans les sciences de la gestion de projet. Cela fait en sorte qu'il existe de plus en plus de pratiques dans les sciences de la gestion de projet et donc de controverses qui font obstacle au développement des connaissances en gestion de projet.

À l'inverse, la philosophique relationnelle mise de l'avant par Latour (1997, 2005, 2007a) propose de chercher la proximité critique plutôt que la distance critique. L'analogie de Latour (2007b) à travers son livre *L'espoir de Pandore* est un bel exemple de cette controverse. Dans cet ouvrage de philosophie des sciences, Bruno Latour ouvre la boîte noire de la science afin de proposer une reconfiguration de la pratique scientifique (Latour, 2007b). Or, plutôt que de penser à l'extérieur de la boîte comme le préconise la modernité, il pense à l'intérieur de la boîte. Cette controverse se manifeste par un changement vers une philosophie relationnelle (Latour, 1997). Toutefois, peu de

chercheurs ont adopté cette philosophie ce qui laisse peu d'indices sur sa pertinence pour la gestion de projet.

Au final, la controverse de la recherche concerne la philosophie utilisée dans la pratique scientifique. Dans un sens, avec une philosophie moderne, une recherche s'inscrit dans les sciences de la gestion de projet. À l'inverse, avec une philosophie relationnelle, une recherche s'inscrit dans la gestion de projet de la science. De sorte que c'est la primauté de la science ou de la gestion de projet qui est l'enjeu controversé dans la pratique scientifique en gestion de projet. C'est pourquoi la question générale de la recherche est : sciences de la gestion de projet ou gestion de projet de la science?

#### **1.4.2 La problématique générale.**

Pour résoudre cette controverse, il est nécessaire de faire un détour par la pratique scientifique en gestion de projet. En effet, le modèle des propositions découlant du modèle des énoncés produit des énoncés de savoir, c'est-à-dire des informations (Latour, 2007b). Ces informations sont stabilisées dans des catégories qui sont incompatibles avec d'autres conceptions de la modernité. Ce qui fait qu'il existe plusieurs controverses quant aux rôles et à la liberté d'action des parties prenantes qui se manifestent par une ambiguïté marquée quand il s'agit de définir qui sont les parties prenantes comme en témoignent les différentes définitions en gestion de projet (Aarseth et al., 2012; Achterkamp & Vos, 2008; De Schepper et al., 2014; Heravi, Coffey, & Trigunarsyah, 2015; Jepsen & Eskerod, 2009; Loosemore, 2010; Missonier & Loufrani-Fedida, 2014; Mok et al., 2015; Purvis et al.,

2015; Sallinen et al., 2013; Tryggestad et al., 2013; Walley, 2013). Ainsi, l'objectif du modèle des énoncés est de tout voir le phénomène à l'étude. Par exemple, certains chercheurs soulèvent que les défis liés au succès des projets proviennent de la gestion de l'incertitude et de la complexité émanant des parties prenantes (Aaltonen, 2011; Culmsee & Awati, 2012; De Schepper et al., 2014; Doloi, 2011; Heravi et al., 2015; Mok et al., 2015; Vaagaasar, 2011; Yang et al., 2011). Or, il se trouve qu'en utilisant le modèle des énoncés, ces mêmes chercheurs produisent de l'incertitude et de la complexité par leurs travaux en tentant de réduire ceux-ci. Ce qui résulte en une complexité grandissante des savoirs en gestion de projet empêchant ainsi leur déploiement. Ce qui fait que l'obstacle principal au déploiement de ces savoirs est la philosophie moderne de la pratique scientifique en gestion de projet. Face à cette problématique générale, il est nécessaire de mettre en pratique une philosophie relationnelle dans la gestion d'un projet scientifique.

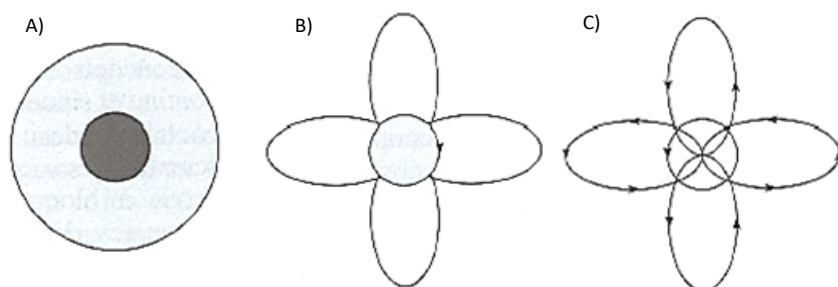


FIGURE 10 – DÉPLACEMENT DU MODÈLE CANONIQUE (A) VERS LE SYSTÈME CIRCULATOIRE DES FAITS SCIENTIFIQUES (C), L'ORDRE EST INVERSÉ DEPUIS LATOUR (2007B, P. 113)

La figure 10 montre les transformations nécessaires pour réaliser cette pratique de gestion de projet scientifique. En effet, la pratique scientifique moderne (A) le modèle canonique se caractérise par un noyau entouré de son contexte. Le terme canonique fait référence aux critères, règles et principes de la *vérité*. Elle suppose donc qu'il existe une seule vérité et non plusieurs, soit un seul mode d'existence. Avec ce modèle, les règles de la recherche s'en tiennent aux relations entre les phénomènes à « l'extérieur » et ne cherche surtout pas à questionner le « pourquoi » de ces phénomènes ni la relation entre le chercheur et « l'extérieur ». Cette version de la pratique scientifique est séparée du monde dans lequel elle œuvre ce qui la rend incompatible avec les autres savoirs. La seule façon d'arriver à une certaine compatibilité est que les autres chercheurs utilisent le même cadre conceptuel ce qui permet d'obtenir une correspondance des informations. Il est à noter que l'utilisation du même cadre conceptuel sous-tend une relation. Toutefois, Latour (2007b) propose d'ajouter les médiations (B) afin de connecter le noyau central au monde. Ensuite, il propose de changer la nature du noyau le faisant passer d'un tout à un ensemble de liens qui forment un nœud (C), une ontologie relationnelle. Ces transformations mettent ainsi en valeur la connaissance (les relations) par lesquels les informations du monde sont amenées à être en relation avec un corpus de connaissances, c'est un Acteur-réseau (voir la figure 11). Bref, c'est l'ajout des médiations qui permet de mieux comprendre la pratique de gestion de projet scientifique.

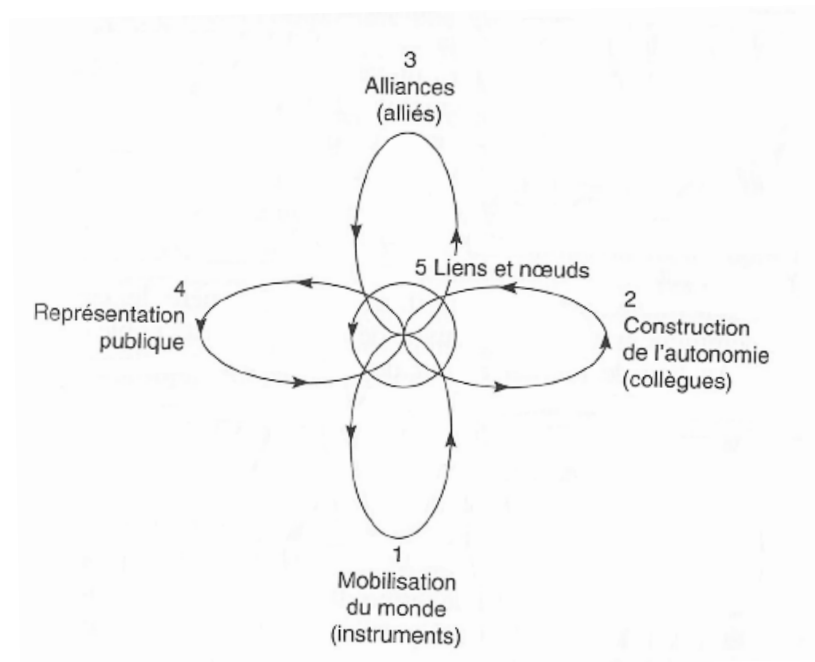


FIGURE 11 – LE SYSTÈME CIRCULATOIRE DES FAITS SCIENTIFIQUES, (LATOUR, 2007B, P. 103)

Ce changement dans la pratique scientifique amène à considérer la recherche comme un moyen, un enchaînement de médiateurs, plutôt qu'une fin en soi (Latour, 2007b). Cinq boucles permettent le développement des faits scientifiques. Premièrement, la mobilisation du monde fait référence au travail par lequel le terrain, le monde, se transforme pour devenir des arguments (Latour, 2007b). Deuxièmement, la construction de l'autonomie passe par des institutions qui attestent du professionnalisme de la mobilisation du monde et permet de poursuivre la circulation des données obtenues notamment sous forme d'articles scientifiques (Latour, 2007b). Troisièmement, il faut créer des alliances en intéressant des parties prenantes aux controverses afin qu'elles aient un intérêt à ce qu'un chercheur poursuive son travail (Latour, 2007b). Quatrièmement, la représentation publique consiste à développer des relations avec le public, l'audience, qui

étendra les usages d'un fait scientifique en lui donnant encore plus de réalité ou la condamnera (Latour, 2007b). La cinquième boucle est celle des liens et des nœuds, à l'image d'un cœur qui pompe le flux d'informations dans les autres boucles (Latour, 2007b). Cette cinquième boucle doit maintenir la cohésion de toutes les autres au fur et à mesure que de nouvelles connexions sont établies. Faute de quoi, la circulation cesse et c'est la mort. En fin de compte, dans notre cas, les liens et les nœuds sont le projet que le gestionnaire de projet doit maintenir en vie en gardant les connexions existantes tout en en ajoutant de nouvelles, dans cas-ci, une recherche.

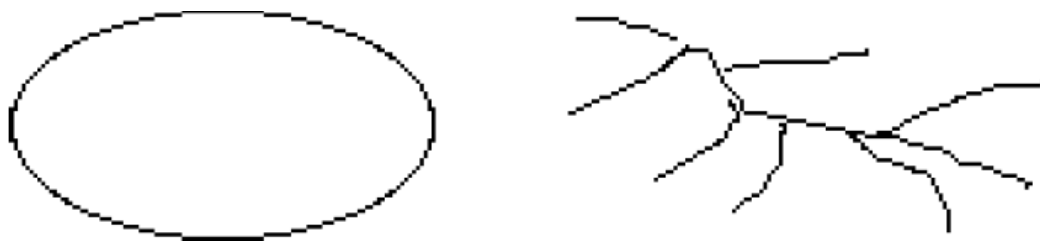


FIGURE 12 – TOPOLOGIE MODERNE À GAUCHE ET TOPOLOGIE DE LA THÉORIE DE L'ACTEUR-RÉSEAU À DROITE, LATOUR P. 3

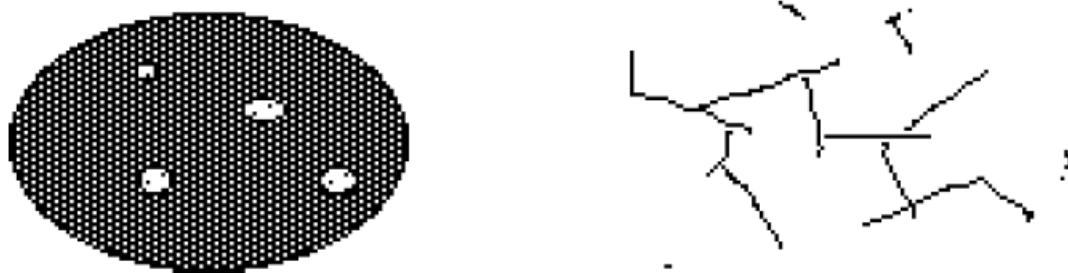


FIGURE 13 – TOPOLOGIE ENTRE LES CONNAISSANCES MODERNE À GAUCHE ET TOPOLOGIE ENTRE LES ACTEURS-RÉSEAUX À DROITE, LATOUR P.4

Cette nouvelle conception des liens et des noeuds de la pratique scientifique engage une nouvelle topologie des matières et des formes, la topologie d'une ontologie relationnelle (Latour, 1996a). Plutôt que de penser le savoir en termes de surface (cercles) ou de volume (sphères), le savoir est un réseau de connexions qui agit (Latour, 1996a). De sorte que cet ensemble de connexions (médiations) s'assemble en réseau et produit un effet. Ainsi, une ontologie relationnelle est un acteur-réseau (voir la figure 12) (Latour, 1996a). Il y a ainsi une extension sémiotique aux non-humains (Latour, 1996a; Law, 1992). Ce qui fait que plutôt que de partir du principe que tout existe et que le savoir est ce que l'on parvient à mettre en mots, une philosophie relationnelle propose que ce qui existe c'est le réseau qui agit (Latour, 1996a; Latour & Yaneva, 2008). Au lieu de chercher à remplir les vides entre les savoirs (vision canonique), une philosophie relationnelle doit connecter les acteur-réseaux par des articulations (voir la figure 13) (Latour, 1996a, 2007b). Le terme acteur renvoie à l'action, au travail de médiation, à la pratique scientifique nécessaire pour créer une association (Latour, 1996a). Cette nouvelle topologie permet de nuancer certains termes de la pratique scientifique. L'information est donc ce qui circule à l'intérieur de la connaissance, la relation. Ces relations sont maintenus ensembles par des concepts, un savoir performatif. Bref, le système circulatoire des faits scientifiques permet de spécifier l'objet de l'étude, soit la pratique d'une philosophie relationnelle.



### 1.4.3 Un essai de la Théorie de l'acteur-réseau dans la gestion d'un projet scientifique.

Considérant que la question générale de la recherche est de mieux comprendre qu'est-ce que ce qu'est qu'une philosophie relationnelle et après avoir défini que la pratique scientifique moderne est le principal obstacle pour répondre à cette question, il est désormais possible d'explorer la pratique d'une philosophie relationnelle dans la gestion d'un projet scientifique. À cet égard, il faut tenir compte du fait que la pratique moderne se limite à une perspective, une catégorisation du monde et une règle d'action. C'est en adoptant une philosophie relationnelle qu'il est possible de transcender ces limites. Pour ce faire, la recherche se compose de deux principes plus ou moins explicites issus de la théorie de l'acteur-réseau, le principe de traduction et le principe d'intégrité. En suivant ces principes, la recherche déplace les limites de la pratique scientifique par un essai de la Théorie de l'acteur-réseau dans la gestion d'un projet scientifique.

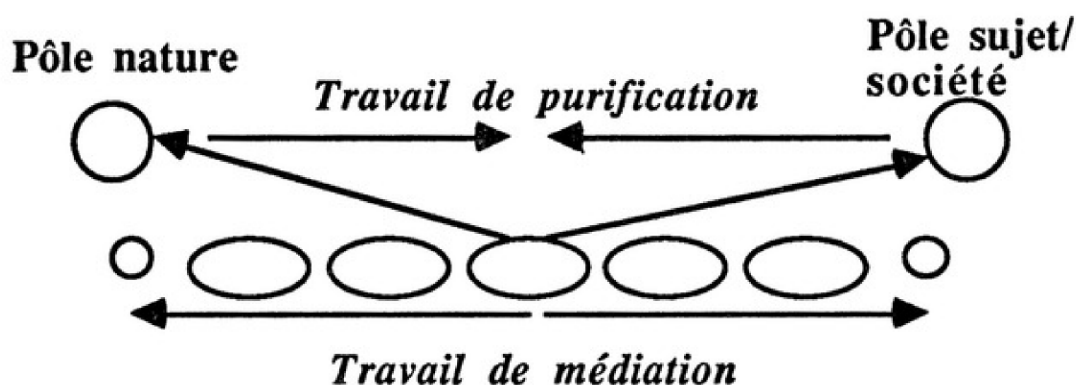


FIGURE 14 – MODÈLE DE L'ANTHROPOLOGIE SYMÉTRIQUE, LE TRAVAIL DE MÉDIATION PERMET UN TRAVAIL DE PURIFICATION, C'EST UNE TRADUCTION (LATOUR, 1997, P. 49)

### ***1.4.3.1 Le principe de traduction.***

Le principe de traduction est le processus par lequel des entités parviennent à établir des équivalences entre leur cadre de référence respectif afin de pouvoir en devenir les porte-paroles (Callon, 1986b, 1990; Callon et al., 1986; Latour, 2007a; Law, 1984). C'est de cette façon qu'ils parviennent à stabiliser les controverses. La traduction c'est un processus qui agit comme un véhicule qui produit des transformations (Callon, 1990; Callon et al., 1986; Latour, 2007a; Law, 1984). Pour qu'une traduction ait lieu, il doit y avoir un traducteur, quelque chose qui est traduit et un médium dans lequel est inscrit la traduction (Callon, 1990). Enfin, c'est par le travail de médiation que peut s'établir une traduction entre la nature et la société et qui par la suite permet un travail de purification pour établir des équivalences, voir figure 14.

Un principe est ici une proposition qui vise à produire une différence. En effet, le terme *proposition* sous-entend qu'il existe des différences qui permettent aux entités de modifier leurs définitions pendant une expérience, un projet (Latour, 2007b). C'est ce qui fait que les propositions sont des actants, des parties prenantes (Latour, 2007b). Ainsi, la proposition d'un projet scientifique consiste à produire une différence textuelle entre la gestion de projet et la gestion de projet scientifique (Callon et al., 1986; Latour, 2007b). Ce qui fait que selon le modèle des propositions, exister c'est différer (Latour, 2007a). La traduction en étant un enchaînement de médiations, elle permet de considérer dans un même texte de multiples perspectives, catégorisations et règles d'actions dans la gestion d'un projet scientifique. En résumé, selon une philosophie relationnelle, un projet de

recherche est un médiateur qui permet une traduction à travers un enchaînement de médiations.

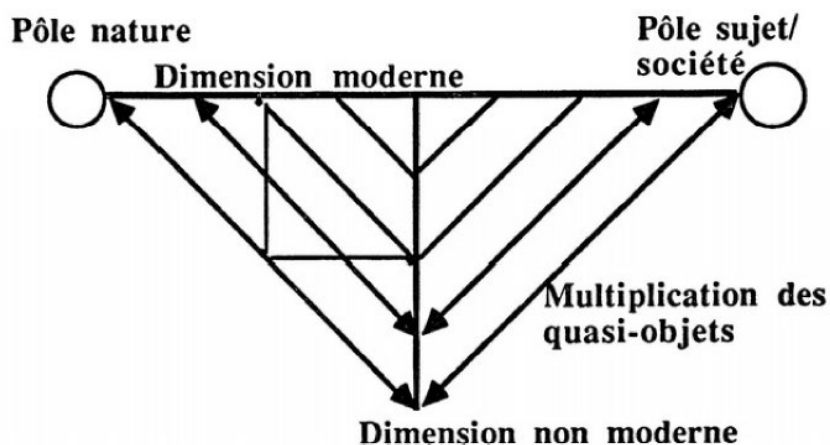


FIGURE 15 – LA DIMENSION NON MODERNE DU TRAVAIL DE MÉDIATION, (LATOUR, 1997, p. 35)

#### *1.4.3.2 Le principe d'intégrité.*

Alors que le principe de traduction est relativement bien connu et compris, le principe d'intégrité pour sa part est moins connu, moins explicite et surtout plus difficile à figurer (Latour, 2007a). En effet, la théorie de l'acteur-réseau est un outil qui doit être performé et c'est en ce sens qu'exister c'est agir (Latour, 2007a). Or jusqu'à maintenant, le texte montre ce qu'est une ontologie relationnelle, c'est-à-dire un savoir. Cependant, il y a une redondance dans la question générale de la recherche, qu'est-ce que c'est, afin de faire-savoir. Ce faire-savoir c'est la pratique, le travail de médiation selon un axe non moderne (voir la figure 15). En d'autres mots, ce sont les relations qui constituent un acteur-réseau. Ce qui veut dire que pour notre cas, il est nécessaire de performer une

ontologie relationnelle (faire) pour la comprendre (savoir), à travers la médiation du texte. C'est ce qui fait qu'il faut réaliser une enquête (faire) et non seulement une étude (savoir). Bref, le principe d'intégrité propose que pour comprendre un acteur-réseau, il faut considérer son intégralité, sa philosophie.

La recherche, c'est aussi la proposition d'un gestionnaire de projet d'agir afin de créer une différence. Avec le modèle des énoncés, les règles d'actions sont celles de mettre en mots (Noël, 2009). C'est ce que Latour (2007b) appelle un nom d'action et celui-ci n'est pas limité au langage. Ce qui fait que le nom d'action pour un gestionnaire de projet est de gérer dans son sens étymologique latin, c'est-à-dire, porter sur soi (Robert, Rey-Debove, & Rey, 2016). Ainsi, le travail de médiation pour ce nom d'action est la gestion, la manière de diriger, le geste (Robert et al., 2016). Le rôle de gestionnaire de projet est donc de porter sur soi de manière à diriger le travail de médiation par ses gestes. Enfin, le chercheur-collectant et le gestionnaire-collectant produisent des effets semblables par l'intégrité de leur faire-savoir.

Finalement, l'enquête est un projet scientifique qui produit un faire-savoir. En effet, pour comprendre la pratique scientifique selon une philosophie relationnelle, il faut agir, c'est-à-dire enquêter (faire). De sorte que pour comprendre la pratique il est nécessaire de pratiquer et c'est en ce sens que s'acquiert le savoir. L'enquête est ainsi un projet d'éducation expérientielle tel que proposé par Dewey (1938), une expérience d'éducation textuelle.

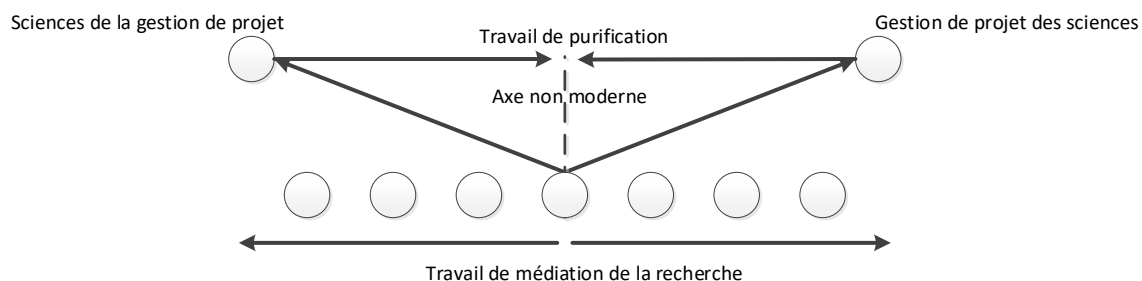


FIGURE 16 – SCHÉMA DE LA RECHERCHE ENTRE LA GESTION DE PROJET DES SCIENCES-LES SCIENCES DE LA GESTION DE PROJET, ADAPTÉ DE LATOUR (1997, P. 35)

#### ***1.4.3.3 Proposition de recherche : une introduction à la traduction philosophique par un procédé holographique.***

La première proposition de pratique est celle des sciences de la gestion de projet qui s'inscrit dans la modernité. La topologie moderne fait en sorte que chaque recherche crée un pli de l'espace et du temps dans lequel chaque perspective constitue une image, une carte. Ainsi, c'est le pli d'une perspective, d'une catégorisation et d'une règle d'action qui fait l'image, la carte textuelle d'une recherche moderne. L'enjeu d'une philosophie moderne est que ces savoirs demeurent incommensurables puisqu'ils sont stabilisés et qu'ils n'ont pas le même objet d'étude. C'est pourquoi la Théorie de l'acteur-réseau insiste sur la nécessité de déplier l'enchaînement de médiations qui constitue ces images, ces cartes (Latour, 2007a).

La deuxième proposition est celle de la gestion de projet de la science depuis une philosophie relationnelle. Le sujet de cette proposition est qu'un projet de recherche agit

comme un centre de traduction et il est mobilisateur, car il possède un axe non moderne (voir la figure 15). C'est en ce sens que Latour (1997, p. 63) dit que : « tous les collectifs constituent des natures et des cultures; seule la dimension de la mobilisation varie ». La proposition de la recherche se compose du principe de traduction et du principe d'intégrité. Cet assemblage fait en sorte que l'enquête est un projet collectif. Le centre d'intérêt de la recherche est alors le processus par lequel sont établies des équivalences (purification) entre les multiples conceptions modernes. La recherche est donc une articulation, une ontologie relationnelle, qui tend à établir les équivalences et les différences entre la philosophie moderne et la philosophie relationnelle.

L'articulation entre ces deux propositions est une expérience d'éducation textuelle de la mobilisation du monde par un procédé holographique. D'abord, la recherche s'inscrit comme une ontologie relationnelle qui traduit et intègre deux philosophies. C'est cette ontologie relationnelle qui offre les premières informations de compatibilité entre les deux philosophies. Puis, c'est par l'expérience d'éducation qu'il est possible de mobiliser l'intégralité de l'expérience terrain de gestion de projet au sein d'un texte. De sorte que cela crée une expérience d'éducation textuelle. Ensuite, c'est en réalisant des différences textuelles qu'il est possible de déplier les conceptions modernes par l'étude de leur sémiologie graphique à la lumière des travaux de Bertin (2013). Ainsi, pour respecter ces conditions dans un objectif de recherche cohérent, il faut emprunter à la physique optique l'expérience holographique. L'holographie se définit comme un procédé d'inscription de la réalité par la reconstruction de l'amplitude et de la phase d'un objet/ sujet (Hecht, 2005).

Autrement dit, le procédé holographique permet d'utiliser plusieurs points de vue comme références afin de reconstruire textuellement l'expérience terrain de gestion de projet. C'est par ce procédé holographique qu'il est possible de mobiliser l'intégralité de ce que fait un gestionnaire de projet dans ses efforts pour traduire (purifier) la multitude de points de vue de parties prenantes. C'est pourquoi le procédé holographique permet une introduction à la traduction philosophique. En somme, l'objectif de la recherche consiste à mettre au point un procédé holographique. Pour y parvenir, il faut éviter les trois Grâces du modernisme : l'objectivité, l'efficacité et la profitabilité en respectant les trois injonctions de Latour (2007a, pp. 139, 278) : ralentir, ne pas faire de sauts logiques et remettre tout à plat.

## **1.5 Conclusion**

L'évolution de la gestion de projet moderne amène progressivement sa professionnalisation. En effet, l'histoire de la philosophie moderne en gestion de projet démontre la reconfiguration progressive du monde par la création du métier de gestionnaire de projet. Toutefois, le nombre grandissant de recherches en gestion de projet montre qu'une permutation philosophique s'opère. Ainsi, ayant dominé les recherches jusqu'à maintenant, la philosophie moderne fait progressivement place à une philosophie relationnelle. Cette nouvelle philosophie offre de nouvelles prises, l'anthropologie philosophique, pour l'étude du métier de gestionnaire de projet. Bref, c'est ce qui amène la recherche à vouloir mieux comprendre : qu'est-ce que c'est qu'une philosophie relationnelle?

L'impact de la modernité sur les sciences de la gestion engendre une pratique scientifique particulière. Découlant d'une philosophie moderne, le modèle des énoncés produit un savoir stabilisé, fragmenté et déconnecté du monde. Ainsi, une ontologie moderne cherche la distance critique. Or, plutôt que de simplifier le savoir, les recherches en gestion de projet produisent l'effet inverse en augmentant considérablement les savoirs de la gestion de projet. Ainsi, c'est la polysémie et l'incommensurabilité des savoirs en gestion de projet qui la rend controversée et complexe.

À l'inverse, c'est en étudiant l'impact de la gestion de projet sur les sciences qu'une philosophie relationnelle permet de créer une proximité critique. Cette philosophie propose une pratique alternative de la science avec le modèle des propositions. Ainsi, cette nouvelle pratique de sociologie des sciences permet de simplifier les savoirs en gestion de projet par leur mise en relation. C'est en déployant l'ensemble des médiations qui constitue une recherche qu'il est possible de déplacer la pratique de gestionnaires de projet dans un texte. Ici, c'est la recherche d'un procédé capable de mobiliser la pratique de gestionnaires de projet qui en est l'objectif, la pratique d'une philosophie relationnelle.

C'est pourquoi la recherche pose comme enjeu la primauté de la gestion de projet avant la science. Cette controverse permet de mettre de l'avant la pratique de gestion de projet scientifique avec le modèle des énoncés. En conséquence, notre pratique scientifique peut être équivalente à la pratique des gestionnaires de projets. De sorte que



la recherche s'intéresse particulièrement à la mobilisation du monde afin de produire une différence textuelle.

À cette fin, l'objectif de la recherche réunit les conditions nécessaires à la compréhension d'une philosophie relationnelle avec le principe de traduction et le principe d'intégrité. Ces principes font en sorte qu'il est possible de déployer les médiations textuelles avec la sémiologie graphique. De plus, ces principes permettent de mobiliser l'intégralité de la philosophie des gestionnaires de projet par une expérience d'éducation à la gestion d'un projet scientifique. Ces deux principes agencés constituent un procédé holographique capable de considérer de multiples points de vue dans un processus dynamique. Au final, la proposition de recherche est une introduction à la traduction philosophique par un procédé holographique.

## **Chapitre 2 : Qu'est-ce que fait un gestionnaire de projet?**

## **2 Qu'est-ce que fait un gestionnaire de projet?**

Dans la continuité avec la proposition de recherche, ce chapitre explore la pratique de la gestion de projet à partir des savoirs cumulés dans les sciences de la gestion de projet. Plus précisément, ce chapitre propose un but spécifique, une question spécifique, puis produit une iconographie à partir des connaissances modernes sur les projets mobilisateurs, puis définit la problématique spécifique et se termine par une proposition de recherche spécifique.

### **2.1 Le métier de gestionnaire de projet**

Afin de mieux comprendre la gestion de projet scientifique, il est nécessaire de mieux comprendre le métier de gestionnaire de projet. En effet, pour atteindre ce but, il faut partir des différents savoirs cumulés dans les sciences de la gestion de projet avec une ontologie moderne. En effet, pour rassembler ces savoirs, une ontologie relationnelle indique qu'il faut chercher leur proximité critique plutôt que leur distance critique (Latour, 2007a). Ainsi, le point commun des sciences de la gestion de projet, c'est l'étude du phénomène d'un projet sur un axe temporel linéaire (non-moderne). C'est l'intuition à l'origine de la gestion de projet. Bref, ce sont ces savoirs cumulés dans les sciences de la gestion de projet qui offrent une première partie de la réponse.

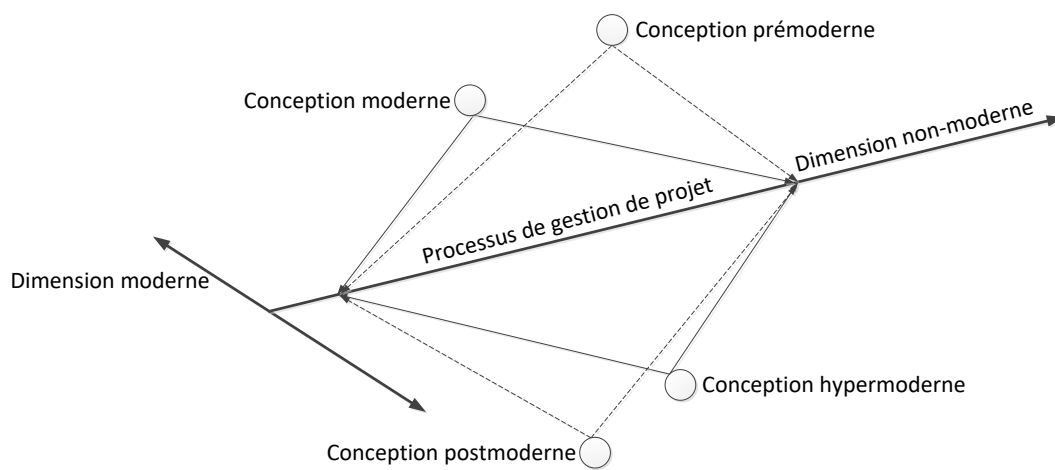


FIGURE 17 – ICONOGRAPHE DU PROCESSUS D’UN PROJET MOBILISATEUR DEPUIS LES PERSPECTIVES DE LA MODERNITÉ

Puisque la pratique scientifique moderne pose plusieurs limites, il faut opérer un déplacement de l'épistémologie à la construction de relations (Law, 1999b). En effet, pour être cohérent avec une philosophie relationnelle, il faut d'abord construire les relations par la médiation de gestion, c'est-à-dire produire des gestes qui rassemblent des articles scientifiques sur le processus d'un projet. Puis, il faut produire une médiation scientifique, c'est-à-dire mettre en mots ce que représentent ces articles scientifiques, c'est la méthode. C'est-à-dire que c'est par le geste suivi de la méthode qu'il est possible de montrer comment les perspectives modernes conceptualisent un projet (Latour, 2006). Bref, le détour par la pratique des gestionnaires de projet permet de mieux comprendre : qu'est-ce que fait un gestionnaire de projet scientifique?

Ce processus de traduction et d'intégration permet de produire une iconographie (Latour, 1996b). Ainsi, le processus d'un projet se déplace de l'axe moderne pour s'orienter sur un axe non-moderne et devient alors *un projet mobilisateur* (voir la figure 17). De sorte que l'axe non-moderne met en valeur le processus de construction, le « comment » du système circulatoire des faits scientifiques, plutôt que le « quoi » du modèle canonique. L'étude d'un projet mobilisateur se fait principalement depuis quatre principales perspectives modernes (Gauthier & Ika, 2012). Or, ces vues de l'esprit produisent une certaine conception d'un projet qui met l'accent sur un objet particulier au sein du phénomène (Gauthier & Ika, 2012; Latour, 2006, 2007b). De sorte que, l'objectif spécifique de l'enquête est de trouver comment les gestionnaires de projet traduisent et intègrent différentes perspectives lors d'un projet mobilisateur.

## **2.2 Le cas des projets mobilisateurs**

En réalisant la recension des écrits en gestion de projet, il est aisé de constater qu'il existe très peu de textes axés spécifiquement sur les projets mobilisateurs. En effet, au sein des cinq périodiques majeurs en gestion de projet, seulement 34 articles contiennent le terme mobilisation à l'intérieur de l'ensemble du texte de l'article, ces périodiques sont :

- 1) International Journal of Managing Projects in Business
- 2) International journal of project management
- 3) International journal of project organisation and management
- 4) Project management journal
- 5) Projectique - Projectics – Proyética

Toutefois, même si ces articles contiennent le mot mobilisation, à peine cinq d'entre eux décrivent la mobilisation sur quelques lignes sans pour autant être l'objet de l'article (Aubry, 2011; Blackburn, 2002; Calamel, Defélix, Picq, & Retour, 2012; Cavaleri, Firestone, & Reed, 2012; Hällgren & Wilson, 2011) et cinq autres articles ont la mobilisation comme objet (Brechet & Desreumaux, 2010; Lecoivre-Soudain & Deshayes, 2006; Lecoutre & Lièvre, 2010; Loosemore, 2010; Récopé, Lièvre, & Rix-Lièvre, 2010).

Suite à cette exploration, c'est le processus de Lecoutre et Lièvre (2010) qui est retenu pour ordonnancer la littérature en gestion de projet sur les projets mobilisateurs. Ce processus est composé de : l'émergence, le recrutement, la planification, la réalisation et la clôture. Le processus de mobilisation en cinq étapes proposé par Lecoutre et Lièvre (2010) se rapproche des cinq étapes du processus de gestion de projet tel que défini par le Project Management Institute et American National Standards Institute (2013). En effet, le Project Management Institute décompose un projet en cinq processus : le démarrage, la planification, l'exécution, la surveillance et la maîtrise ainsi que la clôture (Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013). Les étapes du processus de Lecoutre et Lièvre (2010) sont inspirées d'une étude réalisée en 2004 par Lièvre et Tchernev (2004, p. 151) afin d'étudier « comment concevoir et mettre en œuvre une action innovante -un projet- dans un contexte évolutif, risqué et incertain » à travers le cas d'une expédition polaire. C'est Lecoutre et Lièvre (2010) qui reprennent ce même processus pour étudier l'évolution des relations dans un projet. C'est cette proximité

critique avec une dimension non-moderne qui fait de ce processus le meilleur choix pour structurer la recension des écrits sur les projets mobilisateurs en gestion de projet. Avec ces clarifications, il est désormais possible d'explorer le processus d'un projet mobilisateur selon cinq étapes : l'émergence, le recrutement, la planification, la réalisation et la clôture.

### **2.2.1 L'émergence.**

La première étape est celle de l'émergence et consiste principalement à générer une idée, à l'évaluer et à définir son concept; c'est la création d'un projet mobilisateur (Lecoutre & Lièvre, 2010). La première idée de cette étape est d'identifier l'origine de l'idée du projet mobilisateur et la seconde idée concerne la problématique qui stimule la création d'un projet mobilisateur.

Concernant la première idée, il y a d'une part, la littérature en gestion de projet qui indique que l'objectif mobilisateur est créé par le gestionnaire de projet. Artto et al. (2008) attribuent à un seul individu la genèse de l'idée, qui plus est, normalement, le gestionnaire de projet selon Blackburn (2002) et Bryde (2008). Ensuite, le gestionnaire devient le porteur du dossier et par le fait même, le point central. C'est lui qui fixe les cibles, les objectifs, les méthodes de contrôle et d'évaluation. Il devient un point de passage obligatoire de l'information, ce qui sert une fonction de régulation (Blackburn, 2002).

D'autre part, la littérature en gestion de projet présente aussi l'objectif mobilisateur comme étant construit par les parties prenantes (Guangshe, Fangjun, Guangbin, Baonan,

& Rui, 2011; Hällgren & Wilson, 2011; Jensen, Johannson, & Lofstrom, 2006; Sense & Fernando, 2011; Teo & Loosemore, 2010). Ce travail implique d'adapter et de modeler les schèmes mentaux des parties prenantes dans les interactions avec les autres parties prenantes (Holt, Love, & Li, 2000). Cette pensée collective n'est pas uniquement le fruit d'interactions, elle doit répondre à un besoin et le projet en est la solution (Guangshe et al., 2011). Il peut également arriver que plusieurs parties prenantes s'associent pour faire front commun et avoir chacune des motifs différents dans un projet mobilisateur (Teo & Loosemore, 2010). Toutefois, Holt et al. (2000) mentionnent que cet échange pour construire un objectif commun doit être fait sous une base de coopération.

En synthèse de la première idée, la divergence des points de vue sur le processus menant à l'établissement du ou des objectifs démontre que cette étape d'un projet mobilisateur ne permet pas de bien comprendre l'origine de l'objectif (Lecoutre & Lièvre, 2010). Par conséquent, l'étape de démarrage ou de conception d'un projet en général demeure à être mieux connue (Packendorff, 1995; Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013),

La deuxième idée, c'est que l'objectif mobilisateur d'un projet doit être la solution à un problème (Guangshe et al., 2011). Brechet et Desreumaux (2010) mentionnent qu'il n'y a pas de projets qui ne soient pas nourris par l'environnement et par lui-même. Guangshe et al. (2011) abondent dans le même sens, puisqu'ils présentent l'origine des mégaprojets comme émanant d'une problématique sociale. L'objectif mobilisateur du



projet doit donc être une solution à un problème, le besoin de changement exprimé dans une fin visée (Brechet & Desreumaux, 2010). Il s'agit d'une anticipation du futur pour justifier le présent problématique, une projection (Brechet & Desreumaux, 2010). Les auteurs suivants (Hällgren & Wilson, 2011; Jensen et al., 2006; Lecoutre & Lièvre, 2010; Sense & Fernando, 2011) insistent particulièrement sur les valeurs au sein d'un projet mobilisateur et de leur partage, ou plus précisément, sur la légitimité de l'objectif (Brechet & Desreumaux, 2010). Au final, l'objectif mobilisateur d'un projet trouve sa raison d'être dans la contribution qu'il apporte pour résoudre un problème, c'est à ce moment que le projet prend tout son sens, sa valeur.

Somme toute, pour mobiliser, il faut un objectif qui répond à une problématique bien précise. Toutefois, les chercheurs ne s'entendent pas quant à savoir s'il s'agit d'un seul individu ou d'un groupe de personnes qui énonce l'objectif mobilisateur. L'étape de l'émergence est conséquemment incomplète, ce qui pose un second problème puisque c'est la réalisation (étape 4) de l'objectif mobilisateur qui vient donner du sens aux actions des parties prenantes (Brechet & Desreumaux, 2010; Jensen et al., 2006). Donc, malgré la mise en lumière de certaines caractéristiques de l'émergence d'un projet mobilisateur, la problématisation demeure peu étudiée par les chercheurs.

### **2.2.2 Le recrutement.**

La deuxième étape est celle du recrutement de l'équipe (Lecoutre & Lièvre, 2010). Selon Lecoutre et Lièvre (2010), cette étape est particulièrement importante. En effet, si

le gestionnaire de projet ne parvient pas à recruter le personnel adéquat, il doit repousser le projet dans le temps ou encore l'abandonner. En outre, à cette étape, le réseau social des parties prenantes se forme progressivement (Calamel et al., 2012; Lecoeuvre-Soudain & Deshayes, 2006; Teo & Loosemore, 2010). Ce sont l'autonomie et les motivations qui amènent les parties prenantes à s'engager (Brechet & Desreumaux, 2010; Récopé et al., 2010) ; c'est ainsi que se forme le groupe mobilisé (Bettiol & Sedita, 2011; Calamel et al., 2012).

Le réseau social du projet commence à prendre forme à cette étape (Teo & Loosemore, 2010). Lors du recrutement, c'est le gestionnaire de projet qui doit rallier les différentes parties prenantes de l'organisation ainsi que les parties prenantes externes à l'organisation, pour qu'à leur tour ils mobilisent d'autres parties prenantes (Blackburn, 2002; Bryde, 2008). Ainsi, l'augmentation du nombre de parties prenantes permet d'atteindre une masse critique. À partir de ce point, l'accroissement du nombre d'adhérents ne se fait plus par rapport au noyau originel, mais en lien avec le collectif (Teo & Loosemore, 2010). Lecoeuvre-Soudain et Deshayes (2006) précisent que le marketing à cette étape sert spécifiquement à créer de nouveaux liens avec les parties prenantes potentielles. Finalement, contrairement à Lecoutre et Lièvre (2010) qui affirment qu'à cette étape le recrutement est orienté uniquement sur l'équipe de projet, plusieurs auteurs (Blackburn, 2002; Bryde, 2008; Calamel et al., 2012; Lecoeuvre-Soudain & Deshayes, 2006; Teo & Loosemore, 2010) affirment plutôt que c'est le recrutement de l'ensemble des parties prenantes qui a lieu.

Parallèlement à l'accroissement du nombre de parties prenantes, la complexité du défi commence à croître rapidement puisque ces dernières ont des motivations différentes, ce qui nécessite plus que de simplement les coordonner (Calamel et al., 2012). Ce sont les motivations individuelles qui amènent les parties prenantes à s'engager (Récopé et al., 2010). Récopé et al. (2010) insistent principalement sur la motivation de l'individu à s'engager, car l'intensité avec laquelle il s'engage est, selon eux, le plus grand gage de performance. De plus, Récopé et al. (2010) affirment que cet engagement doit avoir un but et un sens, un objectif mobilisateur, puisque l'engagement des commanditaires et des promoteurs du projet a un lien direct avec le succès du projet (Bryde, 2008). Même si c'est le gestionnaire de projet qui fait le recrutement en général, c'est l'objectif mobilisateur qui rassemble les parties prenantes (Lièvre & Tchernev, 2004). Enfin, c'est l'objectif mobilisateur qui amène les parties prenantes à s'engager et pour que cet engagement soit maximal le gestionnaire de projet doit considérer les motivations de chaque partie prenante.

Pour que s'expriment et s'ajustent les motivations individuelles en un tout cohérent, l'autonomie devient une condition sine qua non du recrutement (Brechet & Desreumaux, 2010). L'autonomie des parties prenantes est à la fois une démonstration de leur capacité et l'affirmation de leur identité (Brechet & Desreumaux, 2010). Lecoutre et Lièvre (2010) argumentent que les liens sont créés premièrement sur une base utilitariste qui vise à évaluer la crédibilité de l'action et deuxièmement sur la base d'un échange identitaire qui peut résulter de la coopération. Pour Lecoeuvre-Soudain et Deshayes

(2006), le marketing sert à démontrer la crédibilité de l'entreprise pour gagner la confiance du client, dans le but d'établir une relation. Essentiellement, cela montre la nécessité de la crédibilité de l'action et son potentiel de réalisation identitaire comme sources de motivation pour les parties prenantes.

L'autonomie laissée aux parties prenantes leur permet de définir leurs normes sociales, ce qui favorise la coopération (Artto et al., 2008; Brechet & Desreumaux, 2010; Guangshe et al., 2011; Hällgren & Wilson, 2011; Jensen et al., 2006; Récopé et al., 2010; Sense & Fernando, 2011). À l'étape du recrutement, les relations se basent sur une collaboration formelle en vue de développer un projet spécifique (Bettioli & Sedita, 2011). Ainsi, la motivation à coopérer s'acquiert lentement au fil du temps et si la coopération est supportée, elle peut aider à mobiliser (Calamel et al., 2012). C'est ce qui fait que l'autonomie est essentielle pour favoriser l'émergence de normes collectives propres aux groupes et qui permettent la coopération (Calamel et al., 2012). C'est donc à partir de ce moment que les normes existantes sont revues afin d'être améliorées (Guangshe et al., 2011). Pour Brechet et Desreumaux (2010), la construction de ces normes est le résultat d'une rationalité procédurale. Bref, la structure d'un projet mobilisateur s'organise progressivement.

Dans l'ensemble, pour recruter, il faut considérer les motivations de chaque individu. Ces dernières peuvent être orientées vers l'objectif mobilisateur et/ou vers le partage identitaire. L'autonomie d'expression laissée aux parties prenantes fait en sorte

qu'elles définissent des normes de groupes. Chaque partie prenante doit, en principe, mobiliser à son tour d'autres parties prenantes. Cette expansion du nombre de parties prenantes a vite fait de transformer la mobilisation en mouvement, un mouvement qui tend à continuer au-delà de la présente étape. Or, une fois que le mouvement est lancé, très peu d'informations sont disponibles sur ce qu'est ce mouvement et sa gouvernance.

### **2.2.3 La planification.**

Selon Lecoutre et Lièvre (2010), la troisième étape est celle de la planification. C'est à ce moment que le groupe se prépare en établissant la planification complète afin de préparer la quatrième étape qui est la réalisation. Pour ce faire, les membres recrutés à la deuxième étape recueillent de l'information, exécutent des essais de matériels et remplissent la documentation administrative en guise de préparation. Quoique Lecoutre et Lièvre (2010) nomment cette étape la planification, la littérature sur la mobilisation en gestion de projet ne traite que très peu de cet aspect. En fait, les auteurs abordent deux principaux points à cette étape : la fin de l'expansion du nombre d'adhérents au projet mobilisateur (Lecoeuvre-Soudain & Deshayes, 2006; Teo & Loosemore, 2010) et l'importance d'entretenir les relations établies (Aubry, 2011; Blackburn, 2002; Brechet & Desreumaux, 2010; Jha & Iyer, 2006; Lecoeuvre-Soudain & Deshayes, 2006; Loosemore, 2010).

C'est à l'étape de la planification que le nombre de parties prenantes atteint son sommet (Teo & Loosemore, 2010). À ce moment, les membres du projet doivent recruter

les dernières parties prenantes (Lecoeuvre-Soudain & Deshayes, 2006; Teo & Loosemore, 2010). C'est grâce à l'engagement des dernières parties prenantes que sont acquises les ressources manquantes qui sont nécessaires à la réalisation du projet (Teo & Loosemore, 2010). Bref, le nombre de nouvelles parties prenantes cesse de croître après cette étape.

En plus de finir le recrutement, les parties prenantes du projet mobilisateur doivent également entretenir les liens établis lors des étapes ultérieures. Cela permet aux parties prenantes de finir de s'établir. Cet entretien apparaît comme un élément majeur pour plusieurs chercheurs (Aubry, 2011; Blackburn, 2002; Brechet & Desreumaux, 2010; Jha & Iyer, 2006; Lecoeuvre-Soudain & Deshayes, 2006; Loosemore, 2010). En effet, selon Aubry (2011), la mobilisation s'inscrit dans un processus en perpétuelle construction et nécessite un travail de tous les instants de la part du gestionnaire. Jha et Iyer (2006) voient cet entretien comme de la coordination dans un sens très large. Lecoeuvre-Soudain et Deshayes (2006) considèrent que le marketing en début de projet est un moyen d'actualisation et de communication pour les parties prenantes qui sert à l'entretien des relations. De plus, le caractère évolutif et changeant du collectif est mis de l'avant par Teo et Loosemore (2010) puisque ceux-ci insistent sur l'importance de l'étude de la dynamique intragroupe et intergroupe au sein de l'action collective. Rien n'est donc gagné dans la mobilisation; l'évolution de l'environnement, des individus et du collectif peut amener le gestionnaire à devoir remobiliser les parties prenantes en cours de projet (Aubry, 2011; Hällgren & Wilson, 2011).

L'entretien apparaît pour Brechet et Desreumaux (2010) comme l'intentionnalité des régulations autoréflexives qui crée des mobiles et des plans. Ceci veut dire que les plans sont le résultat de réflexions menées par le groupe sur le moyen pour atteindre l'objectif du projet. Il s'agit ici d'une rationalité instrumentale qui sert à adapter les moyens à la fin visée (Brechet & Desreumaux, 2010). À vrai dire, la complexité de l'environnement des parties prenantes et l'autonomie du projet sont deux des facteurs clés qui déterminent la stratégie du projet (Arto et al., 2008).

En résumé, l'étape de la planification est l'extension de l'étape du recrutement. La différence entre les deux étapes réside principalement dans le fait que l'une se focalise sur l'expansion du réseau social et l'autre sur son entretien. Contrairement à la gestion de projet qui met l'accent sur les outils (Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013), la littérature sur la mobilisation met l'accent sur les relations sociales. Bien que l'accent soit mis sur les relations sociales qui apparaissent comme instrumentalisées, ce qui fait que peu de connaissances sur leur processus d'élaboration existe en gestion de projet. La contribution de ces phases au processus de la mobilisation n'est donc pas claire.

#### **2.2.4 La réalisation.**

La quatrième étape relative à un projet mobilisateur est la réalisation (Lecoutre & Lièvre, 2010). Il s'agit concrètement de l'opérationnalisation de l'idée et du plan, la mise en œuvre du projet (Lecoutre & Lièvre, 2010). À cette étape, l'identité est mise en valeur

par trois éléments. Le premier c'est l'influence de l'actualisation de l'objectif initial, le second, la force des liens du réseau social au sein d'un projet mobilisateur et le troisième, l'apprentissage émergent des situations et des relations (Brechet & Desreumaux, 2010; Hällgren & Wilson, 2011; Sense & Fernando, 2011).

À cette étape, il ressort de la littérature sur la mobilisation en gestion de projet que la mobilisation est également le moyen pris et mis en place à travers le processus de réalisation du projet pour accomplir la quête identitaire de l'individu et du collectif (Brechet & Desreumaux, 2010). L'identité est le moteur qui amène les gens à s'engager, dans le but d'être reconnus à travers le regard des autres (Bettiol & Sedita, 2011). C'est à travers l'actualisation et le jeu des régulations au sein du processus de construction sociale de l'identité que sont générés les apprentissages (Bettiol & Sedita, 2011; Brechet & Desreumaux, 2010). C'est ainsi que la partie prenante donne du sens à ses actions et acquiert une notoriété, puis construit progressivement les frontières de son identité et de ses capacités (Blackburn, 2002; Brechet & Desreumaux, 2010). Autrement dit, en réalisant l'objectif établi à l'étape 1, la partie prenante transforme son identité en prenant conscience de ses capacités.

Au niveau du réseau social, si les étapes précédentes sont bien accomplies, il en résulte un climat de confiance où l'incertitude est à son plus bas (Holt et al., 2000; Jensen et al., 2006). D'ailleurs, ceci explique pourquoi le marketing sert à assurer une bonne communication entre les parties prenantes pendant le projet (Lecoivre-Soudain &



Deshayes, 2006). Ainsi, c'est la connectivité, la qualité des relations, qui garantit la poursuite de la mobilisation (Teo & Loosemore, 2010). À ce moment, la densité du réseau est telle qu'elle génère un environnement propice à l'apprentissage (Teo & Loosemore, 2010). Le plus important c'est qu'il faut des liens forts qui nécessitent d'être supportés émotionnellement et moralement, pour bâtir l'identité (Lecoutre & Lièvre, 2010).

De sorte que face à une crise, le groupe peut réagir de quatre façons : (1) se mobiliser (2) revoir leur planification en priorisant (3) revoir l'échéancier du projet ou (4) déléguer à l'externe (Hällgren & Wilson, 2011). Chacune de ces façons de réagir constitue une opportunité d'apprentissage pour le groupe (Hällgren & Wilson, 2011). C'est alors que s'opère une prise de conscience qui, à travers la réflexion, amène un ajustement de l'anticipation rationnelle faite lors des étapes précédentes (Brechet & Desreumaux, 2010). Voilà pourquoi Sense et Fernando (2011) attirent l'attention sur la capacité des projets à devenir des lieux de développement personnel. Dans ces circonstances, le projet vise à construire une identité commune qui est pionnière d'un sens de la dignité (Sense & Fernando, 2011). Tout compte fait, les parties prenantes travaillent conjointement pour surmonter les obstacles, leur permettant du même coup d'apprendre et de construire leur identité.

En résumé, l'identité est présentée comme ayant un lien avec l'objectif mobilisateur fixé initialement, toutefois plus de recherches sont nécessaires afin de mieux comprendre la nature de ce lien. Il s'agit pourtant d'un élément fondamental de la première

étape selon Guangshe et al. (2011) et Brechet et Desreumaux (2010). Certains auteurs (Bettioli & Sedita, 2011; Blackburn, 2002; Brechet & Desreumaux, 2010; Sense & Fernando, 2011) spécifient comment les parties prenantes développent l'identité. C'est une fois des liens forts tissés entre les parties prenantes que ces dernières peuvent construire leur identité via une prise de conscience. Ensuite, la densité du réseau social qui est décrite à cette étape n'est en fait que la continuité de l'étape du recrutement et de la planification. Ces deux dernières étapes permettent de développer la force des liens entre les parties prenantes ce qui crée un milieu propice à l'apprentissage. Cet apprentissage permet aux parties prenantes de donner du sens à leurs actions et c'est ce qui est fondamental pour la mobilisation.

### **2.2.5 La clôture.**

Enfin, la cinquième et dernière étape correspond à la clôture du projet mobilisateur (Lecoutre & Lièvre, 2010). Selon Lecoutre et Lièvre (2010), cette étape consiste, pour l'équipe de projet, à honorer les engagements pris avec les commanditaires. À la connaissance de l'auteur, la seule référence qui mentionne explicitement cette étape est l'article de Lecoeuvre-Soudain et Deshayes (2006). Dans l'optique de la mise en œuvre d'un futur projet, Lecoeuvre-Soudain et Deshayes (2006) argumentent qu'il est important de faire du marketing en fin de projet afin de renforcer les liens avec les parties prenantes. Cette étape du processus mobilisateur est donc largement méconnue des chercheurs en gestion de projet.

### 2.3 La problématique spécifique

La recension des écrits sur les projets mobilisateurs permet d'identifier deux constats. Le premier constat est que les savoirs sur le processus d'un projet mobilisateur sont morcelés en raison des différentes perspectives de la modernité. En effet, ces savoirs sont pliés sur un axe moderne de façon prématurée ce qui résulte en une vision statique du processus d'un projet mobilisateur, voir figure 18. De sorte qu'il existe des savoirs sur le processus d'un projet mobilisateur, mais ceux-ci ne sont pas représentatifs du processus lui-même puisqu'elles sont statiques.

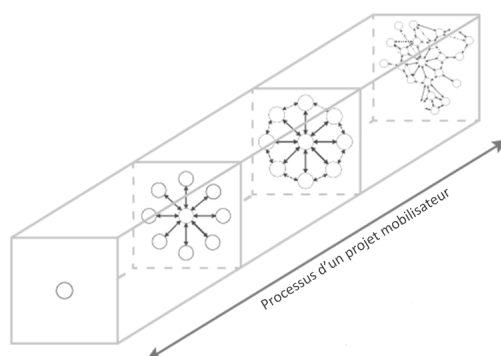


FIGURE 18 – L'ÉVOLUTION DU RÉSEAU SOCIAL DANS UN PROJET MOBILISATEUR

Par exemple, l'évolution du réseau social semble démarrer à l'étape 1 (émergence), se poursuivre aux étapes 2 (recrutement) et 3 (planification), se transformer à l'étape 4 (réalisation) et être absente de l'étape 5 (clôture) (voir la figure 18). De plus, l'objectif mobilisateur, qui est présenté à l'étape 1 (émergence) comme l'objectif à atteindre, se réalise à l'étape 4 (réalisation). Ensuite, l'identité et l'action, qui prédominent l'ensemble des propos de l'étape 4 (réalisation), soit par les conditions nécessaires pour l'atteindre, la

forme qu'elle prend et la façon dont elle se construit, n'est presque pas discutée à l'étape 1 (émergence). Cela suppose que l'identité évolue d'une quelconque façon entre les étapes 1 (émergence) et 4 (réalisation) et qu'elle est probablement présente à l'étape 5 (clôture). Ainsi, bien que les éléments d'un projet mobilisateur soient présents sur plusieurs étapes, l'action est découpée en silos isolés et confinée dans une étape ou quelques étapes au lieu de l'ensemble du processus d'un projet mobilisateur. De sorte que les perspectives de la modernité adoptent un format fixé du processus d'un projet créant ainsi une succession d'images stabilisées (Latour & Yaneva, 2008). Cette succession linéaire et cumulative donne ainsi l'illusion du mouvement. Or, un projet mobilisateur est davantage un seul mouvement qui se construit par ses articulations (Latour & Yaneva, 2008). Bref, les savoirs actuels en gestion de projet adoptent une vision séquencée et linéaire du processus d'un projet sans qu'il y ait de relations explicites entre ces étapes, bien qu'elles semblent cumulatives.

Le second constat est l'ambiguïté des relations entre les éléments d'un projet mobilisateur.

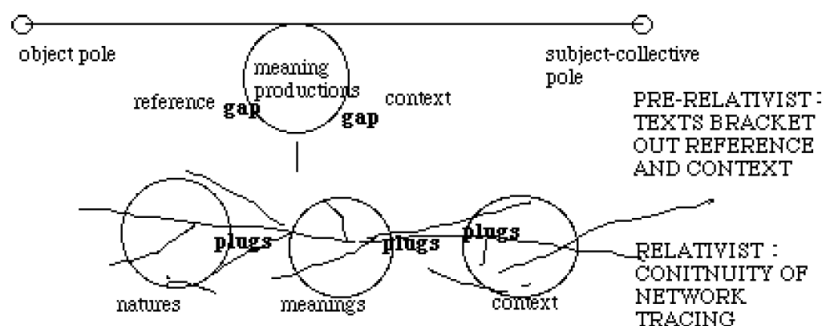


FIGURE 19 – DU SAVOIR PRE-RELATIVISTE AU SAVOIR RELATIVISTE, (LATOUR, 1996A, P. 15)

La recension des écrits en gestion de projet montre que trois éléments semblent importants pour la réalisation d'un projet mobilisateur, soit : les réseaux sociaux, l'objectif mobilisateur et l'identité. Quoique ceux-ci semblent importants, ils demeurent qu'ils sont étudiés indépendamment les uns des autres. Ce qui fait qu'en étudiant des objets différents dans le processus d'un projet, les perspectives de la modernité créent des savoirs dissociés les uns des autres, il s'agit d'une ontologie pré-relativiste (voir la figure 19) (Latour, 1996a, 2006). La littérature sur les projets mobilisateurs montre que ce que font les gestionnaires de projets scientifiques en stabilisant et en fractionnant les savoirs limite beaucoup la compréhension de ce que font les gestionnaires de projets. C'est afin de rendre compte de ce que font les gestionnaires de projets que cette recherche vise à traduire et à intégrer ces différentes perspectives d'un projet mobilisateur en construisant les relations entre ces trois éléments tout au long de son processus.

## **2.4 Conclusion**

En conclusion, la recension des écrits sur les projets mobilisateurs fait ressortir le besoin de poursuivre la recherche dans ce domaine afin de mieux comprendre comment les gestionnaires de projet font pour traduire et intégrer de multiples perspectives dans la pratique. L'iconographie du processus d'un projet mobilisateur se compose à partir d'un savoir pré-relativiste. Toutefois, cette iconographie du processus d'un projet est statique et les concepts dissociés les uns des autres. Ainsi, la problématique générale est que les savoirs actuels en gestion de projet forment un nuage de points d'informations sans relation entre eux et sans relation dans le processus d'un projet mobilisateur. C'est la

limite de la gestion de projet scientifique moderne. Pour dépasser cette limite et répondre à cette question spécifique de la recherche, il faut passer du pré-relativisme au relativisme (Latour, 1996b). C'est pourquoi la proposition de recherche spécifique de la recherche est d'explorer comment traduire et intégrer les réseaux sociaux, l'objectif mobilisateur et l'identité à travers le processus d'un projet mobilisateur.

## **Chapitre 3 : Le cadre théorique**

### **3 Le cadre théorique**

Le chapitre un met de l'avant une controverse dans la littérature en gestion de projet. En effet, plusieurs chercheurs se sont détachés de la perspective relationnelle pour s'orienter progressivement vers une ontologie relationnelle. Le chapitre deux montre que malgré les efforts de la nouvelle orientation de la recherche en gestion de projet, celle-ci repose encore beaucoup sur la perspective relationnelle. À cet égard, la théorie de l'acteur-réseau (TAR) est à l'origine de cette même controverse scientifique. Cette controverse produite par Latour, Callon et Law ainsi que leurs collègues a eu lieu lorsqu'ils se sont mis à étudier la pratique scientifique. Ce chapitre propose que c'est la théorie de l'acteur-réseau qui permet de mieux répondre à la question spécifique de la recherche. Puis, une simplification des principes théoriques de la TAR est offerte avec un énoncé collectant comme on le verra plus loin. S'en suit une description d'un acteur-réseau en théorie pour indiquer ce à quoi il faut être attentif pendant l'expérience et se termine par le cadre d'analyse de la sociologie de la traduction de Callon (1986b). Bref, ce chapitre propose d'utiliser la TAR pour simplifier la TAR.

#### **3.1 Le choix théorique**

La question spécifique de l'enquête consiste à explorer comment traduire et intégrer les réseaux sociaux, l'objectif mobilisateur et l'identité à travers le processus d'un projet mobilisateur. Elle amène trois considérations dans le choix théorique : le besoin d'explorer, le besoin d'étudier les projets mobilisateurs sur une base processuelle et le



besoin de considérer simultanément les trois éléments de la mobilisation issus de la recension des écrits en gestion de projet.

La théorie de l'acteur-réseau est une théorie en émergence ce qui en fait une prospect dans l'exploration du processus des projets mobilisateurs. En effet, la TAR est une théorie en construction qui se transforme et qui n'a pas encore reçu de figuration extensive (Law, 1999a; Pollack et al., 2013). Néanmoins, de plus en plus de chercheurs en gestion de projet l'emploient (Aubry, 2011; Blackburn, 2002; Linderoth & Pellegrino, 2005; Pollack et al., 2013; Poupard, 2008; Sage et al., 2011; Tryggestad et al., 2013; Vaagaasar, 2011). Comme le font remarquer Pollack et al. (2013), il existe plusieurs interprétations de la TAR qui mettent l'accent sur différents éléments de la théorie. Afin de répondre au besoin exploratoire de la question spécifique de la recherche et conformément aux mentions de Latour (2007a), ce sont l'ensemble des éléments de la TAR qui sont déployés. Il est à noter que parmi les différents ouvrages s'inscrivant dans la TAR, le vocabulaire varie beaucoup. Il y a donc beaucoup de synonymes employés dans la TAR. Ces derniers figurent entre parenthèses dans le texte. Bref, la proposition de la TAR comme substitut à la perspective relationnelle semble tout indiquée pour notre étude.

En gestion de projet, les parties prenantes sont étudiées principalement par le biais de la théorie des parties prenantes de Freeman (1984), se situant ainsi dans une perspective relationnelle (Aaltonen et al., 2008; Aaltonen, 2011; Aaltonen & Sivonen, 2009;

Achterkamp & Vos, 2008; Beringer et al., 2013; De Schepper et al., 2014; Heravi et al., 2015; Jepsen & Eskerod, 2009; Loosemore, 2010; Mok et al., 2015; Olander & Landin, 2005; Sallinen et al., 2013; Yang, 2014; Yang et al., 2011). Or, comme le mentionnent Callon et Ferrary (2006), les réseaux sociaux sont à l'origine de la théorie de l'acteur-réseau. Bien que la TAR s'inspire des notions de réseau et d'association, elle diverge par la considération processuelle de ces entités, par son ontologie. Ainsi, la TAR s'inscrit dans une perspective ontologique relationnelle (Latour, 1997; Missonier & Loufrani-Fedida, 2014).

Plus précisément, la théorie de l'acteur-réseau s'inscrit dans le courant philosophique du relativisme relatif, ou autrement dit, du relationnisme (Latour, 1997). Du point de vue du relativisme relatif, la TAR est un argument négatif (Latour, 2007a). En effet, il s'agit d'un cadre de travail vide composé de deux axes temporels soit, linéaire (ET) et sédimentaire (OU) (Latour, 2007b).

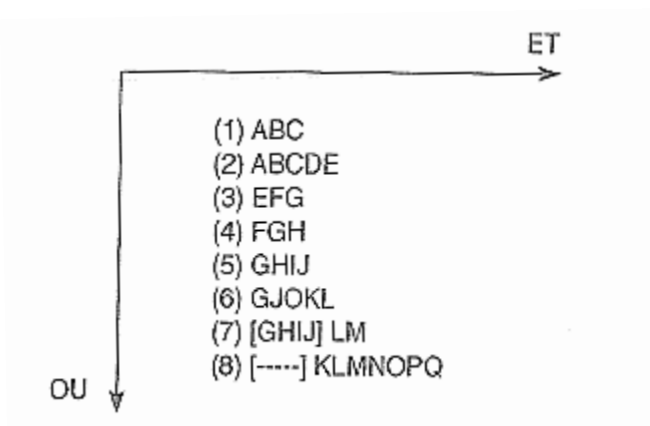


FIGURE 20 – DIAGRAMME DE L'EXISTENCE RELATIVE D'UNE ENTITÉ, (LATOUR, 2007B, P. 166)

Premièrement, relativisme parce que le statut ontologique d'une entité évolue à travers le temps linéaire selon une association d'agents qui ont un certain ordre. Il s'agit de l'axe des associations (syntagmatique) (Latour, 2007b). Deuxièmement, relatif, car selon l'axe des substitutions (paradigmatique) l'acteur-réseau peut réaliser des connexions ou des substitutions afin d'ajouter ou d'enlever des agents à sa constitution (Latour, 2007a, 2007b). En fonction des connexions entre les agents d'un acteur-réseau, celui-ci peut gagner ou perdre en réalité par le gain ou la perte de connexions (Latour, 2007a). De plus, la théorie de l'acteur-réseau est relationniste puisqu'elle fait passer au premier plan les relations (médiations) (Latour, 2007a). Ce qui est tracé dans le cadre, c'est le travail de médiation d'un acteur-réseau. À ce moment, la TAR devient un argument positif. Pour notre cas, un acteur-réseau est un projet mobilisateur qui représente un cadre de travail vide. En fin de compte, avec les deux axes temporels d'un cadre de travail vide, on peut tracer les médiations (le processus) d'un projet mobilisateur sans imposer de limites. C'est ce qui fait qu'en général, la théorie de l'acteur-réseau est la mieux adaptée pour l'étude des processus.

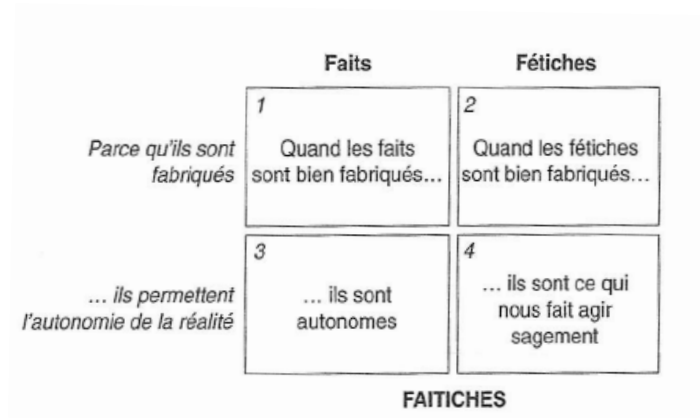


FIGURE 21 – SCHÉMA DES FAITICHES, (LATOUR, 2007B, P. 293)

La théorie de l'acteur-réseau tient sa force de son assemblage. En ce sens, elle regroupe l'épistémologie, la sociologie et les sciences du texte (Latour, 1997). Ce nouvel assemblage redéfinit les limites de ces domaines de connaissances et c'est ce qui la rend d'un abord difficile. Dans son essai d'anthropologie symétrique, *Nous n'avons jamais été modernes*, Latour (1997) démontre qu'il existe deux principales scissions au sein de notre conception de la modernité qui nous empêche d'être modernes. La première scission c'est entre la nature et la société. La deuxième scission est entre le local et le global. Ces scissions se manifestent notamment par l'écart entre nos actions (faits) et nos pensées (croyances) (Latour, 2007b). Dans son essai *L'espoir de pandore*, Latour (2007b) met de l'avant le néologisme de *faitiche* qui fusionne les faits et les croyances (fétiches). Ainsi, selon lui, c'est *in medias res*, que se trouve l'alternative à la modernité, dans ce qu'il appelle le travail de médiation (Latour, 1997). La solution qu'il propose consiste à étudier les pratiques de médiations sur un axe non-moderne. C'est cette articulation qui permet l'étude d'hybrides. Nous reviendrons sur ces termes plus loin. L'apport théorique de la théorie de l'acteur-réseau réside dans sa capacité à étudier des hybrides, selon la dimension de la mobilisation, qui dans notre cas est l'assemblage des réseaux sociaux, de l'objectif mobilisateur et de l'identité.

En conclusion, la théorie de l'acteur-réseau répond au besoin exploratoire de la recherche par sa pertinence pour les sciences de la gestion de projet, et ce, même si sa figuration n'est pas encore complétée. De plus, elle répond au besoin d'étudier un projet mobilisateur comme un processus. Malgré son apparente complexité, le cadre de travail

qu'elle propose est de loin plus flexible que ceux utilisés actuellement en gestion de projet. Pour ces motifs, la théorie de l'acteur-réseau permet d'étudier les trois éléments d'un projet mobilisateur comme un assemblage tout en mettant de l'avant leurs relations. C'est pourquoi la théorie de l'acteur-réseau représente le meilleur choix théorique pour la recherche.

### **3.2 Un énoncé collectant de la théorie de l'acteur-réseau**

La recension des écrits du chapitre un montre une multitude de perspectives en gestion de projet la rendant ainsi complexe. Cette complexité génère de l'incertitude que les recherches actuelles tendent à vouloir réduire. Or, plutôt que de tenter de réduire l'incertitude, Latour (2007a) et Law (1999a) proposent d'apprendre à y nager. C'est cette inversion de sens qui permet de regarder à l'intérieur de la boîte, les médiations, plutôt que de regarder à l'extérieur de la boîte comme le préconise la modernité (Latour, 1997, 2007b). Cette controverse a comme conséquence d'inverser le rapport entre la science et la sociologie (science du social). C'est pourquoi Callon (1986a) et Latour (2007a) définissent la théorie de l'acteur-réseau comme une sociologie des sciences qui génère cinq sources d'incertitudes. Pour cette étude, il s'agit d'une sociologie des sciences de la gestion de projet. Cette section déploie cinq sources d'incertitudes cumulatives et collecte les principes, les règles et les conditions du cadre théorique de la théorie de l'acteur-réseau (voir le tableau 1). Ces cinq sources d'incertitudes sont : l'identité des regroupements, l'origine de l'action, la gamme des acteurs, la construction des faits et la rédaction de la carte d'un réseau. Il est à noter que cette section constitue une simplification selon la TAR

(Callon, 1986a) et par conséquent, les concepts ne prennent tout leur sens qu'à la fin de l'enquête (Latour, 2007a).

TABEAU 1 – PRINCIPES, RÈGLES ET CONDITIONS DE LA THÉORIE DE L'ACTEUR-RÉSEAU

<b>Principes, règles et conditions</b>	<b>Définitions</b>
<b>Le principe d'agnosticisme</b>	Vise l'impartialité entre les acteurs engagés dans une controverse.
<b>Le principe de symétrie généralisée</b>	Vise à expliquer les points de vue divergents dans les mêmes termes.
<b>Le principe de libre association</b>	Vise la libre association entre les événements naturels et sociaux.
<b>Le principe d'irréduction</b>	Vise à considérer un acteur-réseau comme une concaténation (enchaînement) de médiateurs (actants).
<b>Le principe de traduction</b>	Vise à considérer l'enchaînement de médiateurs nécessaires pour établir des équivalences entre des cadres de référence.
<b>Règle des mobiles immuables</b>	Indique qu'un médiateur doit être pensé comme un actant mobile qui transforme ceux qui font le déplacement parce qu'ils transforment l'actant mobile.
<b>Règle d'hétérogénéité</b>	Indique que ce qui fait le déplacement et ce qui est déplacé n'ont pas de morphe (forme) homogène spécifique.
<b>Conditions de félicité</b>	Ce qui décrit les conditions à remplir pour qu'un acte ait du sens.

### **3.2.1 Le principe d'agnosticisme.**

Selon la théorie de l'acteur-réseau ce sont les acteurs à l'étude qui définissent l'identité de leur regroupement et non pas le chercheur (Latour, 2007a). En ce sens, il faut laisser les acteurs assembler le social au lieu de le faire à leur place. Ce principe repose sur l'impossibilité de savoir si l'incertitude provient de l'observateur ou du phénomène observé (Latour, 2007a). C'est pourquoi Latour (2007a) énonce le principe d'égalité fondamentale entre les acteurs et les observateurs (Latour, 2007a). Les règles qui découlent de ce principe portent sur l'étude de l'innovation et la considération de tous les acteurs comme des médiateurs (actants) (Latour, 2007a). Ainsi, le chercheur ne doit pas apprendre aux sujets à l'étude, mais apprendre d'eux. C'est pourquoi en tant qu'observateurs, nous avons une boucle de retard sur les acteurs (Latour, 2007a). À ce principe, Callon (1986b) ajoute le principe d'agnosticisme qui vise l'impartialité entre les acteurs engagés dans une controverse. Ce principe apporte une distinction entre le travail de ceux qui sont l'objet de la recherche et le travail du chercheur. Il s'agit donc pour le chercheur de ne pas censurer ni juger les propos des acteurs. Bref, le chercheur doit adopter un cadre théorique plutôt qu'un cadre conceptuel afin de laisser les acteurs déployer leur propre cadre conceptuel, leur théorie. Il s'agit donc d'une approche sans préconception qui s'en tient à décrire le travail de médiation des acteurs.

### **3.2.2 Le principe de symétrie généralisée.**

Selon Latour (2007a), pour comprendre l'origine de l'action, il faut suivre les acteurs et ce qui les fait agir, les médiateurs (actants). En ce sens, l'incertitude sur l'origine

de l'action provient d'une intuition, puisque l'action ne se fait pas sous le plein contrôle de la conscience (Latour, 2007a). Avec la théorie de l'acteur-réseau, il faut suivre les acteurs pour déployer les controverses sur l'ontologie d'un acteur-réseau (Latour, 2007a). Ainsi, ce sont les controverses qui nous servent de point de départ pour l'étude d'un projet mobilisateur. C'est à partir de ce point que l'on peut suivre les acteurs pour comprendre leur théorie de l'action, leur cadre conceptuel. En suivant les acteurs, il est possible de décrire l'assemblage des médiateurs (figure) et leur agencement (forme) (Callon, 1986a). Pour adresser une controverse, Callon (1986b) énonce le principe de symétrie généralisée qui vise à expliquer les points de vue divergents dans les mêmes termes. C'est-à-dire que l'on doit choisir un seul répertoire pour décrire la société (humains) et la nature (non-humains). Pour notre étude, ce répertoire est celui de la théorie de l'acteur-réseau. Il s'agit d'un infralangage, le répertoire minimal nécessaire pour se déplacer d'un cadre de référence à l'autre (Latour, 1996a). C'est donc en acceptant l'incertitude sur l'origine de l'action et en adoptant une approche inductive qu'il est possible de parvenir à décrire le cadre conceptuel des acteurs à l'étude avec un seul répertoire.

### **3.2.3 Le principe de libre association.**

La théorie de l'acteur-réseau propose d'élargir la gamme des acteurs (Latour, 2007a). Effectivement, Latour (1996a) et Law (1999a) définissent les acteurs comme une extension sémiotique aux choses (objets, non-humains) au lieu de la limiter au sens. C'est cette extension qui permet d'élever au statut ontologique les hybrides humains-non-humains (acteurs, actants) (Latour, 1996a). Ainsi, les acteurs agissent ou font agir, ce sont



leurs actions qui les définissent (Latour, 2007a). Pour leur part, les objets agissent par intermittence et permettent de poursuivre l'action des acteurs en leur absence ou à distance (Latour, 2007a; Law, 1984). Ceci fait que « toute chose qui vient modifier une situation donnée en y introduisant une différence devient un acteur- ou, si elle n'a pas encore reçu de figuration, un actant » (Latour, 2007a, p. 103). Cela amène Latour à considérer le social comme un type de lien que l'on doit suivre à travers la continuité et la discontinuité des modes d'actions des hybrides. Afin de rendre compte de cette extension sémiotique, Callon (1986b) propose le principe de libre association entre les événements naturels et sociaux. Selon ce principe, il faut rejeter toute frontière entre ces types d'évènements et respecter les associations que les acteurs à l'étude font. Ainsi, les parties prenantes d'un projet mobilisateur sont considérées comme des hybrides. En fin de compte, la TAR considère le social comme un fluide visible seulement en mouvement et qu'il faut suivre ce mouvement continu et/ou discontinu des parties prenantes malgré l'incertitude que cela amène pour l'étude d'un projet mobilisateur.

#### **3.2.4 Le principe d'irréduction.**

Une quatrième incertitude s'ajoute aux trois précédentes lorsque l'on considère que la construction (faitiche) d'un projet mobilisateur peut rater (Latour, 2007a). En effet, la TAR considère que les faits sont disputés plutôt qu'indiscutables. Ainsi, les faits disputés sont construits par les médiations de médiateurs (Latour, 2007a). Lorsque les faits sont en construction, on fait référence à un réseau d'actants (médiateurs). Lorsque la construction est relativement stabilisée, on parle des faits indiscutables comme d'un

acteur. Le cadre de travail de la TAR sert à décrire les efforts de construction, les expériences des médiateurs, afin de décrire le passage des multiplicités des médiateurs (réseau) à l'unification progressive de leur ontologie (acteur) (Latour, 2007a). Bien que l'on doive suivre l'évolution ontologique d'un acteur-réseau (projet mobilisateur), Latour (2007a) met de l'avant le principe d'irréduction qui fait en sorte que l'on doit considérer un acteur-réseau comme une concaténation (enchaînement) de médiateurs (actants). Ce qui fait que l'on ne peut en extraire l'acteur, le réseau, ni même le trait d'union. Ils doivent être considérés comme un entier, une seule entité. Ce n'est seulement que lorsque le projet mobilisateur se stabilise que l'on peut parler d'un acteur. Alors, il y a une simplification (mise en boîte noire) lorsqu'un acteur devient un porte-parole du réseau et ce faisant, il le masque (Callon, 1986a, 2006). C'est la description du travail de construction (médiations) qui explique un projet mobilisateur et non un cadre conceptuel qui explique un projet mobilisateur (Latour, 2007a). L'incertitude des faitiches est équivalente au principe d'intégrité énoncé au chapitre 1. Enfin, en laissant ouverte la possibilité de l'échec, il est possible de décrire le travail des médiateurs (parties prenantes) pour construire un projet mobilisateur en respectant son degré de stabilité, d'incertitude.

### **3.2.5 Le principe de traduction.**

La dernière incertitude est l'analyse elle-même (Latour, 2007a). Dans un travail de recherche, c'est avec un compte rendu qu'il est possible de faire passer au premier plan les médiations. C'est le principe de traduction énoncé au chapitre 1. Ainsi, selon la TAR un bon compte rendu trace un réseau. Un réseau est un concept qui se caractérise par (1)

un ensemble de points connectés (2) entre les connections, il y a des vides (3) entretenir une connexion a un coût et (4) les connexions sont des traces de traduction (Latour, 2007a). Pour la TAR, le compte rendu est un médiateur qui traduit l'expérience terrain par la médiation du texte, d'où l'incertitude de l'analyse (Latour, 2007a). Pour bien comprendre le travail de médiateur, il faut s'intéresser à deux règles qui expriment la tension au sein d'un acteur-réseau (Law, 1999a).

### **3.2.6 Les règles d'un acteur-réseau.**

La première règle est qu'un médiateur doit être pensé comme un actant mobile qui transforme ceux qui font le déplacement parce qu'ils transforment l'actant mobile (Latour, 1996a). C'est selon cette logique que Latour (2007b) définit les médiateurs comme des mobiles immuables. Cette règle fait référence à la capacité d'un acteur-réseau à s'auto-définir et à s'auto-transformer (Callon, 1986a). Les rares exceptions à cette règle adressent le cas des intermédiaires qui restent stables dans le déplacement (Latour, 1996a). La deuxième règle indique que ce qui fait le déplacement et ce qui est déplacé n'ont pas de morphe (forme) homogène spécifique (Callon et al., 1986; Latour, 1996a; Law, 1992). S'ils sont homogènes, cela constitue une exception (Latour, 1996a).

En partant de ces règles, on peut saisir le travail de traduction (médiation) d'où provient la tension au sein d'un acteur-réseau, le trait d'union (Latour, 2007a; Law, 1999a). De sorte qu'un acteur-réseau est un phénomène dont la solidité de l'agencement (mode d'existence) et de l'assemblage (forme d'existence) résultent d'une organisation

dont chaque point est à l'intersection de deux réseaux (Callon, 1986a). En d'autres mots, il s'agit d'un réseau que l'acteur-réseau simplifie et un réseau par lequel un acteur-réseau est simplifié (Callon, 1986a). De sorte qu'il est possible de voir que la TAR ne porte pas sur les réseaux tracés, mais sur l'activité d'un réseau-traceur (Latour, 1996a). Il est donc essentiel de considérer que ce qui circule et ce qui fait la circulation sont co-déterminés et transformés (Latour, 1996a).

Voilà pourquoi un compte rendu est un médiateur faisant faire. Il produit une médiation qui simplifie l'expérience terrain tout en étant simplifiée par l'ensemble de l'enquête. C'est ce qui fait qu'un acteur-réseau établit un rapport performatif qui n'est visible que dans son mouvement, il s'auto-définit et s'auto-transforme simultanément (Callon, 1986a; Latour, 2007a). Ce rapport c'est une traduction d'un cadre de référence à un autre et fait référence à l'ontologie relationnelle que Latour (2007a) nomme également la relativé. Pour cette raison, le compte rendu de l'étude est une extension de l'acteur-réseau du cas à l'étude que l'enquête vise à traduire avec l'acteur-réseau des sciences de la gestion de projet et celui de la théorie de l'acteur-réseau. En dernier lieu, la rigueur s'observe lorsqu'un compte rendu permet de retracer le réseau d'un projet mobilisateur avec assez de soin pour que les acteurs puissent s'objecter à ce qu'on en dit (Latour, 2007a).

### **3.2.7 Les conditions de félicité d'un acteur-réseau.**

Toutes ces incertitudes combinées permettent d'explorer les conditions de félicité d'un projet mobilisateur ou autrement dit les conditions de succès. Latour (2007b) pose la condition de félicité comme ce qui décrit les conditions à remplir pour qu'un acte ait du sens. Pour désigner cette condition, en gestion de projet on parle d'un facteur comme les circonstances ou les faits qui contribuent à un résultat (Ika, 2009). Ces circonstances sont pour Latour (1996a) le remplacement de ressources pour rester autour. Ainsi, un facteur est un acteur dans une concaténation d'acteurs (Latour, 2007a). Selon notre question spécifique de recherche, ces facteurs sont les réseaux sociaux, l'objectif mobilisateur et l'identité. La condition de félicité renvoie à un ensemble d'acteurs (les réseaux sociaux, l'objectif mobilisateur et l'identité) qui doivent produire (processus) les circonstances nécessaires pour qu'une action ait du sens (un projet mobilisateur).

### **3.2.8 Conclusion.**

Bref, la théorie de l'acteur-réseau énonce cinq sources d'incertitudes qui nous font : aborder le terrain sans préconception, utiliser une approche inductive, considérer les humains et les non-humains, considérer la construction simultanée et risquée des faits et des croyances et considère notre pratique scientifique comme faisant partie de la théorie des sciences de la gestion de projet et du projet mobilisateur à l'étude. C'est lorsque l'on emploie ces cinq sources d'incertitudes en même temps que l'on peut décrire un acteur-réseau à travers un compte-rendu.

### 3.3 Décrire un acteur-réseau en théorie

Selon Latour (1996a), un acteur-réseau réalise toujours le même travail de médiation, ce sont les effets de ce travail qui sont différents. Le travail de médiation est ce qui permet à un projet mobilisateur (acteur) d'advenir à l'existence (Latour, 2007a). Ainsi, la genèse des choses est selon Latour (2007b) une pragmatonie, soit l'évolution d'un collectif. Il s'agit d'un phénomène (fait social) qui représente les médiations qui s'enchaînent dans une série de cascades entre forme et matière (Latour, 2007b). Cette série de transformations tend à réduire (juxtaposition, agencement) les localités, les particularités, les matières, les multiplicités et les continuités tout en augmentant l'amplification (simplification, assemblage) simultanément de la compatibilité, de la normalisation, du texte, du calcul et de la circulation (Callon et al., 1986; Latour, 2007b). Ce double travail permet de réduire un acteur-réseau (agencement) par les équivalences produites par les traductions et à la fois d'amplifier un acteur-monde (assemblage, scénario) par la simplification produite par son unification. Dans cette enquête, les termes acteur-réseau et acteur-monde sont interchangeables (Callon et al., 1986). Pour décrire l'évolution d'un acteur-réseau en théorie, cette section donne les trois agendas de la TAR: (1) l'attribution des caractéristiques aux entités, c'est-à-dire localiser le global, (2) distribuer les propriétés parmi les entités soit, redistribuer le local et enfin (3) connecter les entités ou connecter le local (Latour, 1996a, 2007a).

### 3.3.1 Les caractéristiques des entités.

Le premier mouvement consiste à attribuer leurs caractéristiques aux entités (Latour, 1996a, 2007a). D'abord, il y a un acteur-monde (forme d'existence, figuration, assemblage) (Callon et al., 1986; Latour, 2007a). Un acteur-monde est l'auteur qui définit, élabore, conçoit, assemble un acteur-réseau (mode d'existence, structure et opération, agencement) (Callon, 1990; Callon et al., 1986; Latour, 2007a). L'auteur est un acteur faisant faire, il induit les autres acteurs à faire des choses inattendues et à ce moment il est un médiateur (un actant) (Callon et al., 1986; Latour, 2007a). La médiation est un travail dans lequel les actants « transforment, traduisent, distordent, et modifient le sens ou les éléments qu'ils sont censés transporter » dans une relation entre deux ou plusieurs acteurs (Latour, 2007a, p. 58). Ainsi, les acteurs se définissent mutuellement dans leurs interactions par les médiateurs (actants) qu'ils font circuler (Callon, 1990). Ceci fait qu'un acteur est aussi et toujours un réseau (Callon et al., 1986; Law, 1992). Ce qui circule ce sont des médiateurs faisant faire. C'est en ce sens qu'ils décrivent les réseaux et les composent en leur donnant forme (Callon, 1990; Callon et al., 1986). Lorsque le médiateur véhicule la signification initialement donnée par un autre acteur, et ce, sans y apporter de modification, il se retrouve à agir comme un acteur. À ce moment, c'est un intermédiaire et c'est une exception (Callon, 1990; Latour, 2007a).

Dans un acteur-réseau, l'auteur est un point dans le réseau et agit comme un centre de traduction (Callon et al., 1986). Localiser ce point dans le réseau revient à identifier le centre de traduction (centre de calcul) (Callon et al., 1986; Latour, 2007a; Law, 1992).

C'est là que les tentatives sont faites pour contrôler les divers éléments d'un acteur-réseau ainsi que les calculs sur le retour des stratégies (Callon et al., 1986). Dans cette entreprise, l'auteur tente de s'imposer comme le porte-parole des autres entités du réseau dont il fait partie et qu'il traduit dans son propre langage (Callon et al., 1986).

Latour (2007a) apporte une distinction quant à ce que peut voir un centre de traduction. En effet, les centres de traductions ce sont des *oligoptiques* qui consistent à voir bien, mais peu de choses (Latour, 2007a). C'est-à-dire que la circulation se fait dans les étroits conduits du réseau (Latour, 2007a). Ce que l'on entend par le global n'est en fait qu'un *panoptique*. Avec ce dernier, il est possible de voir tout, mais avec peu de précision (Latour, 2007a). Un panoptique offre une vue panoramique à l'intérieur d'un local et est un point de plus sur le réseau, un local parmi d'autres dont le zoom est réglé (Latour, 2007a). De plus, comme le mentionne ce dernier, il ne faut pas confondre la taille et le zoom avec la connectivité, car ce qui est grand est ce qui est grandement connecté. Bref, en localisant le centre de traduction on accède au site où est généré un acteur-réseau.

### **3.3.2 Distribuer les propriétés parmi les entités.**

Selon la TAR, pour redistribuer le local (entités), il faut d'abord considérer un réseau comme un ensemble de formes hétérogènes (Callon et al., 1986; Law, 1992). Ainsi, les parties d'un local diffèrent les une des autres ce qui permet à un local d'être partiellement connecté (forme) en un point à un point d'un autre local (Law, 1992). Les propriétés sont distribuées parmi les entités en jeu à travers les formes. Les formes sont



hétérogènes puisque la consistance des entités varie (Law, 1992). Lorsque les formes sont mises en réseau, on parle alors d'une chaîne de référence (forme d'existence). Puisqu'exister c'est agir, la notion de forme d'existence renvoie à un acteur (Latour, 2007a). Ce qui fait qu'un acteur, ce sont les effets d'un réseau (Law, 1992). Ces effets sont produits selon l'envergure de l'enveloppe de l'acteur-monde (Callon et al., 1986; Law, 1992).

De sorte que l'on doit déployer plutôt que de décider a priori de la forme, car c'est la forme qui permet le déplacement, la connexion (Latour, 2007a). Le réseau apparaît lorsqu'il est déployé, c'est-à-dire lorsque la chaîne d'action des nombreux médiateurs est mise en ordre (Latour, 2007a). Ces connexions sont ce qui se retrouve entre deux lieux, deux localités. Le local est donc l'endroit où l'on peut observer l'articulation des effets de la présence d'une médiation (Latour, 2007a). Ces interactions locales sont : « en réalité l'assemblage de toutes les autres interactions locales distribuées ailleurs dans le temps et dans l'espace, interactions qui font sentir leur influence sur la scène dans la mesure où elles sont relayées par le truchement d'acteurs non humains » (Latour, 2007a, p. 284). C'est pourquoi chaque point (local) est à l'intersection de deux réseaux (Callon et al., 1986). Le terme «objet» fait référence à ce qui était présent, alors que le terme sujet fait référence à ce qui est présent (Latour, 2007a). Les entités possèdent les propriétés suivantes :

- 1) Pas isotopique (provenances diverses)
- 2) Pas synchronique (actions réparties dans le temps)
- 3) Pas synoptique (visible à un moment donné)
- 4) Pas homogènes (évolution de la qualité matérielle)
- 5) Pas isobariques (influences variées)

Le réseau et ses connexions sont ce qui se trouve entre les différentes entités. Pour voir ces connexions, il faut suivre les acteurs eux-mêmes d'un local à un autre (Callon et al., 1986; Latour, 2007a). Effectivement, pour Latour (2007a, p. 281) : « L'action se trouve toujours " dis-loquée " c'est-à-dire " déplacée " ou " traduite ". » Les médiateurs sont définis et transformés par leur mise en relation (Law, 1992). Ainsi, un médiateur c'est ce qui circule en traçant et en définissant une relation entre des acteurs, d'où la notion de faisant faire (Callon, 1990). C'est pourquoi les acteurs se définissent dans l'interaction par les médiateurs qu'ils mettent en circulation (Callon, 1990). L'injonction d'agir est inscrite dans les médiateurs ce qui fait que le réseau, de par ses connexions, met en forme certaines actions et en limite d'autres (Callon, 1990). Comme le dit Latour (2007a, p. 189) : « un réseau est une chaîne d'actions de médiateurs ». En somme, les entités atteignent une forme d'existence par suite des relations dans lesquelles elles se situent et sont performées à travers ces relations (Law, 1992).

Le degré de stabilisation (purification) d'un acteur-réseau se mesure par la convergence résultant du processus de traduction (Callon, 1990; Latour, 2007a). À ce

moment, la traduction repose sur des stratégies afin de rendre le centre de traduction indispensable, un point de passage obligatoire au sein du réseau (Callon, 1986b; Callon et al., 1986). Ces stratégies de traduction visent à amener une entité à consentir à un détour. La stratégie la plus commune est celle de la problématisation (Callon, 2006; Callon et al., 1986). Puisqu'un acteur-réseau n'est que relativement stable, plusieurs stratégies de traductions peuvent coexister et interagir (Law, 1992). Ainsi donc, la convergence a deux dimensions, l'alignement et la co-ordination (Callon, 1990).

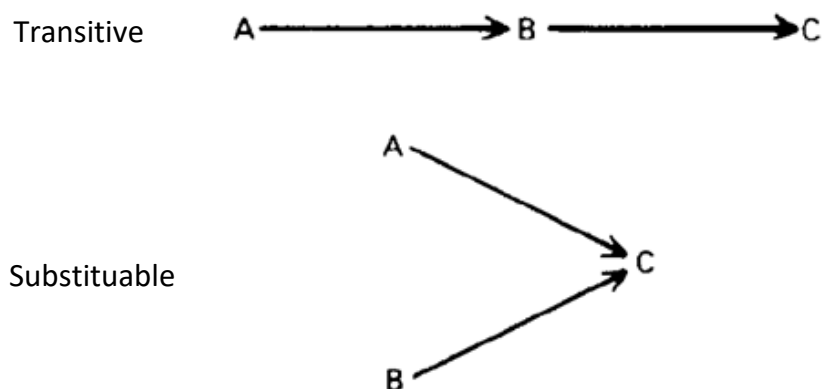


FIGURE 22 – LES DEUX CONFIGURATIONS DE BASE D'UNE TRADUCTION, (CALLON, 1990, P. 145)

Pour comprendre l'alignement, il faut faire un détour par la notion de traduction. La traduction réussie génère un espace partagé, des équivalences et rend les acteurs commensurables (Callon, 1990; Law, 1992). Une traduction de base comporte un traducteur (entités), quelque chose qui est traduit et un médiateur (Callon, 1990). Alors, deux entités (acteurs) sont définies par un médiateur (Callon et al., 1986). Le degré d'alignement peut être complémentaire lorsque la relation est transitive ou substituable

lorsque les deux acteurs se ressemblent suffisamment (Callon, 1990). Enfin, le degré d'alignement témoigne de la capacité des acteurs à parler de la même manière à propos d'eux-mêmes, de l'autre acteur et du médiateur (Callon, 1990).

La co-ordination est un ensemble de trois types de règles sur la paternité d'un acteur-monde (Callon, 1990). Le premier type de règle concerne l'identité des acteurs. Le second type concerne l'attribution des médiateurs à des acteurs en particulier. Le troisième type concerne qui peut parler au nom de qui. Ces règles explicites ou implicites servent à raréfier le nombre d'acteurs et à réduire le nombre de traductions facilement stabilisables (Callon, 1990). Lorsque l'on ordonne à travers le temps, il est question de la durabilité des matières (Law, 1992). Lorsque l'on ordonne à travers l'espace, il s'agit de la mobilité pour agir à distance, de traduire des mobiles immuables (Law, 1992). Bref, une faible co-ordination n'a pas de règles locales spécifiques et une forte co-ordination est un réseau formé par des règles locales et générales (Callon, 1990).

Finalement, la convergence comprise comme un alignement et une co-ordination permet de mesurer le degré de stabilité d'un acteur-réseau (projet mobilisateur). De sorte qu'en distribuant les propriétés des entités dans le temps et dans l'espace, il est possible de tracer un réseau. La stabilité relative d'un acteur-réseau se mesure par le degré de convergence. Un acteur-réseau dont le degré de convergence est élevé se caractérise par : des acteurs qui travaillent ensemble sans nécessairement faire les mêmes activités, ces activités sont complémentaires, chacun parle dans son langage et comprend le langage des

autres, chacun a des compétences spécifiques que chacun sait mobiliser. Pour ces raisons, un réseau peut concentrer ces efforts et agir en un point (Callon, 1990). Lorsqu'il y a une divergence sur l'identité d'une entité, c'est-à-dire lorsque les différents regroupements la considère comme un acteur et les autres comme un médiateur, il y a une controverse (Callon, 1990).

### **3.3.3 Connecter les entités.**

Le troisième mouvement consiste à connecter les entités (Latour, 2007a). À ce moment, la traduction consiste en un déplacement qui trace les connexions sociales (médiations) (Callon et al., 1986; Latour, 2007a). En mettant au premier plan les relations (médiations), il est possible de voir que c'est le contenu d'une médiation qui explique la forme de son contexte (forme d'existence) (Latour, 2007a). Ce qui fait en sorte que les médiateurs sont les objets qui nous font agir et dont on peut retracer les relations (Latour, 2007a). Ce sont des modes d'existence (régimes d'énonciations). Les médiateurs sont des êtres qui rassemblent et assemblent le collectif pour produire des quasi-objets et des quasi-sujets. C'est en ce sens que Latour définit l'empirisme comme la démarche de saisir empiriquement ce que font toutes les parties prenantes. Bref, par une démarche empirique, il est possible de rester fidèle à l'expérience en suivant les acteurs et les médiateurs (Latour, 2007a).

Latour (2007a) identifie deux principaux types de véhicules qui font les déplacements, les formes et les énoncés collectant. Latour (2007a) donne une description

matérielle des formes qui s'opère par un déplacement de l'idéal au matériel. Par exemple, l'information est un objet qui : « réalise ce tour de force de transporter un site dans un autre sans déformation, mais à travers des transformations massives » (Latour, 2007a, p. 325). C'est de cette capacité des formes à formater les relations que provient leur performance (Latour, 2007a). Afin de stabiliser l'acteur-réseau, les acteurs raréfient le répertoire des médiateurs par la mise en forme des relations (Latour, 2007a). Ces formes tendent à rendre les traductions irréversibles dans la mesure (1) où il est impossible de reconsidérer la traduction comme une parmi plusieurs et (2) la forme de la traduction détermine celles à venir (Callon et al., 1986). Ces mesures tendent ainsi à stabiliser l'acteur-réseau et à limiter la gamme de controverses par la normalisation (Latour, 2007a). Les normes opèrent par la standardisation et par la constriction des acteurs et des médiateurs (Callon, 1990). La normalisation crée ainsi une série de relations prévisibles qui : limite la fluctuation, le nombre de traductions, le nombre d'informations en circulation et aligne les acteurs et les médiateurs. De sorte que la normalisation permet à l'acteur-réseau de produire un effet systémique (Callon, 1990). C'est-à-dire que les traductions deviennent dépendantes les unes des autres par l'ajout successif de couches de médiations, ce qui les rend comparables et mesurables (Callon, 1990; Latour, 2007a). Cependant, la plupart du temps, un acteur-réseau parvient à une forme de coordination à travers le déplacement de quasi-standards (Latour, 2007a). Grâce à ces formes, les entités peuvent calculer, soit rendre compte des éléments à externaliser et à internaliser (Latour, 2007a). Lorsque les normes sont strictes, les acteurs deviennent des agents dociles et les

médiateurs des stimuli (Callon, 1990). En somme, un acteur-réseau se stabilise par la normalisation des traductions ce qui tend à le rendre de plus en plus irréversible.

Les règles de compatibilités sont des plug-ins qui circulent dans les connexions (Callon, 1990). Ce sont les plug-ins qui permettent : « d'activer ce que vous étiez incapable de voir auparavant » (Latour, 2007a, p. 304). Les plug-ins c'est donc de l'information qui est transmise par paquet et qui permet aux acteurs d'interpréter l'environnement dans lequel ils sont placés (Latour, 2007a). Un second type de véhicule ce sont les énoncés collectant (Latour, 2007a). Ce sont des expressions qui véhiculent un faitiche car elles formatent le social tout en décrivant la façon dont un acteur-monde devrait être formaté (Latour, 2007a). Ainsi, un acteur acquiert son intériorité, il se compose afin d'advenir à l'existence. Au final, les acteurs dépendent « d'un flux d'entités qui leur permettent d'exister », les connexions qui véhiculent les plug-ins (Latour, 2007a, p. 305).

Par les suites de nombreuses traductions, un acteur-réseau peut être mis en boîte noire réversible lorsqu'il est suffisamment stable (Callon et al., 1986). La simplification d'un acteur-monde par la réduction de la distance des traductions permet l'unification en un entier cohérent (Callon et al., 1986). Cette simplification ne peut être faite que par la juxtaposition des figures d'un acteur-réseau qui impose une structure sur l'acteur-monde (Callon et al., 1986). Cette transformation survient après le test (épreuve, expérience, évènement) de la résistance des relations (Callon et al., 1986). À ce moment, l'acteur-réseau est fortement convergent et irréversible et peut être mis en boîte noire réversible

(Callon, 1990). Lorsque cette boîte noire se trouve dans un autre acteur-réseau, elle ponctue ce dernier soit comme acteur ou comme médiateur et produit un effet (Callon, 1990; Law, 1992). C'est pourquoi Law (1999a) définit un acteur-réseau en effet comme plus d'un et moins que plusieurs. Au final, il est possible de réduire la complexité par la mise en boîte noire d'un acteur-réseau. Toutefois, celle-ci est réversible puisque si les entités qui composent l'acteur-réseau sont modifiées, c'est tout l'acteur-réseau qui s'en trouve transformé.

Après avoir mis de l'avant les relations dans lesquels sont localisées les entités (Law, 1999a), il est possible de considérer ce qui existe entre ces relations (Latour, 2007a). C'est ce que Latour (2007a, pp. 351-352) nomme le plasma, c'est-à-dire : « ce qui n'est pas encore formaté, pas encore mesuré, pas encore socialisé, pas encore engagé dans des chaînes métrologiques, et pas encore couvert, surveillé, mobilisé ou subjectivité ». Bien qu'ils soient inconnus, il faut tenir compte des éléments présents au sein du plasma. C'est pourquoi il faut ajouter un répertoire des masses manquantes (Latour, 2007a). Ce qui fait que les limites d'un acteur-réseau sont liées à son degré de convergence, puisque les éléments à l'extérieur de l'acteur-réseau affectent l'alignement et la coordination de celui-ci, lorsque déplacés à l'intérieur (Callon, 1990).

### **3.3.4 Conclusion.**

En fin de compte, la théorie de l'acteur-réseau modifie substantiellement les deux scissions modernes : local/ global et nature/ société. En effet, comme le mentionne Latour



(2007a, p. 339) « la pensée de résoudre jamais les problèmes, elle les reconfigure ». Le cadre de travail que la TAR propose, avec ces axes temporels linéaire et sédimentaire, permet une nouvelle cartographie qui remet à plat un projet mobilisateur. En attribuant les caractéristiques et en distribuant les propriétés, il est possible de décrire l'assemblage et l'agencement des relations qui constituent un projet mobilisateur. C'est l'analyse de cette description qui doit fournir les réponses à la question spécifique de l'enquête.

### **3.4 Le cadre d'analyse de la sociologie de la traduction**

Tout le chemin parcouru jusqu'à maintenant vise à mettre de l'avant les pratiques de construction des relations dans un projet mobilisateur. Il s'agit d'une pragmatologie qui consiste à connecter les entités, autrement dit, à étudier la logistique des relations. Alors que la pragmatologie est issue de la sociologie des sciences, le processus d'un projet mobilisateur présenté au chapitre deux est issu de la sociologie des sciences de la gestion de projet. Plus précisément, au chapitre deux, le travail de médiation prend la forme du processus de gestion de projet basé sur la logistique de projet (Lièvre & Tchernev, 2004). Ainsi, la logistique de projet consiste à étudier l'évolution risquée et incertaine d'un projet mobilisateur (Lièvre & Tchernev, 2004). Au sens de la TAR, la logistique doit être comprise comme l'action de connecter deux sites (traduction, médiation) (Latour, 2007a). Il faut toutefois être prudent afin de ne pas confondre la logistique comme un substitut à la science qui s'intéresse au nombre d'entités à assembler (sens n°1) et la logistique de projet comme l'étude des logiques de la science qui permettent l'assemblage (sens n°2) (Latour, 2007b). C'est la dernière définition qui est retenue pour son équivalence entre le

processus d'un projet mobilisateur et la TAR. Il est désormais possible d'approfondir comment se fait le travail de médiation et d'en voir l'usage pour notre étude. Pour ce faire, cette section se divise en trois parties (1) l'épistémologie politique (2) une discipline pour la gestion de projet et (3) la composition politique (Latour, 2007a).

### **3.4.1 L'épistémologie politique.**

En tant que sociologie des sciences, la TAR met en action un certain type de médiateur, soit des textes qui rassemblent ou rassemblent le collectif (Callon et al., 1986; Latour, 2007a). En tant que sociologie, elle pose deux questions (1) « combien sommes-nous ? » et (2) « pouvons-nous vivre ensemble ? » (Latour, 2007a). Pour notre étude de sociologie des sciences de la gestion de projet, la deuxième question devient : pouvons-nous travailler ensemble ? La TAR propose ainsi une méthode pour suivre les chemins empruntés par les acteurs/médiateurs dans la construction d'un projet mobilisateur (Callon et al., 1986; Latour, 1996a, 2007a; Law, 1992). Selon la TAR, l'épistémologie politique c'est l'étude des relations qui permettent aux acteurs de travailler ensemble (politique) (Latour, 2007a, 2007b). Or, la méthode de la TAR consiste à opérer d'abord un désintéressement afin d'inventorier les entités à l'œuvre (sens n°1) (Latour, 2007a). Ce n'est seulement qu'après la réalisation de cette tâche que l'on peut adopter une posture critique pour s'engager politiquement (sens n°2) (Latour, 2007a). Il est à noter que la TAR ne parle pas de politique, mais agit politiquement, c'est la notion de rapport performatif (Latour, 2007a). Ceci fait que la politique prend ici le sens de ce qui peut créer une cohésion, une unification ontologique (Latour, 2007a, 2007b). L'épistémologie politique

est alors la connaissance des relations par lesquelles les parties prenantes parviennent à une composition progressive d'un monde commun (un projet mobilisateur) (Latour, 2007a).

À cet effet, la cinquième source d'incertitude indique que le travail du chercheur fait lui aussi partie de l'étude puisqu'il vise à produire un médiateur qui assemble et rassemble (Latour, 2007a). De sorte que, la médiation de la recherche est un travail d'épistémologie politique (Callon et al., 1986; Latour, 2007a). D'ailleurs, la méthode de la TAR est dictée par l'état du réseau en traduction (Callon, 1990). Puisque l'objet de l'étude porte sur l'assemblage d'un projet mobilisateur qui amène son lot d'incertitudes, une description textuelle s'avère la meilleure méthode. Cette description textuelle prend la forme d'un compte rendu (Latour, 2007a). C'est ainsi que : « de par leur nature même, les textes révèlent la structure complexe de l'acteur-réseau en cherchant à traduire les autres et ainsi à construire un monde » (Callon et al., 1986, p. 50). En somme, le travail d'épistémologie politique permet de traduire l'expérience terrain avec un compte rendu afin de la connecter aux connaissances collectées dans les sciences de la gestion de projet.

### **3.4.2 Une discipline pour la gestion de projet.**

Le travail d'épistémologie politique propose une discipline pour les sciences de la gestion de projet (Latour, 2007a). En effet, une discipline indique un type de médiateur spécifique qui privilégie un certain type de stabilisation (Latour, 2007a). Pour la TAR, cette discipline consiste en deux tâches distinctes : rendre compte et mettre en ordre

(Latour, 2007a). Pour rendre compte, il faut d'abord chercher la proximité critique entre la multiplicité des entités (formes d'existence) au sein d'un compte rendu (Latour, 2007a). Ensuite, pour mettre en ordre, il faut tracer les connexions (logistique) entre les entités afin d'analyser le degré de stabilité de leur(s) programme(s) d'action(s) (mode d'existence) (Latour, 2007a, 2007b). Au fond, pour devenir une discipline, les sciences de la gestion de projet doivent séparer les tâches de rendre compte afin de produire un compte rendu et de mettre en ordre afin de produire une analyse.

### **3.4.3 La composition politique.**

Maintenant que nous nous sommes assurés de ne pas stabiliser trop rapidement les faits disputés, il est possible de tendre vers leur unification progressive par l'analyse du travail de composition politique. Dans son article, Callon (1986b) présente un cadre d'analyse pour la sociologie de la traduction composé de quatre moments. Toutefois, ce cadre d'analyse est adapté aux sciences « dures » et aux technologies. De plus, le cas de l'étude de Callon (1986b) se solde par un échec. Considérant cela, il est nécessaire d'effectuer un détour par les quatre sens des médiations techniques pour se préparer à suivre les acteurs/ médiateurs où qu'ils aillent. C'est ce qui mène par la suite au cadre d'analyse de la sociologie de la traduction qui est enrichi des connaissances issues de la recension des écrits du chapitre 2 (Callon, 1986b).

### 3.4.3.1 *L'interférence.*

Le premier sens concerne le programme d'action, soit la série d'objectifs, de décisions et d'intentions d'un agent (Latour, 2007b). En ce sens, lorsque le cours d'action d'un agent/ actant est interrompu, il effectue un détour par un autre agent. Cela amène une traduction qui permet la composition d'un nouveau but (voir la figure 23) (Latour, 2007b). Pour notre étude, la traduction de buts est ce que l'on souhaite observer avec le concept d'objectif mobilisateur.

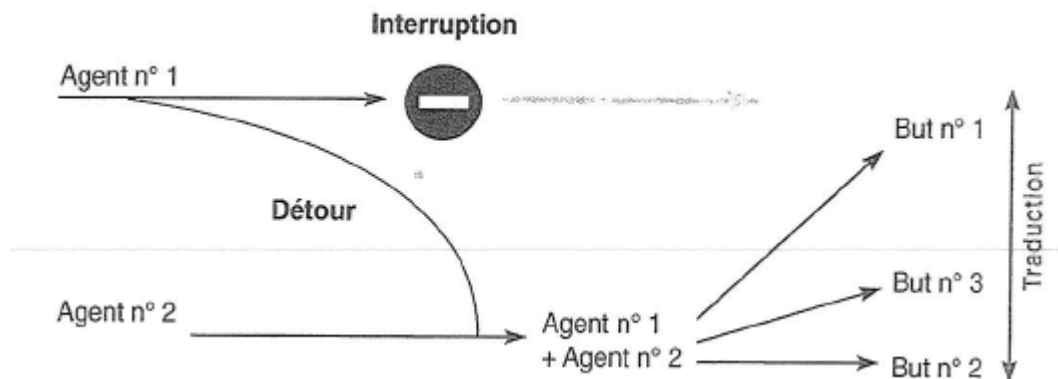


FIGURE 23 – L'INTERFÉRENCE, PREMIER SENS DE LA MÉDIATION : LA TRADUCTION DE BUTS, (LATOUR, 2007B, P. 188)

### 3.4.3.2 *La composition.*

Ce deuxième sens à trait aux outils dont les sous-programmes deviennent, par composition, enchâssés les uns dans les autres (Latour, 2007b). C'est-à-dire que le but composite de chacun des agents leur permet une réussite commune par des traductions successives (voir la figure 24). Ainsi, comme le dit Latour (2007b, p. 192) : « l'action n'est pas simplement une propriété des humains[,] mais une propriété d'une association

d'actants ». Cette opération de médiation technique met en valeur la pratique par laquelle les actants échangent leurs propriétés (Latour, 2007b). C'est donc dans cette mesure que le concept d'identité permet de rendre compte de la distribution des propriétés parmi les entités.

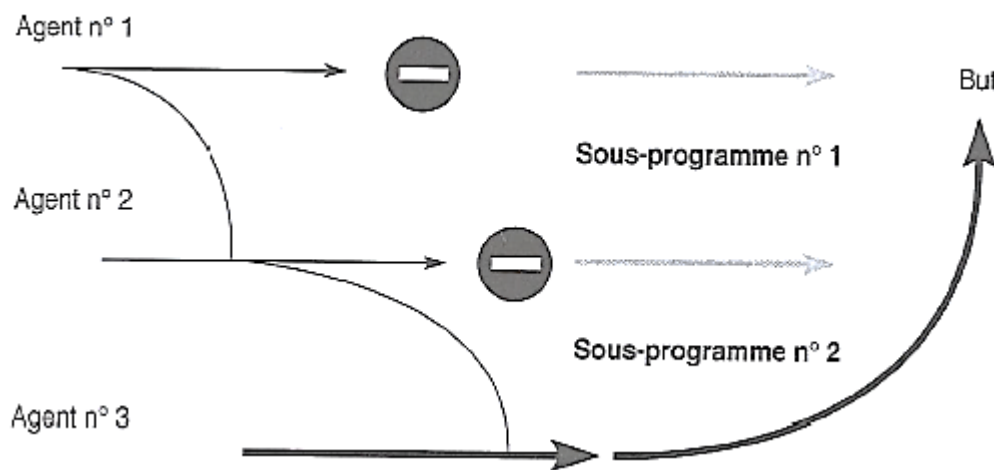


FIGURE 24 – LE DEUXIÈME SENS DE LA MÉDIATION : LA COMPOSITION, (LATOUR, 2007B, P. 191)

### 3.4.3.3 La mise en boîte noire réversible.

Un pli survient lorsqu'un acteur-réseau est mis en boîte noire (Callon, 1990; Latour, 2007b; Law, 1992). À ce moment, la boîte noire ponctue une action séquentielle et agit comme intermédiaire/ médiateur (Latour, 2007b). Si la boîte noire cesse d'agir, alors il faut la désenvelopper, la déplier, afin de la réparer (restabiliser). Il se produit alors un déplacement entre acteur et médiateur. Ce faisant, il est possible d'accéder au processus par lequel la boîte noire a été assemblée, son réseau (voir la figure 25). C'est

particulièrement ce processus que l'on souhaite étudier par le concept de réseaux sociaux, que l'on peut maintenant reformuler tout simplement comme un réseau.

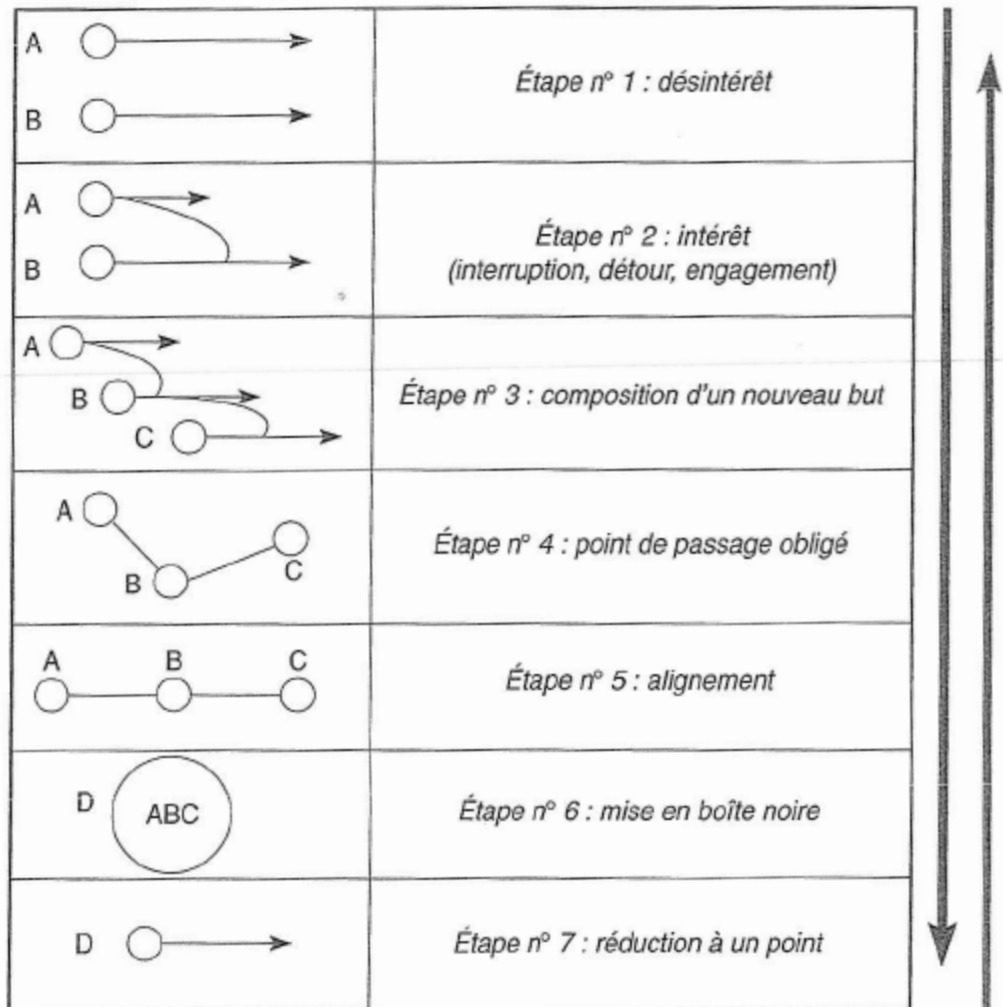


FIGURE 25 – TROISIÈME SENS DE LA MÉDIATION : LA MISE EN BOÎTE NOIRE RÉVERSIBLE, (LATOUR, 2007B, P. 194)

### 3.4.3.4 La délégation.

C'est le sens d'une médiation technique qui ne modifie pas seulement la forme, mais également la substance. L'acteur n'est pas seulement déplacé comme dans les autres types de médiations techniques, il est traduit en un autre acteur. Par cette traduction, la médiation technique garde son sens, mais elle quitte le domaine du discours (Latour, 2007b). De telle façon que : « une action, qui s'est déroulée il y a longtemps, menée par un acteur disparu depuis longtemps, demeure toujours active aujourd'hui, dans ce lieu, et produit ses effets sur moi. Je vis entouré de *délégués* techniques ; moi et les non-humains formons un pli » (Latour, 2007b, p. 199).

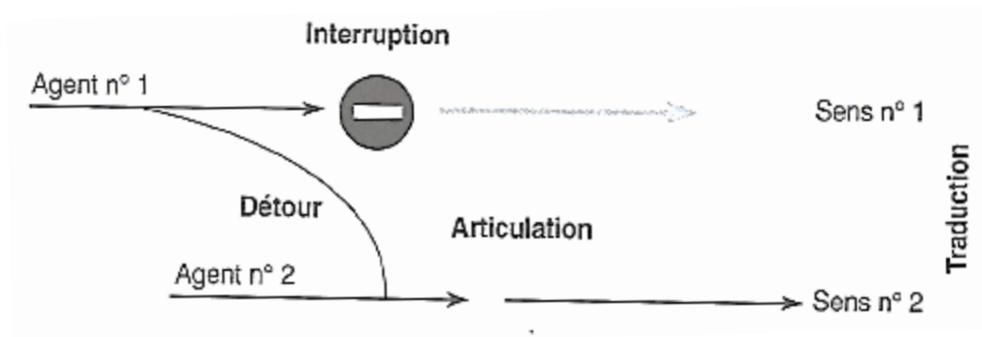


FIGURE 26 – QUATRIÈME SENS DE LA MÉDIATION : LA DÉLÉGATION, (LATOUR, 2007B, P. 197)

Enfin, le cadre d'analyse de la sociologie de la traduction se déploie en quatre moments (Callon, 1986b; Callon et al., 1986). À ce cadre, nous ajoutons les connaissances issues de la recension des écrits du chapitre 2. Cela nous amène à ajouter un cinquième moment au cadre d'analyse. Bien entendu, il faut attendre après l'expérience terrain pour



que le cadre d'analyse puisse s'adapter au cas à l'étude et qu'il atteigne une stabilité relative.

(1) *Problématisation* : Dans le premier moment de la traduction, l'acteur central définit les identités, les objectifs et les besoins des autres acteurs en lien avec ses propres objectifs et besoins; c'est l'inter-définition. L'acteur se positionne ainsi comme le point de passage obligatoire du réseau qu'il est en train de bâtir, le rendant indispensable.

*Ajout de l'émergence* : L'émergence consiste principalement à générer une idée, à l'évaluer et à définir son concept ; c'est la création d'un projet mobilisateur. Le réseau est composé soit d'un individu ou d'un groupe d'individu. L'objectif du projet correspond à la légitimité d'une solution à un problème.

(2) *Intéressement* : Le deuxième moment de la traduction est celui dans lequel l'acteur central essaie de s'imposer et de stabiliser l'identité des acteurs en les amenant à accepter sa définition du problème. Des dispositifs sont utilisés pour intéresser, c'est-à-dire amener les acteurs à choisir le projet mobilisateur parmi les autres options qui les définissent autrement.

*Ajout du recrutement* : La deuxième étape est celle du recrutement de l'équipe. Le réseau augmente pour inclure plus de parties prenantes. L'objectif du projet se définit par la prise en compte des motivations individuelles des parties prenantes

et par la démonstration de la crédibilité du projet. L'autonomie laissée aux parties prenantes leur permet d'affirmer leur identité.

(3) *Enrôlement* : Lorsque les dispositifs d'intéressement sont suffisants, les autres acteurs acceptent enfin la définition de la problématique. Cette dernière n'est dorénavant plus hypothétique et est énoncée formellement. Les dispositifs d'intéressement permettent de définir les rôles et de les attribuer ou de les distribuer aux acteurs qui les acceptent. L'alliance est formée. Grâce à cette alliance, l'identité des acteurs et le point de passage obligatoire sont fixés.

*Ajout de la planification* : C'est à ce moment que le groupe se prépare en établissant la planification complète afin de préparer la quatrième étape qui est la réalisation. Le réseau se complète avec l'ajout des dernières parties prenantes et les efforts portent sur l'entretien des relations établies. Les réflexions menées par le groupe établissent des moyens pour atteindre l'objectif du projet. L'identité se confirme par la coordination des parties prenantes.

(4) *Mobilisation* : Le quatrième moment de la traduction survient si l'enrôlement est réussi. La mobilisation consiste à rendre mobiles des actants qui ne l'étaient pas. Le réseau est alors transformé en acteurs qui peuvent se déplacer. C'est via des porte-paroles que ces entités peuvent se déplacer. Les porte-paroles agissent alors comme des intermédiaires qui établissent des équivalences et qui rendent chacun

des déplacements plus faciles. Chacun de ces déplacements forme ainsi une chaîne d'action représentant un réseau.

*Ajout de la réalisation* : Il s'agit concrètement de l'opérationnalisation de l'idée et du plan, la mise en œuvre du projet. Le réseau social mise sur la qualité des relations. L'actualisation de l'objectif initial amène une prise de conscience de leurs capacités pour les parties prenantes. L'apprentissage émergent des situations permet de construire l'identité.

(5) *La propagation (ou la dissidence)* : La propagation est l'action de faire durer le nouveau réseau établi. Le nouveau réseau continue de se répandre jusqu'à ce qu'il y ait une controverse. Une controverse survient quand un porte-parole parle au nom du collectif qu'il représente et que sa légitimité est remise en cause. C'est à ce moment qu'une série de discussions a lieu afin de préserver la légitimité du porte-parole. Si ce dernier échoue à convaincre les autres acteurs, les alliances sont brisées, le point de passage obligatoire n'est plus, il y a dissidence.

*Ajout de la clôture* : Cette étape consiste, pour l'équipe de projet, à honorer les engagements pris avec les commanditaires. Il faut rendre compte aux parties prenantes quant à la réalisation du projet. L'objectif du projet et l'identité sont non précisés pour ce moment.

### **3.5 Conclusion**

De par son ontologie relationnelle, la théorie de l'acteur-réseau propose un cadre relativiste relatif d'observation novateur pour la gestion de projet. Ce qui la rend unique, c'est que la TAR est un outil pour suivre l'assemblage d'un projet mobilisateur plutôt qu'un cadre conceptuel que l'on applique à un cas. Or, plutôt que des concepts, la TAR propose des principes, qui une fois combinés, modifient notre façon d'enquêter. C'est cette reconfiguration de la pensée qui rend possible l'étude inductive de la construction d'un phénomène risqué, incertain et complexe, soit un projet mobilisateur. Ainsi, la théorie offre plusieurs prises pour décrire le processus d'assemblage d'un projet mobilisateur. La TAR permet de produire, par un travail d'épistémologie politique, une description d'un phénomène. Suivant la description, il est possible d'adapter et d'utiliser le cadre d'analyse de la théorie afin de répondre à la question spécifique de l'enquête, soit : comment traduire et intégrer les réseaux sociaux, l'objectif mobilisateur et l'identité à travers le processus d'un projet mobilisateur.

## **Chapitre 4 : Le cadre méthodologique**

## **4 Le cadre méthodologique**

Le chapitre trois montre que le cadre théorique de la théorie de l'acteur réseau permet d'explorer le rôle des réseaux sociaux, de l'objectif mobilisateur et de l'identité dans le processus d'un projet mobilisateur. Dans ce chapitre, le cadre méthodologique proposé vise à collecter les informations nécessaires pour répondre à la question spécifique de la recherche. La première section du chapitre vise à concevoir la méthode de recherche. La seconde section définit la méthode de collecte. La troisième section s'affaire à construire les instruments de collecte des données. La quatrième section fait état du déroulement de la collecte de données. Enfin, la cinquième section détermine les médiations des résultats.

### **4.1 Concevoir la méthode**

Afin de mieux comprendre les projets mobilisateurs, il est nécessaire de concevoir la méthode la plus appropriée. Dans un premier temps, pour définir cette méthode, la présente section positionne l'ontologie de la recherche puis la stratégie retenue et enfin le choix de la méthode la plus adaptée pour répondre à la question de recherche. Dans un second temps, le cas est défini, puis l'unité d'analyse, le choix du nombre de cas, la méthode d'échantillonnage et identifie les cas de l'étude.

#### **4.1.1 La méthode.**

Gauthier et Ika (2012) soulignent l'importance pour les chercheurs en gestion de projet d'indiquer leur position ontologique. À cette fin, ils présentent un cadre ontologique

en gestion de projet en six facettes. Ce cadre reflète les ontologies utilisées actuellement en gestion de projet. Il est fondé sur l'opposition entre Être et Devenir ainsi qu'entre le Sujet et l'Objet (ce dernier est sous-divisé en deux positions). Ce sont ces scissions qui sont relevées au chapitre précédent. Cela étant dit, Gauthier et Ika (2012) recommandent de quitter cette perspective dualiste et d'opter pour une perspective plus intégrative afin de pouvoir adresser la complexité des projets. Or, l'ontologie relationnelle retenue au chapitre un correspond à cette perspective plus intégrative (Latour, 1997). De par son positionnement selon une ontologie relationnelle, la TAR s'aligne tout à fait avec l'ontologie relationnelle identifiée au chapitre un. Effectivement, la TAR permet d'observer la construction des faits disputés soit les faitiches qui fusionnent Être et Devenir au sein d'une même relation (Latour, 2007a, 2007b). De plus, le relativisme relatif du cadre de travail apporte une nouvelle distinction entre objet (était présent) et sujet (est présent) dans un rapport temporel plutôt qu'un rapport nature/ société. C'est pourquoi la reconfiguration de la pensée qu'opère la TAR s'inscrit dans une ontologie relationnelle qui intègre les scissions mentionnées par Gauthier et Ika (2012). Bref, c'est ce qui positionne la théorie de l'acteur-réseau comme un point de passage obligé pour les nouvelles recherches en gestion de projet.

Selon une ontologie relationnelle, la stratégie de recherche doit permettre de décrire les relations qui constituent un projet mobilisateur. C'est-à-dire que pour voir ce qui circule et ce qui fait la circulation dans les étroits conduits (relations) d'un acteur-réseau, la TAR adopte le point de vue d'un oligoptique (Latour, 2007a). Un oligoptique,

voit peu, mais entièrement, ce qui équivaut à une stratégie de recherche holistique (Patton, 2002). Cette stratégie holistique s'avère pertinente puisque selon la TAR, il faut suivre les acteurs et les médiateurs à travers les relations qui construisent les événements contemporains sur lesquels le chercheur n'a pas de contrôle (Callon et al., 1986; Latour, 2007a; Patton, 2002). En somme, une stratégie holistique respecte les fusions relatives à une ontologie relationnelle.

Pour bien comprendre ce que c'est que pour un acteur (un projet mobilisateur) d'advenir à l'existence, seule une approche chronologique permet de recueillir suffisamment de données sur ce processus (Babbie, 2010; Patton, 2002). Une approche chronologique est cohérente avec la théorie de l'acteur-réseau à condition de considérer le temps linéaire et le temps sédimentaire (versions) (Latour, 2007b). En effet, Latour (2007a) insiste pour suivre les acteurs et les médiateurs. Au niveau méthodologique, cela équivaut à une enquête naturaliste, ce qui veut dire : « étudier les situations du monde réel telles qu'elles se déploient naturellement<sup>8</sup> » (Patton, 2002, p. 40) [Traduction libre]. Alors, suivre les acteurs et les médiateurs au fur et à mesure qu'ils sont déployés permet de suivre le changement de versions et ainsi mettre l'accent sur l'existence relative d'un projet mobilisateur (Callon et al., 1986; Latour, 2007a, 2007b; Patton, 2002). En procédant de cette façon, il est possible d'être plus attentif aux relations qui permettent l'assemblage des différentes perspectives des parties prenantes afin d'obtenir une vue d'ensemble (Patton, 2002). Autrement dit, les données collectées tout au long de ce processus ont une

---

<sup>8</sup> Traduction libre de : « Studying the real-world situations as they unfold naturally ».



forte puissance explicative du cas (Miles & Huberman, 2003). Cette vue d'ensemble, c'est un compte rendu qui décrit le processus d'un projet mobilisateur et qui se faisant l'explique (Latour, 2007a).

La méthode des cas est la meilleure pour l'étude d'un acteur-réseau puisqu'elle est représentative de l'état du réseau en traduction (Callon, 1990). D'ailleurs, l'étude de cas est la méthode utilisée par les auteurs ayant traité de la mobilisation en gestion de projet (Lecoeuvre-Soudain & Deshayes, 2006; Lecoutre & Lièvre, 2010; Récopé et al., 2010; Teo & Loosemore, 2010). Des cinq auteurs ayant abordé le sujet, seuls Brechet et Desreumaux (2010) ont produit un article théorique. Dans cette optique, Yin (2014) recommande que l'objet d'étude soit un cas en trois circonstances. Premièrement, l'objectif de la recherche est de forme exploratoire basée sur un processus. Deuxièmement, l'objet d'étude ne nécessite pas d'être contrôlé et doit au contraire être libre. Troisièmement, l'objet d'étude doit se dérouler en temps réel. À cela Hlady Rispal (2002, p. 54) ajoute que c'est la force de la méthode des cas: « Elle s'attache à découvrir la singularité dans l'espace et dans le temps des processus qu'elle veut connaître ». En définitive, la méthode des cas est tout à fait adaptée pour décrire un acteur-réseau selon son degré d'existence relative.

Sur ces points, les principes de la TAR sont conformes à ceux énoncés par Yin (2014). Bien qu'une critique fréquemment adressée à l'encontre de l'enquête par étude de cas est son manque de rigueur (Yin, 2014), la TAR soutient que c'est justement par souci

de rigueur de l'existence relative qu'elle utilise cette méthode (Callon, 1990). Une méthode quantitative peut être utilisée si un acteur-réseau est mis en boîte noire, ce qui en fait un intermédiaire et c'est une exception (Callon, 1990; Callon et al., 1986; Latour, 1996a). Ainsi, le compte rendu d'un cas permet d'être assez rigoureux et précis, « parce qu'ils retracent des objets avec assez de soin pour que ceux-ci puissent objecter à ce qu'on dit sur eux » (Latour, 2007a, p. 182). Au final, c'est pour cette raison qu'avec la méthode des cas il est possible de décrire les mouvements des acteurs et des médiateurs en respectant l'état de stabilité du réseau de traductions.

#### **4.1.2 Définir le cas.**

Selon la stratégie de recherche holistique chronologique, l'unité d'analyse doit être le processus d'un projet mobilisateur pour deux principales raisons. Premièrement, l'unité d'analyse doit permettre d'enregistrer les faits disputés entre les acteurs et les médiateurs, peu importe où ceux-ci vont (holisme). Deuxièmement, il doit permettre de suivre l'évolution de l'existence relative d'un projet mobilisateur (chronologie). Ainsi, l'unité d'analyse doit permettre de réaliser ces deux actions simultanément (Callon, 1986b; Callon et al., 1986; Latour, 2007a). L'étude de ce processus permet de décrire ce qu'est pour un projet mobilisateur d'advenir à l'existence. Le choix d'un projet mobilisateur comme unité d'analyse permet d'étudier les relations de traductions qui composent le projet et les possibles controverses. Ce qui fait qu'avec un projet mobilisateur comme unité d'analyse il est possible de suivre les acteurs, les médiateurs et collecter les données nécessaires pour répondre à la question spécifique de la recherche.

Dans le cadre de cette recherche, deux cas sont retenus. La première raison qui justifie le choix des cas est le caractère extrême ou unique des cas (Yin, 2014). La seconde raison est que le cas est révélateur puisqu'il est difficilement accessible et donc peu étudié. Suivant ce raisonnement, un seul cas suffit à distinguer des recherches précédentes. Toutefois, l'utilisation de la théorie de l'acteur-réseau réduit la base comparative d'un seul cas. En effet, choisir deux cas vise à garder la richesse de chaque cas et tout en permettant une validité interne minimale tout en permettant d'établir une validité externe par la comparaison aux recherches existantes (Yin, 2014).

L'échantillon est constitué par contraste/approfondissement ce qui permet d'étudier deux cas homogènes et indépendants dans le but de faire ressortir et de confirmer certains éléments (Pires, 1997). Les projets sont sélectionnés pour deux motifs. Le premier est par choix raisonné parce que ce sont des projets de mise en place d'un changement au sein d'une petite organisation et ce sont des projets d'expédition hivernale de marche de plusieurs jours, ce qui les rend uniques et plus à même d'être révélateurs (Yin, 2014). Le deuxième motif, c'est que ce sont des cas difficilement accessibles qui possèdent de légères divergences servant à enrichir la comparaison (Babbie, 2010; Paillé, 2007; Yin, 2014). C'est-à-dire que les deux cas sont issus de deux cultures différentes, une allochtone québécoise et l'autre autochtone québécoise. L'autre particularité est que les projets sont réalisés en région semi-isolée, ce qui permet de réduire le nombre d'acteurs à suivre, facilite la prise de notes et augmente la possibilité de comparaison.

Le premier cas est un projet qui sert à financer une organisation. Cette dernière a pour mission d'aider les jeunes atteints par le cancer à retrouver leur bien-être en réalisant une expédition d'aventure thérapeutique. Le projet consiste à traverser un énorme lac l'hiver. Chaque équipe de quatre participants est divisée en deux. Les deux premiers membres de l'équipe traversent le lac en deux jours et demi, ce qui les oblige à dormir en cours de route. De l'autre côté, ils sont accueillis par les deux autres membres de l'équipe qui prennent leur place et font deux jours et demi de marche pour revenir au point de départ. Les 60 participants marchent en moyenne 12 kilomètres par jour et n'ont pour la plupart aucune expérience de camping d'hiver. L'activité se réalise au mois de février et les températures sur le lac peuvent atteindre les  $-40^{\circ}\text{C}$ . Les fonds déboursés pour participer au projet couvrent les frais du projet et le surplus finance les expéditions thérapeutiques de l'organisation.

Le deuxième cas est une série de marches par des autochtones totalisant près de 5000 kilomètres en 5 ans à pied pour rallier les différentes communautés autochtones, du Québec, de l'Ontario, du Nouveau-Brunswick et du Labrador. Pendant le périple, les membres des communautés sont invités à venir marcher lors des étapes qui sont en moyenne de 400 kilomètres avec camping en tente prospecteur<sup>9</sup>. Dans le cas à l'étude, 63

---

<sup>9</sup> Une tente prospecteur est une tente de canevas, généralement de forme carrée et dont le toit a deux versants. Elle est généralement munie d'un poêle à bois et le plancher est fait de branches de conifères plantées dans le sol. La tente s'installe en utilisant des perches de bois qui lui servent de structure.

marcheurs ont participé, dont 8 allochtones. La marche est planifiée pour 17 jours incluant une journée de repos, ce qui fait en moyenne 24 km de marche par jour.

#### **4.2 La méthode de collecte**

La méthode de collecte se définit comme un travail d'épistémologie politique (Latour, 2007a). En ce sens, la méthode de collecte ce sont les outils, les médiateurs, mis en place afin d'opérer un déplacement du terrain à la recherche par la collection d'information. Ce qui est à collecter, ce sont les relations de traductions et possiblement de controverses soit, les faits disputés. Afin de collecter les faits disputés, il faut préciser les sources des données à favoriser, c'est-à-dire, construire la méthode de collecte. Selon Yin (2014), il existe six sources de données en recherche qualitative : les documents, les archives, les entrevues, l'observation directe, l'observation participante et les objets. Au point de vue méthodologique toutefois, il est plus aisé de débiter la collecte à partir des controverses pour découvrir lors de l'étude terrain les médiateurs (parties prenantes, documents, objets, etc) (Latour, 2007a). C'est pourquoi aux fins de l'étude, ce sont les données issues de l'observation participante et des entrevues qui sont retenues comme point de départ de la collecte. La combinaison de ces sources de données souligne les relations entre le leader, le gestionnaire de projet et l'équipe de projet et le participant (le chercheur). Les objets (en incluant l'environnement naturel) et les documents sont également considérés, mais plutôt comme des données obtenues lors des entrevues et de l'observation participante et non comme source de données initiales. En ce sens, ce qui est intéressant ce ne sont pas les objets ou les documents eux-mêmes, mais leurs actions

qui sont rendues visibles par les faits disputés à travers les deux autres sources de données. Ainsi, l'observation participante et les entrevues permettent de rendre compte de la gamme complète des acteurs, des médiateurs à travers le processus de traduction de Callon (1986b). Ceci permet de trianguler les différents points de vue des acteurs lors du processus d'un projet mobilisateur et d'inscrire les faits disputés (Patton, 2002).

#### **4.2.1 Observation participante.**

Selon la TAR, toutes les entités doivent être considérées afin de produire un bon compte rendu. Or, si le chercheur agit pour collecter des données, il devient un médiateur du projet. C'est pourquoi l'observation participante est une source de premier choix, puisque le chercheur est un médiateur du projet au même titre que tous les autres (Boutin, 2008). Sachant cela, il ne reste plus qu'à décider à quel point l'observateur participe (Patton, 2002). La stratégie holistique de la recherche requiert une compréhension approfondie du contexte et pour cela : « Pour bien comprendre la complexité de nombreuses situations, la participation directe et l'observation du phénomène d'intérêt peut être la meilleure méthode de recherche<sup>10</sup> » (Patton, 2002, p. 21) [Traduction libre]. Ceci fait qu' : « Au final, en tant que chercheurs, nous avons un savoir expérientiel. Nous voyons et savons déchiffrer des détails, des complexités et des subtilités qu'un observateur moins formé laisserait échapper » (Miles & Huberman, 2003, p. 40). C'est précisément parce que le chercheur est un médiateur faisant faire qu'il est possible de collecter

---

<sup>10</sup> Traduction libre de : « To understand fully the complexities of many situations, direct participation in and observation of the phenomenon of interest may be the best research method ».

l'information nécessaire pour la recherche (Latour, 2007a). La perspective holistique permet ainsi à l'observateur participant non seulement de voir, mais également de sentir ce que c'est que de faire partie du projet (Patton, 2002). De plus, l'observation participante permet d'avoir accès à une vue de l'intérieur, d'accéder à des sites autrement inaccessibles, de suivre les acteurs, d'apprendre des éléments non mentionnés en entrevue ou encore des éléments qui n'ont pas attiré l'attention jusqu'à maintenant (Hlady Rispal, 2002; Patton, 2002; Yin, 2014). Conforme à la logique inductive de l'étude, l'observation participante vise a priori la description et ne requiert que peu de préparation conceptuelle (Patton, 2002). Enfin, le chercheur étant un médiateur du projet, l'observation participante respecte l'alignement de la recherche, ce qui en fait une source incontournable d'information, un point de passage obligé.

Cependant, plusieurs chercheurs soulignent les biais possibles de l'observation participante, notamment à savoir quel est l'effet de l'observateur sur ce qui est observé (Latour, 2007a; Patton, 2002; Yin, 2014). Pour pallier à ceci, il est impératif de trianguler les sources de données : « une version concrète de la triangulation de la théorie pour l'évaluation serait d'examiner les données de points de vue différents selon les positions des parties prenantes <sup>11</sup> » (Patton, 2002) [Traduction libre]. Cette combinaison de perspectives met en lumière les différences d'accents, les controverses et identifie le point de référence commun, les traductions (Barbour, 2007). En d'autres mots, les prochaines

---

<sup>11</sup> Traduction libre de : « A concrete version of theory triangulation for evaluation would involve examining the data from the perspectives of various stakeholder positions ».

sources de données doivent permettre de réaliser une triangulation afin de pouvoir rendre compte des faits disputés avec rigueur.

#### **4.2.2 Entrevues individuelles.**

Ainsi, pour trianguler les sources de données, l'entrevue individuelle s'avère le meilleur choix (Boutin, 2008). En effet, l'entrevue individuelle est utile, car : « ... l'intervenant ou le chercheur dans le domaine des sciences sociales ne peut pas comprendre le comportement humain sans une saisie du cadre de référence selon lequel les sujets interprètent leurs pensées, leurs sentiments et leurs actions » (Boutin, 2008, p. 14). Comme l'entrevue permet de poser des questions ouvertes, la personne interviewée peut répondre dans ses propres mots et exprimer sa propre perspective (Callon, 1986b; Patton, 2002). Ici, le leader du projet représente l'acteur le plus important, car c'est celui qui est l'instigateur (l'auteur) du projet et son porte-parole officiel par l'organisation. Le terme de leader vient nuancer le rôle de l'instigateur des autres porte-paroles issus du processus de traduction. C'est ce qui porte à croire qu'en étant le porte-parole officiel du projet, les leaders sont reconnus par les autres acteurs comme le porte-parole par excellence du projet. Bref, l'entrevue individuelle permet d'ajouter une perspective supplémentaire qui se présente comme étant la plus valable pour collecter des données sur le processus du projet mobilisateur.

Boutin (2008) recommande de réaliser des entrevues en profondeur lorsqu'il s'agit de mieux comprendre un processus. Lors des entrevues, des questions semi-ouvertes sont



requis afin de respecter la stratégie holistique chronologique. L'utilisation d'un canevas d'entrevue dans l'introduction permet de suivre la même procédure pour l'ensemble des personnes interviewées (Patton, 2002). En laissant les leaders raconter le projet, cela permet de collecter des informations pour rendre compte du processus du projet mobilisateur. Ainsi, une entrevue en profondeur post-événement permet au leader de s'exprimer sur les événements par un retour. En somme, cette nouvelle source de données permet d'ajouter une perspective supplémentaire pour trianguler les informations.

#### **4.2.3 Entrevues de groupes.**

La méthode de collecte de données par entrevue de groupe complète la triangulation des données. Les entrevues de groupe ont plusieurs avantages : de pouvoir capturer les réponses à mesure qu'elles se forment, d'aider la mémoire puisqu'il s'agit de questions sur ce qui s'est passé, de permettre d'observer les interactions entre les individus et la dynamique du groupe ainsi que de vérifier le degré de similitude ou de divergence (Barbour, 2007). Les autres acteurs et médiateurs connus du projet sont le gestionnaire de projet et les autres membres de l'équipe de gestion. Ces derniers sont reconnus comme des porte-paroles du projet aux yeux du leader, mais pas nécessairement aux yeux des autres médiateurs. Ainsi, leur légitimité est plus susceptible de générer des controverses. C'est là toute la richesse de l'entrevue de groupe, de pouvoir saisir les controverses et les traductions au sein de l'équipe du projet. C'est donc dans le souci d'ajouter une richesse d'information que l'équipe du projet est interviewée, ce qui permet une première triangulation lors de l'entrevue et une seconde avec l'observation

participante et les entrevues individuelles. Tout comme les entrevues individuelles, les entrevues de groupes sont réalisées après l'évènement lors d'une seule séance et sont semi-ouvertes. Dans l'ensemble, en adoptant la même procédure qu'avec les entrevues individuelles, il est possible d'ajouter un autre point de vue chronologique holistique à la compréhension du processus de la mobilisation. En fin de compte, l'entrevue de groupe permet d'abord d'étudier les faits disputés entre l'équipe de gestion puis de trianguler cette source de données avec l'observation participante et les entrevues individuelles afin d'ajouter de la fiabilité aux données.

En conclusion, la théorie de l'acteur-réseau implique une épistémologie politique pour laquelle les méthodes collectent les faits disputés. La méthode de collecte des faits disputés provient de trois sources d'informations. D'abord, le chercheur via l'observation participante devient un médiateur de type participant aux projets. Puis, les entrevues individuelles avec les leaders permettent de recueillir des données sur les faits disputés du porte-parole officiel et instigateur du projet. Finalement, les entrevues de groupes permettent de recueillir des données sur les faits disputés de l'équipe de gestion de projet. Ces différentes sources d'information permettent un travail d'épistémologie politique à travers une triangulation. La combinaison des faits disputés au sein de l'entrevue de groupe permet une première triangulation qui permet ensuite une seconde triangulation entre les différentes méthodes de collecte. En bref, grâce à l'ensemble de ces différentes sources de données, il est possible de collecter les faits disputés avec rigueur.

### **4.3 Les instruments de collecte.**

Hlady Rispal (2002) mentionne que les deux postulats de la recherche qualitative sont l'observation détaillée et l'absence d'engagement a priori vis-à-vis de tout modèle théorique. Ces éléments sont conformes à la TAR considérant que l'engagement du cadre théorique survient après la collecte d'information. Ainsi, le chercheur se doit d'opter pour une description détaillée des faits disputés, afin d'en rendre compte comme le suggère Latour (2007a). Ainsi, les instruments visent à permettre au chercheur d'identifier de façon large les types d'informations à collecter (Barbour, 2007; Hlady Rispal, 2002). De plus, ces instruments de collecte doivent s'inscrire dans le travail d'épistémologie politique de la recherche. Dans l'ensemble, en adoptant une méthodologie qualitative, les instruments de collecte recueillent des données sur les faits disputés.

#### **4.3.1 Le canevas d'observation.**

Latour (2007a) mentionne que tout fait maintenant partie de l'observation et il dicte même la façon de comptabiliser les notes en quatre carnets, un carnet pour chaque type d'information. Le premier carnet permet de noter les transformations que le chercheur subit. Ce type d'information fait partie intégrante de la recherche comme le mentionne Patton (2002, p. 264) : « la réflexion et l'introspection sont des éléments importants de la recherche sur le terrain. Les impressions et les sentiments de l'observateur deviennent une partie des données qui seront utilisées pour tenter de comprendre un cadre

et les gens qui l'habitent<sup>12</sup> » [Traduction libre]. Le deuxième carnet sert à noter la chronologie des faits disputés. Ce type d'information est crucial pour suivre les acteurs et les médiateurs à travers le processus du projet. Cette prise de notes permet également de reclasser l'information facilement (Latour, 2007a). Considérant que les cas se déroulent en plein air, un journal de bord est ajouté afin d'inscrire les informations météorologiques. Le troisième carnet sert à noter les esquisses et brouillons de l'analyse. C'est d'ailleurs ce que soutient Patton (2002, p. 304) : « les notes de terrain comprennent vos idées, interprétations, commencement d'analyses et les hypothèses de travail<sup>13</sup> » [Traduction libre]. Quatrièmement, il faut un carnet pour noter les effets que le compte rendu rédigé produit sur les acteurs. En gros, c'est la collecte de ces types d'information qui permet de suivre les acteurs et les médiateurs, de prendre note de leurs traces et du moment auquel les interactions surviennent. Aussi, pour faciliter et augmenter le nombre de notes, un dictaphone est utilisé comme le recommande Patton (2002). Le canevas d'observation est présent à l'Appendice A. Somme toute, le canevas d'observation se propose comme l'outil pour la collecte des informations lors de l'expérience.

#### **4.3.2 Le canevas d'entrevue.**

Selon Hlady Rispal (2002), l'entrevue doit être menée suivant une logique en quatre moments : l'introduction, le centrage, l'approfondissement et puis la conclusion.

---

<sup>12</sup> Traduction libre de : « Reflection and introspection are important parts of field research. The impressions and feelings of the observer become part of the data to be used in attempting to understand a setting and the people who inhabit it ».

<sup>13</sup> Traduction libre de : « fields notes include your insights, interpretations, beginning analyses, and working hypotheses ».

Cette dernière est équivalente au processus de la sociologie de la traduction de Callon (1986b). L'entrevue permet à l'interviewé de rendre compte de son expérience, des traductions et des controverses qu'il a vécues tout au long du processus du projet mobilisateur. L'approche inductive préconisée utilise quelques questions prédéfinies pour diriger l'entrevue sur le cas à l'étude, soit le projet mobilisateur. Toutefois, afin de laisser les parties prenantes induire leur réponse, le canevas se limite à cinq questions, une pour chaque moment proposé par Hlady Rispal (2002) à l'exception du centrage qui compte deux questions. Le canevas d'entrevue est construit de manière à ne toucher qu'à la famille thématique, soit le processus du projet mobilisateur. C'est lors de l'analyse que sont abordés les thèmes généraux issus du cadre théorique et les thèmes spécifiques issus de l'objectif spécifique. Ainsi, il est possible de laisser suffisamment de latitude à l'entrevue pour qu'elle soit inductive. Cette façon de faire vise à diriger les interviews dans la même direction pour assurer la fiabilité des données (Yin, 2014). L'introduction sert à susciter l'intérêt de l'interviewé et le mettre en confiance (Boutin, 2008; Hlady Rispal, 2002). Pour ce faire, les thèmes abordés sont ceux mentionnés par l'interviewé et ceux pour lesquels il est compétent. Ensuite, le centrage vise à se rapprocher des thèmes centraux de l'étude, dans notre cas, la chronologie du projet mobilisateur (Boutin, 2008; Hlady Rispal, 2002). Pour ce faire, une question porte sur le projet et l'autre sur le rôle de l'interviewé au sein du projet. Puis, vient le moment de l'approfondissement du processus d'un projet mobilisateur (Hlady Rispal, 2002). C'est principalement cette information qui permet la triangulation avec l'observation participante. C'est donc pour cette raison que l'entrevue de groupe utilise le même canevas d'entrevue. Dans la dernière phase, la conclusion, le

chercheur invite l'interviewé à ajouter ou préciser certaines informations s'il le désire (Boutin, 2008; Hlady Rispal, 2002). Après l'entrevue, le chercheur prend le temps de noter ses impressions sur la rencontre (Miles & Huberman, 2003). Les entrevues sont réalisées après l'évènement afin de recueillir le point de vue des interviewés. En synthèse, grâce à ce canevas d'entrevue, toutes les informations nécessaires sont collectées sur le processus d'un projet mobilisateur. Le canevas d'entrevue est disponible à l'Appendice B.

Finalemment, avec l'aide des différents instruments, une méthodologie qualitative inscrit les faits disputés dans une collection. Cette collection de faits disputés permet d'attribuer les caractéristiques aux entités. Néanmoins, d'autres médiations sont nécessaires pour la composition des comptes rendus.

#### **4.4 Le déroulement de la collecte de données**

L'observation participante et les entrevues permettent d'employer trois méthodes de collecte de données pour recueillir les données sur les faits disputés. Le tableau 2 présente les dates de réalisations des différentes phases de la collecte de données.

TABLEAU 2 – DATES ET DURÉES DE LA COLLECTE DE DONNÉES

<b>Méthode</b>	<b>Cas 1</b>	<b>Cas 2</b>
<b>Observation participante</b>	5 jours	18 jours
<b>Entrevues individuelles</b>	28 mars (2x) (2h) et (2h) 1er avril (2h)	2 avril (2h)
<b>Entrevues de groupes</b>	1er mai (2h)	27 mars (2h) 31 mars et (1h30)

Pour ce qui en est de l'observation participante et des entrevues individuelles, l'ensemble s'est bien déroulé (sept entrevues). Pour les entrevues de groupes, celle du cas un a été reportée d'un mois à la demande des participants. Pour le cas deux, seulement une partie de l'entrevue a été réalisée avec l'ensemble des membres de l'équipe de projet, car le gestionnaire de projet a dû quitter l'entrevue pour des raisons professionnelles. L'entrevue de groupe s'est poursuivie avec les membres présents. Afin de compléter la collecte de données avec le gestionnaire de projet, une entrevue individuelle a été réalisée le 31 mars. Il est à noter également que dans le cas un, lors du début de la phase de planification il y a eu un changement de gestionnaire de projet. L'ancien gestionnaire de projet a été interviewé individuellement puisqu'il a participé aux premiers mois du projet avant de démissionner et dans ces circonstances, il ne souhaitait pas participer à l'entrevue de groupe, alors que le nouveau gestionnaire de projet a participé à l'entrevue de groupe. De plus, il est à noter que la méthodologie a reçu l'approbation du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais (certificat #1683). Conformément aux

règles du comité d'éthique de la recherche, chaque participant a signé un formulaire consentement avant son entrevue. Ce dernier est disponible à l'Appendice G. Afin de préserver l'anonymat des participants, tous les projets débutent à l'an 0 et le nom des participants ainsi que des projets sont changés.

#### **4.5 Les médiations des résultats**

Jusqu'à maintenant, la méthodologie a mis en place deux médiateurs afin de collecter les informations sur les cas à l'étude. Les médiateurs définis pour cette collecte ce sont les canevas d'observation et d'entrevues qui s'inscrivent dans le cadre de travail du relativisme relatif de la TAR. Ainsi, les médiateurs sont réglés pour collecter les informations liées au cas à l'étude dans l'évolution de son existence relative. Leur médiation se fait lors de l'observation participante puis lors des entrevues individuelles et de groupes. Ces médiations permettent de rendre compte des entités à l'œuvre, mais pas encore de produire un compte rendu. Pour produire le compte rendu de chaque cas, l'analyse s'opère de façon inductive en deux temps. Ici encore, dans un souci de rigueur, il est important de suivre une méthode. La méthode repose sur six principes énoncés par Hlady Rispal (2002) dans un système d'analyse cohérent :

- 1) Le principe de contextualisation
- 2) Le principe du cercle herméneutique
- 3) Le principe de raisonnement dialogique
- 4) Le principe d'interprétation plurielle d'un évènement



- 5) Le principe de simplifier les données collectées
- 6) Le principe de suspicion

L'analyse représente ici le travail préalable à la composition. Alors pour poursuivre le déplacement du terrain vers la recherche, deux médiations sont nécessaires : mettre les faits disputés en ordre et rédiger le compte rendu.

Afin d'être cohérent avec la stratégie holistique chronologique, il est primordial d'utiliser une matrice chronologique par rôle pour mettre en ordre les faits disputés. C'est d'ailleurs ce que recommandent Miles et Huberman (2003, p. 189) : « Si vous avez besoin de décrire le flux des événements et les processus avec soin, alors une matrice chronologique est indispensable ». Ainsi, en suivant le fil des événements, il est possible de respecter le principe de contextualisation de Hlady Rispal (2002) qui veut décrire les circonstances d'un événement. Toutefois, pour suivre les acteurs et comprendre de façon holistique chaque cas, il faut que les rôles de chaque partie prenante soient ajoutés à la matrice chronologique afin d'observer comment se construit un projet mobilisateur. Ceci permet de respecter le principe du cercle herméneutique (Hlady Rispal, 2002). De plus, l'épistémologie politique indique que pour étudier les faits disputés au sein d'un projet mobilisateur, il faut suivre la composition des différentes perspectives, d'autant plus que chaque acteur a sa propre perspective, donc sa propre logique. Ceci respecte également le principe de raisonnement dialogique (Hlady Rispal, 2002). D'ailleurs, cette combinaison chronologie/rôle génère une interprétation plurielle d'un événement, un autre principe de

Hlady Rispal (2002). Pour ces raisons, le codage de cette section est temporel/par rôle mettant en lumière les différents accents sur l'objet d'étude. Pour ce faire, les données sont présentées par site puisque : « C'est là un puissant instrument de compréhension des différences entre les sites » (Miles & Huberman, 2003, p. 334). Cette première analyse est faite lorsque le chercheur réalise la transcription des entrevues et de ces notes personnelles. Enfin, la matrice chronologique par rôle pour chaque cas est un médiateur qui met en ordre l'évolution d'un projet mobilisateur tout en maintenant la distinction entre les différents rôles.

Dans le but de tendre vers une amplification, il faut simplifier les données collectées, un autre des principes de Hlady Rispal (2002). Chaque matrice chronologique par rôle est traduite en une matrice chronologique ordonnée par concept afin de tenir compte des faits disputés. Ces concepts proviennent du cadre d'analyse de la sociologie de la traduction adaptée de Callon (1986b). L'adaptation du cadre d'analyse se fait selon le processus de chaque projet mobilisateur, ce qui amène cinq moments : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement, la mobilisation et la propagation. Ce déplacement rend possible la présentation des données au sein de la recherche. À cet effet, Yin (2014) mentionne l'importance pour les chercheurs qui utilisent la méthode des cas de spécifier la façon dont ils présentent leurs résultats. La médiation de la matrice chronologique ordonnée par concept permet la description de chaque cas sous la forme d'un compte rendu. Autrement dit, la matrice chronologique ordonnée par concept rend possible la présentation du compte rendu de chaque cas au chapitre cinq.

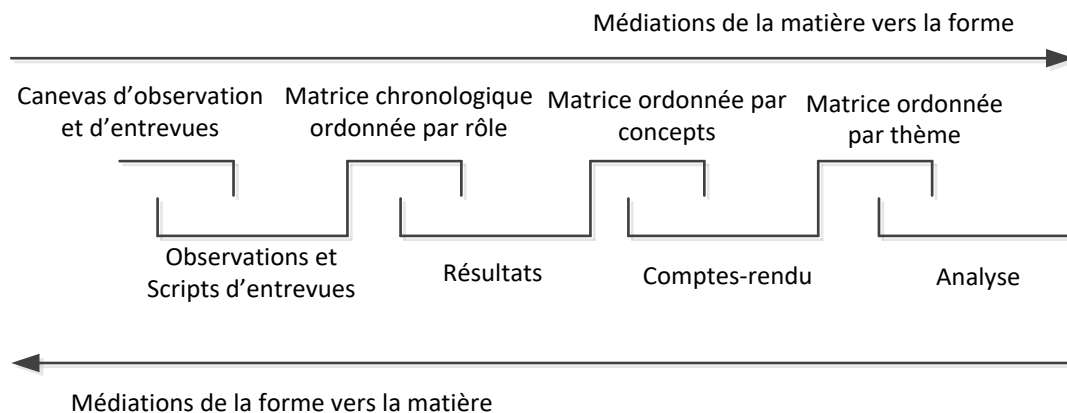


FIGURE 27 – L'ENCHAÎNEMENT DE MÉDIATIONS DE LA RÉFÉRENCE EN CIRCULATION DU CADRE MÉTHODOLOGIQUE, VUE EN COUPE, ADAPTÉ DE LATOUR (2007b, pp. 74, 77)

En fin de compte, à travers un travail de logistique, les médiateurs du cadre méthodologique permettent la mobilisation de chaque cas (Latour, 2007b). La méthode d'analyse permet avec la première matrice de distribuer les propriétés parmi les entités. La seconde matrice permet de les connecter. C'est ce qui fait que les médiateurs du cadre d'analyse permettent la composition d'un compte rendu afin que le lecteur puisse faire sa propre analyse et ainsi souscrire au principe de suspicion de Hlady Rispal (2002). C'est également de cette façon qu'il est possible d'atteindre le critère de qualité : la validité interne (Yin, 2014). Ces médiations s'alignent et coordonnent la chaîne d'action de chaque projet mobilisateur. La convergence ainsi obtenue permet la rédaction d'un compte rendu de l'existence relative de chaque cas (voir la figure 27). Les matrices sont présentées respectivement aux Appendices C, D et E. Les transcriptions d'entrevues sont disponibles sur demande. En d'autres mots, le cadre méthodologique permet aux cas à l'étude de devenir de plus en plus mobiles à travers ses médiations pour aboutir à la présentation des résultats au chapitre cinq.

#### **4.6 Conclusion**

En terminant, le cadre méthodologique s'inscrit dans la lignée d'une ontologie relationnelle et d'une épistémologie politique. En effet, il trace une série de médiations entre la matière et la forme qui rend mobile la référence soit, les deux cas (Latour, 2007b). L'alignement des transformations crée de la référence en circulation et c'est là toute la rigueur de la méthodologie (Latour, 2007b). Cette rigueur s'observe par l'équivalence entre les exigences méthodologiques de la TAR et ceux des méthodologues (Barbour, 2007; Boutin, 2008; Hlady Rispal, 2002; Miles & Huberman, 2003; Patton, 2002; Yin, 2014). Ce qui fait que chacun des médiateurs de cette chaîne d'action réalise un travail d'épistémologie politique. En ce sens, ils réalisent un travail de collecte qui représente un compromis entre ce qui est gagné (amplification) et ce qui perdu (réduction) (Latour, 2007b). Ces médiateurs permettent la convergence des données obtenues afin de rédiger le compte rendu de chaque cas.

## **Chapitre 5 : Présentation des résultats**

## **5 La présentation des résultats**

Jusqu'à maintenant, la recherche met de l'avant une ontologie relationnelle. Ce déplacement depuis une ontologie moderne rend visibles la discontinuité et le manque de connaissances sur les relations qui rassemblent un projet mobilisateur. À cet égard, la théorie de l'acteur-réseau offre une lentille d'observation qui permet d'observer le processus d'un projet mobilisateur tout en mettant de l'avant les relations qui le constituent. Pour sa part, la méthodologie s'affaire à collecter des informations sur le travail d'assemblage de deux cas. C'est à partir de cette collection d'informations, qu'il est possible de produire une médiation par la description sous la forme d'un compte rendu. Ainsi, les comptes rendus de chaque cas présentent le travail réalisé par les acteurs/ médiateurs pour atteindre une stabilité relative de leur projet mobilisateur. Ce chapitre amorce une médiation supplémentaire en juxtaposant le compte rendu et le cadre d'analyse de la sociologie de la traduction. Cette opération vise à adapter ce dernier afin d'établir une équivalence avec les deux comptes rendus. L'adaptation du cadre d'analyse de la traduction rend compte des cinq moments précités pour chaque cas : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement, la mobilisation et la propagation.

### **5.1 Le cas 1**

#### **5.1.1 La stabilisation relative de l'organisation.**

Avant de commencer la description du cas à l'étude, il est nécessaire de présenter le processus d'assemblage de l'organisation pour assurer une bonne compréhension du

cas. En effet, le projet du cas 1 est un médiateur de l'organisation dont le porte-parole est Réjean. De plus, il est à noter qu'au moins trois membres cofondateurs ont participé à l'assemblage de l'organisation. Toutefois, les entrevues n'ont pas permis de recueillir d'informations sur les actions qu'ils ont réalisées dans le processus puisque l'organisation n'est pas l'objet de l'étude. Cette lacune n'altère pas la compréhension de l'acteur-réseau qu'est l'organisation.

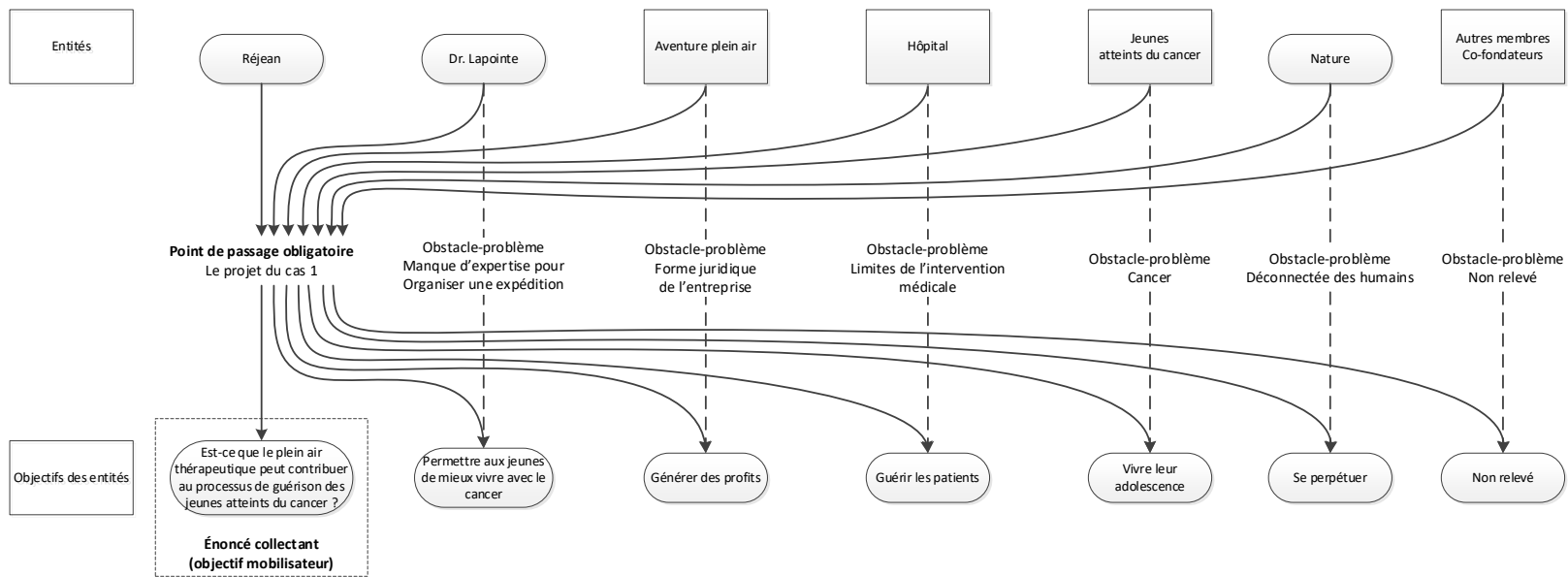


FIGURE 28 – SCHÉMA DES ASSOCIATIONS DE L'ORGANISATION DU CAS 1, ADAPTÉ DE CALLON (1986B, P. 20)



La problématisation débute suite au premier diagnostic de cancer de Réjean. Suivant ce diagnostic, il entame son cheminement par rapport à l'aventure thérapeutique en plein air à l'an 0. Puis en l'an 8, il vit une rechute de son cancer dans la moelle épinière et ses chances de survivre sont de 25%. À ce moment, seulement sept cas de cancer similaires sont répertoriés dans le monde. Une amie le met en contact avec un neurologue renommé pour ce type de cancer. Sachant qu'il allait devoir se faire opérer, il décide alors de s'entraîner dans les montagnes du Colorado afin de se préparer pour l'opération. L'opération standard consiste à lui retirer le sacrum ce qui fait qu'il serait en chaise roulante pour le reste de sa vie. En arrivant à la rencontre avec le neurologue en vélo, ce dernier voyant l'excellente condition physique et mentale de Réjean, il décide de tenter une opération différente, mais plus risquée, en procédant par succion. Un mois après l'opération, qui nécessitait normalement six mois de convalescence, il descend le Grand Canyon en canot de compétition.

Par la suite, Réjean débute sa prise de conscience de la généralisation de la problématisation lorsque son père meurt du cancer et que son frère se suicide. Il se sent alors impuissant face à la problématique de ses proches. La problématisation qui concernait d'abord la relation entre le cancer et la mort s'élargit pour devenir la relation entre la vie et la mort. La problématisation devient progressivement générale, sans pour autant être énoncée dans son entièreté.

L'émergence d'une solution à la problématique survient en l'an 24, alors qu'il fait l'ascension du mont Everest. À ce moment, il est pris dans une avalanche et il est déclaré mort par les gens qui sont au camp de base. Sur le chemin du retour vers le camp de base, il réfléchit. À son arrivée, il téléphone alors à sa mère pour lui dire qu'il aimerait faire de l'aventure thérapeutique avec des jeunes atteints du cancer. L'aventure thérapeutique lui apparaît alors comme une solution face à la problématique.

Le projet mobilisateur émerge de l'identité de la problématique vécue par Réjean et le Docteur Lapointe. En effet, c'est en l'an 25 que le Docteur Lapointe, médecin oncologue à un hôpital, perd un jeune patient atteint du cancer par une journée froide de février. Suite à cela, il cherche un moyen pour redonner espoir aux jeunes atteints du cancer. En scrutant le bottin des entreprises de plein air, il décide de contacter l'entreprise *Aventure plein air* et propose au directeur général un projet qui consiste à amener les jeunes atteints de cancer en expédition. Le directeur général contacte alors Réjean qui accepte sur le coup d'embarquer dans le projet pour mettre sur pied la première expédition. L'entreprise *Aventure plein air* agit alors comme connecteur pour mettre en relation Réjean et le Docteur Lapointe qui partagent une problématique commune. L'interdéfinition est acceptée sans être énoncée formellement par Réjean et le Docteur Lapointe.

L'énoncé collectant (l'objectif mobilisateur) est le plein air thérapeutique. C'est en 1996 que l'hôpital finance *Aventure plein air* pour réaliser la première expédition avec

des jeunes atteints du cancer. Cette dernière a lieu dans les Monts-Groulx, un massif formé de hauts plateaux et situé au centre du Québec dans une zone de toundra. C'est un succès total. Suite à cette expédition, le plein air thérapeutique acquiert la légitimité suffisante pour être considérée comme la solution à la problématique.

L'arrivée d'un nouveau médiateur, l'hôpital, entraîne des discussions sur les conditions de financement. Afin de maintenir le financement provenant de l'hôpital, un point de passage est créé soit l'organisation afin d'offrir des services d'expédition d'aventure thérapeutique à des jeunes atteints du cancer. Grâce au financement récurrent de l'hôpital, l'organisation continue à organiser des expéditions. Ce point de passage devient obligatoire.

La formulation d'un énoncé collectant se poursuit lors des expéditions suivantes. Trois expéditions sont particulièrement significatives quant à la formulation de l'énoncé collectant de l'organisation.

La première expédition a lieu sur la rivière George. Jerry est alors participant à l'expédition. Ce dernier a une capacité pulmonaire de 25%. Lors de la descente de la rivière, le regroupement aperçoit une montagne au loin surplombée d'un arc-en-ciel. Ils décident de la gravir. Lors de l'ascension, Réjean est devant pour trouver un chemin puisqu'il n'existe pas de sentier. Un des guides accompagne Jerry pendant la montée et l'encourage à persévérer. Le regroupement parvient au sommet. Ils redescendent ensuite

et poursuivent leur voyage en canot pendant deux jours. Arrivé à leur nouveau campement, le regroupement installe un tipi pour une cérémonie. Pendant cette cérémonie, Réjean félicite tous les participants pour leur ascension du sommet. Il mentionne qu'il est particulièrement fier de Jerry, car ce dernier a une capacité pulmonaire de 25% et qu'il a réussi l'ascension. Il raconte qu'il revient tout juste d'une expédition sur le mont Everest et que les alpinistes qui gravissent l'Everest ont eux aussi une capacité pulmonaire de 25% au sommet. Réjean dit alors que son héros maintenant, c'est Jerry puisqu'il vit au sommet de l'Everest tous les jours. Ce faisant, Jerry devient un porte-parole de la capacité de chacun à se dépasser dans l'aventure, peu importe quelle est cette capacité.

La deuxième expédition significative est organisée à la baie d'Hudson. Un des participants est Marc, il est atteint du cancer et est presque totalement paralysé du côté droit. Les accompagnateurs l'assistent pour descendre de l'avion et pour marcher. Marc doute de sa capacité à gravir le sommet que le regroupement convoite. Il en fait part à Réjean qui le convainc de tenter l'ascension et lui dit qu'ils s'arrêteront lorsque Marc ne sera plus capable. Au  $\frac{3}{4}$  de la montée, Marc mentionne à Réjean qu'il souhaite redescendre. À ce moment, les nuages viennent couvrir le sommet de la montagne. Ils se rendent donc tout près, sur une saillie de la montagne avec Marc et c'est ce point de vue qui devient le sommet de tout le regroupement. En soirée, Réjean et un accompagnateur interviewent Marc sur son expérience et celui-ci leur mentionne que la nature guérit, qu'elle est la meilleure des médecines. Lors du retour à l'aéroport à Montréal, Marc sort de l'avion tout seul et cours pour aller embrasser ses parents. Ceux-ci n'en reviennent pas

de voir leur fils heureux et aussi mobile. C'est ainsi que Marc devient porte-parole de la nature comme facilitatrice de l'aventure. Par ce fait, il confère la crédibilité nécessaire à l'organisation et à ses projets d'expéditions en plein air.

La troisième expédition significative est celle de Christine qui s'inscrit à une expédition de l'organisation sur l'île d'Ellesmere qui se situe au Canada à 83° de latitude, tout près de la limite Nord du Groenland. À ce moment, elle est en salle d'isolement à l'hôpital. L'organisation demande aux jeunes de s'entraîner afin d'être en forme pour réaliser l'expédition. Christine demande donc qu'on lui fournisse un vélo stationnaire pour qu'elle puisse s'entraîner. Sa salle d'isolement devient alors une salle d'entraînement. L'expédition est un succès. En l'an 31, son cancer réapparaît et elle décède. Ses parents mentionnent qu'elle est morte heureuse. Christine est nommée à titre posthume porte-parole de la transformation qu'opère le plein air thérapeutique, soit celle d'adopter une vision holistique de l'Être pour mettre l'accent sur le positif. À ce moment, le premier Rasothon est organisé par ses parents comme collecte de fonds aux profits de l'organisation.

En l'an 37, l'organisation reçoit une lettre de Jerry qui a participé à expédition susmentionnée. Il est maintenant devenu journaliste international et voyage partout à travers le monde.

En tant que point de passage obligatoire, l'organisation permet l'assemblage des interdéfinitions des médiateurs au sein d'un énoncé collectant (objectif mobilisateur). L'attitude positive pour se dépasser, le dépassement de soi dans l'aventure et la facilitation de l'aventure par la nature forment l'énoncé collectant : le plein air thérapeutique. Enfin, le plein air thérapeutique est accepté comme solution faisant partie du traitement du cancer. L'organisation est stabilisée.

### **5.1.2 La problématisation.**

Après quelques années, une controverse émerge lorsque l'hôpital recommande à l'organisation de développer son autonomie financière. L'alliance qui garantissait le financement de l'organisation n'est plus. Une nouvelle problématique est énoncée pour l'organisation, comment financer les expéditions de plein air thérapeutique pour les jeunes atteints du cancer? Face à cette situation, une seconde collecte de fonds est organisée à Montréal en l'an 36 par des membres du conseil d'administration. Cette fois-ci, il s'agit d'un spectacle-bénéfice par des artistes de renom. Les invités sont des gens d'affaires des grandes entreprises québécoises, principalement de la région métropolitaine.

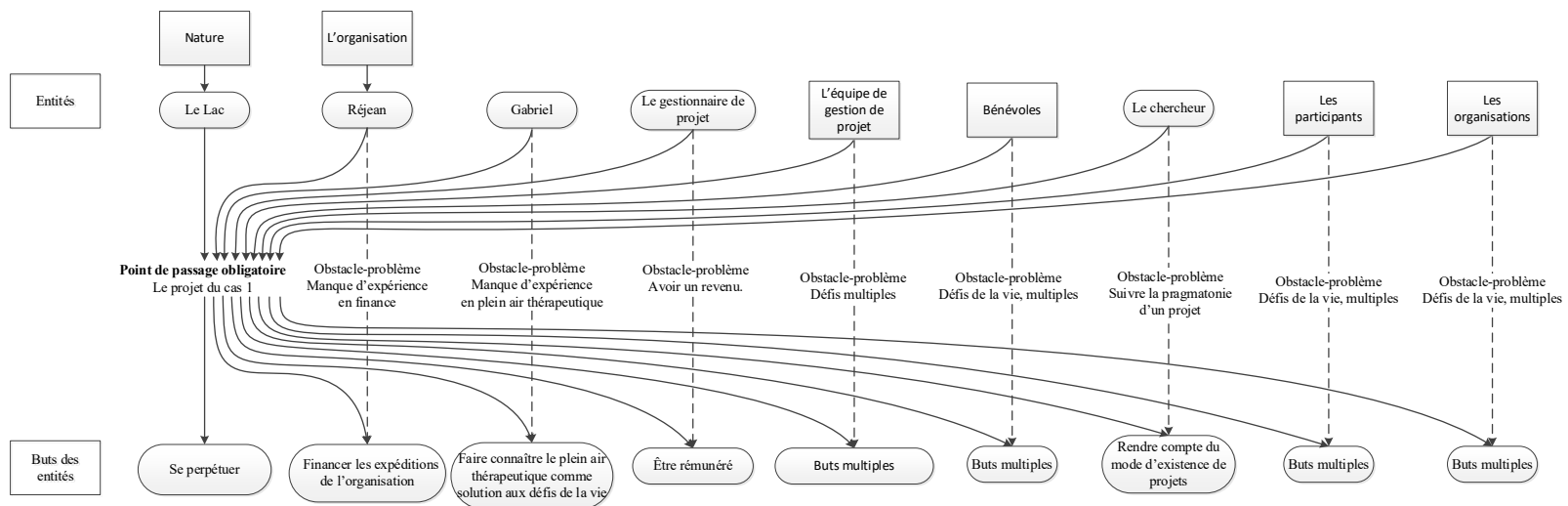


FIGURE 29 – SCHÉMA DES ASSOCIATIONS DU PROJET MOBILISATEUR DU CAS 1, ADAPTÉ DE (CALLON, 1986B, P. 20)

Bien que la collecte de fonds #2 permette d'amasser les fonds nécessaires à la réalisation de l'objectif mobilisateur de l'organisation, elle délocalise son action. Cette action délocalisée fait émerger une controverse, la collecte de fonds #2 adopte un nouvel énoncé collectant : amasser des fonds pour l'organisation. C'est ce qui amène l'organisation à ajouter un objectif à leur énoncé collectant initial : faire connaître aux supporteurs de l'organisation les bienfaits qu'apporte le plein air thérapeutique. L'hypothèse d'organiser une expédition dans la région est évoquée par certains membres du conseil d'administration.

Parallèlement aux expéditions réalisées par l'organisation, la trajectoire de vie de Gabriel prend une nouvelle tangente. C'est en l'an 33 que Gabriel perd sa fille dans un accident automobile. Il décide alors d'entreprendre l'ascension des grands sommets du monde pour y déposer la photo de sa fille. Le plein air thérapeutique est pour lui le moyen de vivre son deuil de façon positive. En l'an 39, il donne alors des conférences de motivation à laquelle la femme de Réjean assiste. Elle fait part à son mari de la similarité des énoncés collectant des deux hommes. De son côté, la femme de Gabriel assiste à une conférence de Réjean et fait part à Gabriel de la même similarité. Gabriel décide donc d'aller assister à la conférence donnée par Réjean sur le plein air thérapeutique. Ceux-ci se rencontrent et Gabriel mentionne sa volonté de s'impliquer avec l'organisation. L'interdéfinition est acceptée par les deux. C'est donc en l'an 39 que Gabriel devient le président d'honneur du Rasothon.



La proximité critique des énoncés collectant des deux permet la formulation d'un énoncé collectant plus général : le plein air thérapeutique peut contribuer au processus de guérison des gens confrontés à la mort. C'est lors d'une discussion entre Réjean et Gabriel que ce dernier partage son expérience d'une expédition sur le un grand lac pendant l'hiver. C'est ce partage qui permet d'identifier le dernier médiateur du projet : un lac. C'est ainsi que suivant la proposition de l'organisation de réaliser une expédition régionale, le besoin de collecter des fonds, la représentativité du lac pour les gens de la région, le point de passage obligatoire est proposé, c'est l'émergence du projet.

### **5.1.3 L'intéressement.**

Suivant la problématisation, les deux leaders tentent d'intéresser les médiateurs au projet. À ce moment, Gabriel est le président d'honneur de la neuvième édition du Rasothon. Les deux leaders décident alors de tester l'intérêt des médias locaux à l'égard du projet. Ils entreprennent la traversée du lac, aller-retour au mois de février. L'intéressement réussi, les médias participent au projet et offrent une belle couverture médiatique. À ce moment, c'est principalement Gabriel qui sollicite son réseau pour collecter les fonds qui sont versés à l'organisation.

L'année suivante, en l'an 40, Gabriel est encore président d'honneur du Rasothon. Dans le cadre de la dixième édition du Rasothon, les deux leaders prévoient parcourir le tour du lac en dix jours. Cette fois-ci, ils veulent intéresser la population de la région. Ils invitent donc les présidents d'honneur des dix dernières années du Rasothon à venir les

rejoindre pour passer deux jours et une nuit en camping d'hiver sur le lac. Les anciens présidents d'honneur acceptent de participer. Toutefois, le niveau technique de ces derniers n'étant pas nécessairement suffisant pour réaliser une expédition hivernale, les deux leaders conviennent d'offrir un support logistique pendant l'expédition. Cette mesure vise à augmenter les chances d'enrôler les présidents d'honneur comme porte-paroles de la population de la région.

Alors professeur, Réjean sollicite Henri et Hector, deux étudiants, afin qu'ils réalisent leur stage en organisant la logistique de l'évènement. Ces derniers acceptent. L'évènement se déroule avec succès : il est possible d'amener des gens sans expérience en camping d'hiver si on leur fournit un support logistique.

Lors de cette édition, c'est encore principalement Gabriel qui sollicite son réseau pour amasser des fonds. C'est ce qui amène les leaders à considérer l'enrôlement d'équipes de quatre personnes pour collecter les fonds pendant l'évènement. Une question émerge : est-ce que les gens sont prêts à payer pour réaliser l'expédition du projet? Et si oui, combien?

Pour l'édition de l'an 41, le prix est fixé à 5000\$ par équipe de quatre, soit 1250\$ par personne. Gabriel et Réjean réalisent une grande partie du recrutement dans leur réseau. Au final, c'est 48 participants regroupés en 12 équipes de quatre qui marchent avec les deux leaders. La formule du projet est adaptée. La moitié des participants (24

personnes) marchent pendant 2 jours et demi pour traverser le lac au mois de février pour relier deux municipalités. Une fois la traversée effectuée, les 24 autres participants prennent la place des premiers et repartent quelques heures plus tard pour accomplir à leur tour la traversée où ils sont accueillis par la foule et les médias.

Henri et Hector reviennent pour organiser la logistique de l'expédition en l'an 41. Ils forment désormais l'équipe logistique et sont embauchés par l'organisation pour gérer le projet. Suite à des discussions entre l'organisation, les deux leaders et l'équipe logistique, deux tentes d'expédition avec une capacité de 15 places sont achetées pour loger les participants. L'évènement est un succès mitigé, puisque la mobilisation n'est pas encore suffisante pour permettre l'ensemble des déplacements entre les participants. Ainsi, pour certains participants, il y a une mobilisation alors que pour d'autres il y a une dissidence. Une controverse émerge lorsque Hector annonce qu'il ne revient pas pour la prochaine édition, les moyens de support logistique sont trop exigeants pour l'équipe.

La troisième édition a lieu en l'an 42 et ce sont encore 48 participants qui accomplissent la marche hivernale. Les dispositifs d'intéressement concernant la logistique sont revus. Tout d'abord, l'équipe logistique est composée d'une seule personne. Ceci amène le membre restant à recruter d'autres médiateurs pour réaliser le support logistique. Les dispositifs d'intéressement utilisés sont les stages des étudiants. Des étudiants acceptent de rejoindre l'équipe logistique. Henri devient donc un gestionnaire de projet. Puis, pour améliorer l'intéressement des participants, l'équipe logistique met en

place une cuisine commune pendant l'expédition. De plus, d'autres tentes sont achetées pour loger les participants.

Afin de fidéliser les participants et l'équipe logistique, un nouveau dispositif est mis en place, une soirée retrouvailles. Cette soirée est une occasion pour les participants et l'équipe logistique de se retrouver après l'évènement afin de célébrer leur succès. C'est aussi l'occasion pour Réjean de montrer l'expédition réalisée par les jeunes atteints du cancer grâce aux fonds recueillis. Les deux leaders profitent également de l'occasion pour solliciter les participants et l'équipe logistique pour la prochaine édition.

Le succès de l'édition de l'an 42 témoigne que les dispositifs d'intéressement sont pratiquement au point. Cependant, il reste encore des améliorations à faire aux dispositifs d'intéressement. Par le travail réalisé lors de l'évènement de l'an passé, plusieurs participants témoignent de leur volonté de revenir. Le reste du recrutement est effectué principalement par Gabriel et Réjean qui invitent plusieurs personnes à former des équipes. Gabriel passe beaucoup de temps au téléphone avec eux pour les convaincre de s'enrôler. Un autre dispositif d'intéressement mis en place est l'accompagnement des participants pour collecter les fonds. À cette fin, les deux leaders donnent des conférences pendant l'été afin de faire connaître l'approche de plein air thérapeutique et le projet comme une expérience permettant de vivre cette approche. Ces conférences servent comme collecte de fonds pour les équipes participantes.

Les participants les plus aguerris en camping d'hiver sont invités à devenir des bénévoles dans l'équipe des anges gardiens. Le gestionnaire communique par téléphone avec eux une ou deux fois pour confirmer leur participation.

Au niveau du support logistique, des améliorations à la cuisine sont nécessaires pour intéresser davantage les participants. Des bénévoles sont recrutés par Gabriel afin d'adresser cet enjeu. C'est suite à cet enjeu que Henri sollicite des commanditaires pour obtenir le matériel nécessaire pour construire une cuisine adaptée au projet. Ces derniers acceptent afin de permettre la croissance de l'évènement et pour rehausser l'image de leur entreprise/ produit.

Le gestionnaire de projet intéresse également de nouveaux étudiants ayant un stage à réaliser afin de compléter l'équipe logistique. Malgré la mise en place de ce dispositif d'intéressement pour le gestionnaire de projet, celui-ci remet sa démission. Un nouveau gestionnaire de projet est embauché, Paul, ainsi qu'un responsable logistique, Denis. Les documents réalisés par Henri sont utilisés lors du transfert de connaissances avec Paul.

Au début de l'automne, une conférence de presse est organisée pour intéresser les médias et la population locale à l'évènement.

C'est au printemps de l'an 42 que le chercheur entend parler du projet. Il entre en contact avec Réjean afin de pouvoir participer au projet. Il consulte Gabriel, puis ils acceptent. Le chercheur est donc admis dans l'équipe logistique.

#### **5.1.4 L'enrôlement.**

L'enrôlement est le processus par lequel Réjean forme les médiateurs pour accomplir leur rôle à l'égard des contraintes du point de passage obligatoire afin d'atteindre l'énoncé collectant. Le rôle de Réjean est double. D'une part, il agit comme porte-parole de l'organisation et d'autre part comme directeur du projet. C'est le leader. Ainsi, ses discussions avec Paul visent à transmettre l'énoncé collectant de l'organisation et à veiller à ce que le projet développé par ce dernier corresponde au point de passage obligatoire établi précédemment.

Le premier rôle défini est celui du gestionnaire de projet. C'est lors de réunions que Réjean et Paul s'entendent sur le rôle de ce dernier. Le rôle du gestionnaire de projet est d'organiser la logistique de l'évènement afin de faire vivre une expédition de plein air thérapeutique aux médiateurs du projet. Le rôle de Paul se précise par le partage de l'expérience de Henri et le transfert des documents du projet. Grâce à ces informations, Paul crée la planification de l'évènement. Afin de réaliser son rôle, Paul doit distribuer les tâches du projet qu'il regroupe par rôles. Jusqu'à maintenant les rôles des acteurs sous la gouverne du gestionnaire de projet sont définis en six ensembles : les médias, l'équipe des anges gardiens, l'équipe de motoneigistes, l'équipe de stagiaires, les participants et le lac.

Puisque certains journalistes ont participé aux éditions antérieures du projet, ils sont mobilisés et agissent en tant que porte-parole. Leur rôle est d'ores et déjà défini, soit assurer la diffusion de l'expérience de plein air thérapeutique. Ils acceptent leur rôle. Paul confirme avec eux les détails logistiques de l'évènement pour assurer la coordination.

Paul définit le rôle des anges gardiens comme ceux responsables de supporter moralement et techniquement les participants moins expérimentés en camping d'hiver. Puisque les anges gardiens sont recrutés pour leurs compétences relationnelles et techniques, le gestionnaire de projet n'a qu'un minimum de coordination à réaliser. Les bénévoles acceptent leur rôle sans modification lors d'une discussion téléphonique. C'est d'ailleurs le rôle qui est attribué au chercheur. Ce dernier accepte son rôle à condition de pouvoir réaliser son étude en simultané, ce qui est accepté.

Le rôle de l'équipe des motoneigistes est défini lors des éditions antérieures. Paul modifie légèrement ce rôle afin d'apporter des modifications aux équipements. Suite à une rencontre à l'automne, l'équipe des motoneigistes accepte leur nouveau rôle avec enthousiasme. Leur rôle est de développer les améliorations logistiques (construire la cuisine, améliorer le système d'ancrage des tentes dans la glace, trouver une solution pour éviter que l'eau gèle, etc), déplacer le matériel pendant l'évènement et transporter des gens au besoin ou en cas d'urgence. Les bénévoles forment déjà un regroupement d'amis, alors le gestionnaire de projet n'a pas à construire une équipe avec eux. Il leur transmet ses attentes et ses objectifs puis leur donne carte blanche pour construire la cuisine et les met

en contact avec les commanditaires pour récupérer le matériel. La coordination et la répartition des tâches se font donc à l'intérieur de l'équipe. Encore une fois, les compétences relationnelles et techniques de l'équipe de motoneigistes permettent à Paul d'avoir confiance en eux et de leur donner une pleine autonomie.

Parallèlement, la première réunion a lieu au début de l'automne avec l'équipe des stagiaires. Lors de la première rencontre, le gestionnaire de projet valide avec eux leurs intérêts tout en leur mentionnant le mandat et la vision pour lequel ils sont impliqués. Lors de cette rencontre, le gestionnaire de projet facilite les discussions afin qu'ensemble ils définissent leurs méthodes de communications, de gestion de l'information et les modalités des rencontres futures. Ainsi, l'équipe logistique discute de l'attribution des rôles entre eux selon leurs intérêts. Les rôles suivants sont attribués : un responsable des relations avec les participants, un responsable de l'équipement, une cuisinière et un responsable média et commandite. Dans la définition des rôles, il est mentionné que chacun doit recruter ses propres bénévoles.

Le rôle de Paul se définit en fonction de la capacité de l'équipe de stagiaires. Ainsi, dans un cadre de formation, il doit investir davantage d'énergie pour développer l'autonomie des stagiaires et en faire une équipe. Pour ce faire, Paul coordonne l'ensemble de leurs activités et anime les réunions d'équipe ou de sous-équipe. Il prend soin de mettre en valeur les actions positives des stagiaires à l'intérieur de l'équipe.



Suite à ces réunions, la culture d'entraide est en place. Chaque personne est responsable d'un regroupement de tâches et elle exerce son leadership dans ce domaine. À partir de ce point, l'équipe devient autonome et le rôle du gestionnaire est de faire le suivi avec eux sur l'avancement des tâches. L'équipe des stagiaires établit sa planification et recrute les bénévoles dont elle a besoin. Pour définir le rôle de leurs bénévoles, ils reproduisent le même processus appris avec Paul.

Une fois les tâches de toutes les équipes complétées, Paul renforce la dynamique du regroupement en leur demandant de tester leur préparation. Deux activités sont prévues à cette fin. La première a lieu dans un supermarché juste avant Noël et est réalisée par l'équipe de stagiaires. L'activité consiste à installer une tente du projet à l'entrée du supermarché et à distribuer du café. Cette activité sert également à donner de la visibilité aux commanditaires et à faire connaître le projet à la population.

La seconde activité vise à tester la préparation logistique pour toutes les équipes. À l'hiver, l'équipe de stagiaires organise une nuit de camping afin de simuler le déroulement logistique du projet. Pour que le test soit complet, Paul coordonne l'ensemble des équipes enrôlées. Pour ajouter au réalisme, les stagiaires invitent leurs amis à agir comme participants. Cette sortie préparatoire permet de tester le nouveau matériel et les nouvelles techniques développées par les équipes. Au-delà du test logistique, le gestionnaire de projet facilite la création des liens entre les équipes afin de développer l'autonomie des équipes dans leur coordination. Le test est un succès. Les équipes sont

maintenant prêtes pour réaliser l'évènement. Paul, Denis, l'équipe de motoneigistes et l'équipe de stagiaires forment maintenant une seule équipe, l'équipe logistique.

Le dernier rôle à définir est celui des participants. Plusieurs acteurs entrent en jeu pour accomplir cet enrôlement. D'abord, Paul a comme rôle principal de coordonner les actions de Gabriel, de Denis et du stagiaire responsable des relations avec les participants. Les rôles sont distribués entre ces médiateurs par le gestionnaire de projet lors de discussions informelles. Ainsi, Gabriel qui recrute les participants joue le rôle de porte-parole, c'est-à-dire qu'il les représente dans le processus de gestion de projet afin de les amener à se dépasser tout en maintenant leur intérêt. Puis, Denis prépare différents documents pour garder la trace du matériel de camping que l'organisation prête aux participants. En dernier, le stagiaire responsable des relations avec les participants fournit des documents aux participants afin de les guider dans leur préparation.

Afin de confirmer l'enrôlement des participants, une rencontre préparatoire est organisée dans un magasin de plein air. Cette rencontre vise à expliquer aux participants leur rôle. Il s'agit de leur expliquer les détails techniques du camping d'hiver, du déroulement de l'évènement et de s'assurer qu'ils ont tout le matériel nécessaire, dont un traîneau. Cette rencontre articule bien le défi qui attend les participants, ce qui en sécurise certains et en insécurise d'autres. Gabriel doit communiquer avec plusieurs d'entre eux par la suite pour les rassurer. Paul et Denis répondent aussi à beaucoup de demandes

d'information des participants sur place, par courriel et par téléphone. Les discussions sont nombreuses avant que les participants acceptent définitivement leur rôle.

La semaine précédant l'évènement marque une hausse importante de la température qui fait fondre en partie la surface de la glace du lac. Le lac n'est pas encore enrôlé. Puis, un refroidissement de la température suit ces quelques journées chaudes et rend la surface du lac glacée. Face à cette situation, l'organisation décide de tester l'épaisseur de la glace pour s'assurer que celle-ci est sécuritaire. Le test est concluant, la glace est suffisamment épaisse. L'organisation donne son approbation pour que l'évènement se réalise. Le lac est enrôlé. Toutefois, l'équipe de motoneigistes doit s'ajuster au rôle de ce nouveau médiateur. Puisqu'il n'y a plus de neige sur la glace, certains membres de l'équipe de motoneigistes échangent leur motoneige pour un véhicule hors route.

#### **5.1.5 La mobilisation.**

La mobilisation des médiateurs débute le jour avant le départ des participants pour le projet. À ce moment, Paul convoque les stagiaires, certains anges gardiens et une participante à l'entrepôt de l'organisation afin de charger l'équipement de plein air dans le camion. Denis, le responsable logistique, dirige le transfert des équipements de plein air. Une fois le camion chargé, il part de l'entrepôt pour aller jusqu'au lieu du départ. Les bénévoles sur place font de même. Le covoiturage permet déjà d'apprendre à connaître plus de personnes. Une fois sur place, Paul et Denis distribuent les tâches à accomplir aux

stagiaires. Pendant l'après-midi, le reste des équipes et les deux leaders arrivent progressivement au lieu de départ. Paul coordonne l'ensemble des équipes pour que ces derniers s'activent pour réaliser les dernières tâches nécessaires à l'accueil des participants. En soirée, Paul convoque une rencontre pour l'ensemble des équipes. Il anime la rencontre et facilite la création de liens entre les équipes en demandant à chacun de se présenter et de préciser son rôle. Puis, il dicte les normes d'entraide et de propreté. Denis explique le déroulement de la journée de demain. Les stagiaires et le chercheur vont dans les cabanes de pêches à la chaleur du feu de camp pour dormir. Il fait -30°C au thermomètre.

Le matin du départ, l'équipe des stagiaires se lève et se prépare à recevoir les participants. Le reste des anges gardiens et l'équipe de motoneigistes arrivent tôt avant les participants pour finaliser les préparatifs du départ. Les participants arrivent petit à petit et ils sont guidés pour aller chercher leur équipement de plein air. Denis consigne tous les prêts de matériel aux participants à l'aide de listes. On leur remet leur équipement ainsi que le matériel promotionnel : un thermos, une tuque et un manteau à l'effigie du projet et de l'organisation. La responsable de la cuisine distribue également les collations aux participants. C'est ainsi que les commanditaires sont représentés par le matériel promotionnel et les collations.

Il fait -34°C au thermomètre, le ciel est dégagé et il y a peu de vent. Les journalistes arrivent et réalisent des entrevues avec les leaders et quelques participants. Les leaders

parlent alors au nom du projet et de l'organisation. Pour leur part, les participants interviewés parlent au nom des autres participants. Les journalistes déplacent ces commentaires dans les médias sous toutes leurs formes.

Les participants préparent leur traîneau et complètent leur préparation avec l'aide des anges gardiens. Lorsque les leaders observent que l'ensemble des participants est prêt, ils se dirigent vers le lieu de départ et sont suivis par les participants. Une fois tous les participants réunis, Paul donne les directives et mentionne l'importance de l'entraide. Les deux leaders soulignent l'importance de s'amuser et de prendre du temps pour discuter. Le départ est donné, le regroupement se met en marche.

Après un kilomètre environ, le regroupement arrive à une faille d'un mètre dans la glace qu'il faut traverser. Le lac pousse les deux leaders à agir en cherchant un passage recouvert de neige. Lorsque trouvé, les deux leaders traversent et les gens près d'eux les suivent au même endroit. Un regroupement de participants et d'anges gardiens arrivent plus tard en raison des ajustements faits sur les traîneaux des participants. Sans voir le passage choisi par les deux leaders, ces derniers empruntent un autre passage qui consiste en une ouverture d'environ 60 centimètres dans la glace qui est remplie d'eau. Un participant marche dans l'eau et se mouille une jambe jusqu'à mi-cuisse. Rapidement les anges gardiens l'aident à se changer pour qu'il puisse mettre des vêtements secs. Un journaliste se trouve à côté de l'évènement et le lendemain, il produit un article qui mentionne cette collaboration. Le journaliste devient un porte-parole du travail des anges

gardiens. Cet arrêt forcé permet au regroupement d'ajuster son matériel, ses crampons et d'enlever une couche de vêtement. Réjean prend alors la tête pour donner le rythme de la marche. Gabriel réalise alors qu'il doit déterminer la capacité des participants afin de pouvoir parler en leur nom. Il se promène à travers le regroupement pour discuter avec les gens tout en évaluant leurs capacités.

Pendant ce temps, l'équipe de motoneiges déplace le matériel du campement et les stagiaires sur le site prévu pour le dîner. Les stagiaires installent une tente pour le dîner du jour 1. La grosse tente orange à l'horizon est un repère sécurisant sur cet océan de glace. Les participants arrivent progressivement sur le site du dîner. Le dîner se déroule tranquillement, la plupart des gens se réunissent à l'intérieur ou autour de la tente. Les leaders profitent de la pause dîner pour questionner les anges gardiens sur la capacité des gens qui marchent à la fin du regroupement. Cette information leur permet de coordonner l'équipe logistique afin d'établir le lieu du campement du soir. Les anges gardiens aident les participants à traiter leurs ampoules. Lorsque tout le monde est prêt, le regroupement repart pour la seconde portion du trajet. Puis, l'équipe logistique démonte le campement et se dirige vers le site du campement pour la nuit. Pendant l'après-midi, les participants commencent à échanger davantage entre eux en marchant.

Le regroupement arrive au campement du soir en fin d'après-midi. Presque toutes les tentes sont montées, certains participants aident l'équipe logistique à en finir l'installation. Lorsque l'installation des tentes se termine, l'équipe motoneige quitte le site

pour aller dormir à l'hôtel. Elle laisse deux véhicules motorisés sur place en cas de besoin. Les participants qui sont plus fatigués se reposent dans les tentes montées. Le souper est prêt, tout le monde se réunit autour de la cuisine qui est organisée comme un bar et dont les comptoirs protègent l'espace de cuisson à l'intérieur de l'îlot. La nourriture est distribuée par le responsable de la cuisine et ses deux bénévoles. Les gens mangent et puis se dirigent vers les tentes pour se préparer à dormir. Il fait  $-21^{\circ}\text{C}$  au thermomètre, le vent est faible et le ciel dégagé. Une fois dans les tentes, ils discutent de la façon d'orchestrer les places pour dormir. Les deux leaders et les anges gardiens aident les participants à s'installer pour rester au chaud pendant la nuit. Certains stagiaires font la vaisselle pendant que les autres se préparent pour dormir. Une fois la vaisselle terminée, le reste des stagiaires se prépare à dormir.

Au matin, les gens se lèvent relativement tous en même temps en raison de la proximité créée par les tentes. Tout comme pour le souper, le déjeuner est servi autour de l'îlot de la cuisine. Il fait  $-22^{\circ}\text{C}$  et le vent est assez fort. Les gens sont complètement couverts de vêtements pour ne pas geler, toute la peau est recouverte, même le visage. Le vent souffle assez fort pour qu'on le sente à travers nos vêtements. C'est un moment à partir duquel la moitié du trajet est parcouru, il ne reste plus qu'une nuit et les participants savent qu'ils sont capables de survivre à une nuit de camping d'hiver. Grâce aux enseignements des anges gardiens, les participants savent maintenant comment mieux réguler la température de leur corps. Cette acclimatation leur permet de rediriger leur

attention sur les autres participants. La séquence de la journée est la même qu'hier, à l'exception que les gens discutent davantage.

Les participants arrivent le soir, il fait -14°C et le vent est modéré. La fatigue se fait sentir parmi les participants. Après une brève période de repos, le souper est servi. Les leaders convoquent les 24 participants et l'équipe logistique pour une rencontre dans une tente. Cela fait près de 35 personnes dans une tente pour 16 personnes. Les gens sont entassés les uns sur les autres et l'humidité dégagée par la respiration des gens ruisselle sur les parois de la tente. Les deux leaders partagent ce que les jeunes vivent en expédition et montrent les photos des jeunes qui vont partir en expédition grâce aux fonds amassés. Pour célébrer le chemin parcouru, les leaders servent à chaque participant un verre de Sortilège, un whisky canadien fait à base de sirop d'érable, afin que les participants puissent avoir l'énergie du lac et de la vie pour qu'ils deviennent des porteurs du projet.

Après la rencontre, un journaliste allume un feu à partir d'une bûche grâce à une technique suédoise, car on ne peut pas de faire de feu directement sur la glace. Les gens se rassemblent autour du feu, ils parlent un peu et se préparent à dormir peu de temps après. Le journaliste agit comme porte-parole du projet.

Le troisième matin il fait -14°C, soleil et peu de vent. Les gens se font réveiller par Denis et son grand sourire. Les gens sont de bonne humeur, on sent leur fierté d'avoir mieux dormi que la veille et en plus c'est la dernière journée de leur expédition. Le défi



pour les participants est presque réalisé. Denis et les stagiaires récupèrent les sacs de couchage prêtés aux participants.

À ce moment, les deux leaders et Paul se disputent<sup>14</sup> par rapport au fait de laisser les tentes montées ou de les démonter et de les remonter à un nouvel endroit plus tard dans la journée. Gabriel en tant que représentant des participants souhaite que ceux qui vont accomplir la deuxième partie du trajet vivent la même expérience que ceux de la première partie. Réjean et Paul agissent comme représentants de l'équipe logistique et arguent que ce déplacement du campement requiert beaucoup d'efforts pour l'équipe logistique et qu'il n'affecte pas l'expérience des participants. Après délibération, ils s'entendent pour que les tentes restent sur place.

L'équipe logistique se dirige donc à un lieu à mi-parcours pour aller faire sécher le matériel emprunté par les participants à l'intérieur d'un chalet. Ils installent aussi l'arche d'arrivée et règlent les détails pour le dîner à la cafeteria du chalet.

Après le déjeuner, le regroupement se met en marche rapidement. La journée passe vite. Le regroupement arrive à 500 mètres de la berge et les deux leaders attendent que tout le regroupement les rejoignent pour que les gens arrivent ensemble. Tous les équipiers se regroupent. Des gens en paramoteur survolent le regroupement qui marche dans une

---

<sup>14</sup> Le terme dispute doit être compris dans le sens qu'en donne Latour, c'est-à-dire un échange d'idées, d'opinions concernant un point important (Latour, 2007a).

grande file. Le regroupement de marcheurs traverse l'arche à l'arrivée et est accueilli par les autres participants ainsi que certains membres de leur famille. Les gens célèbrent la réussite des premiers participants autour d'un repas à l'intérieur. Quelques participants font des témoignages sur leur expérience pendant le repas.

Les participants sortants transfèrent du matériel et prodiguent des conseils aux nouveaux participants. Une photo avec tous les participants est prise. La tension des nouveaux participants qui partent maintenant relever le défi est palpable. Le regroupement de nouveaux participants se met en marche et arrive en fin d'après-midi au campement utilisé la veille par les participants sortants.

Une fois arrivés, les deux leaders réunissent le regroupement en cercle. Paul et Denis donnent un cours aux participants sur le camping d'hiver. Le cours prend fin rapidement, car Réjean invite tous les participants à aller voir le coucher de soleil. Le souper est servi et les gens vont se coucher. Les anges gardiens et les deux leaders aident les participants à s'installer pour être au chaud. L'équipe des motoneigistes repart dormir à l'hôtel et l'équipe des stagiaires dans leurs tentes.

À partir de ce point, il y a deux références temporelles pour le projet. En effet, c'est le matin du quatrième jour pour les deux leaders et l'équipe logistique et le deuxième jour pour les nouveaux participants. Il fait -14°C sans vent et il neige. Les nouveaux participants sont pleins d'énergie alors que la fatigue commence à se faire sentir pour

l'équipe logistique et les anges gardiens qui font l'ensemble du parcours. La journée se déroule comme à l'habitude sauf que la neige abondante réduit de beaucoup le champ de vision. Les participants sont plus regroupés lors de la marche.

Pendant que les participants marchent, l'équipe logistique démonte le campement et installe la tente pour le dîner. Réjean marche en avant, les yeux rivés sur sa boussole, tandis que Gabriel parle avec les participants. Les participants atteignent la tente pour le dîner et mangent. Les deux leaders discutent avec les anges gardiens pour évaluer la capacité de marche des nouveaux participants. Considérant la capacité des participants et les températures plus douces, ils décident d'installer le campement du soir un peu plus loin. Les anges gardiens soignent les ampoules des participants.

Après dîner, le regroupement arrive à une faille dans la glace qu'il faut traverser. Les blocs de glace s'élèvent dans les airs sur plusieurs mètres de hauteur. Réjean, qui est à l'avant du regroupement, emprunte le chemin tracé par les motoneiges pour traverser la faille. Le regroupement emprunte le même chemin un à la suite de l'autre avec l'aide des anges gardiens. Le campement se trouve peu après la faille. La visibilité est réduite à moins d'une cinquantaine de mètres, le regroupement marche en deux rangs serrés. Cette proximité fait en sorte qu'il est plus facile d'entrer en contact avec les autres.

Les participants arrivent et s'installent dans leur tente puis les gens vont souper. Peu de gens restent dehors pour discuter en raison de la neige. Les leaders convoquent une

rencontre dans une tente pour faire la même cérémonie de partage que pour les autres participants. Encore une fois, c'est près de 35 personnes qui s'entassent dans une tente de 16 personnes. S'ensuit un partage concernant l'expédition qui est financée par les fonds amassés et la célébration avec le Sortilège. Toutefois, il y a plus d'énergie et d'émotion dans le partage, des pleurs, des encouragements et des rires sont présents qui ne l'étaient pas lors du premier partage. Après la célébration, les gens vont dehors pour assister à un feu d'artifice organisé par un journaliste, le même qui a fait un feu dans la première partie de l'expédition. Peu de temps après tout le monde retourne à sa tente. Les stagiaires terminent la vaisselle et rejoignent leur tente pour discuter.

Lorsque presque tout le monde est dans les tentes, la faille bouge et cela provoque un énorme tremblement de glace qui dure au moins 30 secondes. Réjean qui est dans la tente des stagiaires les rassure avant d'aller vite voir les participants pour les rassurer aussi. Les gens s'endorment, il fait  $-7^{\circ}\text{C}$ , il neige encore et il ne vente plus.

Le lendemain matin, les gens se réveillent avec enthousiasme, car c'est la dernière journée pour tout le monde. Les gens chantent. Plusieurs participants aident l'équipe logistique à défaire les tentes. La technique de l'équipe des motoneigistes pour enlever les clous qui tiennent les tentes dans la glace est maintenant beaucoup plus rapide. Le regroupement déjeune et se met en marche rapidement. Puis, l'équipe logistique termine le démontage du camp et se dirige à la fin du parcours pour installer l'arche.

Le regroupement marche en deux files indiennes contiguës et très serrées, même s'il ne neige plus. La cadence est donnée par Gabriel en avant qui veut arriver à 14h00, car les journalistes seront sur place. Le regroupement progresse rapidement et des ampoules apparaissent pour plusieurs participants. Les anges gardiens les aident à panser leurs plaies. Il fait -1°C.

Les deux leaders, les participants et les anges gardiens passent sous l'arche qui indique la fin de l'aventure. Il y a beaucoup de gens et des journalistes pour les accueillir. Les deux leaders et certains participants donnent des entrevues. Les médias relayent l'information à la population.

Denis s'affaire à recueillir le matériel prêté par l'organisation au point d'arrivée. Puis, les gens se dispersent, certains retournent chez eux, d'autres restent pour prendre un chocolat chaud. Les leaders font une petite cérémonie au point d'arrivée pour célébrer la fin de l'expédition. Par la suite, les stagiaires remplissent le camion avec l'équipement de plein air de l'organisation. Le camion ainsi que Paul, Denis et les stagiaires partent pour aller à l'entrepôt de l'organisation. Une fois sur place, ils déchargent le matériel et l'installent pour qu'il sèche. Les deux leaders, l'équipe logistique et les anges gardiens se réunissent dans un restaurant pour célébrer leur accomplissement. Enfin, chacun repart de son côté pour la nuit.

### **5.1.6 La propagation.**

Dans les jours qui suivent, Denis fait le retour de l'équipement à l'aide des listes et s'assure que tout le matériel est en bon état. Paul dresse le bilan financier du projet, aborde les problèmes survenus pendant l'évènement. Paul fait le suivi avec les commanditaires pour les informer du bon déroulement de l'évènement et pour confirmer leur volonté de poursuivre pour la prochaine édition.

Ils collectent aussi toutes les parutions médiatiques de l'évènement afin de savoir si les journalistes ont agi comme intermédiaires ou comme médiateurs. Les articles des journalistes mentionnent comment le projet est thérapeutique pour les participants et comment ça doit l'être pour les jeunes atteints du cancer. Il s'avère que les médias aient été des intermédiaires fiables.

Pour les participants, le retour à la vie normale les amène à prendre des décisions importantes et à réorienter leur vie. Plusieurs gardent contact entre eux. Les deux leaders et le gestionnaire de projet commencent à recevoir des lettres de remerciements des participants dans lesquelles certains mentionnent mieux comprendre ce que l'expérience de plein air thérapeutique peut apporter aux jeunes. Ce faisant, les deux leaders et Paul conservent la légitimité requise pour continuer à être des porte-paroles de l'organisation.

Quelques jours plus tard, les photos officielles sont partagées sur un dossier électronique et tous les participants peuvent partager les leurs. Pour le chercheur, l'émotion plane toujours après l'évènement, il fait sécher son matériel et le répare.

Avec l'argent amassé, Paul et Denis réalisent une expédition avec des jeunes atteints du cancer. Cette expédition se réalise quelques semaines après la fin du projet.

Paul et Denis, aidés de l'équipe de stagiaires, organisent une soirée retrouvailles environ un mois et demi après l'évènement. La majorité des participants s'y rendent. Il est difficile de reconnaître les gens sans leur énorme manteau d'hiver. Les deux leaders et le directeur général de l'organisation remercient les participants pour leur accomplissement. Avec des photos, Paul et Denis présentent l'expédition réalisée avec les jeunes atteints du cancer grâce à l'argent amassé. Les deux leaders demandent aux participants présents qui souhaite participer à l'édition suivante ou au Rasathon. Ils les questionnent aussi afin de savoir qui compte inviter ses proches à participer à l'édition de l'an prochain.

Ensuite, les bénévoles offrent une photo imprimée sur de l'aluminium comme prix de reconnaissance pour les deux leaders, le directeur général ainsi que Paul et Denis. Les porte-paroles sont reconnus et leur légitimité certifiée. La soirée se poursuit avec le partage d'une chanson qu'un participant a composée. Les gens continuent de parler un peu et puis tout le monde rentre chez soi.

Certains participants acceptent de devenir porte-parole en portant leur manteau à l'effigie du projet dans des lieux publics.

Les deux leaders réfléchissent sur le projet afin d'améliorer l'expérience des participants. Ils valident avec les stagiaires et les logisticiens leur intérêt à participer à la prochaine édition. L'objectif mobilisateur est atteint, l'argent est amassé et la population de plus en plus intéressée à l'organisation et à son approche de plein air thérapeutique. Somme toute, la propagation se produit parce que la traduction est complète et permet à chacun de devenir porte-parole, soit de l'organisation ou soit du projet ou même des deux acteur-réseaux. La légitimité des porte-paroles attestée, la propagation de la mobilisation se poursuit sans controverse.

## **5.2 Le cas 2**

La figure 30 montre le schéma des associations du projet du cas 2.



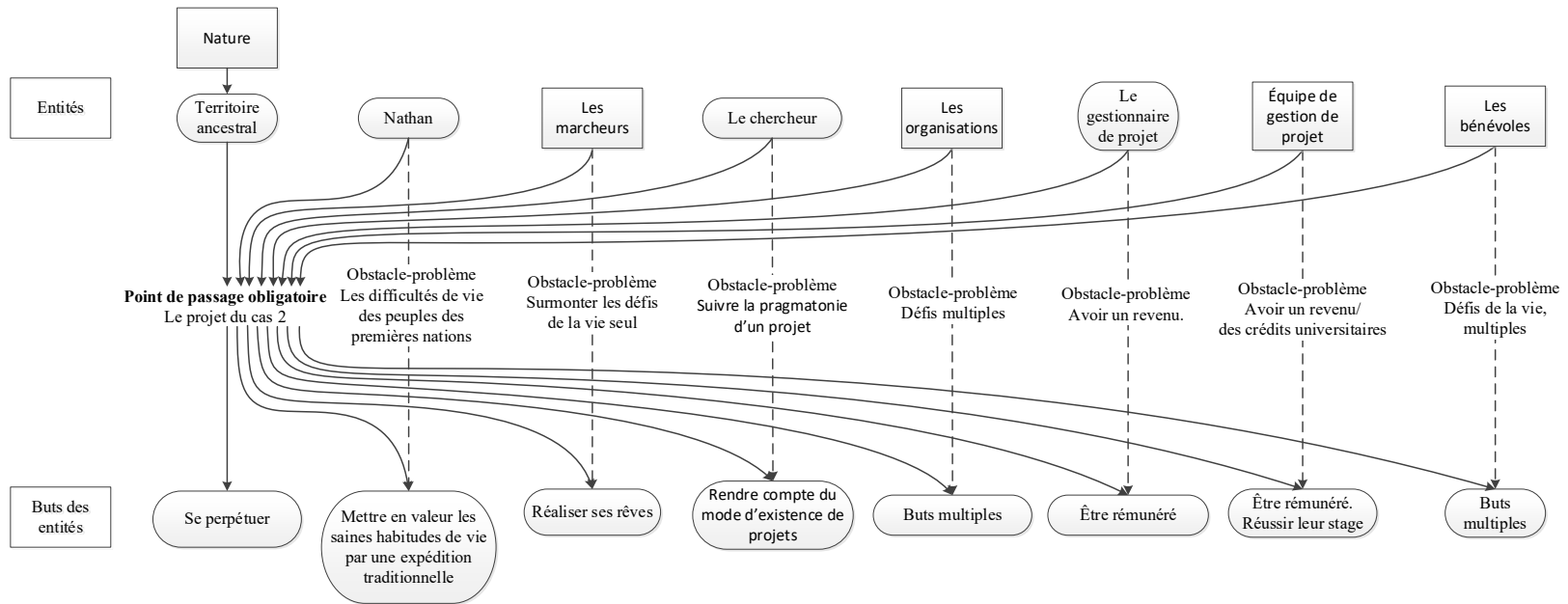


FIGURE 30 – SCHÉMA DES ASSOCIATIONS DU CAS 2, ADAPTÉ DE CALLON (1986B)

### 5.2.1 La problématisation.

Lorsqu'il a environ 16 ans, Nathan voit une affiche sur laquelle un enfant marche en raquette sur un lac gelé en direction de la forêt. Sur l'affiche il est écrit : « je suis un enfant de la forêt, je suis les traces de mes ancêtres vers la forêt, là où j'ai toujours été heureux ». Pour Nathan, ce message est le début d'un rêve qu'il réalise beaucoup plus tard dans sa vie.

Quelques années plus tard, Nathan est dans un bar en train de boire une bière et un autochtone vient lui parler. Ce dernier lui raconte son rêve dans lequel il voit que Nathan devient chirurgien. Nathan est sceptique puisqu'il fait des chocs vagues<sup>15</sup> à la vue du sang.

Plus tard, encouragé par son grand-père, il décide de s'inscrire à l'université en médecine. Il surmonte sa peur du sang et devient chirurgien. C'est l'accomplissement d'un rêve. Dans son album de fin d'année en médecine, il écrit la phrase de l'affiche de l'affiche, même s'il ne sait pas pourquoi. Après quelques années à pratiquer la chirurgie, il commence à donner des conférences dans les écoles du Québec et de l'Ontario afin d'inspirer les jeunes.

Plus tard, Nathan vit un divorce qui l'amène dans une crise personnelle et le pousse au bord du suicide. Grâce au réconfort d'un ami, il réussit à s'en sortir. Peu de temps après,

---

<sup>15</sup> Un choc vagal est une réaction aiguë au stress qui engendre une diminution de la tension artérielle pouvant aller jusqu'à la perte de conscience.

il rencontre une femme qui l'encourage à parcourir le Chemin de Compostelle. C'est donc en l'an 14 qu'il entame sa marche alors qu'il est épuisé suite à sa crise personnelle. C'est pendant cette marche éprouvante qu'il fait un rêve, qu'il reconnaît par la suite comme une *vision*. Dans son rêve, il se voit marcher au Québec avec son peuple pour retrouver leur fierté et leur appartenance. Il se voit rencontrer les jeunes autochtones pour leur parler de l'importance d'avoir un rêve et de développer la résilience pour l'accomplir avec le support des enseignements des aînés. Il voit une grande marche intergénérationnelle et interculturelle, le point de passage est énoncé. Le projet soulève toutefois beaucoup de questionnements pour Nathan, à savoir comment réaliser cette grande marche. La marche de Compostelle signifie pour Nathan le passage à une nouvelle vie. Bref, le point de passage est énoncé, c'est l'émergence d'un projet.

Il réfléchit au projet pendant un an. Au regard de sa situation personnelle, il hésite à se lancer dans un tel projet. L'interdéfinition s'effectue à ce moment lorsque Nathan établit le lien entre les difficultés qu'il vit et celles de son peuple. C'est l'urgence d'agir qui l'amène à commencer sa marche en l'an 16 face à la situation sociale des autochtones, car les taux de consommation de drogues et d'alcool, de suicide, de décrochage scolaire et de placement des jeunes en familles d'accueil y sont largement supérieurs à ceux des communautés allochtones. C'est ainsi que l'énoncé devient collectant, par la prise de conscience de sa globalité.

L'objectif mobilisateur vient en réponse aux défis personnels de Nathan et des peuples des Premières Nations, car ils ne peuvent les surmonter seuls. L'objectif mobilisateur du projet consiste à rencontrer les jeunes autochtones afin de leur parler de l'importance d'avoir un rêve et de développer la résilience pour l'accomplir en apprenant des aînés. Le point de passage obligatoire est la marche intergénérationnelle et interculturelle en forêt.

### **5.2.2 L'intéressement.**

Le projet est conçu comme un dispositif d'intéressement entier. En ce sens, il rassemble les intérêts de plusieurs acteurs/médiateurs. Ces acteurs/médiateurs sont les autochtones, les instances publiques et les allochtones.

L'énoncé collectant est reconnu en septembre de l'an 16 par l'Assemblée des Premières Nations du Québec. Puis, le projet intéresse le Secrétariat aux affaires autochtones qui annonce son engagement financier au projet en octobre, avant la marche de l'an 16.

C'est en octobre de l'an 16 que Nathan entreprend sa première marche d'une distance de 620 kilomètres. Celle-ci est l'occasion pour lui d'accomplir son rêve. À ce moment-là, il est le seul à accomplir tout le trajet. Des autochtones viennent alors marcher avec lui quelques heures ici et là. C'est à partir de ce moment que Nathan réalise la vision inscrite sur l'affiche : il suit les traces de ces ancêtres en marchant dans la forêt pour être

heureux. C'est ainsi qu'il devient porte-parole de cette vision. Pendant cette marche, Nathan se rend dans les écoles pour y faire des présentations afin de transmettre sa vision.

Les autochtones participants marchent pour différentes raisons, car ils ont tous leur défi de vie. Ils marchent pour aller à la découverte de leur territoire, pour aller à la découverte d'eux-mêmes, pour dépasser leurs propres limites, pour inspirer leurs enfants malades, leurs amis qui ne sont pas en santé, pour se remémorer la vie de leurs ancêtres, etc. Les marcheurs définissent donc leur propre vision de ce qu'ils souhaitent atteindre pendant la marche.

La marche d'octobre de l'an 16 intéresse les journalistes de Radio-Canada qui agissent comme intermédiaires du message de Nathan. Les articles produits constituent des dispositifs d'intéressement pour un large auditoire.

Cette première marche vise à intéresser les instances publiques. Suite à la marche, il se forme alors un comité de travail composé de membres d'une université, le Conseil en éducation des Premières Nations, la Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador et la Wapikoni Mobile. Ce comité vise à supporter le projet dans son développement et à obtenir du financement. À cette fin, le comité de travail rédige un prospectus en février de l'an 17. Le prospectus compte trois objectifs : inspirer les jeunes des écoles primaires et secondaires des communautés des Premières Nations, rencontrer les aînés des communautés afin de perpétuer les

connaissances ancestrales associées notamment à la médecine traditionnelle et permettre une meilleure compréhension mutuelle entre les communautés des Premières Nations et les Québécois.

La première marche réussit à intéresser le cousin de Nathan. Cette marche réussit aussi à intéresser Gilbert et le chercheur. Ces derniers agissent comme bénévoles en support logistique à distance pour Nathan et son cousin. C'est ensemble que ces deux derniers réalisent la deuxième marche du projet, 440 kilomètres, et ce, en 20 jours. Dans cette marche, Gilbert et le chercheur s'occupent de coordonner les activités de Nathan et publient sur sa page Facebook son récit journalier. Le chercheur participe en support logistique seulement à cette marche, puisque d'autres dispositifs d'intéressement l'amènent à travailler ailleurs. Il revient plus tard dans le projet à titre de marcheur pour la présente recherche.

Après la deuxième marche, Nathan continue ses interventions auprès des instances publiques afin d'obtenir un appui financier. Le prospectus agit alors comme dispositif d'intéressement.

Nathan entreprend sa troisième marche à l'été de l'an 17. Cette fois-ci, plusieurs marcheurs accomplissent la marche de 68 kilomètres avec lui alors que l'équipe de la Wapikoni mobile filme la marche.

Les efforts d'intéressement de Nathan réussissent à engager financièrement les instances publiques. C'est à ce moment que l'université devient l'organisation porteuse du projet. Avec le financement, l'université crée un poste de gestionnaire de projet afin d'intéresser des candidats au projet. Anatole, le premier gestionnaire de projet est engagé. Le rôle du gestionnaire de projet est de mettre en œuvre l'ensemble des trois sous-objectifs énoncés dans le prospectus. À son tour, Anatole embauche Gilbert à titre de responsable logistique. Le rôle de Gilbert est de veiller à l'organisation logistique des marches. Enfin, Anatole et Gilbert forment alors l'équipe de gestion qui permet aux marches d'intéresser un nombre grandissant d'acteurs et de médiateurs selon la formule initiale de Nathan.

La quatrième marche a lieu à l'automne de l'an 17 sur une distance de 680 kilomètres. L'apport d'Anatole et de Gilbert permet d'intéresser et d' enrôler près d'une cinquantaine de marcheurs. Les journalistes continuent à publier des articles.

La cinquième marche a lieu à l'hiver de l'an 18 sur une distance de 290 kilomètres. Encore une fois, près d'une cinquantaine de marcheurs accompagnent Nathan. Chaque marcheur à sa raison pour suivre Nathan.

La sixième marche a lieu à l'automne de l'an 18 sur une distance de 55 kilomètres. Cette fois-ci certains députés fédéraux participent à la marche. Et puis, la septième marche a lieu à l'automne de l'an 18 sur une distance de 735 kilomètres, toujours selon la même formule.

Les marcheurs qui participent aux marches retournent dans leur communauté et deviennent des vecteurs de changement. Ils gardent l'habitude de marcher au lieu de prendre leur véhicule, prennent des marches avec leurs amis, mangent mieux, partagent leurs recettes santé, organisent des activités sportives, etc. Deux ans après la marche, les marcheurs s'identifient encore au projet et en sont des porte-paroles.

La huitième marche du projet est le cas à l'étude. Ainsi, pour intéresser les autochtones à cette marche, Gilbert et Anatole demandent aux nouveaux porte-paroles autochtones de recruter des marcheurs dans leur communauté. Les nouveaux porte-paroles traduisent les documents afin de rendre accessibles les dispositifs d'intéressement. Ils réussissent à intéresser un peu plus de cinquante autochtones.

Anatole décide de recruter un assistant logisticien afin d'aider l'équipe de gestion. Une offre de stage est diffusée aux étudiants. Victor est choisi pour remplir cette fonction.

Le recrutement des allochtones se fait par les dispositifs d'intéressement produits par les journalistes, particulièrement les articles. Au total, près de huit allochtones contactent Anatole afin de pouvoir participer. Pour sa part, le chercheur contacte directement Nathan qui accepte immédiatement. Puis, ce dernier le met en contact avec Anatole.



### 5.2.3 L'enrôlement.

L'intéressement des acteurs/médiateurs réussit, ceux-ci acceptent la problématisation. Le rôle de Nathan consiste à donner la direction au projet pour que celui-ci représente la vision. Nathan forme alors le gestionnaire de projet pour qu'il organise et coordonne les différents acteurs.

Le gestionnaire de projet définit le point de passage et établit la planification. Le point de passage est un trajet de marche hivernale qui comporte plusieurs contraintes. Anatole considère les contraintes liées à l'environnement du trajet, soit ; des sites de campement avec la capacité d'accueillir 60 marcheurs, la proximité des points d'eau, l'accès à des bâtiments et lorsque possible, la présence de lieux historiques.

Pour établir sa planification, Anatole considère aussi la capacité physique des marcheurs qui sert à définir les distances de marche journalières. La distance de marche est un fait disputé entre Nathan et Anatole. Nathan argue que conformément à sa vision, les marcheurs doivent parcourir la même distance que ses ancêtres, soit près de 40 kilomètres par jour. Pour sa part, Anatole mentionne que les autochtones qui participent à la marche n'ont plus la même condition physique que leurs ancêtres et doivent parcourir entre 12 et 15 kilomètres par jour. Après délibération, la distance moyenne par jour est fixée à une moyenne de 24 kilomètres.

Nathan joue aussi le rôle de marcheur. Au rôle de directeur du projet et de marcheur s'ajoute une panoplie d'autres rôles tels que médecin, professeur et père. Ces différents rôles entraînent beaucoup de contraintes quant aux dates de réalisation du projet. Le gestionnaire de projet établit le tracé préliminaire du trajet en considérant l'ensemble de ces contraintes. Au final, le trajet fait 377 kilomètres, dont 192 kilomètres en raquette, 185 kilomètres à pied. Le tout en 17 jours, dont une journée de repos.

C'est à ce moment que le point de passage devient obligatoire. Anatole entreprend alors d'intéresser les derniers acteurs, soit : les chefs des communautés touchés par la marche, une réserve faunique, l'organisation responsable de la gestion des sentiers de motoneige, la Sûreté du Québec, deux écoles, une pourvoirie, les municipalités et la compagnie de transport autochtone. Il leur écrit une lettre afin de les intéresser au projet dans laquelle il définit leur rôle. Ces derniers acceptent que le projet se déroule sur le territoire dont ils sont gestionnaires ou acceptent de contribuer en offrant un service au projet. Suite à ces autorisations, Anatole se rend sur place pour faire un repérage du terrain. C'est ainsi que le tracé devient officiel, le point de passage est fixé.

Parallèlement, Anatole commence la coordination avec Gilbert et Victor. Ensemble, ils forment l'équipe de gestion. Afin de définir leurs rôles, ils tiennent leurs premières réunions à l'automne. Gilbert est responsable de recruter et de former des autochtones afin qu'ils agissent comme logisticiens. Il rédige aussi un document pour enseigner aux participants comment confectionner leur traîneau. Victor s'affaire à créer le

plan d'urgence, à réaliser le carnet de formation pour les logisticiens et identifier les différents sites utilitaires sur le trajet (hôtels, stations-service, etc.) L'équipe logistique loue un fourgon pour transporter l'équipement du regroupement.

Gilbert contacte les porte-paroles autochtones afin qu'ils puissent l'aider à recruter des personnes pour jouer le rôle de logisticien. Un logisticien autochtone qui a fait la marche précédente est nommé chef logisticien. Son rôle est d'aider Gilbert et Victor à recruter et former des logisticiens autochtones. Une fois les personnes intéressées, Gilbert organise une visioconférence afin de leur expliquer le projet et définir leurs rôles. Le rôle de logisticien consiste à transporter le matériel du regroupement et des participants, à ouvrir le sentier en motoneige afin de compacter la neige, à installer et désinstaller le campement et transporter les personnes au besoin. Les autochtones acceptent leur rôle et l'équipe de gestion s'agrandit.

Les logisticiens aident Gilbert et Victor à terminer la planification du projet. Ensemble, ils identifient les ressources disponibles dans la communauté telles que : les tentes prospecteurs, des bénévoles qui peuvent fournir et préparer la nourriture, des personnes qui veulent donner accès à leur chalet, des professionnels en cartographie, des forestiers qui peuvent élaguer et dégager le sentier, etc. Les logisticiens facilitent donc le travail de l'équipe de gestion pour qu'ils puissent identifier les ressources nécessaires à la préparation de la logistique du trajet. Gilbert et Victor communiquent avec les différents

bénévoles afin de les intéresser et les enrôler dans le projet. Après plusieurs discussions, ils réussissent à assembler les ressources nécessaires pour le projet.

Anatole reçoit beaucoup de courriels et d'appels des allochtones quant au déroulement de la marche. Il décide alors de réaliser une conférence téléphonique avec les allochtones afin de leur expliquer le projet et leur rôle de marcheur. Le rôle de marcheur se caractérise par des exigences liées à la condition physique, une forte autonomie dans leur organisation à tous les niveaux et le besoin d'avoir un traîneau adapté à la marche. Pour Anatole, il s'agit d'un ultimatum pour savoir quels allochtones acceptent leur rôle. Huit d'entre eux acceptent ce rôle. Ce sont les mêmes exigences qui sont communiquées aux autochtones quant au rôle d'un marcheur. Ce sont près de 50 autochtones qui l'acceptent.

L'enrôlement est testé par Gilbert et Victor 10 jours avant la date de départ pour la marche. En effet, ces derniers se rendent dans la communauté #1 avec le fourgon afin de rencontrer les logisticiens pour former la dynamique du regroupement. Ensemble, ils tracent le chemin en motoneige, installent les campements des deux premiers jours, préparent la nourriture et la trousse des participants. Gilbert et Victor passent tout leur temps avec les logisticiens afin de les former sur la façon de réaliser leurs différentes tâches. C'est aussi l'occasion de faire des soupers informels pour faire plus ample connaissance. Les femmes de deux logisticiens cuisinent de l'original pour eux.

La veille du départ, l'équipe logistique donne rendez-vous à tous les marcheurs autochtones à la salle communautaire. Cette rencontre vise à vérifier l'équipement et les traîneaux des marcheurs. Des ajustements sont faits lorsque nécessaire. Les personnes sur place préparent le fourgon avec la nourriture et l'équipement du regroupement. C'est également pendant cette journée que les allochtones arrivent dans la communauté #1.

Le soir, Nathan ainsi que tous les marcheurs et l'équipe logistique se réunissent à l'école pour terminer la distribution des collations individuelles des marcheurs. On remet aux participants une bouteille d'eau, un t-shirt et un sac à bandoulière. Des musiciens locaux interprètent une chanson traditionnelle. Par la suite, tout le monde soupe et le chef ainsi que certaines personnalités de la communauté #1 font un discours. De plus, ils assistent à une représentation de l'expédition de l'an passé avec des photos. Après le souper, le regroupement composé de Nathan, l'équipe de gestion et les marcheurs sont rassemblés dans un grand cercle de parole. Un logisticien énonce le code de vie pour la marche : développement personnel, respect et esprit d'équipe. Ensuite, chaque personne dit son nom, d'où elle vient et son but à travers la marche. Puis, la soirée se termine et les gens se préparent à dormir.

#### **5.2.4 La mobilisation.**

Le jour du départ, Nathan, l'équipe logistique et les marcheurs prévoient se rencontrer à 10h00. Les gens arrivent progressivement jusqu'à environ 11h. Puis, tous les gens présents se réunissent en cercle, le chef de la communauté #1, des aînés et Nathan

font un discours dans leur langue et en français. Pendant qu'ils écoutent, un aîné les asperge de fumée de sauge.

Lorsque la cérémonie est terminée, les marcheurs partent en file indienne et les 300 personnes rassemblées forment un corridor et les encouragent pour leur voyage. Il y a une légère neige qui tombe. Pour beaucoup de marcheurs, il est ardu de tirer le traîneau, car plusieurs d'entre eux sont mal balancés et tombent souvent. À peine trois kilomètres plus loin, les gens prennent conscience de l'ampleur du défi que représente la marche.

Lors du jour 1, les marcheurs ont 17 kilomètres à parcourir dont la majorité est sur des grands lacs, ce qui fait que la légère neige se transforme en blizzard. Le découragement se fait sentir. Leurs corps s'adaptent progressivement à l'effort. Les gens sont centrés sur eux et il est très difficile d'entrer en relation. Tout le monde marche à son rythme. Les jambes et les pieds du chercheur lui font mal, il est fatigué. Après un long lac où le blizzard efface les traces du chemin à suivre, les marcheurs sont accueillis par l'équipe logistique avec des accolades. Certains marcheurs arrivent tard après le coucher du soleil, dont certains sont rescapés en motoneige.

Le chercheur installe son matelas de sol et son sac de couchage dans une tente pour se reposer un peu. Quelque temps plus tard, les autochtones arrivent dans la tente et font comprendre au chercheur qu'il n'y a pas de place pour lui dans la tente. Le chercheur essaie en vain de trouver une autre tente et se dirige finalement dans le chalet et il trouve

une place. Gilbert prépare et sert le repas pour tout le monde. Il fait  $-8^{\circ}\text{C}$ . Il y a une accumulation de 20 centimètres de neige et il y a un faible vent.

Le jour 2, les gens se réveillent et déjeunent. Anatole demande au chercheur d'aider les marcheurs à mieux préparer leur traîneau, ce qu'il fait. L'équipe logistique se réunit en cercle, épaule à épaule, pour discuter du plan d'action de la journée. Les marcheurs se réunissent aussi après, en cercle, main dans la main. Nathan prononce un mot d'encouragement et leur donne les directives pour le trajet. Puis les aînés partagent des mots dans leur langue. Il fait  $0^{\circ}\text{C}$ . Il n'y a pas de vent et une faible neige.

Les marcheurs reprennent la marche. Plus tard dans la journée certains marcheurs ont des ampoules que Nathan et le chercheur soignent. Le regroupement arrive à mi-parcours où débute l'ascension d'une colline qui prend le reste de la journée. Ils commencent à sortir de la vallée. Le regroupement ralentit énormément dans la montée, la fatigue et le découragement sont très présents. Au cours de la journée, plusieurs marcheurs abandonnent leur traîneau. De telle sorte que les logisticiens font beaucoup plus de voyages pour les récupérer. Les premiers marcheurs laissent des mots d'encouragement dans leur langue sur la neige, les logisticiens qui passent à côté des marcheurs les encouragent aussi. Personne ne se plaint de la douleur, même si tout le monde a mal. Une bonne portion du regroupement ne complète pas le tracé de 24 km aujourd'hui. Le chercheur arrive au campement. Les marcheurs mangent entassés dans la

petite cabane pour le souper et puis ils s'endorment rapidement. Il fait toujours 0°C avec une faible neige et un très léger vent d'ouest.

Pendant la nuit, les logisticiens travaillent fort, car le fourgon est pris dans la neige sur le chemin enseveli. Ce dernier emprunte une autre route pour rejoindre le regroupement. Anatole sollicite l'aide d'un pourvoyeur des environs qui accepte de déblayer gratuitement le chemin avec sa déneigeuse. Le fourgon atteint le campement à 2h du matin. Durant la nuit, le feu prend dans une tente, car le poêle à bois est déposé directement sur des bûches. Les gens dans la tente éteignent complètement le feu et finissent la nuit sans poêle à bois.

Au jour 3, Nathan termine de régler tous les dossiers liés à ses autres rôles avec l'aide d'Anatole qui le conduit ailleurs pour qu'il ait accès à internet. Tout le monde se lève rapidement, déjeune et range son matériel. Une controverse a lieu lors du démontage du campement quant à la représentativité du chercheur. Gilbert demande au chercheur de dire aux autres de défaire le campement. Le chercheur déplace l'information à Nathan qui se retourne vers Gilbert pour lui demander s'il doit défaire le campement. La controverse se termine lorsque Gilbert lui confirme que oui. Les chercheurs et ses partenaires de tente démontent la leur et progressivement les autres commencent à faire de même. Au final, tout le regroupement travaille à défaire les tentes. Après, les marcheurs se regroupent en cercle, main dans la main. Nathan les félicite pour la propreté du campement et remercie les logisticiens pour leur travail supplémentaire de la nuit précédente.



Au jour 4, les marcheurs commencent à parcourir les 18 kilomètres et il fait - 2°C. Le trajet se situe sur le haut-plateau des collines de la vallée. Le chercheur marche en queue de peloton. L'adaptation physiologique est difficile et plusieurs marcheurs ont de la difficulté à progresser. Les marcheurs arrivent dans une section du tracé faite de collines descendantes, ils descendent du haut-plateau vers une autre vallée. Le chercheur invite un marcheur à s'asseoir sur son traîneau avec lui afin de glisser dans une côte. Ils parcourent la moitié de la côte avant de tomber et d'éclater de rire. Petit à petit, tout le monde commence à glisser sur toutes les côtes où ils le peuvent. Une fois arrivé au campement, le chercheur s'installe dans une tente, peu de temps après, des autochtones demandent au chercheur de quitter la tente. Le chercheur se trouve donc une autre tente libre et fait la connaissance d'un autre participant allochtone, Alfred. Une fois le matériel du chercheur installé, il prend place dehors afin de coudre une déchirure dans ses gants. Un marcheur passe et lui demande pour emprunter du fil et une aiguille. Le chercheur lui prête le matériel. Lorsque le chercheur termine de coudre, il demande au marcheur comment faire le nœud pour terminer sa couture ce qu'il lui explique. Tout le monde soupe et se prépare à dormir, il fait -10°C et il y a un léger vent en provenance du nord-ouest.

Au jour 5, tout le monde se réveille lentement, Alfred, le partenaire de tente du chercheur lui raconte son histoire. Ensuite, un participant vient dans leur tente et leur demande de partir afin qu'il puisse se changer. Sa demande est refusée par Alfred. Lors du cercle de parole matinale, Nathan fait le point sur la situation en rappelant le code de vie, notamment l'esprit de famille et d'aider les autres pendant la marche puisque certaines

personnes vivent de l'intimidation et éprouvent des difficultés. Après le cercle de partage, c'est le moment de tester le chargement du fourgon pour la première fois. Un participant qui vit de l'intimidation participe plus aux tâches du regroupement. Tout le monde contribue au démontage du campement et au chargement de tout le matériel. Pour les deux premières nuits, les campements utilisés sont ceux installés lors de l'enrôlement des logisticiens. À partir de maintenant, les logisticiens doivent les déplacer chaque jour.

Les marcheurs s'activent, il fait -5°C et il y a une faible neige. Progressivement, le trajet amène les marcheurs à descendre du haut-plateau. Le chercheur marche seul une bonne partie de l'avant-midi et il réfléchit. Il sent son corps qui s'adapte progressivement, sa masse musculaire se développe et son sommeil est de meilleure qualité. Puis, il rattrape le sous-regroupement en queue du peloton. Le chercheur leur partage quelques conseils techniques. Beaucoup de ces connaissances ont été enseignées aux colons Français par les autochtones il y a de cela des centaines d'années. Les sous-regroupements se forment et se déforment chaque fois que des individus s'arrêtent pour prendre une pause. L'ensemble des marcheurs profitent des côtes pour glisser et s'amuser ensemble.

Le chercheur arrive au site du campement qui se situe sur le terrain d'un chalet. Les tentes sont montées, mais il n'y a pas de bois de chauffage ni de sapinage. Le chercheur part chercher du sapinage pour couvrir le sol de la tente. Il emprunte le traîneau d'un marcheur qui le voit faire et qui hésite avant d'accepter de lui prêter. Le chercheur ramasse donc du sapinage et de l'écorce de bouleau. Lorsqu'il revient, il partage la moitié

de sa récolte avec la personne. Puis il retourne chercher du bois que d'autres personnes coupent pendant ce temps, toujours avec le traîneau. Il retourne à sa tente et dépose le chargement lorsqu'à sa grande surprise, le marcheur propriétaire du traîneau vient l'aider à décharger le bois. Il retourne donc chercher un autre chargement de bois pour la tente de l'autre participant cette fois-ci.

Le chalet n'étant pas assez grand pour accueillir tout le monde, les gens soupent par petits regroupements. Le chercheur fait partie du dernier sous-regroupement. Pendant le repas, le chef logisticien fait le tour de tous les participants afin d'amasser des fonds pour deux logisticiens qui n'ont pas les vêtements adéquats pour faire leur travail. Plusieurs personnes contribuent afin que le chef logisticien puisse s'acheter les vêtements. Après le souper, le chercheur se repose un peu dans le chalet, ce qui lui permet de constater à quel point le plancher est sale. Il dépose donc son assiette sur le comptoir, prends une serpillière et lave le plancher. Lorsqu'il termine, il vient pour reprendre son assiette pour réaliser que d'autres participants ont lavé son assiette. Par la suite, tout le monde se prépare à dormir. Il fait -5°C et il neige faiblement.

Au matin du jour 6, un participant attire l'attention du regroupement sur la présence d'une meute de loups de l'autre côté du lac, à environ 500 mètres du campement. Le regroupement et les loups s'observent en silence. Puis, le regroupement déjeune. Des autochtones invitent le chercheur dans leur chambre et ils rient ensemble. Dans le cercle de partage, Nathan souligne l'anniversaire d'un participant et les gens lui chantent tous

bonne fête, chacun dans sa langue maternelle. Un aîné fait son discours pour la première fois entièrement en français.

La marche débute avec un parcours de 21 kilomètres. Il tombe une faible neige et il fait -2°C. Le trajet marque la transition entre le bas des collines du haut-plateau et l'arrivée dans la nouvelle vallée. Le regroupement sort de la forêt et se rapproche de la civilisation. Le chercheur accompagne un participant qui a beaucoup de difficulté, ils arrivent les derniers. Après leur arrivée, un cercle de partage est convoqué par Nathan. Il exprime sa colère parce qu'il y a des chicanes entre certaines personnes. Il rappelle fermement au regroupement sa vision, selon laquelle leurs ancêtres ont survécu parce qu'ils travaillaient en famille. Ces tensions se font sentir également entre les logisticiens. Pendant cette journée, Anatole rencontre les responsables municipaux afin de préparer l'accueil à la salle communautaire du jour suivant. Les gens se couchent sous une faible pluie.

Le jour 7, au matin, la routine du déjeuner se poursuit. Cette fois-ci par contre, tout le monde travaille ensemble pour le démontage du camp. Lors du cercle de partage, Nathan demande de prendre son traîneau avec soi, même s'il est vide, puisque c'est comme ça que leurs ancêtres ont fait. Il demande aussi que chaque fois qu'un marcheur arrive, il soit accueilli par une accolade de la part de tout le monde. En marchant, le traîneau du chercheur se fait presque écraser par un automobiliste. Il fait -1°C ce matin et

le regroupement doit marcher 27 km aujourd'hui. Les marcheurs arrivent dans la nouvelle vallée.

Une fois arrivés à la civilisation, dans la salle communautaire de la municipalité, les marcheurs vont au dépanneur du coin s'acheter des grignotines. Les gens sont réunis à l'extérieur de la salle, en silence. Tout le monde consulte son téléphone intelligent. Dormir dans la salle communautaire permet aux logisticiens de se reposer puisqu'ils n'ont que deux tentes à installer. La salle communautaire permet au regroupement de manger tous ensemble pour la première fois. Les élus et les journalistes viennent prendre une photo et interviewer Nathan. En soirée, un aîné rassemble les gens pour faire un regroupement de discussion. Il fait alors une cérémonie pour ouvrir la discussion. Ensuite, les participants qui le désirent peuvent aller au milieu du cercle et partager leurs motivations et leurs défis. Après la cérémonie, tout le monde s'endort en même temps.

Les gens se lèvent également en même temps en cette septième journée. Il fait - 1°C et les marcheurs doivent marcher 28 kilomètres aujourd'hui dont 7 kilomètres pour traverser un grand lac. Lors du cercle de partage, Anatole partage les messages d'encouragements publiés sur la page Facebook de l'évènement. Pendant la journée, Anatole coordonne les activités du lendemain avec la Sûreté du Québec pour organiser l'escorte policière, la visite dans l'école de la ville #1 et les entrevues. Les marcheurs reprennent le chemin pour la grande traversée du lac qui est très exigeante pour plusieurs

puisque la neige fondante rend la marche difficile. Alors que tout le monde trouve cela difficile, le chercheur marche à une vitesse moyenne de 6,5 km/h toute la journée.

Les logisticiens installent beaucoup d'indications sur le chemin, car il y a plusieurs embranchements. Sur sa route, le chercheur rencontre Gilbert qui cherche le reste de l'équipe logistique. Une mauvaise communication fait en sorte que le fourgon ne se rend pas au campement ce qui occasionne un retard dans la planification. Le chercheur arrive le premier au campement, il se sent comme s'il laisse sa colère derrière lui sur le chemin. Il se repose un peu et donne un coup de main aux logisticiens pour l'installation du campement. Les marcheurs arrivent progressivement, le chercheur fait une accolade à chacun d'eux à leur arrivée, les autres marcheurs font de même. La fatigue physique et morale se fait sentir. Plusieurs marcheurs arrivent à la noirceur. Les douleurs physiques commencent à apparaître pour plusieurs personnes. Le campement est installé sur la terre d'un propriétaire privé allochtone. Un fait disputé a lieu lors du transport du matériel du campement en motoneige. Un logisticien autochtone est accusé par le fils du propriétaire d'avoir détruit ses arbustes. Le logisticien ne comprend pas pourquoi il se fait reprocher cette action puisqu'il ne l'a pas commise. Plus tard, le gestionnaire de projet est mis au courant et rencontre le fils du propriétaire pour lui expliquer que c'est lui qui a détruit les arbustes en pensant que c'était des arbustes sans importance. Cela contribue à calmer le jeu.

Le soir venu, le regroupement se réunit pour le cercle de partage. Gilbert remet aux deux logisticiens les vêtements achetés qui leur permettent de terminer l'expédition. Ceux-ci sont extrêmement contents et ils remercient tout le monde par une accolade. Gilbert invite les marcheurs à se questionner s'ils ont la capacité de continuer la marche pour la deuxième partie du trajet qui sera plus exigeante. Le soir dans une tente, le chercheur et un allochtone discutent avec un marcheur autochtone et celui-ci leur partage un truc pour mieux faire sécher les bottes. Ils s'endorment et il fait 5°C.

Au jour 8, les gens se réveillent, déjeunent rapidement et travaillent ensemble pour le démontage du campement. Lors du cercle de partage, Nathan mentionne qu'il est plus important d'écouter son corps que d'essayer de se surpasser. Il mentionne également qu'il y aura un serre-file pour la marche. Pendant la journée, Nathan ne marche pas, car il se rend dans deux écoles pour parler aux jeunes de l'importance d'avoir un rêve et de développer la résilience pour l'atteindre.

Un nouveau marcheur se joint au regroupement ce matin. Les marcheurs commencent la marche dans la vallée vers la ville #1. La Sûreté du Québec les escorte. Ils traversent la ville jusqu'au Tim Horton où les marcheurs peuvent se gâter et où l'autobus les attend. Puisqu'ils ne peuvent pas marcher sur la route 117, les marcheurs embarquent dans un autobus de la communauté #2 pour rejoindre une route secondaire quelques kilomètres plus loin. De là, ils continuent de marcher. Les gens commencent à débarquer alors que des marcheurs demandent au chercheur de traduire en anglais leur demande au

chauffeur, à savoir s'il peut les déposer plus loin et il accepte. Il fait 1°C et il y a une neige fondante abondante. Ils marchent les quelques kilomètres restant jusqu'au campement qui se trouve sur le site d'une pourvoirie. Le regroupement reste uni pour tout le reste de la marche.

Les tentes du campement ne sont pas toutes montées. Il y en a seulement deux de fonctionnelles. Beaucoup de gens se louent une chambre, car le regroupement est à une pourvoirie. Les logisticiens et les marcheurs sont assis dans la salle commune de la pourvoirie et tout le monde regarde la télévision. Très peu de gens parlent. Un des marcheurs décide de payer le repas à tout le monde afin de célébrer et d'alléger le travail des logisticiens. Plus tard dans la soirée, un logisticien propose que tout le monde paie cinq dollars pour le déjeuner demain. Ce que tout le monde fait.

Il n'y a pas de cercle de partage ce soir. Le chercheur s'installe dans une tente avec d'autres marcheurs et la neige fondante mouille complètement l'intérieur du poêle à bois, il n'est donc pas possible d'allumer un feu. Le chercheur va dormir dans une autre tente. Dans cette dernière, les occupants de la tente doivent se passer du poêle à bois pour la nuit puisqu'il boucane trop. Deux logisticiens partent pour aller dormir chez eux, dans la communauté #2. C'est l'endroit où le regroupement doit se rendre demain.

Le jour 9 est la dernière journée avant d'arriver à la communauté #2. Le réveil est lent, la coordination globale est plutôt chaotique, le regroupement déjeune à la pourvoirie



et les marcheurs sont prêts à partir vers 10h du matin. Nathan rassemble les gens en cercle pour donner son message du matin et donne les directions pour les 31 kilomètres de marche sur le plat de la vallée. Quatre nouveaux marcheurs se joignent au regroupement pour cette dernière journée.

Le peloton de marcheurs est organisé en petits regroupements épars. Pendant la journée, les logisticiens défont le campement et vont en ville dans un entrepôt étendre les tentes pour les faire sécher. En fin de journée, une navette conduite par un logisticien part de la fin du peloton et ramasse tous les marcheurs, car ils n'ont pas le temps de finir le trajet. Le chercheur en fait partie. Seuls Nathan et une poignée de marcheurs finissent les 31 kilomètres. Ils arrivent au point de ralliement, un hôtel à la ville #2 pour attendre le reste du regroupement. Une fois tout le monde arrivé, ils prennent un autobus en direction du centre jeunesse de la communauté #2.

Sur place, ils rejoignent plusieurs membres de la communauté #2 avec lesquels ils marchent un kilomètre jusqu'à l'école de la communauté. Plusieurs membres des familles des marcheurs sont sur place pour les accueillir. Il y a un grand buffet de prêt pour eux et ils se mettent à table. Après le repas, un fait est disputé lorsque les membres de la communauté prennent le micro et font plusieurs discours. Anatole a établi l'ordre des discours qui n'est pas respecté par les gens de la communauté #2. Après un certain temps, les marcheurs commencent à partir. Anatole intervient et prend la parole au micro, car il doit donner plusieurs consignes aux marcheurs.

Plusieurs marcheurs annoncent qu'ils retournent dans leur communauté en raison des limites de leur condition physique. Les marcheurs et les logisticiens font une ligne devant les marcheurs pour leur dire merci et au revoir. Ensuite, un regroupement de musiciens autochtones joue quelques chansons et certains dansent. Les gens partent progressivement. Certains en direction de leur hôtel, d'autres à leur maison et les autres au centre jeunesse.

Le jour 10 est la journée de repos pour les marcheurs, sauf pour Nathan. Ce dernier va dans deux nouvelles écoles pour parler aux élèves de l'importance d'avoir un rêve et de développer la résilience pour l'accomplir. Il fait aussi des entrevues pour la télévision, la radio et les journaux. C'est à cette occasion qu'un logisticien est expulsé du regroupement en raison d'actions posées la veille qui sont en désaccord avec les valeurs du projet. Anatole fait la prospection des prochains tronçons du trajet avec un marcheur. Gilbert et Victor finissent de préparer le matériel pour le deuxième segment de la marche.

Lors de cette journée de repos, les marcheurs se réveillent chacun à leur rythme. Plusieurs marcheurs se retrouvent à la buanderie pour laver leur linge. Plusieurs photos sont déjà publiées sur Facebook. Anatole informe les quelques marcheurs qu'ils croisent, de la tenue d'activités organisées pour eux et du souper collectif.

Une de ces activités est une cérémonie autochtone dans une tente de sudation. Dans la tente de sudation, les gens sont nus. Sachant cela, des participants demandent à ce que

deux cérémonies aient lieu, une pour les femmes et une pour les hommes ce qui est accepté. Le chercheur participe à la cérémonie pour les hommes. Un jeune autochtone aide un aîné à préparer le site. La tente de sudation est un endroit totalement obscur qui représente pour les autochtones le ventre de la mère. En ce sens, pendant la partie de la cérémonie qui a lieu dans la tente de sudation, chacun des participants partage avec les autres ses défis de vie les plus intimes. Cette cérémonie est l'occasion pour les participants d'établir leur vision, leur objectif mobilisateur.

Après la cérémonie des hommes, le petit regroupement retourne au centre jeunesse afin de retrouver le regroupement pour le souper. La cérémonie pour les femmes n'a pas eu lieu. Une fois sur place, le gestionnaire de projet donne les consignes pour la journée de demain et ils prennent l'autobus pour aller souper dans une cafeteria de la ville #2.

Au jour 11, tout le monde se lève tôt. Le regroupement prend l'autobus pour aller déjeuner. Puis, il y a une cérémonie autochtone pour le départ. Il y a un cercle de parole main dans la main et Nathan introduit deux nouveaux marcheurs qui font le deuxième segment de la marche. Il rappelle que le regroupement est une famille et que ce n'est que dans l'entraide que celui-ci va réussir. Il mentionne aussi que les premiers arrivés au campement doivent aider à terminer l'installation du campement. Quelques allochtones sont présents avec leurs enfants pour accompagner les marcheurs pendant la journée. Les marcheurs n'ont pas leurs traîneaux. Pendant la marche d'environ deux kilomètres dans

la ville #2, les marcheurs sont escortés par la Sûreté du Québec et par plusieurs citoyens supporteurs. Plusieurs voitures klaxonnent pour les encourager.

Il y a 27 kilomètres à parcourir, toujours sur le plat de la vallée. Le regroupement progresse rapidement et est assez serré. Il arrive et s'installe à l'école du village #1 pour dormir. Ils vont ensuite à la salle communautaire pour souper. Un regroupement de bénévoles du village #1 prépare le repas pour eux. Après le repas, tout le monde retourne à l'école pour dormir et se couche en même temps.

Parallèlement, pendant la journée, le gestionnaire de projet et les logisticiens préparent le campement du jour 12 et y déposent du matériel. En soirée, ils rapportent certains camions loués au centre de location. Le deuxième segment se fait principalement en motoneige.

Au 12<sup>e</sup> jour, tout le monde se réveille à peu près en même temps. Ils déjeunent à la salle communautaire. Le déjeuner est préparé par les mêmes bénévoles qu'hier. Ils retournent ensuite à l'école pour se préparer pour la marche. Une fois le matériel rangé dans le camion, les marcheurs se réunissent pour faire un cercle de paroles. Parmi les discours, celui de Nathan les prévient de garder leurs forces pour les prochains jours, car ils seront plus difficiles. Le regroupement commence la marche de 22 kilomètres de plat en direction de nouvelles collines. Le regroupement progresse rapidement, les marcheurs chantent des chansons. Les marcheurs forment deux ou trois sous-regroupements. Le

premier sous-regroupement arrive à une intersection majeure avant le camion des logisticiens qui installent la signalisation à suivre. Sans indications, ils s'engagent sur le chemin principal sans remarquer le sentier tracé par les logisticiens de l'autre côté de la route. Ce n'est que beaucoup plus loin qu'ils croisent le gestionnaire de projet qui immobilise sa motoneige pour les informer qu'ils ne sont pas sur le bon chemin. Puisqu'ils arrivent à destination, ils continuent leur chemin, car les deux sont parallèles.

Les gens arrivent tôt au campement. Les tentes sont mieux installées qu'à l'accoutumée. Des cordes à linge sont ajoutées, des dispositifs plus sécuritaires pour les poêles à bois et beaucoup de bois sec. Les marcheurs qui arrivent tôt donnent un coup de main pour terminer l'installation du campement. Puis, lorsque tout le monde est arrivé, ils se réunissent en cercle. Nathan les félicite pour la journée et les prévient que demain est une grosse journée, car il y a plusieurs collines à gravir pour sortir de la vallée. Ensuite, les aînés font leur discours. Un aîné s'excuse de ne pas avoir marché aujourd'hui, car il est trop fatigué. Nathan mentionne alors que même s'il n'a pas marché aujourd'hui, il contribue à l'installation du campement. Tout le monde l'entoure pour lui faire une accolade. Ils mangent par la suite. Après le souper, tout le monde retourne dans les tentes et comme il est tôt, ils ont beaucoup de temps pour discuter. Les sous-regroupements de tentes sont modifiés et permettent de parler davantage avec d'autres personnes. Plus tard en soirée, le chercheur observe les logisticiens aînés en train de réparer une motoneige à la noirceur avec l'assistance des plus jeunes. Les gens se préparent à dormir.

C'est le début du jour 13. Tout le monde se lève, suivant la routine. Dans le cercle de parole, Nathan mentionne aux marcheurs de laisser le matériel lourd aux logisticiens et de garder seulement le matériel léger, mais volumineux. Puis, le regroupement commence la marche de 26 kilomètres. Il y a beaucoup de montées dès le début de la journée. Le regroupement s'étend. Les gens glissent lorsqu'ils le peuvent. Le rythme des marcheurs ralentit. Le chercheur arrive au campement parmi les premiers, complètement éreinté. Il est accueilli par une accolade des logisticiens. Il installe son matériel dans une tente et se repose un peu avant d'aller accueillir les autres marcheurs. Les marcheurs arrivent très tard, exténués. Les marcheurs s'entendent pour dire que la journée a été très difficile.

La distance parcourue devient un fait disputé entre Anatole et le chercheur. Les données du GPS du chercheur indiquent une distance parcourue de 31 kilomètres. Pour sa part, Anatole assure que le trajet fait 26 kilomètres, car c'est ce qu'indiquent les odomètres des motoneiges. Les marcheurs préfèrent la distance de 31 kilomètres alors que l'équipe logistique préfère la distance de 26 kilomètres. Ne pouvant pas vérifier l'exactitude du parcours, chaque regroupement s'en tient à sa distance.

Plus tard, un autre fait disputé survient lorsqu'un participant vient voir le chercheur pour lui dire de sortir de la tente, car c'est la sienne. Un logisticien qui voit la scène rassure le chercheur et lui dit qu'il n'a pas besoin de sortir de la tente. Le chercheur reste donc dans la tente.

Gilbert améliore l'aménagement de la cuisine. Les gens mangent beaucoup ce soir-là. Il n'y a pas de cercle de parole ce soir. Les logisticiens font beaucoup plus de voyages en motoneige pour transporter le matériel. Tout le monde se couche tôt.

C'est le 14<sup>e</sup> jour, les gens se réveillent sensiblement en même temps. Ils déjeunent et puis commencent à ranger le matériel. La scène est chaotique, mais puisque chacun sait ce qu'il doit faire, le tout s'organise rapidement. Les perches sont placées ensemble, le sapinage bien rangé, les tentes regroupées, ce qui facilite le travail des logisticiens. Ceux-ci sont très fatigués. Lors du cercle de parole, Nathan félicite tout le monde pour la journée d'hier et s'ensuivent trois « hourras » en regroupement, puis suivent les discours des aînés. Un autochtone interprète une chanson traditionnelle avec un tambour afin de donner du courage aux marcheurs.

Il y a une autre grosse journée de marche avec 25 kilomètres et beaucoup de collines à gravir pour accéder au nouveau haut plateau. Les logisticiens partagent un truc avec les marcheurs pour monter les côtes plus facilement. Ils commencent la marche, rapidement le regroupement s'étend sans toutefois s'étirer autant que lors du premier segment. C'est l'une des rares journées où le soleil est présent. Il y a beaucoup de côtes à monter pendant la journée, mais aussi quelques-unes à descendre. Les marcheurs en profitent pour glisser sur leurs traîneaux et atteignent des vitesses de pointe à 37 km/h. Le chercheur se départit d'un gros sac lourd de son traîneau pour le mettre dans le camion des logisticiens.

Pour les logisticiens, la journée est assez facile, car il y a moins de tâches à faire. Ils arrivent tôt au campement, ils déneigent le toit du chalet et montent le campement. Le gestionnaire de projet a le temps de faire un raccourci pour réduire le trajet de deux kilomètres.

Lorsque les marcheurs arrivent tout près du campement, ils peuvent sentir la banique qui cuit. Les marcheurs arrivent dans un intervalle assez court, surtout comparés au premier segment. Ce soir pour souper, les gens mangent de bonnes portions. Gilbert anime le cercle de parole puisque Nathan et Anatole sont dans la communauté #3 avec un marcheur pour soigner ses pieds. Gilbert félicite les marcheurs pour la journée et les invite à commencer à penser au départ à la fin du projet, dans trois jours. Les gens ont le temps de relaxer en soirée et de discuter avec les autres. Les gens se questionnent pour savoir s'il vont participer à la prochaine marche. Les marcheurs qui n'ont pas eu l'occasion de fendre du bois se pratiquent avec les conseils des autres. Une fois le bois fendu, ils le rapportent à leur tente et s'installent pour dormir. Les tentes sont métissées entre autochtones et allochtones.

Au jour 15, le réveil se fait selon la routine. Tout le monde s'affaire à ranger le matériel en chantant. Pendant que le regroupement range le matériel, un autochtone montre au chercheur un arbre idéal pour fumer une peau d'orignal. Nathan convoque un cercle de parole et en moins de deux minutes tout le monde est rassemblé, un record de vitesse. Nathan partage au regroupement toute la fierté qu'il a envers chacun d'eux pour



s'être dépassé lors des deux dernières journées. Il dit qu'ils sont des exemples de courage, de détermination et de persévérance et que leur famille et leur communauté devraient être fières d'eux. Il le publie même sur son compte Facebook. S'ensuivent les discours habituels des aînés. Et puis, deux autochtones interprètent une chanson traditionnelle au tambour pour donner du courage aux marcheurs.

Les marcheurs commencent à marcher l'un derrière l'autre. C'est une journée de 25 kilomètres de marche en terrain un peu plus plat que les deux jours précédents. Ils sont sur le plateau. Tout au long de la journée, l'ensemble du regroupement marche à une vitesse commune et assez rapide. Ceci fait qu'il reste regroupé pendant toute la journée. Ils arrivent très tôt au campement qui est déjà installé. Une fois les gens arrivés et leur matériel installé dans les tentes, ils ont beaucoup de temps pour relaxer. Certains discutent, d'autres jouent. Ils rient de leurs démarcations de bronzage. Un certain nombre de marcheurs vont au centre touristique tout près pour manger ou se louer une chambre. Seulement une portion des marcheurs revient pour le souper organisé par le responsable logistique. Les logisticiens cuisinent toute la journée pour préparer le déjeuner de demain. Les gens se couchent quand bon leur semble.

Avant dernière journée, le 16<sup>e</sup> jour, les gens se réveillent à des heures différentes. Chacun sert son matériel à son rythme. Tout le monde est prêt à 8h00 après avoir mangé un bon déjeuner. Lors du cercle de parole, Nathan félicite les gens pour la belle journée d'hier. Il les prévient aussi qu'il est difficile émotivement de retourner à la vie habituelle

et de l'importance de s'y préparer. Suivent les discours des aînés et les chants traditionnels. Il y a 25 kilomètres à parcourir avec peu de dénivellation, car le regroupement est sur le plateau. Il y a beaucoup de rires. Les gens prennent plus de temps pour être entre eux aujourd'hui et se questionnent sur ce qu'ils vont faire lorsqu'ils vont retourner chez eux. Le chercheur trouve la journée très éprouvante. Les gens arrivent au campement tôt et s'installent dans les tentes. Les gens constatent alors qu'il n'y a pas assez de bois pour chauffer toutes les tentes ce qui provoque des tensions entre les marcheurs pour avoir du bois. Pendant la journée, Anatole et un logisticien réaménagent le sentier du lendemain pour réduire la distance de marche.

Les gens soupent par la suite. Des membres des familles autochtones arrivent au campement et se joignent au regroupement. Certains marcheurs et leur famille retournent au site du campement précédent pour se louer une chambre d'hôtel. La majorité du bois coupé sert pour le feu central autour duquel les gens se réunissent pour un cercle de partage. Certains marcheurs sont absents du cercle. Chacun leur tour, les gens partagent leur histoire, ce que la marche leur apporte et comment ils ont atteint leur objectif personnel. Après le cercle de partage, les gens vont à leur tente pour se coucher.

Jour 17, c'est la dernière journée, les gens se réveillent relativement tous en même temps, car aujourd'hui il y a un horaire à respecter. Au lieu des 15 kilomètres de marche prévus, il y a seulement 7 kilomètres de plat à marcher. Les gens déjeunent et puis se réunissent pour le cercle de parole, pour les discours et le chant traditionnel. Ils doivent

attendre une heure, car le regroupement est prêt trop tôt. Après l'attente, ils commencent à marcher dans une grande file très serrée. Certains logisticiens marchent avec eux tandis que les autres passent près des marcheurs en motoneige pour les encourager. Ils arrivent à la route principale où un policier de la Sûreté du Québec les attend pour les aider à traverser la route principale sécuritairement.

Ils marchent encore quelques minutes sur un grand lac avant d'arriver à un petit campement. Une fois arrivés, ils attendent encore plusieurs minutes. Les marcheurs profitent de l'occasion pour se donner des accolades, se féliciter, se remercier. Des familles des marcheurs arrivent et serrent les marcheurs dans leurs bras. Puis, le bruit d'un hélicoptère se fait entendre, une commandite que le gestionnaire de projet a obtenue. Un marcheur est à son bord pour prendre des photos. Le regroupement reprend la marche pour compléter le kilomètre qui les sépare de la communauté #3.

Nathan accomplit sa vision, il marche sur les traces de ses ancêtres vers la forêt. Il y a près d'une centaine de marcheurs, avec leurs traîneaux et les drapeaux de leurs communautés. C'est un projet intergénérationnel et interculturel.

Ils arrivent dans la communauté #3 où ils sont accueillis par près de 200 personnes. Des gens de la communauté #1, de la communauté #2, de la communauté #3, des députés et des policiers. Tous les gens présents célèbrent. Le chef de la communauté #3 demande de former une grande ligne. Ensuite, chaque personne vient serrer la main des marcheurs

et des logisticiens. Cela dure près d'une heure. Par la suite, ils se dirigent vers le centre communautaire pour manger un buffet préparé par les gens de la communauté.

Après le repas, Nathan prend la parole pour féliciter l'équipe logistique et les marcheurs. Il leur témoigne sa fierté. Nathan rappelle d'être prudent lors du retour à la maison, de prendre soin de soi, de son alimentation, de continuer à marcher, car il y a un danger de tomber en dépression. Il remet à chaque marcheur un badge pour célébrer l'accomplissement du trajet, l'accomplissement personnel et collectif. Après de brèves discussions, tout le monde quitte progressivement pour retourner chez soi.

### **5.2.5 La propagation.**

Après la marche, Nathan retourne directement à ses autres rôles, car avec la marche il accumule un retard de plusieurs semaines dans ses tâches. Malgré cette charge de travail, il demeure à la direction du projet et discute avec Anatole des prochaines étapes. Il réfléchit notamment sur les moyens à mettre en place pour financer le projet. À cette fin, il rencontre des ministres, des personnalités publiques, des philanthropes. Il agit comme porte-parole du projet.

Son identité change, car avant la marche, les gens l'appellent « le docteur » ou « le chirurgien » et après la marche les gens l'appellent « le marcheur ».

De son côté, l'équipe de gestion finalise les retours d'équipements et les locations de camions. L'équipe de gestion rassemble l'information sur le projet, les parutions médiatiques et les factures. Anatole, Gilbert et Victor rédigent chacun leur rapport de l'évènement. Anatole écrit les lettres de remerciements aux partenaires et aux commanditaires. Nathan et Anatole se rencontrent pour continuer les prochaines étapes du projet et pour commencer l'élaboration d'outils pédagogiques.

Anatole devient porte-parole du projet. Il donne alors des conférences sur le projet afin de démontrer les impacts positifs du projet sur les marcheurs et les communautés autochtones. Gilbert devient un porte-parole de la logistique du projet. Ensemble, Anatole et Gilbert donnent un cours sur la logistique d'expédition à des étudiants.

Pour leur part, les marcheurs retournent dans leur famille et avec leurs amis pour partager l'expérience. Puis retournent au travail pour la majorité d'entre eux. Le retour à la vie moderne est difficile pour plusieurs. Ils échangent des photos, des commentaires et des courriels pour garder contact.

Simultanément à la marche, un regroupement autochtone d'une autre nation réalise une grande marche qui passe par la communauté #3. Ces derniers atteignent la communauté #3 quelques jours après le projet. Quelques logisticiens du projet se joignent à eux pour les aider à terminer leur marche. Ils agissent comme des porte-parole de l'équipe logistique.

Après un moment, les marcheurs commencent à marcher dans leur communauté en invitant leurs amis à se joindre à eux. Ils commencent à partager des recettes plus santé entre eux et à organiser des activités sportives. Ils deviennent des porte-paroles de leur propre. Bref, l'action se poursuit, les porte-parole traduisent leur expérience et ses bienfaits à un nombre élargi d'acteurs/médiateurs.

### **5.3 Conclusion**

Somme toute, les comptes rendus expliquent les deux cas à l'étude grâce à une chaîne de transformations qui les rend mobiles et immuables. La présence des deux cas au sein de la recherche permet d'explorer le processus d'un projet mobilisateur. Le premier compte rendu trace l'acteur-réseau de l'organisation du cas 1. Le projet mobilisateur du cas 1 est lui-même un acteur-réseau qui vient substituer un médiateur du réseau de l'organisation. Le deuxième compte rendu présente le cas de la huitième marche du projet du cas 2. Ainsi, l'acteur-réseau se compose à travers l'alignement transitif de ses marches. Chacune des marches est donc aussi un acteur-réseau. De telle sorte que chacun des deux cas met en lumière le processus d'assemblage d'un acteur-réseau, un projet mobilisateur. Les résultats montrent que dans les deux cas, les processus de traduction réussissent. Il est nécessaire de rappeler que le rôle joué par le chercheur est différent dans les deux cas. Dans le cas 1, le chercheur agit comme membre de l'équipe de gestion alors que dans le cas 2, il agit comme participant. Cette différence de rôles s'observe par l'acteur-réseau dont rendent compte les résultats. Bref, avec les comptes rendus il est

possible d'entamer la dernière étape du processus d'analyse pour répondre à la question spécifique de la recherche.

## **Chapitre 6 : Analyse des résultats**



## **6 Analyse des résultats**

Suite à la présentation des comptes-rendus des deux cas à l'étude, il convient de les analyser afin d'en extraire les modes d'existence qui permettent de répondre à la question spécifique de l'enquête. Afin de mieux comprendre le mode d'existence de projets, le cadre théorique de l'enquête indique ce qu'il faut observer dans l'expérience, c'est-à-dire les relations entre les parties prenantes d'un projet tout au long du processus d'assemblage. En ce sens, le cadre d'analyse adopte un point de vue pragmatique comme le définit Latour (2007a). Ainsi, l'analyse produit un croisement entre les cadres d'analyses de la théorie de l'acteur-réseau, de la gestion de projet et des cas à l'étude. Pour ce faire, quatre opérations sont nécessaires pour chaque cas : une simplification du compte rendu, une analyse théorique, une deuxième simplification du compte rendu et une analyse conceptuelle. Il est à noter que le procédé d'analyse est la même pour les deux cas, et ce, afin d'assurer la fiabilité des analyses.

### **6.1 Analyses du cas 1**

Les comptes rendus des cas proposent une description de l'existence relative des projets. Comme mentionné précédemment, l'enquête s'inscrit dans le cadre théorique de la TAR. L'analyse porte donc sur les relations entre les parties prenantes qui constituent le projet et non entre les concepts. Les concepts servent ainsi à représenter les relations qui constituent le projet et non pas les relations entre les concepts de la gestion de projet. Cette façon de faire s'inscrit en continuité avec l'approche inductive de l'enquête, c'est un enchaînement de traductions. La catégorisation théorique et conceptuelle est induite

pour chaque cas et non pas déduite des référentiels en gestion de projet. Toutes les données sont analysées avec le logiciel *NVivo* et la liste des codes est présente à l'Appendice F.

### **6.1.1 Première simplification du compte rendu.**

La première transformation des comptes rendus consiste à ordonner l'existence relative des cas de façon chronologique. La chronologie, le temps linéaire, est représentée par les moments du projet du cas 1 de la version de l'an 43. Les cinq moments représentent les relations, ou connexions, dans l'espace et dans le temps. Cette analyse permet ainsi de retracer l'enchaînement des médiations de chaque partie prenante à travers le projet, leurs trajectoires. La proximité critique des moments des trajectoires des médiateurs permet leur collection. C'est afin de faciliter cette transformation d'une temporalité linéaire en des moments qu'une simplification du compte rendu s'opère.

#### **6.1.1.1 Problématisation.**

Suite au désengagement de l'hôpital, l'organisation doit trouver comment financer les expéditions pour les jeunes. Le porte-parole, Réjean cherche alors une alliance possible. C'est par référencement que Gabriel et lui se rencontrent. En discutant, ils se rendent compte qu'ils partagent une philosophie similaire quant au plein air thérapeutique comme moyen pour atteindre leurs buts respectifs. Pour Réjean, l'objectif est de financer les expéditions organisées par l'organisation. Le manque d'expérience dans le domaine financier l'empêche d'y arriver. En contrepartie, il possède une grande expérience en plein air thérapeutique. Pour Gabriel, le but est de faire vivre des expériences de plein air

thérapeutique à plus de gens, mais il ne possède pas une expérience suffisante pour le faire. Par contre, il possède une grande expérience en finances. C'est ainsi que s'établit une traduction qui définit les principaux buts du projet.

Toutefois, ils divergent quant au problème que le plein air thérapeutique vient résoudre. D'un côté, Réjean utilise l'approche comme solution thérapeutique au cancer. De son côté, Gabriel considère l'approche comme solution thérapeutique face au deuil. Ils entretiennent une proximité critique vis-à-vis du plein air thérapeutique comme moyen pour atteindre leurs buts. C'est le partage philosophique à travers une deuxième médiation, le projet, le point de passage obligatoire. Bref, les buts du projet posent le défi de vivre une expédition de plein air thérapeutique et le défi d'amasser des fonds pour l'organisation.

#### ***6.1.1.2 Intéressement.***

Pour définir les buts, les deux leaders codirigent le développement du projet. À cette fin, ils entreprennent chaque année une expérimentation visant à intéresser un type de partie prenante différente avec une nouvelle édition du projet. Ces expérimentations permettent d'accroître la crédibilité du projet. Ces nouvelles parties prenantes sont d'abord recrutées dans leur réseau ou celui de l'organisation. Puis le recrutement se fait par rapport à l'acteur-réseau du projet. Chaque nouvelle partie prenante a un pouvoir d'agir sur le projet en y proposant ses conditions et ses buts. Pour intéresser plus de parties prenantes, les deux leaders doivent adapter le projet à ces conditions et ces buts. Cette adaptation

consiste principalement à engager une équipe de support logistique. Une seconde adaptation est la mise en place de frais d'inscription. L'adéquation est maintenue par le rapprochement des participants qui sont prêts à participer et à l'organisation qui est prête à supporter les participants. Ce sont ces deux mouvements de rapprochement qui définissent les conditions et les buts du projet.

#### ***6.1.1.3 Enrôlement.***

À partir de ce point, le réseau se stabilise en nombre. C'est grâce à la mise en valeur d'une attitude positive, du partage et du travail d'équipe que l'équivalence du plein air thérapeutique se construit entre les parties prenantes. C'est ce qui les rapproche et leur permet de développer la confiance entre elles. Ces différentes interactions apportent les dernières modifications aux projets à travers différentes planifications grâce au partage de plug-ins financiers. Ces planifications viennent définir l'ensemble des actions requises par chaque partie prenante lors de la réalisation du projet. Ces planifications sont testées afin d'apporter les derniers ajustements. Les tests permettent aussi de construire la confiance et les équivalences entre les parties prenantes.

#### ***6.1.1.4 Mobilisation.***

La mise en action des acteurs et des actants selon la planification leur permet de vivre l'expérience du plein air thérapeutique, le point de passage obligé. Les tentes, les vêtements isolants, la cuisine collective, la marche en regroupement permettent aux gens de rencontrer de nouvelles personnes et d'apprendre à les connaître. Cela contribue à

augmenter la densité des relations dans le réseau. Pendant qu'ils marchent, les gens ont aussi des moments de solitude qui leur permettent de réfléchir sur eux et ainsi actualiser leur perception du monde. Ces échanges et ces réflexions permettent de redéfinir les équivalences de chacun en relation avec l'expérience de plein air thérapeutique. La nature devient une référence commune que tous peuvent sentir. Cet acteur permet de réaliser que pour survivre dans des conditions climatiques extrêmes, ils doivent apprendre à vivre ensemble. Grâce à ces différents partages, les participants peuvent acquérir la philosophie du plein air thérapeutique. C'est la réalisation collective qui est célébrée à la fin de l'expédition.

#### ***6.1.1.5 Propagation.***

Peu de temps après la fin de la mobilisation, l'organisation amène des jeunes atteints du cancer en expédition. Au même moment, les médias partagent l'expérience des participants au projet, les participants partagent l'impact de leur expérience aux leaders et avec leurs proches, l'équipe logistique fait les comptes logistiques et financiers et les partage avec l'organisation. Lors de la soirée retrouvailles, les leaders et l'organisation rendent compte de l'expédition des jeunes atteints du cancer. Le réseau se disperse. La traduction philosophique est accomplie et se prolonge désormais en acteur-réseau. C'est lorsque tous les comptes sont rendus que les buts des parties prenantes sont atteints.

### **6.1.2 Analyse théorique.**

Le cadre d'analyse de la sociologie de la traduction permet une catégorisation temporelle des médiations ce qui rend visible le mouvement des médiateurs à travers leurs interactions. La simplification du cas montre le programme d'actions du projet-réseau. L'analyse permet d'extraire les caractéristiques et les propriétés du mode d'existence du projet (voir le tableau 3).

TABLEAU 3 – MATRICE PAR MOMENTS DU RÉSEAU DE MÉDIATIONS DU CAS 1

<b>Médiateurs</b>	<b>Problématisation</b>	<b>Intéressement</b>	<b>Enrôlement</b>	<b>Mobilisation</b>	<b>Propagation</b>
<b>Nature/ Lac</b>	Propositions et interdéfinitions.	Hivernation.	Glaciation du Lac	Climat hivernal.	Réchauffement printanier.
<b>Réjean (l'organisateur)</b>	Exploration, proposition et interdéfinition.	Co-direction et éducation.	Co-direction et éducation.	Co-direction et éducation.	Co-direction et éducation.
<b>Gabriel</b>	Exploration, proposition et interdéfinition.	Co-direction et éducation.	Co-direction et éducation.	Co-direction et éducation.	Co-direction et éducation.
<b>Gestionnaire de projet</b>		Explorations, propositions et interdéfinitions. Gestion et éducation.	Interdéfinition, planification, coordination.	Actualisation de la planification et éducation.	Gestion et éducation.
<b>Équipe de gestion de projet</b>		propositions et interdéfinitions.	Gestion et éducation.	Opérationnalisation et éducation.	Gestion et éducation.
<b>Bénévoles</b>		propositions et interdéfinitions.	Gestion et éducation.	Opérationnalisation et éducation.	Gestion et éducation.
<b>Chercheur</b>		propositions et interdéfinitions.	Préparation personnelle.	Participation, collection d'informations et éducation.	Gestion, éducation, collection de récits et rédaction.
<b>Participants</b>		propositions et interdéfinitions.	Préparation personnelle et en équipe.	Participation et éducation.	Éducation.
<b>Organisations</b>		propositions et interdéfinitions.	Donations.	Opérationnalisation.	Éducation.

Le tableau 3 présente les caractéristiques du projet-réseau. En effet, le tableau 3 montre le réseau de médiation du projet selon chaque moment. Pour préserver la représentativité du cas, il faut considérer une troisième composante dans le tableau. Il faut présenter pour les cinq moments du projet le nombre d'actions de chaque partie prenante. La variation de la taille de l'écriture représente le nombre d'actions de façon proportionnelle. Plus la taille du texte augmente, plus il y a d'actions et inversement.

Dans le cas 1 les propriétés du projet-réseau sont collectives et éducatives. En effet, le projet est un construit (épistémologie politique) au juste milieu entre les médiateurs. Le projet est constitué à travers l'expérience collective et par la construction de relations éducatives. C'est cette propriété éducative qui permet au projet-réseau de s'adapter pour adopter. Pour tout dire, ce sont les propriétés collectives et éducatives qui permettent une intégration et des traductions afin de constituer le projet-réseau.

De plus, ce même tableau montre que les médiations des parties prenantes s'opèrent avec une intensité variable. Il y a donc une modulation de l'effort de chaque partie prenante suivant le moment du projet. En effet, l'analyse montre que les enchaînements de traduction faits par les médiateurs à travers le projet sont des trajectoires, un réseau. Ce sont des relations côte à côte et non pas face à face. La TAR permet le déploiement des concepts ce qui rend possible de suivre la construction des médiations entre formes et matières. Ainsi, un concept, soit le projet, représente un enchaînement de traductions qui se déploie dans le temps et dans l'espace (voir la figure



31). Les enchaînements de traduction sont donc continus à travers les moments du projet. C'est leur intensité qui varie de manière coordonnée. Cette coordination se compose des interactions des parties prenantes. Ce sont les propriétés collectives et éducatives qui rendent possible cette coordination modulée dans le temps et dans l'espace selon les caractéristiques des parties prenantes. En bref, la coordination des interactions crée les conditions d'harmonie du projet menant à son succès.

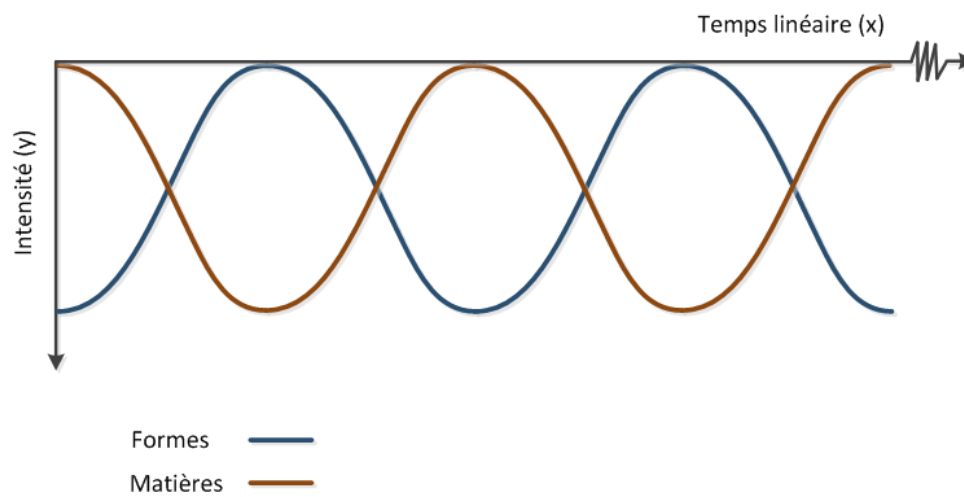


FIGURE 31 – ICONOGAPHE DE LA MODULATION DE L'ENCHAÎNEMENT DE TRADUCTIONS DU CAS 1

### 6.1.3 Deuxième simplification du compte rendu.

La seconde simplification du cas vise à retracer l'enchaînement de médiations pour montrer le sens de leurs trajectoires. De cette façon, il est possible de montrer les détours utilisés par les parties prenantes pour construire le projet. Il est alors possible de définir l'orientation des trajectoires selon les moments du projet.

### ***6.1.3.1 Problématisation.***

Lors de la problématisation, les interactions ont lieu entre les deux leaders afin de définir un projet et leurs buts respectifs. L'analyse des moments montre que les médiations servent à trouver une/des parties prenantes qui a/ont un but compatible au sien. Les buts à partager sont des plug-ins qui se précisent dans l'assemblage du projet.

### ***6.1.3.2 L'intéressement.***

L'intéressement représente les interactions entre les deux leaders et celles avec des parties prenantes potentielles. L'ensemble de ces interactions permet de valider les buts de départ des deux leaders et d'adapter le projet. L'analyse montre que l'enchaînement de médiations s'élargit suite à chaque version du projet qui inclut davantage de parties prenantes. Chaque nouvelle partie prenante propose des modifications au projet. Le projet de plein air thérapeutique est disputé. Lorsque l'intéressement réussit, des buts sont ajoutés au projet créant une nouvelle version (édition).

### ***6.1.3.3 Enrôlement.***

Lors de l'enrôlement, la majorité des interactions ont lieu entre l'ensemble des parties prenantes du projet. L'analyse montre que l'enchaînement de médiations du projet est complété pour atteindre les buts des parties prenantes. Les parties prenantes s'organisent et s'assemblent progressivement. L'assemblage des différentes parties prenantes permet la planification des médiations, leur alignement et leur coordination. Ces échanges précisent et terminent la définition du projet.

#### ***6.1.3.4 Mobilisation.***

La mobilisation se produit lorsque les parties prenantes interagissent selon la planification établie. Les relations se développent entre les parties prenantes. À travers les interactions, les plug-ins sont partagés. La première partie du but collectif se réalise.

#### ***6.1.3.5 Propagation.***

La clôture du projet est le moment où les interactions sont orientées vers d'autres parties prenantes. L'analyse thématique montre que les participants du projet agissent comme interface entre le projet et leurs réseaux respectifs. Les équivalences acquises par l'expérience du projet leur permettent maintenant de parler en son nom. À ce moment, la deuxième partie du but collectif est atteinte.

#### **6.1.4 Analyse conceptuelle.**

L'analyse théorique montre que le projet est un construit composé d'un réseau de médiations continu et d'intensité variable. Chaque branche du réseau est une dimension du projet qui est le concept central. Ce réseau de médiations produit une série de changements qui transfèrent le projet dans la réalité. Le projet est une continuité dans le changement. L'analyse conceptuelle montre l'orientation des mouvements qui construisent le projet ainsi que leurs moments respectifs.

Premièrement, le réseau de médiations du projet se compose en trajectoires curvilinéaires. En effet, comme le montre la figure 32, l'orientation des trajectoires varie

selon les moments du projet. Ainsi, chaque moment du projet fait référence à une certaine orientation des mouvements des trajectoires. Le choix du vocable retenu indique l'orientation du mouvement, le mobile immuable, soit la continuité (racine) et le changement (préfixe). De cette façon, le tableau 4 montre les modalités de ces mouvements pour le cas 1 soit : (1) pour la problématisation, l'affluence (2) pour l'intéressement, l'influence (3) pour l'enrôlement, la confluence (4) pour la mobilisation, l'effluence et (5) pour la propagation, la difffluence. Enfin, l'orientation des trajectoires suit une série de détours qui permet l'assemblage d'un projet et l'atteinte des buts propres à chaque partie prenante.

Deuxièmement, les mouvements des médiateurs ont lieu dans un espace de temps relatif. En effet, bien que le temps soit linéaire dans la pragmatonie du projet, les moments ne représentent pas le même espace de temps. Comme le montre le tableau 4, l'action des médiateurs suit la même pragmatonie, mais fait seulement référence au même espace de temps lors du point de passage obligé. L'action ne tombe pas juste et la durée de chaque moment est relative au médiateur. C'est lors du point de passage obligé que se synchronisent les espaces de temps. L'alignement des moments indique la limite d'*aorasia*. C'est la limite entre le motif et l'émotif, soit celle de la limite rationnelle d'anticipation due à la complexité. Ce n'est qu'au-delà de la limite d'*aorasia* qu'une énergie se dégage des interactions qui engendrent un apprentissage mutuel, une éducation par l'expérience collective. C'est cette énergie qui permet d'atteindre la performance du

projet-réseau. Enfin, le cas montre que le projet comme construit, déployé dans le temps et l'espace, est un assemblage de mouvements relatifs.

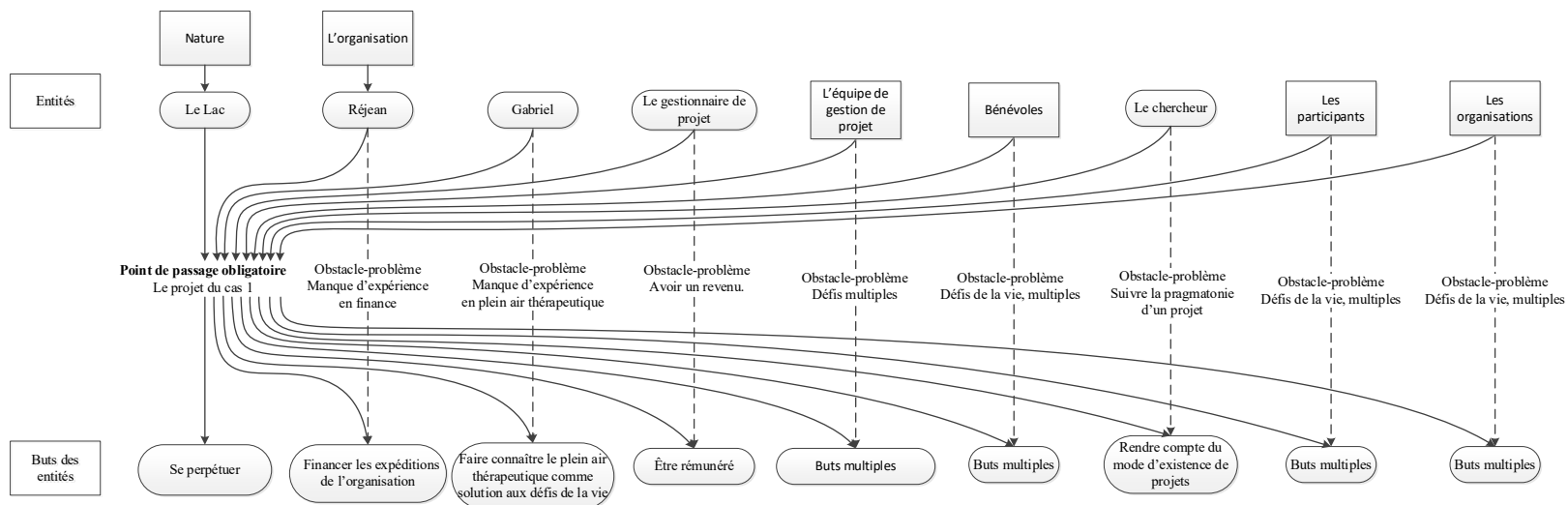


FIGURE 32 – SCHÉMA DES ASSOCIATIONS DU PROJET-RÉSEAU DU CAS 1, ADAPTÉ DE (CALLON, 1986B, P. 20)

TABLEAU 4 – MODALITÉS DES TRAJECTOIRES DU CAS 1

	<b>Problématisation</b>	<b>Intéressement</b>	<b>Enrôlement</b>	<b>Mobilisation</b>	<b>Propagation</b>
<b>Modalités</b> <b>Entités</b>	<u>Affluence</u> : Déplacements vers un lieu collectif.	<u>Influence</u> : Faits disputés par les actions exercées sur quelque chose ou sur quelqu'un.	<u>Confluence</u> : Coordination et convergence vers le point de passage obligatoire.	<u>Effluence</u> : Manifestation qui provient des échanges de plug-ins et de l'adaptation mutuelle.	<u>Diffluence</u> : Dispersion vers les diverses directions relatives aux buts des parties prenantes.
<b>Nature/ le lac</b>	Affluence	Influence	Confluence	Effluence	Diffluence
<b>Réjean (l'organisation)</b>	Affluence	Influence	Confluence	Effluence	Diffluence
<b>Gabriel</b>	Affluence	Influence	Confluence	Effluence	Diffluence
<b>Gestionnaire de projet</b>	Affluence	Influence	Confluence	Effluence	Diffluence
<b>Équipe de gestion de projet</b>	Affluence	Influence	Confluence	Effluence	Diffluence
<b>Bénévoles</b>	Affluence	Influence	Confluence	Effluence	Diffluence
<b>Chercheur</b>	Affluence	Influence	Confluence	Effluence	Diffluence
<b>Participants</b>	Affluence	Influence	Confluence	Effluence	Diffluence
<b>Organisations</b>	Affluence	Influence	Confluence	Effluence	Diffluence

## **6.2 Analyses du cas 2**

Les analyses du cas 1 seront reproduites pour le cas 2 afin d'assurer une validité interne minimale. Cette section commence par une simplification du compte rendu du cas 2 qui est suivie de l'analyse théorique. Puis vient une deuxième simplification du compte rendu du cas 2 qui est suivie par l'analyse conceptuelle.

### **6.2.1 Première simplification du compte rendu.**

Tout comme pour le cas 1, la première transformation des comptes rendus consiste à ordonner l'existence relative des cas de façon chronologique. Le compte rendu est une coordination selon une chronologie linéaire qui représente les moments de la 8<sup>e</sup> version (itération) du projet du cas 2. La collection des trajectoires des médiateurs montre ainsi l'enchaînement des médiations qui construisent le projet.

#### **6.2.1.1 Problématisation.**

À ce moment, Nathan est seul à concevoir le projet. Le projet se compose de documents sur l'état de santé du peuple des premières nations. Ces documents lui permettent d'établir le lien entre sa crise personnelle et celle de son peuple. Il propose donc de redéfinir leur philosophie en adoptant le mode de vie traditionnel dont les porte-paroles sont les aînés. Ce mode de vie, la marche communautaire en forêt, met en valeur les saines habitudes de vie au niveau physique, mental, spirituel et émotionnel. De plus, il propose que des allochtones participent au projet afin qu'ils puissent changer leur définition des peuples des premières nations et vice-versa.



La solution de Nathan est d'établir la cohérence entre ses rêves et ses actions, c'est-à-dire d'adopter le mode de vie traditionnel pour ensuite l'adapter au mode de vie de chacun. C'est ce qu'il accomplit en marchant afin que chacun devienne l'acteur de ce mode de vie. C'est ce qui donne la cohérence et la crédibilité à Nathan pour inspirer les jeunes des écoles primaires et secondaires des communautés autochtones et allochtones. Bref, l'adoption du mode de vie traditionnel autochtone, de l'adaptation individuelle et collective de ce mode de vie constitue le projet-réseau.

#### ***6.2.1.2 Intéressement.***

À ce moment, le projet intéresse les parties prenantes qui souhaitent redéfinir leur philosophie telle que proposée par Nathan. Ainsi, le projet-réseau s'agrandit en incluant des parties prenantes de tous types. Ceux qui participent à une édition de la marche deviennent des acteurs de ce mode de vie et également des porte-paroles de l'acteur-réseau. Ce sont ces porte-paroles qui deviennent de plus en plus nombreux à chaque édition de la marche. Chacune des éditions de la marche confirme la crédibilité du projet et contribue à rendre le projet plus intéressant. Ce sont les interactions au sein du projet qui contribuent à établir l'identité des acteurs conformément au mode de vie traditionnel. Le recrutement se fait principalement par le projet et ses porte-paroles. Les institutions parties prenantes contribuent à définir plus précisément les buts après chaque édition du projet. Ainsi, le projet devient de plus en plus intéressant et rejoint un plus grand nombre de parties prenantes. Plus il y a de participants aux marches, plus l'écart entre leur mode

de vie et le mode de vie traditionnel est grand. C'est de cet écart d'anthropologie philosophique que naît le besoin d'un support logistique.

### ***6.2.1.3 Enrôlement.***

Lors de l'enrôlement, la majorité des interactions ont lieu à l'égard du projet pour créer le support logistique. L'envergure du projet-réseau continue d'augmenter pour inclure les parties prenantes qui permettent de définir plus précisément le projet. Le projet doit être planifié afin d'atteindre les buts. Les échangeurs précisent et terminent la définition du projet. De plus, le réseau de parties prenantes s'organise et s'assemble progressivement. L'assemblage des différentes parties prenantes permet d'atteindre l'adéquation entre l'écart d'anthropologie philosophique des participants et du support logistique.

À ce moment, le projet se définit pour devenir un tracé reliant trois communautés autochtones de deux nations. Nathan agit comme porte-parole du mode de vie traditionnel des autochtones. Pour sa part, le gestionnaire de projet agit comme porte-parole des logisticiens, des marcheurs et des ressources disponibles. Le tracé de la marche se situe donc au milieu de ces contraintes, c'est le projet qui est défini.

Pour définir ces contraintes, le gestionnaire de projet doit recruter des parties prenantes relatives au tracé projeté. Pour y parvenir, il recrute deux personnes pour l'aider avec la logistique. Le gestionnaire de projet les forme pour qu'ils deviennent une équipe

de logisticiens. Ce qui fait que les deux logisticiens recrutent des logisticiens autochtones et les forment afin d'accroître le nombre de logisticiens. L'équipe des logisticiens réalise un inventaire de leurs ressources et fait des recherches pour recruter le matériel nécessaire manquant. À ce moment, le réseau de médiateurs continue de s'agrandir.

Une fois la planification du projet complétée, le réseau de médiateurs atteint une stabilité relative. Différents tests ont lieu pour les logisticiens et les marcheurs. Ces tests visent à valider que chacun a le minimum requis pour participer à la marche et les connaissances nécessaires pour jouer son rôle de logisticien. Enfin, lors d'une cérémonie d'avant départ, les marcheurs et les logisticiens se rencontrent et le code de vie est énoncé.

#### ***6.2.1.4 Mobilisation.***

À ce moment, le tracé devient un trajet. L'influence de la nature, plus particulièrement du relief, contribue à développer une relation. Les cercles de paroles quotidiens servent à guider l'avancement du regroupement tant par rapport au trajet qu'au code de vie nécessaire pour atteindre les buts respectifs. Lors des différents moments de marche et au campement, les parties prenantes interagissent et partagent ainsi leurs *plug-ins*. Ces différents partages permettent au regroupement de développer et d'acquérir de nouvelles compétences. À mesure que le regroupement performe, l'apport logistique devient de moins en moins nécessaire, à un point tel qu'à la fin du trajet, la majorité des logisticiens deviennent des marcheurs.

Au milieu du trajet, le réseau de médiateurs est ajusté puisque certains marcheurs quittent le regroupement pour différentes raisons, d'autres obligations, des contraintes physiques ou à cause du code de vie. C'est aussi l'occasion pour Nathan d'aller dans les écoles transmettre son message. Il s'agit également d'une célébration de l'atteinte de certains buts en arrivant à la communauté #2. À ce moment, le réseau de médiateurs se modifie puisque de nouveaux marcheurs rejoignent le regroupement avant de poursuivre la marche.

À la fin du trajet, les marcheurs et logisticiens partagent leurs apprentissages lors d'un cercle de parole. Lors de l'arrivée à la communauté #3, les gens de la communauté, les marcheurs, logisticiens, leurs familles et politiciens célèbrent la réussite collective. Les buts sont presque entièrement atteints. La philosophie de chaque participant lui permet de devenir un acteur de ce mode de vie traditionnel et un porte-parole de l'acteur-réseau.

#### ***6.2.1.5 Propagation.***

À ce moment, le réseau de médiateurs s'agrandit lorsque l'ensemble des participants retournent chez eux. En partageant leur expérience, les participants deviennent des porte-paroles de l'acteur-réseau. Les identités des participants sont transposées dans leur vie quotidienne et entraînent avec elles de nouveaux participants. L'action déborde du projet. L'équipe des trois logisticiens doit rendre compte des transformations vécues par l'ensemble des parties prenantes. Ils retournent les objets empruntés, rédigent un compte-rendu de l'expérience, écrivent des lettres de

remerciement, font la revue de presse, rassemblent les factures pour les comptabiliser, etc. C'est à la suite de ce règlement de comptes que l'ensemble des buts sont atteints.

### **6.2.2 Analyse théorique.**

L'analyse théorique met au premier plan les relations qui constituent la 8<sup>e</sup> version (itération) du projet du cas 2. En effet, ces relations indiquent les trajectoires des médiateurs à travers le projet. Le classement des parties prenantes selon leur trajectoire montre le mode d'existence du projet. L'analyse permet d'extraire les caractéristiques et les propriétés du mode d'existence du projet.

Le tableau 5 montre l'enchaînement des médiations pour chacune des parties prenantes en fonction du moment du projet. Afin de maintenir la représentativité du cas, il est nécessaire de considérer une troisième composante dans le tableau, soit le nombre d'actions de chaque partie prenante à chacun des moments du projet. Le nombre d'actions est représenté par une variation de la taille de l'écriture afin de demeurer proportionnel. Plus la taille du texte augmente, plus il y a d'actions et inversement.

TABLEAU 5 – MATRICE PAR MOMENTS DU RÉSEAU DE MÉDIATIONS DU CAS 2

<b>Médiateurs</b>	<b>Problématisation</b>	<b>Intéressement</b>	<b>Enrôlement</b>	<b>Mobilisation</b>	<b>Propagation</b>
<b>Nature/ territoire</b>	Propositions et interdéfinitions.	Refroidissement.	Hivernation.	Climat hivernal.	Réchauffement printanier.
<b>Nathan</b>	Exploration, proposition et interdéfinition.	Direction et éducation.	Direction et éducation.	Direction et éducation.	Direction et éducation.
<b>Organisations (institutions et commanditaires)</b>		Propositions et interdéfinitions.	Administration et/ ou donations.	Administration.	Administration.
<b>Gestionnaire de projet</b>		Explorations, propositions et interdéfinitions. Gestion et éducation.	Interdéfinition, planification, coordination.	Actualisation de la planification et éducation.	Gestion et éducation.
<b>Équipe de gestion de projet</b>		propositions et interdéfinitions.	Gestion et éducation.	Opérationnalisation et éducation.	Gestion et éducation.
<b>Bénévoles</b>		propositions et interdéfinitions.	Gestion et éducation.	Opérationnalisation et éducation.	Gestion et éducation.
<b>Marcheurs (autochtones et allochtones)</b>		Propositions et interdéfinitions.	Préparation personnelle.	Participation et éducation.	Gestion et éducation.
<b>Chercheur</b>		propositions et interdéfinitions.	Préparation personnelle.	Participation, collection d'informations et éducation.	Gestion, éducation, collection de récits et rédaction.

Les propriétés du projet-réseau du cas 2 sont aussi collectives et éducatives. En effet, le projet est construit collectivement au milieu des médiateurs. Cette propriété est construite par des relations éducatives à travers l'expérience collective de la marche. C'est grâce à cette propriété éducative que le projet-réseau peut s'adapter pour adopter. À la fin, les propriétés collectives et éducatives du projet-réseau rendent possible une construction intégrale et connectée.

De plus, ce même tableau montre la variation de l'intensité des médiations des parties prenantes selon les moments du projet. L'analyse montre que les connexions des médiateurs à travers le projet sont des trajectoires, un réseau. Ainsi, le concept, soit le projet, représente un réseau qui se déploie dans le temps et dans l'espace, voir figure 33. De plus, l'analyse montre que les enchaînements de traductions sont continus à travers les moments du projet, c'est leur intensité qui varie de manière coordonnée. C'est l'entrelacement et la circulation à travers les connexions qui donnent les propriétés collectives et éducatives du projet. La modulation et l'encastrement des connexions qui permettent l'alignement et la coordination dans le temps et dans l'espace des caractéristiques des parties prenantes. En bref, c'est ce qui fait que la coordination des interactions crée les conditions d'harmonie du projet menant à son succès.

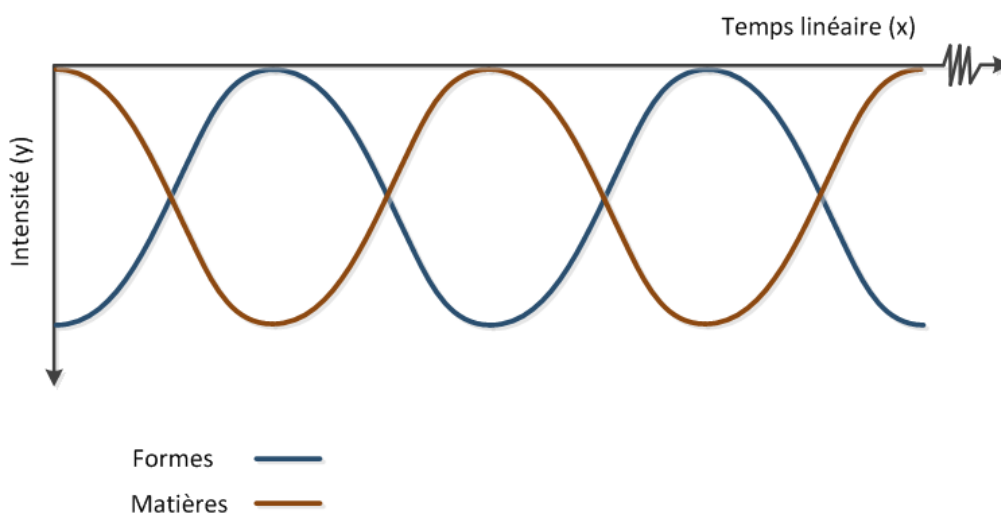


FIGURE 33 – ICONOGRAPHE DE LA MODULATION DE L'ENCHAÎNEMENT DE TRADUCTIONS DU CAS 2

### 6.2.3 Deuxième simplification du compte rendu.

#### 6.2.3.1 Problématisation.

Lors de la problématisation, Nathan propose l'articulation entre ses pensées et ses actions en adoptant un mode de vie traditionnel autochtone dans une formule adaptée. L'analyse des thèmes montre que le réseau est peu présent à ce moment. Plusieurs identités sont définies et redéfinies pour former plusieurs buts qui s'assemblent dans un but collectif.

#### 6.2.3.2 Intéressement.

L'intéressement représente les interactions entre le projet et les parties prenantes potentielles afin de mesurer leur écart envers le mode de vie traditionnel. L'analyse thématique montre que le réseau s'élargit suite à chaque édition du projet en incluant



davantage de parties prenantes. Chaque nouvelle partie prenante qui marche avec Nathan devient un porte-parole du projet. L'identité des acteurs est disputée à travers le projet. Le but collectif du projet continue de se définir à chaque édition par l'apport des parties prenantes.

#### ***6.2.3.3 Enrôlement.***

Lors de l'enrôlement, la majorité des interactions ont lieu à l'égard du projet pour créer le support logistique. L'analyse thématique montre que le réseau social du projet continue d'augmenter pour inclure les parties prenantes qui permettent de définir précisément le projet. Le projet doit être planifié afin de mener au but collectif. Les échanges précisent et terminent la définition de la partie projet du but collectif. De plus, le réseau des parties prenantes s'organise et s'assemble progressivement. L'assemblage des différentes parties prenantes permet d'atteindre l'adéquation entre l'écart d'anthropologie philosophique des participants et du support logistique.

#### ***6.2.3.4 Mobilisation.***

C'est lors de la mobilisation que se produisent les interactions anticipées par le projet-réseau. Le réseau se densifie, le mode de vie est acquis pas à pas par la réalisation du tracé et par les interactions au sein du regroupement. Au fur et à mesure que les marcheurs et les logisticiens complètent le tracé, le projet devient de plus en plus réel.

### **6.2.3.5 Propagation.**

La clôture du projet est le moment où les parties prenantes agissent selon le mode de vie traditionnel qu'ils adaptent. L'analyse thématique montre que les participants du projet agissent comme interface entre le projet et leurs réseaux. L'identité acquise par l'expérience du projet leur permet de parler en son nom et de ce mode de vie. À ce moment, la deuxième partie du but collectif est atteinte.

### **6.2.4 Analyse conceptuelle.**

Suite à la première analyse, le projet-réseau du cas 2 est représenté comme un réseau de médiations continu et d'intensité variable. Le projet est le concept central traversé par un réseau de médiations. Le réseau de médiations est une série de changements qui construit le projet. C'est cet ensemble de connexions qui produit une continuité dans le changement. L'analyse conceptuelle tend à montrer l'orientation des mouvements à chaque moment de la construction de ce réseau de médiations qui constitue le cas 2.

Premièrement, le réseau de médiations du projet se compose en trajectoires curvilinéaires. En effet, la figure 34 montre comment l'orientation des trajectoires varie selon les moments du projet. Pour désigner ces orientations, le vocable conceptuel se compose par l'association entre la continuité (racine) et le changement (préfixe). De cette façon, le tableau 6 montre les modalités de ces mouvements pour le cas 2 soit : (1) pour la problématisation, l'affluence (2) pour l'intéressement, l'influence (3) pour

l'enrôlement, la confluence (4) pour la mobilisation, l'effluence et (5) pour la propagation, la diffluence. Finalement, ce vocable offre les concepts requis pour suivre la série de détours qu'utilisent les parties prenantes pour composer le projet et ainsi atteindre leur but.

Deuxièmement, les moments de la trajectoire d'une partie prenante font référence à un espace-temps relatif. C'est-à-dire que bien que le temps soit linéaire pour le projet, les détours d'une partie prenante dans l'espace indiquent une temporalité asynchrone. La référence temporelle des parties prenantes, et donc leur conceptualisation sur un axe chronologique ordonnée, n'est pas exactement la même tout au long de la pragmatologie du cas. Ce n'est que lors du point de passage obligatoire que le temps linéaire de l'ensemble des parties prenantes devient équivalent. De telle façon que la durée d'un moment varie selon la distance critique que doit parcourir une partie prenante pour se connecter au point de passage obligatoire. Cette connexion au point de passage obligatoire marque la limite d'aorésie, point à partir duquel s'opère la transition entre le motif et l'émotif. C'est à partir de ce point que le projet entre dans la réalité ce qui génère de l'énergie. Cette transition est la performance du projet-réseau. Pour tout dire, l'analyse conceptuelle du cas 2 montre que l'espace et le temps sont courbés pour parvenir à se coordonner et à se synchroniser, ce sont des concepts relatifs.

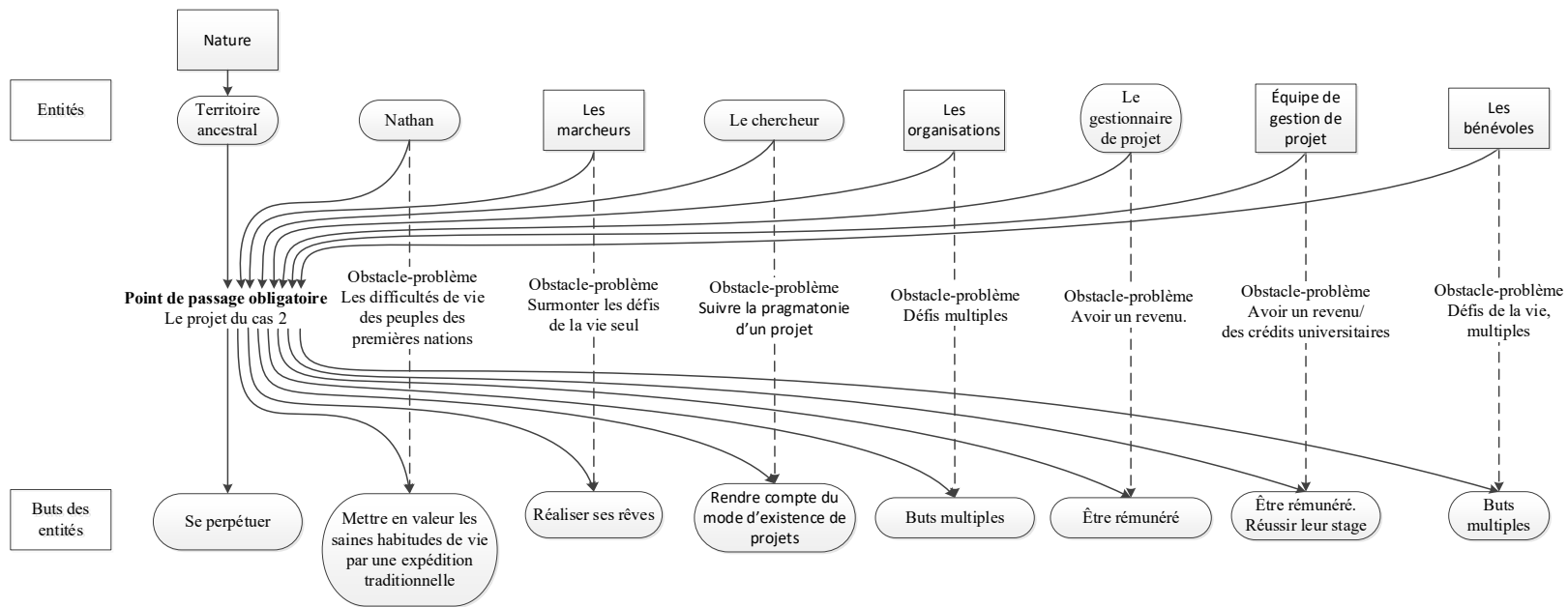


FIGURE 34 – SCHÉMA DES ASSOCIATIONS DU PROJET MOBILISATEUR DU CAS 2, ADAPTÉ DE CALLON (1986B)

TABLEAU 6 – MODALITÉS DES TRAJECTOIRES DU CAS 2

	<b>Problématisation</b>		<b>Intéressement</b>		<b>Enrôlement</b>		<b>Mobilisation</b>		<b>Propagation</b>	
<b>Modalités</b> <b>Entités</b>	<u>Affluence</u> : Déplacements vers un lieu collectif.		<u>Influence</u> : Faits disputés par les actions exercées sur quelque chose ou sur quelqu'un.		<u>Confluence</u> : Coordination et convergence vers le point de passage obligatoire.		<u>Effluence</u> : Manifestation qui provient des échanges de plug-ins et de l'adaptation mutuelle.		<u>Diffluence</u> : Dispersion vers les diverses directions relatives aux buts des parties prenantes.	
<b>Nature/territoire</b>	Affluence		Influence		Confluence		Effluence		Diffluence	
<b>Nathan</b>	Affluence		Influence		Confluence		Effluence		Diffluence	
<b>Organisations (institutions et commanditaires)</b>		Affluence	Influence		Confluence		Effluence		Diffluence	
<b>Gestionnaire de projet</b>		Affluence	Influence		Confluence		Effluence		Diffluence	
<b>Équipe de gestion de projet</b>		Affluence	Influence		Confluence		Effluence		Diffluence	
<b>Bénévoles</b>		Affluence	Influence		Confluence		Effluence		Diffluence	
<b>Marcheurs (autochtones et allochtones)</b>		Affluence	Influence		Confluence		Effluence		Diffluence	
<b>Chercheur</b>		Affluence	Influence		Confluence		Effluence		Diffluence	

### 6.3 Conclusion de l'analyse

Les analyses des deux cas montrent les propriétés et les caractéristiques du mode d'existence de chaque projet-réseau. D'une part, la première analyse fait ressortir les caractéristiques des médiateurs qui constituent les projets et expose leurs propriétés collectives et éducatives. Les propriétés des projets stimulent l'adaptation et l'autonomie des médiateurs ou autrement dit, leur maturation. De plus, l'analyse théorique retrace les trajectoires des relations qui sont continues à travers le projet. Ce qui caractérise ces relations, c'est l'intensité des efforts des médiateurs qui varie tout au long de cette trajectoire à travers leurs interactions. Autrement dit, l'intensité des actions des parties prenantes varie proportionnellement au bon milieu du projet.

D'autre part, l'analyse conceptuelle montre que les trajectoires des médiateurs sont curvilinéaires. La variation de l'orientation des trajectoires selon les moments du projet représente la courbure de l'espace-temps. Ces courbures de l'espace-temps indiquent une variation de l'orientation des trajectoires selon les moments du projet. Cet espace-temps devient équivalent seulement lors du point de passage obligatoire, le moment de la mobilisation. Ceci implique que l'espace et le temps sont des références relatives.

Bref, les analyses découlant de la théorie de l'acteur-réseau produisent des résultats représentatifs des deux cas tout en mettant de l'avant leur proximité critique. Il en ressort notamment que la temporalité des cas diffère de celle communément admise dans les sciences de la gestion de projet.

## **Chapitre 7 : Discussion**

## 7 Discussion

C'est à partir de ce point que l'expérience textuelle déplace la limite d'aorasi afin de réassembler les méthodologies, les épistémologies et les ontologies développées dans chacun des chapitres de l'enquête. Ce chapitre se compose en trois sections : une réflexion sur le procédé holographique, un examen des résultats et une introduction à la traduction philosophique. Bref, ce chapitre propose une reconfiguration des pratiques de gestion pour trouver les équivalences entre elles afin de les purifier avec ces trois croisements. C'est de cette façon que la discussion compte répondre à la question spécifique de l'enquête : qu'est-ce que fait un gestionnaire de projet? De plus, elle permet de répondre à la question générale de l'enquête, soit : qu'est-ce que c'est qu'une philosophie relationnelle?

### 7.1 Une réflexion sur le procédé holographique

La pratique scientifique qu'explore l'enquête montre que le chercheur est également une partie prenante de l'enquête et non plus un observateur distant sans relation avec cette dernière, c'est le modèle des propositions de Latour (1996a, 2007b). C'est ce qui permet d'étendre l'acteur-réseau de l'enquête pour y ajouter une réflexion sur la pratique scientifique de l'enquête, la science en train de se faire ou autrement dit, une flexion (Latour, 1996a, 2007a). C'est en acceptant que l'enquête est un acteur-réseau qu'il est possible d'y circuler dans les deux sens. Le sens est ainsi une proximité critique entre les deux philosophies de l'enquête. Cette réflexion prend pour sujet la pratique de l'enquête en cours afin de voir s'il existe des équivalences avec les perspectives des sciences de la gestion de projet, celles de la théorie de l'acteur-réseau et celles des deux



cas à l'étude. Puisque l'enquête vise à faire-savoir, une réflexion permet de générer un savoir-faire. C'est ainsi que cette section propose de définir l'extension de la sémiologie graphique de l'enquête, les méthodologies en pratique, définir leurs épistémologies en pratique et définir leurs ontologies en pratique.

### **7.1.1 L'extension de la sémiologie graphique de l'enquête.**

En adoptant plusieurs perspectives, l'enquête permet de reproduire le travail d'un gestionnaire de projet qui doit considérer plusieurs points de vue. En effet, l'extension de la sémiologie graphique de la recherche permet d'utiliser plusieurs points de vue dans une même recherche. C'est ce qui permet de déployer ces points de vue afin de trouver leur proximité critique par les moyens du système graphique et par la définition du procédé holographique.

#### ***7.1.1.1 Les moyens du système graphique.***

Puisque l'enquête est une expérience textuelle de la gestion d'un projet, il est nécessaire de tenir compte des médiations visuelles, graphiques et textuelles, soit la sémiologie graphique (Bertin, 2013). Ainsi, le texte doit être considéré comme une image, c'est-à-dire : « une forme significative perceptible dans l'instant minimum de vision » (Bertin, 2013, p. 151). C'est en déployant une image qu'il est possible de tenir compte des médiations visuelles, graphiques et textuelles qui la constituent, sa figuration. Bertin (2013, p. 151) définit la figuration comme : « une unité apparente et illusoire définie par la feuille de papier, un cadre linéaire ou géographique », c'est une forme d'existence. De

ce fait, les principales médiations du système graphique sont la perspective, la projection et le langage.

*La perspective.* Selon Barber (2014, p. 8) : « La perspective est une technique qui permet de donner l'illusion d'une troisième dimension (la profondeur) dans un dessin en deux dimensions (une surface plane avec une hauteur et en largeur) » (voir la figure 35). Dans notre cas, le dessin ou l'image, est le texte dans son ensemble. Plus précisément, la perspective tient compte du ou des points de vue, du degré d'ouverture, du ou des points de fuite et de la profondeur du champ de vision.

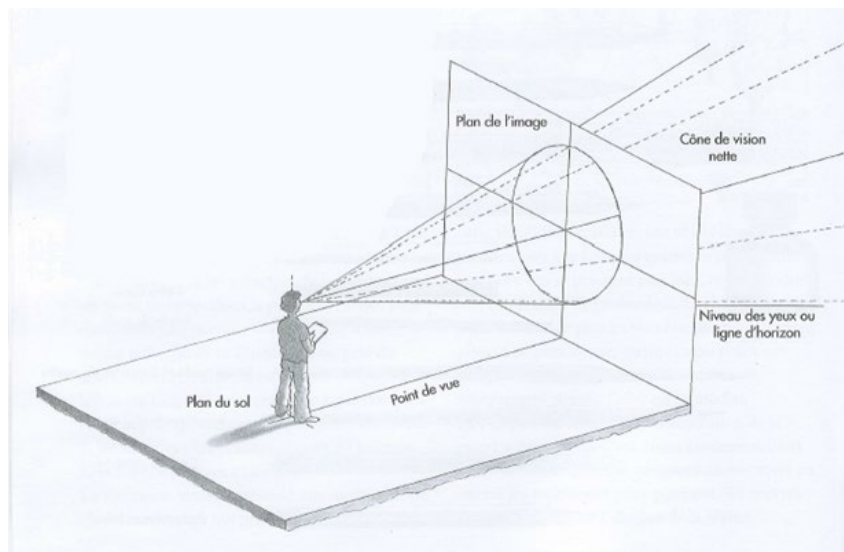


FIGURE 35 – ICONOGAPHE DE LA PERSPECTIVE TIRÉE DE BARBER (2014, P. 8)

Puisque l'enquête repose en grande partie sur l'observation participante (par le chercheur) ou les contenus des entrevues (par les personnes interviewées), il est primordial

de tenir compte de cette médiation. Dans le présent texte, l'enquête compte deux points de vue (les deux philosophies). Selon le point de vue moderne, la perspective définie au chapitre 2 est un panoptique, soit une petite ouverture (les sciences de la gestion de projet) avec deux points de fuite (les deux axes) et une grande profondeur de champ (la recension des écrits sur les projets mobilisateurs). L'autre point de vue est celui de la philosophie relationnelle dont les chapitres 3 et 4 définissent la perspective de l'enquête comme un oligoptique, soit une très grande ouverture avec le cadre théorique relativiste relatif, puis avec les deux points de fuite (les deux axes du cadre théorique) et à la fin, une petite profondeur de champ (limitée à deux cas).

*Les projections.* La mobilisation du monde sur papier est un problème qui est étudié depuis plusieurs siècles principalement par les cartographes (Lord & Pelletier, 2006). L'exemple le plus connu et répandu est celui de la terre avec la projection de Mercator (voir la figure 36). Pour passer de la terre ronde à une carte plane, il faut opérer une transformation, c'est une projection. Une projection est donc un médiateur qui produit de la référence en circulation. Or, en tant que chercheur, nous traduisons le monde à travers une projection pour le mobiliser sur papier. C'est pourquoi il est impératif de tenir compte de nos projections dans la rédaction d'un texte.

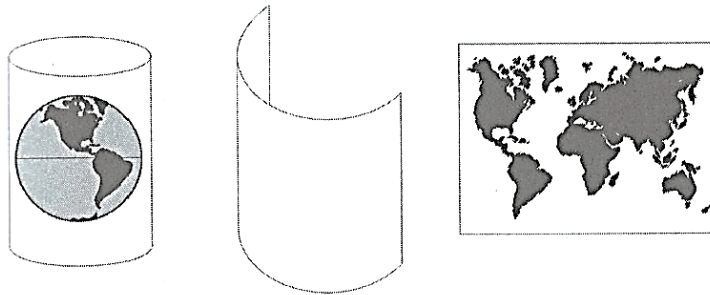


FIGURE 36 – ICONOGRAPHE DU SYSTÈME DE PROJECTION MERCATOR (LORD & PELLETIER, 2006).






Toutefois, chaque projection que l'on choisit produit des gains et des pertes (Bertin, 2013). Ainsi, le type de projection renseigne sur la distorsion introduite à la disposition relative des points de la surface d'une recherche. Selon le type de projection utilisé, ces gains et ces pertes peuvent varier comme suit :

- 7) Conforme : conserve les angles, donc les formes, mais perd les surfaces.
- 8) Équivalente : conserve les surfaces, mais perd les angles et les formes.
- 9) Compensé (aphylactique ou équidistante) : conserve les distances du système de coordonnées.

*Les projections perspectives.* Pour l'enquête, la solution au problème de représentation graphique consiste à adopter un projection perspective. C'est-à-dire que la projection est basée sur perspective. Plus précisément, les projections perspectives doivent respecter les lois naturelles et sensibles. Ainsi, les projections perspectives respectent à

divers degrés ces lois, voir le tableau 7. C'est ainsi que l'enquête dans son ensemble adopte une projection perspective extérieure qui se projette à travers l'expérience textuelle.

TABEAU 7 – LES PROJECTIONS PERSPECTIVES TIRÉES DE BERTIN (2013, p. 290)

Conditions	Projections perspectives	Point de vue
Sensibles		Le point de vue gnomonique est au centre.
		Le point de vue stéréographique est placé sur le pourtour.
Naturelles et sensibles		Le point de vue photographique lorsqu'il est à l'extérieur.
		Le point de vue est orthogonal quand il est projeté à l'infini.
		Le point de vue extérieur peut aussi se projeter au travers.

*La langue.* Alors qu'en géographie les données à représenter dans le graphique sont quantitatives, dans cette enquête les données à représenter sont qualitatives. Due à la grande variété de composantes à intégrer dans le texte, l'image n'est pas perceptible en un instant de perception, c'est pourquoi il est nécessaire d'en avoir plusieurs. Ce sont alors : « des cartes de traitement (collection d'images) qui transcrivent l'information exhaustive sur des cartes séparées, comparables et classables » (Bertin, 2013, p. 389). Cette collection de cartes est un quasi-standard soit, les normes de présentation d'un travail de recherche (Provost, 2010). Pour l'enquête, il s'agit de la 6<sup>e</sup> édition des normes d'édition de l'*American Psychological Association*. Le respect de cette norme donne une

forme « scientifique » à l'enquête. Ainsi, chaque chapitre constitue une carte dont l'ensemble des chapitres constitue une collection, soit la recherche. Dans ces chapitres, certaines parties des cartes peuvent se traduire en schéma synthétique en simplifiant l'information en image (iconographe) (Bertin, 2013). La référence qui est traduite sur ces cartes se fait dans une langue. Ainsi, le langage agit comme un système de référence, de coordonnées. Il est donc important de considérer que les mots sont des images figuratives polysémiques. Ces systèmes langagiers sont notamment construits à partir des variables rétinienne (Bertin, 2013) ou autrement dit, des médiations visuelles. Le travail de lecture se fait donc entre le signe et la signification (Bertin, 2013).

Au final, en revoyant les moyens graphiques de l'enquête, il est plus facile de traduire et d'intégrer les deux philosophies. La collection des moyens graphiques à la disposition du chercheur fournit beaucoup d'outils et de possibilités d'assemblages qui doivent être définis afin de pouvoir en tenir compte. Cette partie offre un aperçu des moyens graphiques disponibles pour un projet scientifique. Bref, les médiations visuelles, graphiques et textuelles font partie intégrante du métier de gestionnaire de projet scientifique.

#### ***7.1.1.2 Le procédé holographique.***

Jusqu'à maintenant les moyens du système graphique permettent de produire un iconographe, la composition d'une représentation figurée d'un même sujet à partir de

diverses images. Bien qu'un iconographe constitue une avancée pour la gestion de projet scientifique, elle ne permet pas de saisir le mouvement du projet (Latour & Yaneva, 2008).

Heureusement, ce problème d'inscription est résolu depuis longtemps en physique optique avec les travaux de Dennis Gabor sur le procédé holographique (Hecht, 2005). Pour bien comprendre le procédé holographique, il est nécessaire de comprendre le procédé d'inscription d'une image. Une image, comme un texte, est une inscription à partir d'un point de vue. L'image constituée représente ainsi seulement le carré de l'amplitude de la référence (Hecht, 2005). En optique, l'amplitude est la variation de la luminosité. Pour une recherche, c'est la variation de la présence d'une référence conceptuelle. Ainsi, une image nous renseigne sur le « quoi », mais elle perd dans le déplacement une information importante, la phase, soit le « comment ». La phase ce sont les changements successifs d'un phénomène en transformation (Hecht, 2005). Autrement dit, c'est la dynamique de la gestion d'un projet. Bref, l'amplitude et la phase sont nécessaires à la reconstruction du mode d'existence de la gestion d'un projet scientifique à succès, un hologramme.

Le procédé holographique sert ainsi à traduire et intégrer l'ensemble du mode d'existence dans un projet scientifique. Plus précisément, le procédé holographique se fait en deux temps : l'inscription et la reconstruction. Premièrement, il faut que l'inscription soit faite à partir de deux points de vue et non pas un seul comme dans la pratique moderne. Un seul point de vue nous fournit une image, alors que deux points de vue permettent

d'enregistrer la phase. C'est l'inscription de l'image composée à partir des deux points de vue que l'on peut enregistrer un hologramme, c'est une interférence : « une interférence optique résulte de l'interaction entre deux ou plusieurs ondes lumineuses qui produit un éclairage global différent de la somme des éclairages des ondes individuelles » (Hecht, 2005, p. 401). Ces deux points de vue sont pour l'enquête les deux philosophies en jeu. En somme, l'innovation pratique de l'enquête est d'avoir deux points de vue au lieu d'un seul.

Deuxièmement, pour reconstruire l'hologramme il est nécessaire d'y diffracter une information cohérente, soit les deux cas à l'étude (Hecht, 2005). La diffraction est : « cette déviation de la lumière par rapport à sa propagation rectiligne » (Hecht, 2005, p. 459). En d'autres mots, la reconstruction de l'hologramme du mode d'existence de la gestion d'un projet scientifique à succès passe par le rapprochement des points critiques et la déduction (diffraction) de certains points différents. L'information cohérente utilisée pour reconstruire l'hologramme est celle issue des deux cas à l'étude. Enfin, c'est par ce procédé holographique qu'il est possible de montrer toute la mécanique du métier de gestionnaire de projet à succès au sein de l'enquête.

### ***7.1.1.3 Conclusion.***

En déployant les médiations visuelles, graphiques et textuelles, la réflexion met en lumière de nouveaux outils à la disposition des gestionnaires de projets scientifiques pour mobiliser le monde. Cette réflexion met en lumière l'impact d'une philosophie sur la



pratique de gestion de projet scientifique. De telle manière que le choix philosophique modifie toute la communication (traduction) non verbale des textes. Avec le procédé holographique, notre enquête repousse les limites de la pratique de gestion de projet scientifique afin que celle-ci puisse traduire et intégrer deux points de vue. C'est la proximité critique qui permet de reconstruire le mode d'existence de la gestion de projet scientifique à succès, c'est le sujet de la discussion.

### **7.1.2 La méthodologie en pratiques.**

Mettre en mots les pratiques des gestionnaires, des théoriciens de la TAR et du chercheur permet d'observer leur proximité critique et ainsi d'établir des équivalences. En ce sens, les méthodologies des pratiques sont constructionnistes. C'est la construction de relations autour d'un acteur qui permet à celui-ci d'advenir à la réalité. Pour que ces relations puissent durer dans le temps et permettre la mobilité dans l'espace (Law, 1992), elles doivent inscrire certaines circonstances. Ces circonstances sont pour les gestionnaires de projet les facteurs de succès, pour les théoriciens les conditions de félicité et pour les chercheurs les conditions d'harmonie.

#### ***7.1.2.1 Les facteurs de succès des projets mobilisateurs.***

Le cadre d'analyse des cas à l'étude fait ressortir trois pratiques des gestionnaires du projet qui leur permet d'obtenir du succès. Premièrement, l'objectif mobilisateur est le centre d'intérêt du projet et le gestionnaire de projet doit maintenir la cohésion de son agencement tout au long du processus du projet. Pour ce faire, le gestionnaire de projet

doit diriger l'assemblage des actions afin de maintenir la coopération des parties prenantes. Au besoin, le gestionnaire de projet doit remanier les actions au fur et à mesure de leur accomplissement pour maintenir leur alignement.

Deuxièmement, pour faire progresser le projet, le gestionnaire de projet doit construire des relations identiques. C'est-à-dire que ces relations doivent être impartiales afin de maintenir la cohérence. La cohérence des relations doit mettre en valeur les mêmes mobiles immuables afin de s'assurer de produire un effet équivalent. Ces relations doivent être bidirectionnelles afin de permettre la libre circulation des informations et ainsi être ancrées durablement à l'objectif mobilisateur et au sujet. C'est la cohérence des relations d'un projet mobilisateur qui lui permet de maintenir la cohésion.

Troisièmement, les relations que construit le gestionnaire de projet créent des réseaux. Ces réseaux de médiateurs se distribuent dans le temps et dans l'espace. Ces réseaux font ainsi agir des parties prenantes à un moment précis dans un lieu précis. Le gestionnaire de projet crible les réseaux pour les hiérarchiser selon leur empan. Ainsi, chacun des niveaux peut habiliter le réseau suivant et créant ainsi une chaîne de commandement. De cette façon, le gestionnaire de projet peut maintenir la coordination entre les parties prenantes et poursuivre le projet en direction de l'objectif mobilisateur.

### ***7.1.2.2 Les conditions de félicité des théoriciens de l'acteur-réseau.***

Les conditions de félicité de la sociologie de la traduction reposent sur trois assises. Premièrement, la composition politique constitue un acteur relativiste. En ce sens, le texte est un acteur constitué d'un ensemble de relations qui véhiculent de l'information. C'est un nœud de connaissances que l'auteur du texte doit composer afin qu'elles puissent tenir ensemble. Deuxièmement, le texte existe parce qu'il est relatif. L'auteur réalise un travail d'épistémologie politique en construisant des chaînes de traduction, de médiations, qui permettent de déplacer des mobiles immuables. Ce sont ces relations qui permettent à la référence de se déplacer le long du réseau à travers une série de transformations sans déformation. Troisièmement, les éléments de référence se déploient dans le temps et dans l'espace. C'est pourquoi l'auteur doit d'abord en rendre compte puis les mettre en ordre à travers des enchaînements de médiations.

### ***7.1.2.3 Les conditions d'harmonie des chercheurs.***

Le cadre méthodologique utilise trois pratiques qui constituent un projet de collection de relations. Premièrement, la conception holistique-chronologique permet de suivre un acteur dans le dédale de relations qui lui permet d'exister. Deuxièmement, la méthode de collecte permet de faire la relation avec certains médiateurs du projet mobilisateur. À travers l'observation participante, le chercheur devient une partie prenante de la construction d'un moment du projet mobilisateur. À travers les entrevues individuelles et de groupes, le chercheur peut reconstruire les relations qui permettent de suivre le processus d'un projet mobilisateur. Troisièmement, les instruments de collecte

permettent ainsi de rendre compte de l'existence relative d'un projet mobilisateur. Quatrièmement, par l'ajout d'autres médiations, il est possible de poursuivre le déplacement de la référence pour qu'elle puisse être présente dans l'enquête sous forme de compte-rendu. En fin de compte, les conditions d'harmonie d'un projet scientifique s'alignent sur un axe non-moderne avec les facteurs de succès des projets mobilisateurs et les conditions de félicité de la théorie de l'acteur-réseau. Ces conditions sont équivalentes (voir la figure 37).

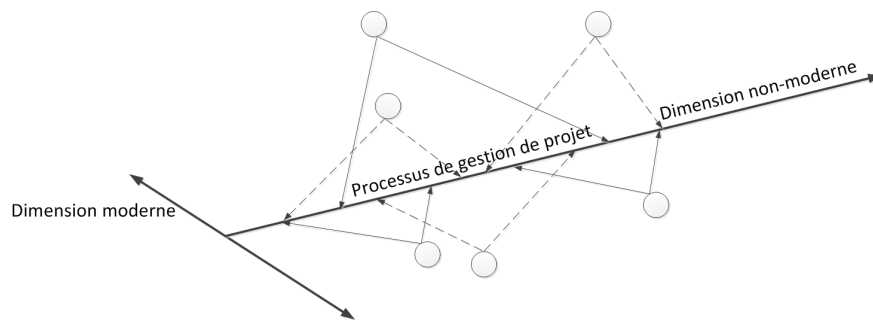


FIGURE 37 – ICONOGAPHE DES CONDITIONS D’HARMONIE D’UN PROJET MOBILISATEUR

Les facteurs de succès des projets mobilisateurs, les conditions de félicité de la théorie de l'acteur-réseau et les conditions d'harmonie d'un projet scientifique sont équivalents (voir le tableau 8).

TABLEAU 8 – CROISEMENT DES FACTEURS ET DES CONDITIONS DE SUCCÈS D'UN PROJET

<b>Éléments des projets mobilisateurs</b>	<b>Pratiques méthodologiques</b>
<b>L'objectif mobilisateur</b>	1) Un projet mobilisateur existe dans les mouvements de ses relations. 2) Une organisation est un projet relativement stable, c'est un acteur-réseau. 3) Une organisation est le centre d'intérêt de plusieurs projets.
<b>L'identité</b>	4) Un projet est un enchaînement d'actions, un nœud de relations. 5) Dans un projet mobilisateur, les relations produisent des effets équivalents. 6) Pour adopter une relation, une organisation doit s'adapter.
<b>Le réseau</b>	7) Les parties prenantes sont distribuées dans l'espace et dans le temps. 8) Les parties prenantes agissent à un/des moment(s) d'un projet mobilisateur. 9) Les parties prenantes se caractérisent par leur médiation.

#### ***7.1.2.4 Conclusion.***

Les pratiques de gestion de projet mobilisateur s'alignent, peu importe l'envergure de leur projet. Cette traduction des pratiques permet de répondre à l'objectif spécifique de la recherche, soit : explorer le rôle des réseaux sociaux, de l'objectif mobilisateur et de l'identité à travers le processus d'un projet mobilisateur. Ainsi, les différentes pratiques de gestion d'un projet mobilisateur partagent trois points communs : (1) leurs concepts

coévoluent (2) l'intensité des concepts covarie pendant le processus et (3) les manifestations des concepts diffèrent selon l'évolution du projet. Pour un projet mobilisateur, les concepts sont en relation qui évoluent tout au long du processus d'un projet mobilisateur. De plus, la discussion sur les méthodologies en pratique permet de créer une proximité critique dans le sens des deux philosophies. Avec une philosophie relationnelle, le sens est entre le présent et le futur, alors qu'avec une philosophie moderne, le sens est du passé au présent. C'est pourquoi une flexion suivie d'une réflexion permettent de créer de la référence en circulation, à condition que la flexion soit première.

L'enquête montre l'impact d'une philosophie sur le langage. En effet, chaque point de vue de l'enquête utilise un vocabulaire légèrement différent pour décrire la même réalité. En établissant des équivalences, cette partie de la discussion montre que les facteurs de succès des projets sont en fait les conditions relatives à une entreprise. Ce sont ces circonstances qui servent à définir le succès des projets managériaux. Or, notre enquête montre que les propriétés d'un projet scientifique à succès sont sa mobilité et sa durabilité. C'est ce qui permet de faire la différence entre les conditions d'un projet à succès et ses propriétés. Bref, puisque pour l'enquête, le langage agit comme un système de coordonnées collectif et que la philosophie a un impact sur le langage, il est primordial de les traduire et de les intégrer pour mieux se comprendre et donc, de mieux travailler ensemble. Maintenant que le travail définit le succès scientifique comme une méthodologie d'association mobile et durable, il s'avère nécessaire de définir ce qu'est un projet.

### **7.1.3 L'épistémologie en pratiques.**

La section précédente propose que le rôle des réseaux sociaux, de l'objectif mobilisateur et de l'identité coévoluent, covariant et co-diffèrent lors du processus d'un projet mobilisateur. À la lumière de ces connaissances, il est maintenant nécessaire de définir ce qu'est un projet mobilisateur. À cet effet, l'enquête ouvre la boîte noire de la pratique scientifique ce qui lui permet de mettre les choses en perspective. Ces perspectives représentent des systèmes de projection, soit des pratiques épistémologiques. Chaque pratique épistémologique opère une médiation afin de déplacer l'expérience dans un texte. Trois pratiques épistémologiques constituent l'enquête : la projection pré-relativiste, la projection relativiste et la projection relativiste relative.

#### ***7.1.3.1 La projection pré-relativiste.***

Issue de la tradition moderne, la projection pré-relativiste conçoit un pli du temps (voir la figure 38).

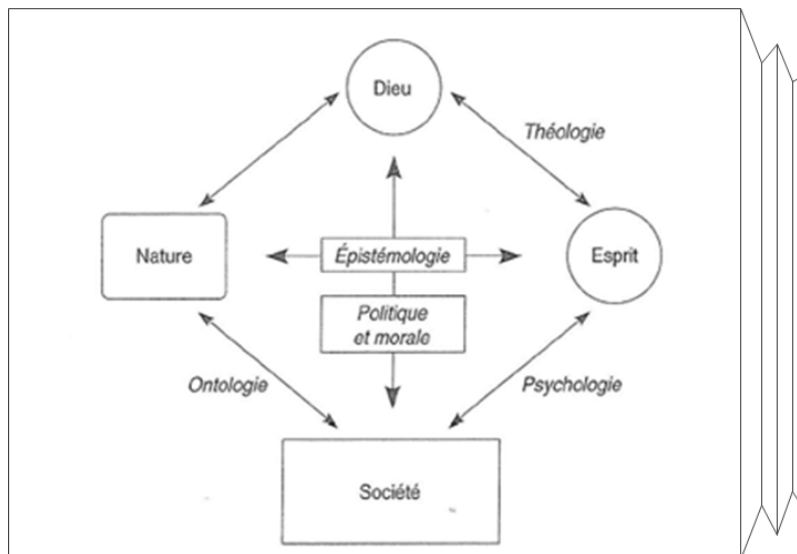


FIGURE 38 – LE COMPROMIS MODERNISTE, UN PLI DU TEMPS, ADAPTÉ DE LATOUR (2007B, P. 21) ET GAUTHIER ET IKA (2012)

Cette projection a l'avantage d'offrir un panoptique, c'est-à-dire, d'offrir une conception totale et stable d'un projet. Si bien qu'il est plus aisé d'étudier les parties prenantes d'un projet séparément et lorsqu'elles sont stabilisées (Akrich, Callon, & Latour, 1988). De plus, cette projection montre l'envergure d'un projet selon deux dimensions soit, moderne et d'élévation. C'est le système de projection utilisé au chapitre un. Ainsi, cette projection permet de savoir ce qu'il faut gérer, mais le pli du temps efface le mouvement du projet (voir la figure 39).



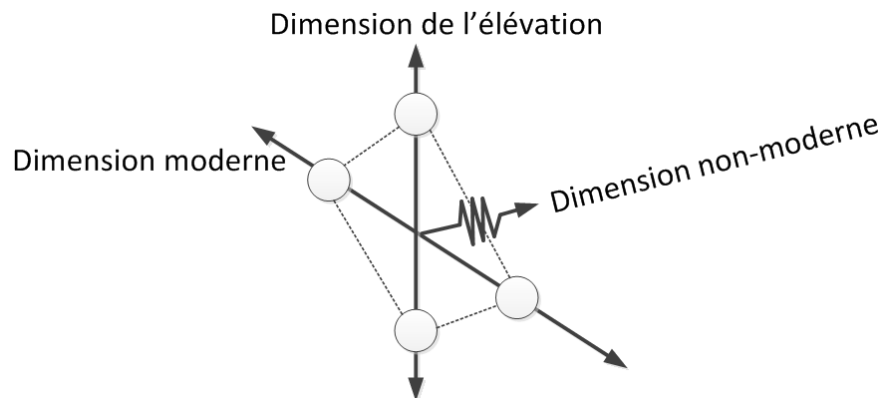


FIGURE 39 – ICONOGAPHE DE LA PROJECTION PRÉ-RELATIVISTE

### 7.1.3.2 La projection relativiste.

Pour explorer les projets mobilisateurs, le chapitre deux déploie le processus d'un projet sur un axe non-moderne. Cette projection opère un pli de l'espace, voir figure 40.

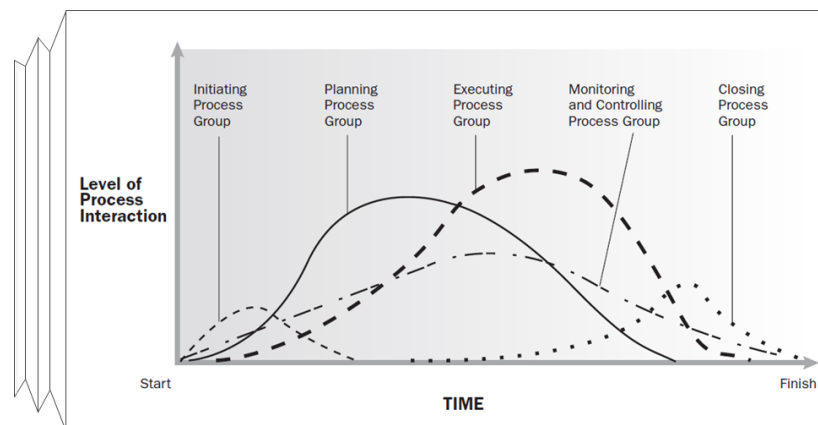


FIGURE 40 – LES GROUPES DE PROCESSUS INTERVENANT DANS UNE PHASE OU UN PROJET, UN PLI DE L'ESPACE, ADAPTÉ DE PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE ET AMERICAN NATIONAL STANDARDS INSTITUTE (2013, p. 51)

Elle offre une vision stabilisée du processus d'un projet. Ainsi, elle garde la dimension de l'élévation et en ajoutant la dimension non-moderne, elle crée un pli de

l'espace. Le diagramme de Gantt en est un bel exemple. D'ailleurs, elle ne montre pas les relations entre les parties prenantes d'un projet (voir la figure 41). Bref, cette projection permet de savoir ce qu'est un projet, mais elle efface les relations qui permettent au projet d'exister.

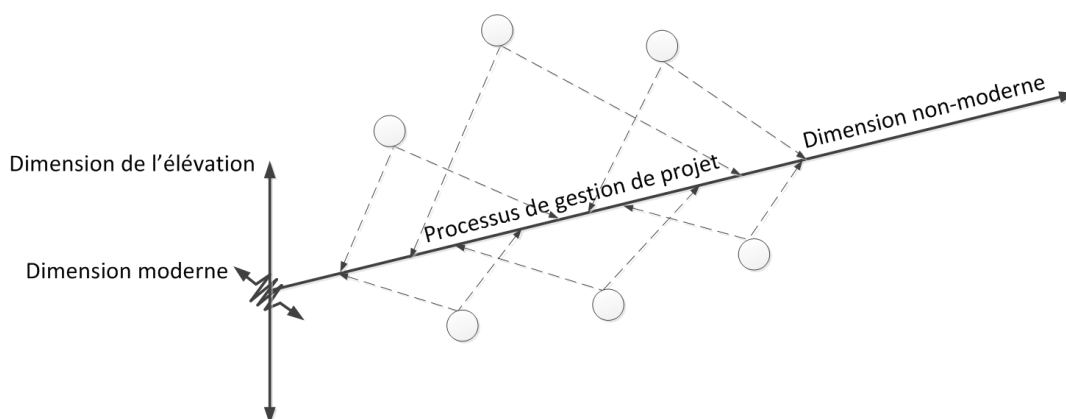


FIGURE 41 – ICONOGAPHE DE LA PROJECTION RELATIVISTE

### 7.1.3.3 *La projection relativiste relative.*

La théorie de l'acteur-réseau propose au chapitre trois d'adopter une projection relativiste relative. Cette projection est peu utilisée dans les recherches en gestion de projet, c'est pourquoi c'est celle que l'enquête met de l'avant. Cette projection opère un pli de l'élévation en aplatissant le projet (voir la figure 42).

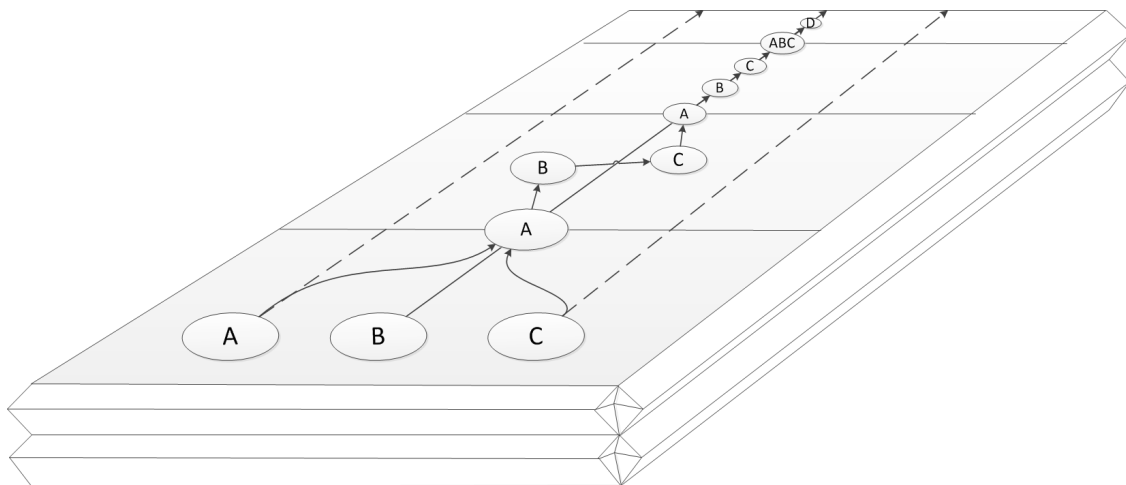


FIGURE 42 – APLANISSEMENT DU PHÉNOMÈNE D’UN PROJET MOBILISATEUR, VUE EN PLAN, ADAPTÉ DE LATOUR (2007B, P. 194) ET DE CALLON (1986B, P. 21)

Elle montre ainsi le mouvement d’un projet dans le temps ainsi que les relations qui lui permettent d’exister. Par contre, elle perd la dimension de l’élévation bien que Latour (2007a) mentionne que l’influence des parties prenantes varie, qu’elle n’est pas isobarique (voir la figure 43). Cette conception montre la carte des traductions qui rend compte de l’ensemble des parties prenantes d’un projet ainsi que l’ordre avec lequel elles sont intégrées. En résumé, cette projection montre l’évolution des relations dans la gestion d’un projet.

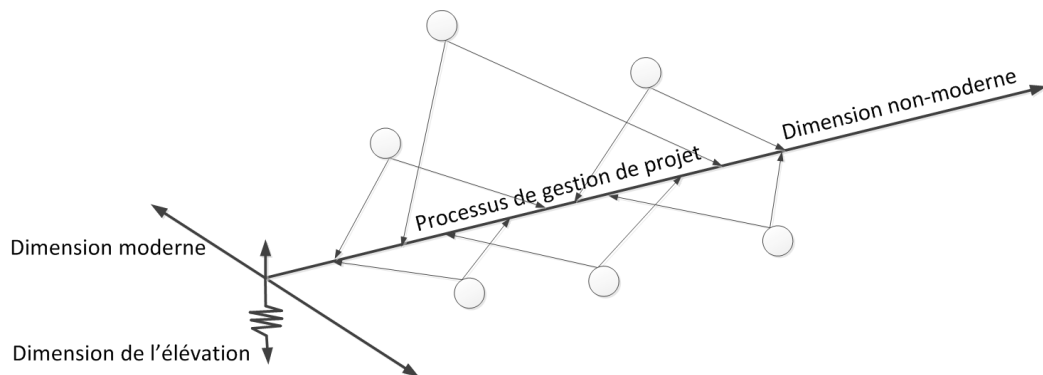


FIGURE 43 – ICONOGRAPHE DE LA PROJECTION RELATIVISTE RELATIVE

#### 7.1.3.4 Les projections de l'enquête.

Dans le même ordre d'idées, l'objectif général et spécifique de l'enquête consistent à explorer le processus des projets mobilisateurs. En effet, l'enquête observe le phénomène d'un projet sous différents angles. Ainsi, la boîte noire de la pratique scientifique peut être vue selon six faces (Gauthier & Ika, 2012). Lorsque l'accent est mis sur un point de vue, une projection, cela délaisse une des dimensions de la réalité. Cette dernière représente la perte subie par la médiation textuelle, soit la pratique épistémologique. Or, il s'avère que les trois projections employées dans l'enquête s'inscrivent dans un même système de projection orthogonale. Ces points communs permettent de définir les différentes cartes qu'elles produisent d'un même territoire, soit le projet (voir le tableau 9). Afin de traduire et d'intégrer ces systèmes de projections, cette partie représente les règles nécessaires pour se déplacer d'une projection à une autre, soit : déployer le temps, déployer l'espace et élever l'espace.

TABLEAU 9 – RÈGLES ET EXCEPTIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES DES PROJECTIONS GRAPHIQUES

Projections	Règles	Exceptions
<i>Projection pré-relativiste → projection relativiste : déployer le temps.</i>	La règle de disposition des parties prenantes permet de rendre compte des différents points de vue et de leur disposition par rapport à l'objet d'étude.	L'exception à cette règle concerne les positions similaires avec des variantes d'interprétations de l'objet d'étude.
	La règle d'ordonnancement consiste à mettre en ordre l'action des parties prenantes afin de trouver le sens d'un projet.	L'exception à cette règle concerne les divergences sur le centre d'intérêt relatif au phénomène à l'étude.
	La règle de résistance mesure la tension résultante de la distance critique entre les différentes médiations.	L'exception à cette règle concerne les médiations homogènes.
	La règle des lignes de cisaillement est le lieu de rencontre où se mesure le différentiel de deux modes d'existence.	L'exception à cette règle concerne le cas où une articulation subit deux médiations opposées ce qui en inhibe l'action.
	La règle d'aorasis mesure la limite de l'anticipation quant aux effets d'un enchaînement d'actions.	L'exception à cette règle concerne les cas d'inertie statique.

<i>Projection relativiste → projection relativiste relative : déployer l' espace</i>	La règle d'espace-temps concerne la coordination des actions qui se fait à un site et à un moment précis.	L'exception à cette règle concerne la coordination des différents réseaux d'un acteur dont les actions sont concourantes et/ou simultanées.
	La règle d'agencement concerne la primauté de la cohérence sur la différence.	L'exception à cette règle concerne les relations équivalentes qui peuvent opérer une transition ou une substitution.
	La règle de réduction concerne la perte des matières dans l'espace.	L'exception à cette règle concerne les cas de déconnexion.
	La règle d'amplification concerne le gain de manières dans le temps.	L'exception à cette règle concerne également les cas de déconnexion.
	La règle d'emprise concerne le nombre de considérants d'un projet.	L'exception à cette règle concerne des différents modes d'existence.

<i>Projection intégrative : déployer l' élévation.</i>	La règle générale de criblage consiste à trier les projets selon leur envergure, leur emprise.	L'exception à cette règle concerne des projets d'envergure comparable qui doivent être soumis à l'épreuve pour continuer d'exister.
	La règle générale de flexibilité régit la solidité des articulations d'un projet.	L'exception à cette règle concerne les projets inarticulés.
	La règle de médiation concerne la fonction de médiateur d'un projet.	L'exception à cette limite survient lorsque les médiateurs se plient suffisamment pour devenir des intermédiaires.
	La règle de stabilité considère que plus un projet à de dimensions hétérogènes qui le traverse, plus sa stabilité relative est laborieuse à établir, mais plus elle est résiliente.	L'exception à cette limite concerne un projet avec peu de dimensions, mais homogène.
	La règle d'éducation expérientielle concerne la nécessité pour une chaîne de traductions de passer par une expérience collective.	L'exception à cette règle concerne les projets de fractionnement.

*Projection pré-relativiste* → *projection relativiste* : *déployer le temps*. La première traduction opérée entre le chapitre un et le chapitre deux consiste à déployer le temps sur un axe non-moderne. Le point de départ du chapitre un est donc une vue de face (voir la figure 44).

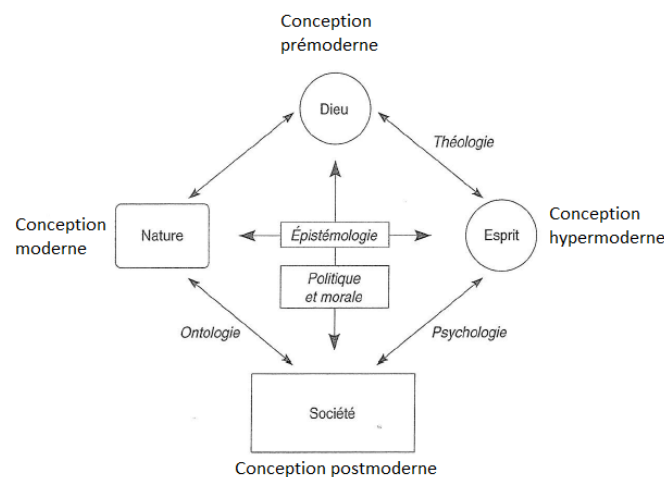


FIGURE 44 – LE COMPROMIS MODERNISTE, VUE DE FACE, ADAPTÉ DE LATOUR (2007B, P. 21) ET GAUTHIER ET IKA (2012, P. 12)

La première règle consiste à rendre compte des différents points de vue et de leur disposition par rapport à l'objet d'étude. C'est la règle de disposition des parties prenantes. L'exception à cette règle concerne les positions similaires avec des variantes d'interprétations de l'objet d'étude. Deuxièmement, la règle d'ordonnancement consiste à mettre en ordre l'action des parties prenantes afin de trouver le sens d'un projet. L'exception à cette règle concerne les divergences sur le centre d'intérêt relatif au phénomène à l'étude. En effet, le déploiement du temps génère une projection en coupe du phénomène d'un projet (voir la figure 45). Troisièmement, la règle de résistance, c'est-



à-dire la tension résultant de la distance critique entre les différentes médiations. Plus la résistance à l'enchaînement des actions est intense, plus le temps d'action augmente. L'exception à cette règle concerne les médiations homogènes. Quatrièmement, la règle des lignes de cisaillement est le lieu de rencontre où se mesure le différentiel de deux modes d'existence. L'exception à cette règle concerne le cas où une articulation subit deux médiations opposées ce qui en inhibe l'action. De sorte que plus les régimes d'actions sont différents, plus le déroulement de l'enchaînement d'actions est freiné, voir même bloqué. Cinquièmement, la règle d'aorasia mesure la limite de l'anticipation quant aux effets d'un enchaînement d'actions. Cette règle situe *in medias res* de la pragmatologie et déborde de l'expérience par la performance qui permet de la déplacer. Ainsi, plus la limite d'aorasia est éloignée du centre d'intérêt, plus il est possible de connaître les effets de l'enchaînement d'actions et d'établir des rapports prédictifs. L'exception à cette règle concerne les cas d'inertie statique.

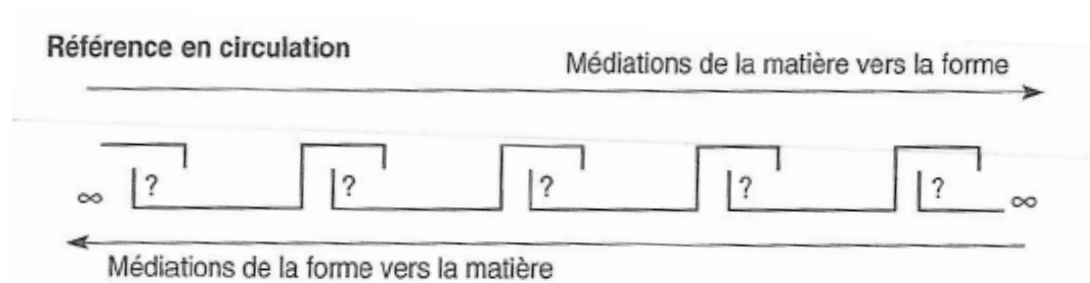


FIGURE 45 – LA RÉFÉRENCE EN CIRCULATION, VUE EN COUPE, EXTRAIT DE LATOUR (2007B, P. 77)

*Projection relativiste* → *projection relativiste relative* : *déployer l'espace*. La seconde traduction opérée entre le chapitre deux et le chapitre trois consiste à déployer

l'espace. En ce sens, le déploiement de l'espace se fait selon deux règles. Premièrement, la règle d'espace-temps concerne la coordination des actions qui se fait à un site et à un moment précis. L'exception à cette règle concerne la coordination des différents réseaux d'un acteur dont les actions sont concourantes et/ou simultanées. Deuxièmement, la règle d'agencement concerne la primauté de la cohérence sur la différence. Ainsi, pour agencer, il faut chercher la proximité critique avant la distance critique. Les propositions cohérentes peuvent s'agencer et développer la cohésion du centre d'intérêt. L'exception à cette règle concerne les relations équivalentes qui peuvent opérer une transition ou une substitution. En effet, le déploiement de l'espace génère une projection en plan du phénomène d'un projet (voir la figure 46). Troisièmement, la règle de réduction concerne la perte des matières dans l'espace. Plus un projet se connecte, plus son espace est confiné et moins il contient de matières, mais plus il est mobile. L'exception à cette règle concerne les cas de déconnexion. Quatrièmement, la règle d'amplification concerne le gain de manières dans le temps. Dès lors, plus un projet se connecte, plus il a de manières de durer dans le temps, mais plus il est laborieux de l'adapter. L'exception à cette règle concerne également les cas de déconnexion. Cinquièmement, la règle d'emprise concerne le nombre de considérants d'un projet. Plus l'emprise dans l'espace-temps est petite, plus elle est simple à comprendre. À l'inverse, plus l'emprise dans l'espace-temps est grande, plus elle est complexe à comprendre. Ainsi, l'étendue de l'emprise montre la stabilité relative d'un projet selon la profondeur d'un champ d'action. L'exception à cette règle concerne des différents modes d'existence.

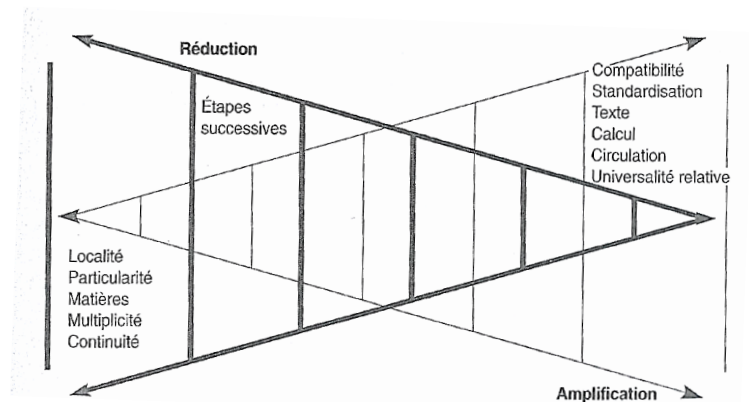


FIGURE 46 – LA CONCEPTION DE LA RÉFÉRENCE, VUE EN PLAN, EXTRAIT DE LATOUR (2007B, P. 75)

*Projection intégrative : déployer l'élévation.* La troisième traduction opérée consiste à intégrer les différentes projections dans une résolution graphique pour représenter le processus d'assemblage d'un projet mobilisateur. En ce sens l'intégration se fait selon deux règles. Premièrement, la règle générale de criblage consiste à trier les projets selon leur envergure, leur emprise. Les échelles relatives des projets produisent un cadre d'action pour les projets suivants. L'exception à cette règle concerne des projets d'envergure comparable qui doivent être soumis à l'épreuve pour continuer d'exister. Deuxièmement, la règle générale de flexibilité régit la solidité des articulations d'un projet. Ainsi, plus un projet est solidement articulé, plus il est flexible et plus il peut résister aux épreuves. En effet, le déploiement de l'élévation génère une projection éclatée du phénomène d'un projet (voir la figure 47). L'exception à cette règle concerne les projets inarticulés. Troisièmement, la règle de médiation concerne la fonction de médiateur d'un projet. C'est-à-dire qu'un projet est une articulation entre deux propositions. Ainsi, le projet est un médiateur qui transporte et transforme des informations à travers des relations

qui le constituent. L'exception à cette limite survient lorsque les médiateurs se plient suffisamment pour devenir des intermédiaires. Quatrièmement, la règle de stabilité considère que plus un projet a de dimensions hétérogènes qui le traverse, plus sa stabilité relative est laborieuse à établir, mais plus elle est résiliente. L'exception à cette règle concerne un projet avec peu de dimensions, mais homogène. Cinquièmement, la règle d'éducation expérientielle concerne la nécessité pour une chaîne de traductions de passer par une expérience collective. L'ensemble des dimensions doivent passer à un moment par un point de passage collectif pour se connecter et apprendre les uns des autres. L'exception à cette règle concerne les projets de fractionnement (moderne).

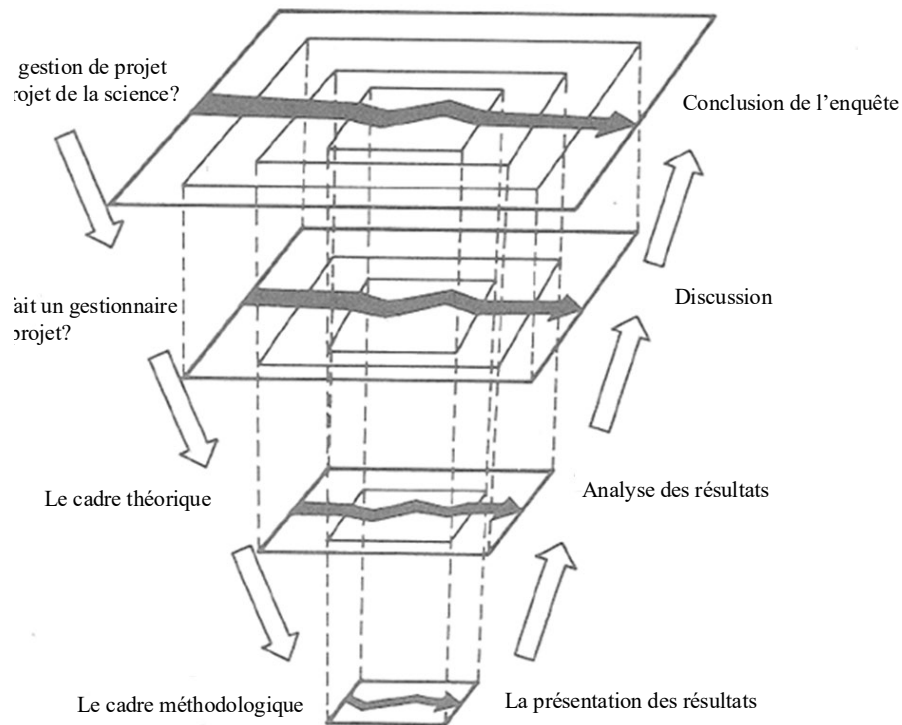


FIGURE 47 – SCHÉMA D'ASSEMBLAGE DE LA CHAÎNE DE TRADUCTIONS, VUE EN ÉCLATÉ DE L'ENTONNOIR D'INTÉRESSEMENT D'UN PROJET MOBILISATEUR, ADAPTÉ DE CALLON ET AL. (1986, P. 79)

### ***7.1.3.5 Conclusion.***

En conclusion, un projet mobilisateur est une relation qui articule deux propositions. Le système de projection orthogonale employé pour produire une médiation textuelle transforme la représentation d'un projet. Le projet est mobilisateur lorsqu'à travers la médiation textuelle il devient plus mobile. Ainsi, chaque projection employée pour opérer une médiation textuelle fait perdre des matières au projet. En même temps, c'est à travers les chaînes de traductions qu'un projet est épuré et qu'il gagne en réalité. Or, l'habileté à considérer de multiples projections permet de simplifier la complexité constituant un projet mobilisateur. De telle manière que c'est par le processus de purification qu'un projet devient mobilisateur. De plus, le montage des différents savoir-faire montre qu'il est possible de travailler ensemble malgré la diversité de nos points de vue et de nos pratiques épistémologiques. Le système de projection orthogonale offre ainsi un point commun pour la traduction de pratiques scientifiques. Dans l'enquête, c'est justement le fait d'avoir utilisé deux points de vue et plusieurs projections qui permet de garder l'amplitude et la phase de la gestion d'un projet à succès et donc d'enregistrer un hologramme. Ce qui fait que de considérer les projections permet de faire la différence entre notre pratique de gestion de projet scientifique avec les projections et la pratique de gestion de projet du cas à l'étude, ce qui est projeté. Enfin, la philosophie a un impact sur la ou les projections qu'utilisent les gestionnaires de projet scientifique.

### 7.1.4 L'ontologie en pratiques.

Jusqu'à maintenant, la réflexion jette un regard rétrospectif qui montre le savoir nécessaire à la gestion d'un projet mobilisateur pour en assurer le succès et le savoir-faire nécessaire pour élaborer un projet mobilisateur. Pour répondre à la question générale de l'enquête, il est temps d'observer le savoir-être nécessaire pour un gestionnaire de projet mobilisateur. Pour ce faire, l'enquête se tourne vers les actions du gestionnaire de projet scientifique qu'est le chercheur. En effet, le projet scientifique de l'enquête réalise l'expérience d'une forme d'existence particulière, celle d'une ontologie relationnelle, et d'un mode d'existence particulier, celui d'une sociologie de la traduction (philosophie relationnelle). Cette section met de l'avant les contributions de ce mode d'existence ainsi que ses limites.

#### 7.1.4.1 La contribution du principe de traduction.

Extrait de la théorie de l'acteur-réseau, le principe de traduction permet de porter notre attention sur les réseaux de faits disputés plutôt que les réseaux de faits (voir la figure 48) (Latour, 2007a).

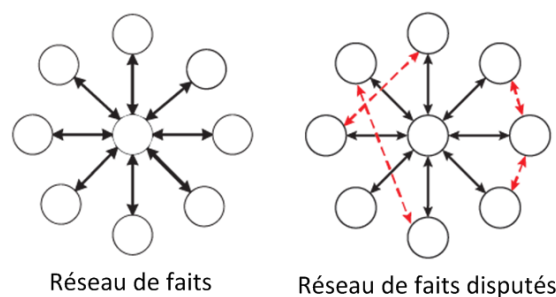


FIGURE 48 – LES TYPES DE RÉSEAUX DE L'ENQUÊTE

L'enquête adresse des controverses dans les sciences de la gestion de projet en établissant des équivalences entre leurs cadres de références respectifs, soit leurs philosophies. En effet, l'enquête montre que les chercheurs en gestion de projet utilisent le même système de projection orthogonale, mais qu'ils réalisent des plis différents du processus de gestion de projet (voir la figure 49). C'est ce qui permet de faire la différence entre la projection utilisée et ce qui est projeté. La réflexion quant à elle permet d'adopter un point de vue moderne qui fractionne l'assemblage afin de mieux comprendre ce qui a été fait. En établissant ces équivalences, il est possible de simplifier la complexité des pratiques scientifiques en gestion de projet. L'enquête agit alors comme un médiateur dans lequel est inscrite la traduction des cadres de références. Autrement dit, pour traduire une philosophie, il faut passer par une expérience d'éducation, une expérience d'éducation textuelle dans notre cas. En conséquence, l'enquête crée une différence scripturale en déplaçant l'expérience collective dans un langage textuelle et dans un langage graphique figuratif. C'est un projet mobilisateur parce qu'il traduit le mode d'existence de deux projets à succès.

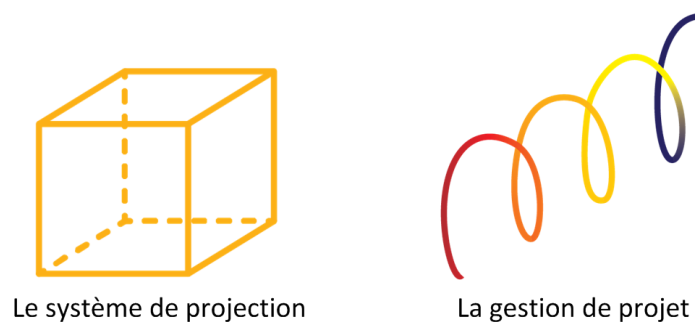


FIGURE 49 – ICONOGRAPHES DU SYSTÈME DE PROJECTION ORTHOGONALE ET DE LA GESTION DE PROJET SELON UNE ONTOLOGIE RELATIONNELLE, ILLUSTRÉE À PARTIR DU MODÈLE TOURBILLONNAIRE DE AKRICH ET AL. (1988, P. 7)

Toutefois, cet enchaînement de traductions possède des limites. En effet, la majorité des travaux scientifiques actuels emploient une ontologie moderne ce qui rend difficile leur comptabilisation au sein de l'enquête. Ainsi, à notre connaissance, peu de chercheurs ont exploré ce que c'est qu'une ontologie relationnelle, ce qui fait que d'autres enquêtes sont nécessaires afin de traduire ces travaux scientifiques dans la logique d'une ontologie relationnelle. De plus, en adoptant la perspective d'un oligoptique, l'enquête met l'emphase sur les étroits conduits des enchaînements des traductions. Ceci implique que l'on voit moins, mais l'on voit mieux. En fin de compte, le nombre de références de l'enquête diminue, mais la distance sur laquelle ces quelques références se déplacent augmente. Enfin, l'enquête perd en quantité d'informations, mais gagne en qualité de connaissances.

#### *7.1.4.2 La contribution du principe d'intégrité.*

Exister c'est agir. Le principe d'intégrité propose que pour comprendre une pratique, il est nécessaire de la pratiquer. C'est par souci de cohérence que l'enquête produit une expérience textuelle d'éducation de la pratique de la sociologie de la traduction. De telle sorte que l'enquête inverse le savoir-faire pour faire-savoir. C'est un faitiche qui est fabriqué et c'est ce qui permet l'autonomie de la réalité (Latour, 2007b). Le gestionnaire de projet doit créer des enchaînements de traductions afin de déplacer la référence vers le centre d'intérêt d'un projet mobilisateur. C'est grâce à la cohérence entre ses croyances et ses actions que le gestionnaire de projet peut développer une cohésion entre les différentes connaissances. Chacune de ces connaissances est en fait des sciences.



C'est pour cette raison que le projet est un ensemble de sciences, autrement dit une conscience. L'exploration du collectif que fait le gestionnaire de projet lui permet de circuler autour du nœud central, son cœur (voir la figure 50). Par ce mouvement, le gestionnaire de projet alimente le système circulatoire des faits scientifiques en développant des plug-ins et permet d'augmenter l'existence relative d'un projet mobilisateur en le connectant à d'autres entités. Le terme projet mobilisateur s'inscrit ici dans une philosophie relationnelle. Lorsqu'un projet obtient une stabilité relative, alors il peut être plié. L'ensemble des médiateurs, dont le gestionnaire de projet, agissent alors comme un acteur. En résumé, l'enquête réalise ce tour de force qu'est celui de simplifier la complexité des sciences de la gestion de projet en suivant le principe d'intégrité qui permet une médiation de collection.

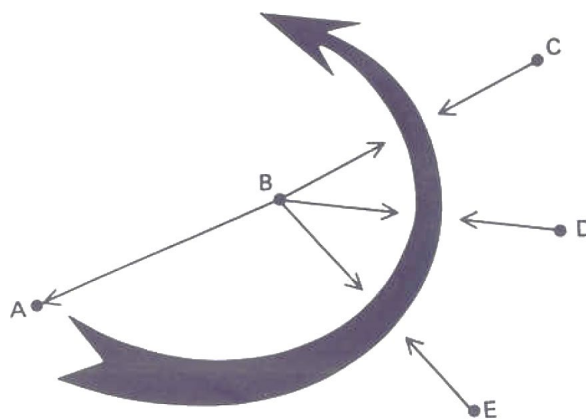


FIGURE 50 – LES DISPOSITIFS D'INTÉRESSEMENT, CALLON (1986B, P. 21)

Cependant, le travail de médiation d'un gestionnaire de projet a ses limites. La plus importante limite concerne la légitimité d'agir comme porte-parole des autres parties

prenantes. Est-ce que le gestionnaire transforme la référence ou s'il la déforme? Est-ce que les comptes-rendus sont vraisemblables, est-ce que le chapitre sur la théorie de l'acteur-réseau est fidèle à ce qu'expriment ses auteurs, est-ce que la recension des écrits en gestion de projet représente bien l'enjeu central des sciences de la gestion de projet? Si le gestionnaire de projet produit une transformation représentative, alors le projet continue sans controverse. Toutefois, si la représentation est déformée, alors s'ensuit une controverse. La seconde limite concerne la crédibilité. Les parties prenantes qui sont engagées dans l'enquête peuvent se retirer pour se connecter à un autre projet, s'ils ne croient plus au projet. Les dispositifs d'intéressement sont nombreux et la sollicitation que reçoivent les parties prenantes peut faire diminuer l'existence relative du projet scientifique de l'enquête.

#### ***7.1.4.3 La contribution de la proposition de l'enquête.***

L'enquête confirme la proposition de l'enquête selon laquelle il est possible de mieux travailler ensemble (intégrité) à condition de pouvoir mieux se comprendre (traduction). En effet, le principe de traduction opère plusieurs médiations qui montrent les équivalences entre les pratiques de deux cas, les pratiques méthodologiques, les pratiques théoriques de la théorie de l'acteur-réseau, les pratiques des sciences de la gestion de projet et les pratiques de gestion de projet scientifiques. De plus, le principe d'intégrité fait apprendre la sociologie des sciences de la gestion de projet par le produit de plusieurs médiations qui permettent la purification de ces pratiques. Ainsi, la trajectoire

de l'enquête effectue plusieurs détours par des propositions qui nuancent les pratiques méthodologiques, épistémologiques et ontologiques.

En récapitulatif, le système circulatoire des faits scientifiques permet de comprendre qu'un projet mobilisateur peut être une organisation ou une ramification d'une organisation. Un projet mobilisateur peut agir comme un acteur-réseau et comme un médiateur au sein d'un réseau. Ainsi, une ontologie relationnelle équivaut à être-savoir, soit la capacité de produire des actions. Alors que le savoir-être est la capacité à produire des réactions. Dans tous les cas, une ontologie relationnelle doit être performée afin de relier des propositions différentes. Ce qui fait que l'expérience performe des connaissances qui permettent la circulation d'informations, soit l'éducation par un gestionnaire de projet-traducteur. C'est pourquoi un acteur-réseau qui souhaite adopter de nouvelles connexions doit s'adapter. Or, pour les parties prenantes, c'est seulement en gage d'une expérience qui traduit leurs intérêts et les intègre que se réalise la mobilisation d'un collectif. Par conséquent, l'éducation expérientielle de l'enquête produit un montage d'un projet mobilisateur qui traduit et intègre l'ensemble des pratiques susmentionnées à travers une projection différente (voir la figure 51). C'est ce qui permet de mieux comprendre ce que représentent nos recherches. Ce qui revient à dire que la seule façon de traduire une ontologie, c'est de suivre la logique de son être.

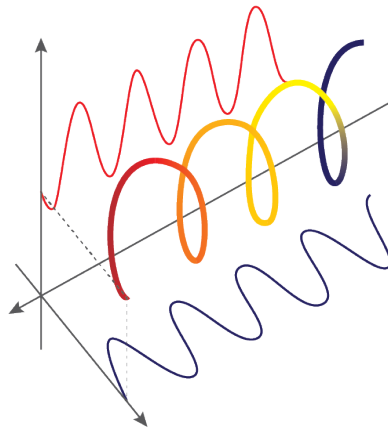


FIGURE 51 – VUE MONTÉE DU SCHÉMA D'ASSEMBLAGE DES PROJECTIONS D'UN PROJET MOBILISATEUR SELON UNE PROJECTION PARALLÈLE EN PERSPECTIVE CAVALIÈRE.

#### ***7.1.4.4 Conclusion.***

En conclusion, l'enquête réalise l'expérience du mode d'existence d'une sociologie des sciences (philosophie relationnelle). L'enquête apporte deux principales contributions. Premièrement, le principe de traduction permet l'unification des pratiques de gestion de projet et contribue à leur purification. Toutefois, l'acteur-réseau des meilleures pratiques de gestion de projet mérite que l'on traduise plus de pratiques de gestion de projet afin de poursuivre leur purification. Deuxièmement, le principe d'intégrité permet de considérer l'enquête comme un projet en construction. Ainsi, l'expérience n'est plus limitée à l'intérieur du cadre méthodologique. La considération de l'enquête comme un projet permet d'explorer différents cadres de références en changeant de point de vue tout au long de l'enquête. De cette façon, la proposition de l'enquête permet de réduire l'incertitude d'un projet mobilisateur et ainsi, en augmente les chances

de succès. Enfin, l'expérience montre que pour traduire une ontologie, il est nécessaire d'être intègre à celle-ci.

#### **7.1.5 Conclusion réflexive.**

Cette section opère une réflexion qui permet de faire un retour sur le cheminement de l'enquête pour mieux savoir ce qui a été fait. La réflexion met en lumière le procédé d'inscription holographique utilisé dans l'enquête. Plus précisément, l'enquête agit comme point de passage obligatoire entre deux points de vue, deux philosophies. Ainsi, l'enquête utilise le procédé expérimental de la philosophie moderne et le procédé expérientiel de la philosophie relationnelle. La réflexion sert à établir une proximité critique entre ces deux procédés. Trois apprentissages sont possibles, soit : méthodologique, épistémologique et ontologique.

D'abord, la proposition de l'enquête produit des équivalences méthodologiques pour les gestionnaires de projet qui ont pour effet de concilier les différents points de vue sur la gestion de projet. La gestion de projet est, en ce sens, un travail de construction par des conditions d'harmonie qui augmentent les probabilités de succès d'un projet mobilisateur. Ces conditions d'harmonie sont que les réseaux sociaux, l'objectif mobilisateur et l'identité coévoluent, covariant et co-diffèrent dans le processus d'un projet mobilisateur. La réflexion sur la méthodologie montre l'impact de la philosophie du gestionnaire de projet scientifique sur la sémiologie graphique et le langage.

Puis, la proposition de l'enquête montre que le modèle des énoncés limite l'action de l'enquête en fixant le cadre de référence au préalable. En effet, le modèle des propositions permet d'explorer un projet mobilisateur avec de multiples points de vue. Chacun de ces points de vue correspond à une projection cadrée de ce que c'est qu'un projet mobilisateur, une pratique épistémologique. Ainsi, ces différentes pratiques épistémologiques réalisent des plis différents lors d'une médiation scripturale. L'enquête permet donc de relier ces différents points de vue à travers un système de projection orthogonale. De ce fait, on peut plus facilement différencier la projection de ce qui est projeté. Ici aussi, la philosophie retenue a un impact sur la signification et ce qui est signifié par un travail scientifique.

Ensuite, la proposition de l'enquête présente le travail d'un gestionnaire de projet comme celui qui circule autour du projet afin d'en rassembler les différentes pratiques. Le gestionnaire de projet n'est pas le centre d'intérêt, mais celui qui, par ses gestes, rassemble les projections cadrées (les perspectives) des parties prenantes autour d'un projet. Le gestionnaire de projet réalise ce travail en étant intègre avec l'ontologie du projet. Pour l'enquête, il s'agit d'une ontologie relationnelle. L'expérience de l'enquête enseigne que l'ontologie relationnelle est un mode d'existence qui permet de travailler ensemble contrairement au mode d'existence moderne et à l'ontologie moderne. En effet, l'ontologie relationnelle permet de simplifier la complexité alors que l'ontologie moderne a pour effet d'augmenter la complexité. Cette controverse concerne la certitude de l'ontologie moderne envers l'information, le savoir qui circule. Alors que pour une

ontologie relationnelle, la certitude concerne la relation, la connaissance, soit le chemin par lequel circule l'information. C'est pourquoi l'existence d'un projet est relative à ses relations. Alors, qu'est-ce que fait un gestionnaire de projet? Le gestionnaire de projet est celui qui fait le déplacement, qui construit des relations, qui fait la traduction le long des chemins et qui les intègre. Il est un médiateur. C'est pour cette raison que le texte occupe une place centrale dans l'enquête, puisqu'il permet de poursuivre l'action en l'absence du gestionnaire de projet. Cela est possible puisque les parties prenantes sont traduites et intégrées, alors l'ensemble peut se plier et agir comme un médiateur ou un intermédiaire. Pour l'enquête, le gestionnaire de projet scientifique est un chercheur-collectant. Cette réflexion montre qu'une ontologie relationnelle offre une alternative d'action différente de l'ontologie moderne. Bref, la philosophie d'un gestionnaire de projet scientifique a un impact sur le mode d'existence d'un projet.

En terminant, le choix philosophique a une importance fondamentale pour un travail de recherche, car il a un impact sur l'ensemble de son mode d'existence. Or, comme il existe plusieurs vérités, plusieurs philosophies, il n'est pas possible de tenir pour acquise la philosophie de l'autre pour parvenir à mieux nous comprendre et ainsi pouvoir mieux travailler ensemble. C'est pourquoi considérer les philosophies dans nos pratiques est indispensable.

## **7.2 Examen des résultats**

Puisque la réflexion montre l'importance de la philosophie pour un regroupement, il est nécessaire de procéder à l'examen des résultats de l'enquête. Cet examen consiste à croiser les résultats des analyses des deux cas afin de mettre en valeur leur degré de proximité critique. Autrement dit, étendre l'analyse vise à mieux comprendre la philosophie de ceux que l'on étudie ou autrement dit, la théorie *de* l'acteur-réseau. C'est suite à ce croisement qu'il est possible de construire un faisceau cohérent qui servira dans la prochaine section à la reconstruction de l'hologramme de la gestion d'un projet scientifique à succès. Pour que ce faisceau soit cohérent, cette section de la discussion propose des définitions polysémiques afin de tenir compte des trois principales projections utilisées dans la gestion de projet scientifique. Ainsi, chaque thème est défini selon les trois dimensions du système de projection orthogonale afin de bien différencier la projection de ce qui est projeté. Pour y parvenir, cette section réalise une analyse des thématiques théoriques et une analyse des thématiques conceptuelles.

### **7.2.1 Analyse des thématiques théoriques.**

L'analyse des thèmes émergents vise à mettre en lumière la configuration du projet, sa théorie, selon les parties prenantes interviewées. En effet, Latour (2007a, p. 83) mentionne : « les acteurs sont tout à fait capables de proposer leurs propres théories de l'action afin d'expliquer comment les formes d'existences manifestent leurs effets ». Puisque c'est pour apprendre des projets réalisés par les acteurs que leurs cas sont retenus, il apparaît pertinent de comprendre leur théorie de la gestion de projet. Afin de cribler les



données, une codification sert à supporter l'analyse thématique. L'analyse thématique permet l'émergence des thèmes propres aux parties prenantes interviewées. Ces thèmes émergents sont présents à l'Appendice E et la liste des codes est présente à l'Appendice F. La présente section se compose de l'analyse de trois thèmes : le relativisme, le relatif et les relations.

#### *7.2.1.1 Le relativisme.*

Dans les deux cas, les personnes interviewées adoptent une vision holistique, ce qui leur permet de relativiser. Cette vision holistique leur permet de voir autant l'être humain que le projet comme un ensemble composé de parties reliées entre elles. En effet, le cas 1 est grandement influencé par la philosophie autochtone alors que le cas 2 est un projet autochtone. Cette philosophie autochtone perçoit l'être humain comme étant composé de parties. Nathan explique cette vision holistique à partir du cercle de médecine autochtone. Ce dernier est composé de quatre parties (1) le corps humain, (2) l'intellect, c'est-à-dire la raison, la pensée, (3) les émotions, c'est-à-dire l'affectif, le cœur, (4) le spirituel qui est défini comme la connexion avec l'Univers. De la même façon, pour eux, un projet est un agencement de parties prenantes qui sont en relation. À leurs yeux, relativiser requiert deux habiletés. La première est l'habileté à établir une cohérence entre les parties de l'être humain. La deuxième est l'habileté à établir une cohésion entre les parties prenantes du projet. C'est lorsque ces deux actions sont réalisées simultanément que les parties prenantes peuvent coopérer. Pour tout dire, les entrevues indiquent que le relativisme renseigne sur la constitution des projets de chaque cas.

Dans la gestion des projets, tous les membres interviewés mentionnent un rapport différent au temps et à l'espace. À ce sujet, le temps est perçu comme un indicateur et non comme une mesure. Dans les deux cas, lorsque l'ordre est donné de se préparer à partir le matin, le fait de dire que le départ est dans 2 minutes, 5 minutes ou 15 minutes signifie à quelle vitesse les gens doivent se préparer. Ce type de référence au temps est plus marqué dans le cas 2 puisque la notion de départ renvoie au regroupement et non à l'individu. L'exemple du cas 2 est particulièrement démonstratif à cet égard. Le premier jour, lors du grand départ au sein de la communauté, les gens sont attendus pour 10h00. Cette référence au temps signifie pour plusieurs qu'ils doivent commencer à se préparer à 10h00 alors que pour certains cela signifie qu'ils doivent être prêts à partir à 10h00. Le départ a lieu vers 11h30. Puisque les gens prêts et en préparation sont tous en action dans des lieux différents. Le grand départ représente dans ces projets un espace-temps. Dans l'exemple donné pour le grand départ, il s'agit d'un espace de temps d'environ 3h00 dans la communauté #1, un moment. Ce rapport au temps permet donc aux projets mobilisateurs de respecter la capacité de tout un chacun.

#### ***7.2.1.2 Le relatif.***

Lors de toutes les entrevues, les personnes interviewées mentionnent que le projet est un processus servant à créer des relations. La création de relations se fait sur deux plans. Premièrement, c'est l'aspect thérapeutique qui développe l'être humain en établissant des relations entre ses parties. En ce sens, lorsque les gens sont atteints d'une maladie, ils sont affectés dans l'entièreté de leur être. Les leaders interviewées sont

conscientes que lorsqu'elles amènent quelqu'un en expédition, elles ne guérissent pas la maladie (ex. : le cancer), mais contribuent au processus de guérison par la mise en relation des autres parties de l'être. Deuxièmement, l'aspect thérapeutique change l'assemblage des relations entre les parties prenantes. Dans les deux cas, le processus de changement a lieu entre les individus. Ainsi, tous les individus dans l'entourage des parties prenantes du projet voient leurs relations changer. Réjean et Nathan considèrent ce changement de relations comme un risque important, car il peut créer un clivage entre l'entourage et la partie prenante du projet. C'est pourquoi ils insistent sur l'importance de l'accompagnement après la réalisation du projet.

Pour déployer un projet, il est nécessaire de développer et d'assembler simultanément. Cette interaction se fait selon un ordre bien précis que Réjean, Gabriel et Nathan suivent. Plus précisément, Réjean et Gabriel parlent de la hiérarchie des besoins de Maslow (1954) pour décrire l'évolution des individus dans le processus d'un projet. Par exemple, ils reconnaissent que la première journée d'expédition en est une d'acclimatation, d'adaptation physique pour les participants. C'est pourquoi ils attendent à la seconde journée pour faire une discussion avec le regroupement de participants, car ceux-ci sont plus confiants et donc aptes à aborder des sujets plus émotifs. Nathan parle de ce processus de changement et de ses phases à travers la littérature sur les grandes randonnées et ses propres expériences de marche. Il reconnaît qu'au début de l'expédition il s'agit d'une phase d'adaptation et que vers le  $\frac{3}{4}$  de la marche débute une phase de

réflexion, beaucoup plus émotive. Enfin, ces leaders reconnaissent les projets comme des processus de changement et respectent l'ordre des phases de déploiement.

En somme, les entrevues mettent en lumière le projet comme un processus de changement qui suit un ordre. Pour suivre cet ordre, les porte-paroles doivent déployer un projet en fonction de l'évolution des relations entre les parties prenantes. Ce qui fait qu'un projet est relatif.

### *7.2.1.3 Les relations.*

L'analyse du verbatim des entrevues révèle qu'un projet repose sur des relations de traduction entre les parties prenantes. À cet égard, Gabriel mentionne que l'on doit gérer quand l'on n'a pas mobilisé. Dans ces projets, la traduction se fait par un processus d'éducation expérientiel. C'est pourquoi les projets permettent aux parties prenantes de vivre l'expérience d'un mode d'existence. Ce mode d'existence repose sur un savoir-être qui est représenté par les porte-paroles. Ce qui fait que les parties prenantes vivent l'apprentissage en grande partie de façon inconsciente. Ce n'est qu'après l'expérience qu'elles peuvent prendre conscience de ces apprentissages, c'est une aorasié. Enfin, l'éducation dispensée par les porte-paroles repose sur l'expérience d'un savoir-être par des relations de traductions.

C'est le niveau d'intégration de ce savoir-être qui indique jusqu'à quel point une partie prenante est un porte-parole. En ce sens, l'intégration du savoir-être est relative à

chaque partie prenante puisque leur niveau d'intégration varie. Les cas montrent que le niveau d'intégration suit une distribution normale à partir du porte-parole officiel. Ainsi, plus une partie prenante intègre ce savoir-être, plus elle peut agir comme représentante, comme porte-parole. Dans l'ensemble, dans les deux cas, le niveau de représentativité d'une partie prenante interdéfinit sa position hiérarchique au sein d'un projet.

Le processus d'éducation expérientiel dans ces projets s'observe par la variation de l'intensité des relations. Dans les deux cas, au fur et à mesure que le projet se déploie, les parties prenantes établissent de plus en plus de relations qui leur permettent de s'identifier en rapport au porte-parole officiel et aux autres parties prenantes. Ce faisant, elles peuvent reconnaître leur position hiérarchique et agir en conséquence. En agissant ainsi, les parties prenantes peuvent mettre l'accent sur les apprentissages les plus appropriés pour eux. Les deux cas montrent que lorsque chacune des parties prenantes agit respectivement à sa position hiérarchique, il se crée une harmonie au sein du projet. Cette harmonie s'observe par la création d'énergie au sein des relations entre les parties prenantes et c'est ce qui permet à chacune de se dépasser, de performer. Dans les deux cas, l'intensité des relations varie de façon cyclique au cours du projet suite au transfert issu de l'éducation expérientielle. Ce transfert contribue à créer un momentum au sein du projet qui rend possible la performance de l'ensemble des parties prenantes. Ce momentum est assez puissant pour que les effets des projets perdurent des mois et même des années après la fin du projet.

Somme toute, l'éducation expérientielle promulgue des relations de traductions. La chaîne d'action des porte-paroles crée une hiérarchie qui permet à l'ensemble des parties prenantes de se développer en harmonie afin de devenir progressivement, à leur tour, des porte-paroles.

### 7.2.2 Analyse des thèmes théoriques émergents.

Il est maintenant temps de regrouper les thèmes afin d'articuler la configuration des cas, soit l'ensemble des propositions reliées et systématiquement organisées en un projet. Cette configuration encadre relativement les faits qui constituent un réseau. Les thèmes sont les représentations de ce qui est continu à travers le projet, la part immuable. De telle sorte qu'il est possible de définir les modalités d'interactions des cas. Dans cette section, les trois thèmes analysés sont le relativisme, le relativiste et les relations.

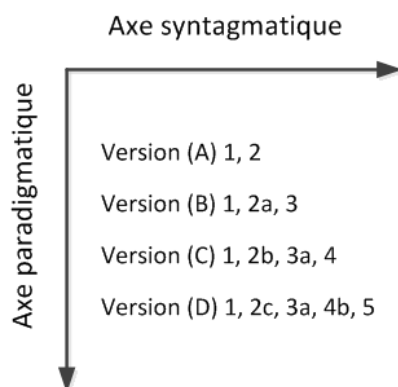


FIGURE 52 – DIAGRAMME DE L'EXISTENCE RELATIVE D'UNE ENTITÉ, ADAPTÉ DE LATOUR (2007B, P. 166)

Premièrement, le thème du relativisme fait référence aux associations de médiateurs qui caractérisent le projet. C'est ce que à quoi les sciences de la gestion de

projet font référence lorsqu'elles parlent des groupes de processus du projet (Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013). Ce thème renvoie à la temporalité linéaire d'un projet, sa séquence, soit l'axe syntagmatique (voir la figure 52). Cette temporalité est pour les cas à l'étude un indicateur et non une mesure comme dans les sciences de la gestion de projet. Enfin, le thème du relativisme renseigne sur les aspects relatifs des références temporelles de la gestion de projet des deux cas à l'étude.

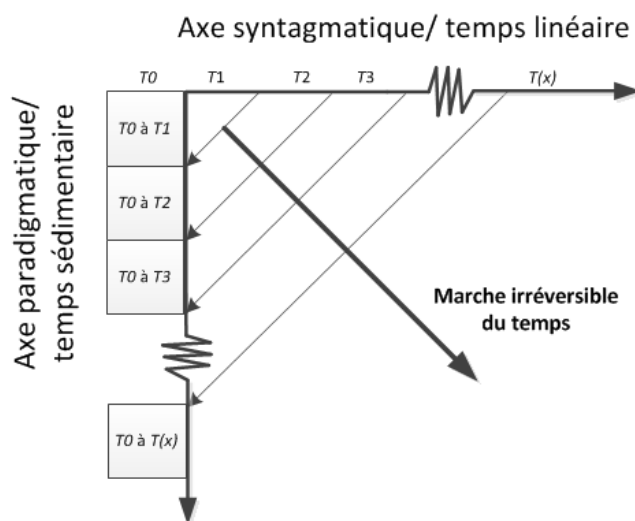


FIGURE 53 – DIAGRAMME DES DEUX DIMENSIONS DU TEMPS, ADAPTÉ DE LATOUR (2007B, p. 178)

Deuxièmement, le thème relativiste fait référence au développement des versions d'un projet. Ces versions varient suivant les substitutions et/ou les transitions des caractéristiques du projet. De sorte que la variation de l'agencement du projet modifie son enveloppe et donc ses propriétés. C'est pourquoi les propriétés d'un projet sont relatives. Cette succession de versions renvoie au temps sédimentaire des cas, soit l'axe paradigmatique (voir la figure 53). Dans les sciences de la gestion de projet, les projets

sont réputés être uniques (Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013). Or, les cas à l'étude montrent que chaque version du projet est unique. Par conséquent, il est plus pertinent de poser comme question : à quel point le projet est unique? Ce qui fait que la considération du temps sédimentaire à travers les cas remet en question le degré de stabilité nécessaire pour distinguer la gestion de projet de la gestion des opérations. Bref, le thème relativiste montre que pour les cas, les projets sont une conséquence d'une série de versions.

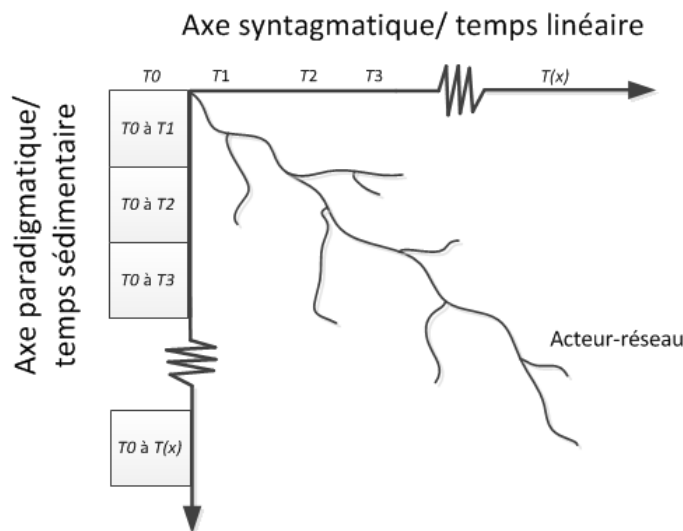


FIGURE 54 – DIAGRAMME DE LA TOPOLOGIE D'UN ACTEUR-RÉSEAU, LATOUR (1996A, PP. 3-4)

Troisièmement, le thème relationnel fait référence au centre de calculs et au nœud de relations qui le constitue, soit l'épistémologie politique. C'est à ce croisement que l'axe syntagmatique et paradigmatique s'articulent dans la construction d'un acteur-réseau. Ce sont les propriétés dynamiques et ontologiques d'un acteur-réseau qui se tracent dans la marche irréversible du temps vers l'avenir. Chacune des branches du réseau étant une



dimension construite en un enchaînement de médiations à travers desquelles la circulation se fait dans les deux sens. Chacune de ces branches est une relation (voir la figure 54). Ainsi, au croisement de relations se situe une interaction ou interrelation. C'est l'agencement, soit l'alignement et la coordination des relations qui indique le degré de l'existence relative du projet-réseau. La figure 55 montre le degré d'existence relative par la limite d'aorasia, ou autrement dit la ligne de front. Dans les cas à l'étude, le projet-réseau est une corrélation entre objet (passé) et sujet (présent) dont l'articulation se trouve à l'intersection des axes syntagmatiques et paradigmatiques. Cette corrélation représente une pragmatonie, soit le phénomène d'évolution d'un collectif. Dans les sciences de la gestion de projet, l'équivalent se nomme le cycle de vie du projet dont les phases en sont les versions (Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013). De sorte que chaque phase produit une chose ou autrement dit, un livrable. Ce dernier doit permettre à de nouveaux éléments de pouvoir rejoindre le projet pour gagner en existence. Dans les cas à l'étude, le livrable est l'expérience d'un mode d'existence. Tout bien considéré pour les cas à l'étude, un projet est un acteur-réseau dont l'ontologie relationnelle s'inscrit en corrélation entre le temps linéaire et sédimentaire.

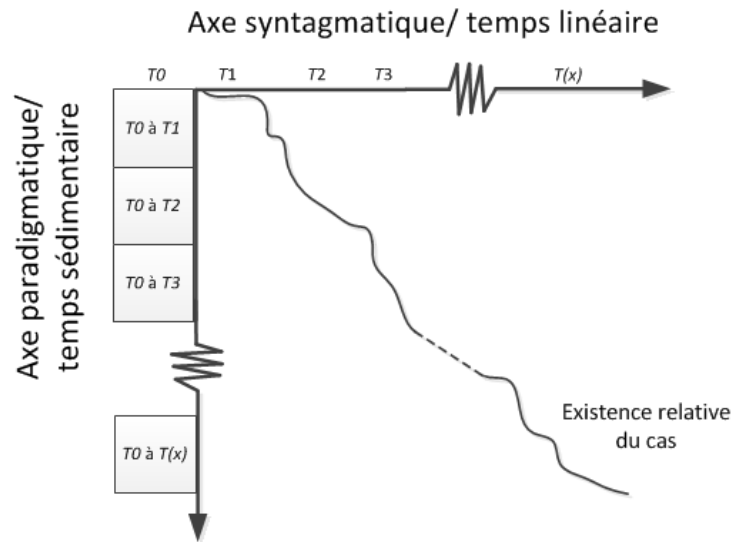


FIGURE 55 – DIAGRAMME DE L'EXISTENCE RELATIVE D'UN PROJET PAR LA LIMITE D'AORASIE, LATOUR (2007B, P. 165)

### 7.2.3 Une modélisation de la configuration thématique des cas.

Comme le mentionne Latour (2007a, p. 339) : « la pensée ne résout jamais les problèmes, elle les reconfigure ». C'est à partir des thèmes qu'il est possible de modéliser la configuration du mode d'existence commune aux deux cas. Ainsi, à partir des thèmes du relativisme, du relatif et des relations, il est possible de parvenir à une modélisation.

Puisque les deux cas ont une ontologie relationnelle, les trois thèmes émergents doivent être assemblés. C'est-à-dire que le modèle doit respecter le relativisme par la flexibilité des agencements qu'il permet. De plus, le modèle doit être relatif afin de suivre les modifications de cet assemblage à travers le temps et l'espace. Puis, le modèle doit mettre de l'avant les relations réciproques qui constituent les enchaînements de médiations. Le modèle capable d'assembler ces trois thèmes tout en respectant leurs

conditions est le modèle des propositions développé par Latour (2007b). Bref, ce modèle met en relation deux propositions par une articulation.

Dans le modèle des propositions, le projet est alors une relation, l'articulation entre deux propositions et non plus un égo transcendantal dissocié des choses en soi comme dans le modèle des énoncés décrit par Latour. L'articulation est représentée par le modèle de la référence en circulation qui met en relation la nature et la société (Latour, 2007b). Ainsi, au sein de cette relation : « la référence, dans cette optique, qualifie le mouvement de va-et-vient ainsi que la qualité de la transformation » entre matière et forme (Latour, 2007b, p. 74). Les médiations opèrent une série de transformations entre matière et forme ou vice-versa. Ainsi, la référence est une qualité de la chaîne dans son ensemble qui se développe du centre vers les extrémités, plutôt que l'inverse comme avec le modèle des énoncés. En résumé, la connaissance, c'est un enchaînement de médiations, une articulation ou autrement dit, une ontologie relationnelle.

La référence c'est le phénomène, un projet, qui circule au travers de la cascade des transformations d'une articulation (Latour, 2007b). D'un côté, à chaque étape de transformation, il y a une perte de localités, de particularités, de matières, de multiplicités et de complexités (Latour, 2007b). C'est le triangle de la réduction, lorsque l'on passe du terrain à un texte par exemple. De l'autre côté, à chaque étape de transformation, il y a aussi un gain de comptabilité, de standardisation, de texte, de calcul, de circulation, de simplicité (Latour, 2007b). C'est le triangle de l'amplification, qui s'obtient à chaque

étape lorsque la référence est reliée à l'ensemble des savoirs déjà établis (Latour, 2007b). Le savoir est donc relationnel, puisqu'il se construit par des relations, des connaissances qui véhiculent des paquets d'informations (Latour, 2007a, 2007b). En d'autres termes, la pragmatologie des modes d'existence des cas à l'étude est équivalente.

#### **7.2.4 Conclusion théorique.**

L'analyse thématique montre la théorie à l'origine du développement des deux cas. Cette théorie renseigne sur la proximité critique entre les deux cas, soit leur thème. Il s'agit de la partie immuable de leur mode d'existence. Le travail de relativisme relatif de leur théorie modifie les références temporelles et spatiales selon un axe linéaire et un axe sédimentaire. Cela a pour effet d'articuler les versions successives d'un projet. La théorie émergente des cas à l'étude retrace le mouvement de l'acteur-réseau dans ce nouveau cadre de travail. C'est ce mouvement qui rend visible la pragmatologie d'un acteur-réseau, soit son ontologie relationnelle. Enfin, la disposition relativiste relative que les thèmes se composent selon le modèle des propositions.

#### **7.2.5 Analyse des thématiques conceptuelles.**

Jusqu'à maintenant, l'analyse thématique théorique compare les thèmes des deux cas à l'étude afin de faire ressortir leur mode d'existence. L'analyse thématique conceptuelle poursuit ce travail en articulant ces thèmes en concepts. Pour ce faire, l'analyse thématique conceptuelle vise l'élaboration d'une modélisation conceptuelle du mode d'existence des cas. Ainsi, le relativisme relatif des cas s'énonce par des concepts

polysémiques. Dans cette section les trois mêmes thèmes du modèle des propositions des cas sont étendus en trois dimensions textuelles chacun. Puis viennent l'analyse thématique conceptuelle et la modélisation de la configuration conceptuelle.

#### ***7.2.5.1 Le relativisme.***

*L'agencement.* Le but collectif tient son origine d'une problématique commune. Cette problématique rassemble en un entier les différentes façons dont les individus vivent cette problématique. Le but collectif est agencé tout au long du processus du projet. Il s'agit d'un énoncé collectant l'ensemble des buts individuels en un entier. Chaque individu peut poursuivre son but personnel à l'intérieur du but collectif. Cette caractéristique d'un énoncé collectant est la même pour les deux cas même si les problèmes auxquels ils font face sont différents. Le but collectif est un énoncé collectant les similarités des buts individuels.

*L'assemblage.* Le but collectif c'est aussi l'adéquation entre une problématique et une solution commune. D'ailleurs, c'est la relation qui existe entre la problématique et le but collectif qui vient donner son sens, sa direction au projet. Chaque individu a son propre motif qui l'amène à agir. Au début d'un projet mobilisateur, les gens sont inspirés par le but collectif afin de s'éloigner de la problématique. Il s'agit d'une passion qui requiert du courage pour oser initier le processus de changement. À la fin du projet, il se crée un momentum, une énergie qui aspire les gens vers l'énoncé collectant. À ce moment, c'est l'émotif qui amène les gens à agir. Enfin, la relation entre la problématique et le but

collectif doit être adéquate pour maintenir la motivation des individus tout au long du processus d'un projet.

*L'accomplissement.* L'énoncé collectant s'accomplit par une suite d'actions qui augmentent sa crédibilité. Ainsi, avant de s'engager, les individus comparent les risques et les chances de succès du projet pour atteindre le but collectif. Chacun des événements organisés dans le cadre du projet constitue un objectif, par exemple de marcher d'une communauté à une autre communauté. À l'intérieur de ces événements, il y a des objectifs quotidiens, des distances à parcourir. À l'intérieur des journées, il y a d'autres objectifs plus circonscrits comme dans le cas 1, une grosse tente montée pour indiquer la position du lieu pour le dîner. Dans les deux cas, cette philosophie du pas-à-pas est omniprésente. Pour réduire le risque, les objectifs sont distribués tout au long du processus d'un projet mobilisateur. Cela crée un enchaînement d'objectifs qui visent à générer des impacts à travers de plus petits accomplissements. Cet enchaînement objectif permet une actualisation du risque et des chances de succès du projet ce qui augmente ou diminue la crédibilité du projet. C'est l'impact souhaité. L'atteinte d'un objectif permet à l'individu de rendre objective sa perception des risques réels et des risques perçus. Il en est de même pour les chances de succès. Le but collectif est atteint au sein du processus d'un projet et culmine à la fin lorsque l'ensemble des impacts sont opérés. Le but collectif est finalement atteint non pas comme un grand moment où tout se joue, mais comme la réalisation d'une série d'accomplissements, un processus, une chaîne d'actions.

### **7.2.5.2 Les relations.**

*Équité.* L'identité des porte-paroles est définie par leur capacité à assembler les parties prenantes équitablement. Les porte-paroles jouent trois principaux rôles dans un projet. Premièrement, l'identité d'un porte-parole se définit par l'équité entre ses pensées et ses actions. En ce sens, le porte-parole est l'incarnation d'un mode de vie dans une mesure relative. L'équité indique à quel point il est un porte-parole. Parfois, les parties prenantes sont des porte-paroles de seulement certaines dimensions du projet. Deuxièmement, le second rôle des leaders est de guider équitablement les autres puisque certaines parties prenantes ont besoin de plus d'attention que d'autres. Troisièmement, le porte-parole doit évaluer l'étendue des capacités des parties prenantes pour déterminer une vitesse de progression équitable pour toutes les parties prenantes. Dans l'ensemble, dans un projet les porte-paroles agissent équitablement pour avoir la légitimité de diriger les parties prenantes selon leur capacité.

*Équivalence.* L'identité établit un rapport de valeurs relationnelles et de la valeur des perceptions de ces relations. Dans les deux cas, les valeurs relationnelles sont les mêmes. C'est-à-dire qu'elles valorisent le bien commun, le vivre ensemble. Afin que cela soit possible, ils valorisent le partage et l'entraide par le travail d'équipe et l'esprit de famille. À ces valeurs s'ajoute le respect. Ce sont ces valeurs qui permettent la formation d'un réseau social équivalent. Dans le premier cas, c'est la valorisation d'une attitude positive qui est proposée comme solution pour se développer. Dans le second cas, c'est la résilience qui est mise en valeur afin de se développer pour atteindre son rêve. Lorsque

les valeurs sont complètement intégrées, il en résulte une équivalence entre les parties prenantes, soit une identité.

*Échange.* L'identité se construit pendant le processus d'un projet suite à des échanges de valeurs entre les parties prenantes. Tout au long du projet, les porte-paroles favorisent les échanges afin de faciliter la traduction. Les échanges de valeurs sont établis par deux types d'ancrages qui mettent en relation des éléments qui ne l'étaient pas auparavant. L'échange se fait sous forme de partage et est donc bidirectionnel.

Le premier type est un ancrage d'un objet à une idée ou une émotion. Cet ancrage peut être réalisé directement. Par exemple, dans le cas 1, c'est l'énergie du Lac-Saint-Jean qui est transmise aux participants grâce à un verre de Sortilège lors d'une cérémonie du regroupement. Dans le cas 2, c'est l'énergie des ancêtres qui est transmise par les cérémonies avec la sauge. L'ancrage peut également être réalisé de façon indirecte. Par exemple, dans les deux cas, les photos du regroupement capturent l'émotion du moment. Bref, les objets permettent l'incorporation des idées et des émotions, même après l'évènement.

Le deuxième type est un ancrage d'une idée ou une émotion à un objet. Par exemple, le choix des tentes valorise certains aspects plus que d'autres et vient influencer la nature des relations entre les gens. C'est le cas des tentes qui sont choisies pour accueillir un grand nombre de personnes afin de faciliter la création de relations entre



elles. Dans le cas précédent, l'ancrage est fait indirectement et sans que les participants en aient nécessairement conscience. Il est également possible que ces ancrages soient faits de façon directe et consciente. Par exemple, dans le cas 1, un ancrage se fait au début de l'évènement par la remise du matériel promotionnel à l'effigie du cas 1. Dans le cas 2, un ancrage a lieu pendant la cérémonie de clôture lorsque Nathan remet un écusson à chaque participant qui complète le trajet. À la fin, l'objet devient un symbole par association.

La création d'ancrages directs est facilitée grâce au langage. Il est à noter toutefois que la nature de la langue diffère dans les deux projets. En effet, le cas 2 se déroule en plusieurs langues, mais principalement dans une langue autochtone. Selon la compréhension du chercheur, les mots et les phrases dans la langue autochtone sont polysémiques et plus ouverts. En ce sens, un mot peut prendre une autre signification en fonction des autres mots qui l'accompagnent (contexte). Aussi, les mots ne possèdent pas de définition aussi précise qu'en français, et ce afin de laisser le soin à l'autre personne de l'interpréter comme elle le souhaite. Par exemple, en français « oui » signifie une réponse affirmative qui sous-entend un engagement du locuteur. Tandis que dans la langue autochtone, « oui » signifie j'entends ce que tu m'as dit et n'implique pas forcément un engagement du locuteur. L'influence de la philosophie à travers le langage est donc un élément à considérer au sein d'un projet.

### **7.2.5.3 Le relatif.**

*Hiatus.* Les échanges entre les corps des parties prenantes constituent des liens de nature affective. Le terme corps fait référence ici à un objet animé. En ce sens, un lien est créé par le fait d'accepter d'affecter ou d'être affecté par un autre corps. Lorsque ce sont les deux corps qui s'affectent, il s'agit d'une interaction, une médiation. Pour qu'une relation se développe, il est nécessaire de pouvoir se fier à l'autre. Ainsi la confiance en l'autre dépend de son pouvoir, soit sa capacité à agir. Le réseau du projet affecte et est affecté par des parties prenantes. Il peut s'agir pour un membre de devenir l'interface avec ces autres entités. Il arrive aussi que des individus ou des organisations interfèrent avec le développement du projet. Les individus ou organisations qui interfèrent sont exclus du processus du projet afin d'en garantir le succès.

*Hiérarchie.* Les relations se développent pour composer le réseau d'un projet. L'étendue des capacités donne la vitesse de progression. Pour amener le regroupement à progresser, ceux qui ont une plus grande capacité d'agir viennent en aide aux autres. Il se crée donc une hiérarchie basée sur la capacité d'agir. Cette hiérarchie détermine le pouvoir des membres par leur capacité à établir des relations. Il s'agit donc d'une organisation horizontale des relations et non verticale. Ce mode d'organisation vise à réduire la distance entre les gens en raison de leurs capacités. C'est ce qui fait que dans les deux cas, la météo joue un rôle prédominant en affectant la capacité d'agir des corps. C'est cet agencement qui permet au projet-réseau d'augmenter sa connectivité à l'interne puis à l'externe. Bref, la hiérarchie est une chaîne de potentiels d'actions.

*Habilité.* Le réseau représente les liens entre les corps qui permettent d'habiliter une partie prenante. En effet, les participants du cas 1 sont totalement vêtus avec plusieurs couches de vêtements isolants ce qui les rend capables d'agir malgré le froid. Ce faisant, la seule partie de leur corps qu'il est possible de voir est leur visage et parfois leurs mains. L'humain est associé à ses vêtements et non plus à son corps. Cet aspect devient évident lors de la soirée de retrouvailles où les participants se retrouvent sans leurs vêtements d'hiver. À ce moment, il est difficile de reconnaître les gens. Dans le cas 2, la physiologie des corps met en évidence une différence entre les autochtones et les allochtones. Les autochtones semblent beaucoup plus résistants physiquement, résultat de plusieurs générations de vie dans la forêt. Enfin, le réseau est composé de liens entre des objets qui rendent les parties prenantes capables d'être plus autonomes.

#### **7.2.6 Analyse des thèmes et des rhèmes conceptuels émergents.**

L'analyse des thèmes conceptuels émergents montre que la philosophie d'un regroupement modifie notamment le sens de son langage. En effet, le thème, soit le modèle des propositions, est modifié et modifie, par exemple, le langage, soit un rhème. L'analyse des thèmes conceptuels émergents indique une variation sur trois thèmes des dimensions conceptuelles. C'est le mobile immuable, le mode d'existence commun des deux projets. Pour les cas à l'étude, le mode d'existence se construit selon la configuration d'une ontologie relationnelle, soit le modèle des propositions. Cette section regroupe les conditions de félicité de cette configuration puis propose des concepts polysémiques pour intégrer et traduire les dimensions de chaque thème.

Les conditions de félicité des projets :

- 1) Les caractéristiques des médiateurs qui constituent le projet exposent les propriétés collectives et éducatives du projet.
- 2) Les relations sont des trajectoires continues à travers le projet dont l'intensité de l'effort des médiateurs varie tout au long de cette trajectoire par leurs interactions.
- 3) La variation de l'orientation des trajectoires des médiateurs trace un réseau curvilinéaire qui représente la courbure de l'espace-temps et qui est équivalent en son point de passage obligatoire.
- 4) La circulation se fait à double sens à travers les relations.

Les conditions de félicités d'une ontologie relationnelle tracent la distribution d'enchaînements de médiations entre forme et matière à travers desquels circulent des plug-ins. D'ailleurs, en considérant un projet comme un enchaînement de traductions, il est désormais possible de proposer quatre concepts polysémiques qui constituent la configuration d'une ontologie relationnelle selon le modèle des propositions.

#### ***7.2.6.1 Les référentiels.***

C'est le monde, ses localités, ses particularités, ses matières, ses corps, ses multiplicités et ses continuités. C'est la partie matérielle ou naturelle d'une entité.

### ***7.2.6.2 Les formes.***

C'est la représentation de l'organisation, de la structure des matières en un ensemble. Les formes ce sont les médiateurs qui traduisent, trahissent et modifient les éléments qu'ils sont censés transporter. Ce sont les compatibilités, les standardisations, les textes, les calculs, les circulations et leurs universalités relatives. De sorte qu'il faut tenir compte de leur figuration, de leur morphe ou autrement dit de leur idéomorphisme ou technomorphisme. C'est la partie idéologique, technique ou culturelle d'une entité.

### ***7.2.6.3 Le flux.***

Ce sont les médiations entre les référentiels et les formes. En effet, chaque action (médiation) produit une transformation dans un enchaînement qui opère une petite rupture entre une forme et un référentiel (les matières). Le flux qualifie le mouvement de va-et-vient à travers la série de transformation d'un enchaînement de médiations. Le flux se développe du centre vers les extrémités. Bref, le flux, ce sont les relations qui constituent le centre de calcul.

### ***7.2.6.4 La vision.***

Ce sont des paquets d'enseignements, des propositions, qui permettent d'activer ce que l'on était incapable de voir auparavant. Ce sont les plug-ins qui circulent à travers le flux et qui nous font agir. Les visions sont ainsi des plug-ins mobiles qui permettent d'acquérir les outils nécessaires pour interpréter une situation donnée et d'agir.

### **7.2.7 Une modélisation de la philosophie des cas.**

Le modèle des propositions qu'emploient les cas dans la construction de leur projet renseigne sur l'arrimage d'un mode d'existence de continuité dans le changement. Cette modélisation philosophique est possible grâce à la proximité critique établie entre les cas. Les analyses réalisées dans ce chapitre représentent ainsi le mode, la partie immuable, et l'existence, la partie mobile, de leur acteur-réseau. De sorte que les analyses théoriques et conceptuelles déploient les thèmes, la partie immuable, et les rhèmes, la partie mobile. Afin de poursuivre ces analyses, cette section propose de modéliser la philosophie du regroupement, soit leur mode d'existence des cas.

Le choix du vocable conceptuel retenu désigne le mobile immuable à chaque moment du projet, soit la continuité (racine) et le changement (préfixe). En effet, le tableau 10 montre les modalités conceptuelles pour chaque moment de la pragmatologie de l'acteur-réseau des deux cas. Ces moments sont : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement, la mobilisation et la propagation. Pour chaque moment, les quatre concepts polysémiques sont déployés en cinq modalités conceptuelles.

TABLEAU 10 – LES MODALITÉS CONCEPTUELLES ÉQUIVALENTES DE LA PRAGMATONIE DES CAS

Les moments	Problématisation	Intéressement	Enrôlement	Mobilisation	Propagation
Les visions	Envision	Prévision	Supervision	Révision	Division
Le flux	Influence	Affluence	Confluence	Effluence	Diffluence
Les formes	Information	Formation	Transformation	Performation	Déformation
Les référentiels	Inférence	Préférence	Conférence	Référence	Différence

### 7.2.7.1 *Les visions.*

*Envision.* C'est le terme anglophone *Envision* qui décrit le mieux le travail d'imagination, de construction d'un projet, d'une projection ou autrement dit, d'une chose qu'il est possible de faire. Le terme possible réfère à l'étymologie de crédible qui provient du latin *credibilis*, qui veut dire croire, qui mérite d'être cru (Rey, 2011). De plus, « la pensée ne résout jamais les problèmes, elle les reconfigure » (Latour, 2007a, p. 339). Cette reconfiguration est possible par la mise en valeur des principes qui servent de référence

au projet. En un mot, c'est la capacité de reconfigurer une projection crédible qui donne les valeurs d'une vision.

*Prévision.* Cette modalité concerne le travail d'organiser à l'avance, de préparer l'action collective. L'échange de plug-ins rend légitime l'alignement et la coordination entre les médiateurs. L'adoption de nouveaux plug-ins amène une adaptation de l'action collective prévue.

*Supervision.* Le préfixe *super* fait référence à l'échange de plug-ins nécessaire pour atteindre le but collectif. Tout d'abord, *super* fait référence à « au-dessus » dans le sens de piloter, de diriger, de guider (Rey, 2011). En ce sens, les porte-paroles doivent guider l'échange de plug-ins requis pour que le collectif les incorpore et atteigne son but. Le préfixe renvoie aussi à « au-delà » de la vision, c'est-à-dire l'anticipation collective de la mise en œuvre pour garantir le succès du projet (Rey, 2011).

*Révision.* La révision concerne les modifications apportées suite au nouvel examen que permet l'échange de plug-ins. Cette acquisition permet à chaque actant de retourner voir sa trajectoire initiale et les obstacles rencontrés afin de les voir autrement.

*Division.* Cette modalité concerne le partage équivalent entre un nombre égal d'actants. C'est lors de ce partage que certains plug-ins sont mis à part du collectif.



### 7.2.7.2 *Le flux.*

*Influence.* À ce moment, la trajectoire des actants vers leurs buts rencontre un obstacle/problème qui les empêche de poursuivre leur mouvement. Ils doivent ainsi réaliser un détour afin de pouvoir atteindre leur but. Ces détours conduisent les actants vers un point de passage obligatoire.

*Affluence.* Si le projet est suffisamment intéressant, les actants se déplacent vers le point de passage obligatoire. Les modalités de l'affluence concernent la liberté d'association des actants, car à ce moment, le pouvoir est asymétrique.

*Confluence.* Cette modalité concerne le croisement des trajectoires des actants. Grâce à leur alliance, le point de passage obligatoire est fixé et les actants se rassemblent en un point du réseau. Le projet atteint ainsi une stabilité relative.

*Effluence.* L'effluence concerne l'exhalaison provenant du collectif. En ce sens, à ce moment précis quelque chose coule depuis le collectif vers d'autres lieux. C'est dans ce mouvement que de nouvelles connaissances sont faites afin d'atteindre le but collectif.

*Diffluence.* Cette modalité concerne la dispersion des trajectoires qui coulent dans diverses directions. Ainsi, l'acteur-réseau continue de se propager jusqu'à ce qu'il y ait une controverse.

### 7.2.7.3 *Les formes.*

*Information.* Cette modalité consiste à mettre un médiateur au courant d'un enjeu. En effet, pour parvenir à un point de passage obligatoire, les actants doivent accepter l'interdéfinition qui est en jeu. Ces actions sont des échanges qui s'exercent entre eux, des jeux de pouvoir, qui doivent leur permettre d'agir afin d'atteindre leurs buts respectifs. Ces actions donnent forme, structurent, une figuration particulière.

*Formation.* Au fur et à mesure que les actants tendent vers le point de passage obligatoire, le projet prend forme. La formation indique la manière dont le projet apparaît suite aux faits disputés. Ainsi, le projet se structure selon la préfiguration disputée.

*Transformation.* À ce moment, la structure du réseau se métamorphose pour adopter la configuration disputée. C'est la modification des rôles définis et distribués qui rend possible le travail d'assemblage, de collecte et de composition. Ainsi, le réseau change d'aspect tout en demeurant équivalent.

*Performance.* Cette modalité concerne l'épreuve et son résultat. Dans cette performance, l'acteur se produit grâce à l'énergie accumulée et s'accomplit ainsi. De sorte que sa mise en œuvre traverse la forme ce qui mène à sa reconfiguration.

*Déformation.* La déformation consiste à faire perdre la forme qui assemble les actants. C'est la dissipation des actants qui entraîne une défiguration afin de rendre possible l'ajout de nouvelles informations.

#### ***7.2.7.4 Les référentiels.***

*Inférence.* Ce sont les matières, les objets, qui sont portés dans les déplacements. Les matières sont admises en vertu des enchaînements de traductions existants. C'est suite à une proposition qu'il est possible d'admettre un renseignement capable de situer les matières dans l'espace et le temps afin d'étendre un enchaînement de traductions.

*Préférence.* Cette modalité porte devant certaines matières de par leurs attachements. Il s'agit d'une préposition qui relie deux ou plusieurs actants dans une situation.

*Conférence.* À ce moment, les matières sont mises en commun et le travail de composition commence. La modalité concerne la comparaison par la proximité critique entre les matières.

*Référence.* La référence se met à circuler à travers l'enchaînement de médiations. En rapportant les références, les actants se repositionnent ce qui permet à l'acteur de se réaliser, de revaloriser des référentiels.

*Différence.* Suite à l'établissement de références partagées par le collectif, certaines matières en sont déduites. Cette modalité dispose des matières excédantes en les portants ailleurs faisant ainsi des différences.

### **7.2.8 Le modèle du mode d'existence des cas.**

L'enchaînement d'analyses permet d'exposer la philosophie propre aux deux regroupements de l'enquête. En effet, les conditions de félicité des cas concernent un espace-temps relativiste relatif. De sorte que le cadre de travail relativiste relatif enregistre la pragmatonie d'un projet selon une philosophie relationnelle. C'est le modèle des propositions qui est le mode des deux cas à l'étude soit leur ontologie relationnelle. Les modalités conceptuelles détaillent le déploiement et l'entrelacement de la pragmatonie de cette ontologie. Ces modalités renseignent sur l'expérience collective de ces projets. Ce qui fait que la modélisation de la philosophie des cas offre un système de repérage dans l'espace et le temps grâce auquel il est possible de suivre ce que c'est que pour un acteur d'advenir à l'existence, voir figure 60 .

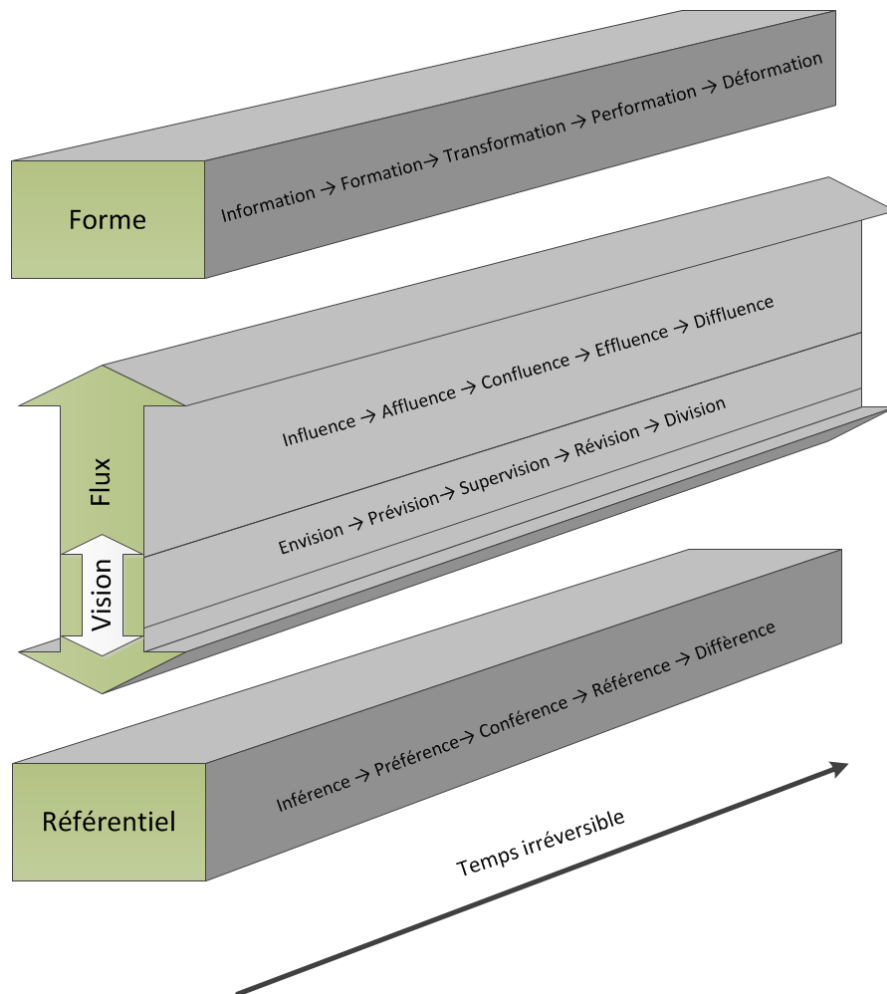


FIGURE 56 - MODÉLISATION DE LA PHILOSOPHIE RELATIONNELLE

### 7.2.9 Conclusion conceptuelle.

L'analyse thématique conceptuelle met en valeur les modalités communes de la pragmatologie des cas. En effet, l'analyse déploie les thèmes du relativisme, des relations et du relatif en trois dimensions chacun. Ces conditions d'harmonie montrent que les concepts sont reliés par leurs dimensions et qu'ils évoluent pendant le processus d'un projet. L'analyse des thèmes conceptuels émergents propose une reconfiguration de ces

thèmes et de ces dimensions selon la philosophie relationnelle propre aux cas. De sorte que les modalités développées sont des concepts polysémiques précisant le modèle des propositions. La modélisation de cette philosophie relationnelle offre un système de repérage dans l'espace et le temps capable de retracer l'ontologie relationnelle des projets. En bref, l'analyse thématique conceptuelle permet une modélisation qui articule la philosophie relationnelle des cas, leur mode d'existence.

#### **7.2.10 Contributions et limites des résultats.**

La contribution de cette section montre l'impact d'une philosophie sur la configuration d'un regroupement. En effet, en croisant les deux cas à l'étude il est possible d'établir leur proximité critique. Or, il se trouve que les deux cas partagent une très grande proximité critique quant à leur mode d'existence. De plus, les deux cas partagent une très grande proximité critique avec la théorie de l'acteur-réseau. Ce faisant, cette section de la discussion met en lumière ce qui compte pour assurer le succès de la gestion d'un projet scientifique. C'est donc à partir de ce point qu'il est possible de définir ce qu'est le succès pour un projet et de sa gestion.

Comme mentionné précédemment, la philosophie moderne est dominante dans les sciences de la gestion de projet. Bien qu'il existe plusieurs typologies quant au succès du projet ou de la gestion de projet, le point tournant dans la perspective des facteurs de succès critiques des projets est le travail de Pinto et Slevin (1988). Dans cet article, les auteurs innovent en utilisant une projection relativiste du succès des projets afin de suivre

sa variation pendant le cycle de vie d'un projet. Comme le mentionnent plusieurs chercheurs (Ika, 2009; Jugdev & Müller, 2005; Müller & Jugdev, 2012), l'étude du succès des projets a connu un essor marqué après les publications de ces auteurs. Toutefois, ils mentionnent également que malgré la croissance des typologies sur le succès, le besoin d'un cadre de travail intégré se fait toujours sentir. Ils vont plus loin en mentionnant que pour définir le succès, il faut tenir compte de multiples dimensions, accent et points de vues (Ika, 2009; Jugdev & Müller, 2005; Müller & Jugdev, 2012). Bref, la définition de ce qu'est le succès ne fait pas l'unanimité actuellement dans les sciences de la gestion de projet.

Comme démontré, la philosophie a une influence sur le mode d'existence d'un projet et donc sur son succès. Premièrement, la philosophie moderne étudie le succès comme une perspective des sciences de la gestion de projet alors qu'elle appelle à un cadre intégré (Ika, 2009; Jugdev & Müller, 2005; Müller & Jugdev, 2012; Turner et al., 2010). Or, c'est justement ce que la modélisation de la philosophie relationnelle propose : un modèle intégré. Deuxièmement, en passant de la philosophie moderne à la philosophie relationnelle, l'enquête fait passer l'unité d'analyse du succès de la singularité à la collectivité. En ce sens, le succès devient une propriété collective et éducative (facteurs de succès) dont les caractéristiques (critères de succès) sont les composantes. C'est donc la cohérence de l'agencement et la cohésion de l'assemblage d'un acteur-réseau qui sont les meilleurs indicateurs du succès de la gestion d'un projet. Les deux cas montrent que les conditions de succès sont notamment le degré d'autonomie et d'adaptation ainsi que

la maturité et le jugement comme le mentionnent Ika (2009); Jugdev et Müller (2005). Enfin, la modélisation de la philosophie relationnelle montre bien comment un projet-réseau compose ses critères, ses facteurs et ses conditions de succès.

En termes généraux, pour évaluer le succès d'un projet et de sa gestion, il faut tenir compte de sa capacité à mobiliser et de sa durabilité dans le temps (succession). Rappelons qu'avec une philosophie relationnelle, le temps d'un projet est cyclique et pour sa gestion, on gagne à utiliser un cadre relativiste relatif. Cependant, bien que la modélisation de la philosophie relationnelle propose une intégration des perspectives de la gestion de projet (dont le succès) à partir des meilleures pratiques de deux cas, beaucoup reste à faire. D'autres travaux sont nécessaires pour simplifier le modèle de la philosophie relationnelle afin d'en faciliter l'utilisation par des gestionnaires de projets et ainsi le valider. Une autre limite importante est que la modélisation est extraite de seulement deux cas. D'autres cas provenant d'autres secteurs permettraient une purification ainsi qu'une simplification. Il faut aussi considérer que les entrevues ont été réalisées après les événements, ce qui peut affecter la quantité et la qualité de l'information transmise.

#### **7.2.11 Conclusion de l'examen des résultats.**

L'examen des résultats s'inscrit dans un enchaînement de médiations produisant une modélisation de la philosophie commune aux deux cas de l'enquête. En effet, l'enchaînement d'analyses expose le mode d'existence des cas. La première série d'analyses induit une catégorisation modulable qui représente les sens des concepts. Cette



nouvelle catégorisation offre un nouveau sens aux relations, au temps ainsi qu'à l'espace. Ces derniers sont donc relativistes relatifs et ces relations constituent l'ontologie du projet-réseau. Ainsi, l'analyse renseigne sur les propriétés collectives et éducatives des modes d'existence des cas de l'enquête. Ces propriétés permettent aux projets de durer dans le temps et d'être mobiles dans l'espace afin d'avoir du succès. La deuxième série d'analyses poursuit l'induction de la première. Elle permet l'émergence des thèmes et des rhèmes des cas. Ces derniers renseignent sur la philosophie relationnelle des cas, leur mode d'existence. À la suite des analyses, une modélisation expose les modalités polysémiques en corrélation avec les moments de la pragmatologie des cas. Cette modélisation offre un système de repérage capable de tracer ou de retracer ce que c'est que pour un projet-réseau d'advenir à l'existence. La modélisation de la philosophie relationnelle rend possible la reconstruction de l'hologramme pour la pratique de gestion de projet scientifique à succès. Pour tout dire, c'est la philosophie relationnelle qui permet le mieux de constituer des projets à succès.

### **7.3 Introduction à la traduction philosophique**

L'anthropologie des sciences montre que les sciences de la gestion de projet sont en transition entre deux modes d'existence, deux pratiques. C'est ce qui fait que l'enjeu capital de l'enquête est la pratique scientifique. À la configuration moderne de la pratique scientifique, nous avons adopté la reconfiguration proposée par Latour (2007b), soit la sociologie des sciences. De cette façon, l'enquête s'amorce par une étude d'anthropologie des sciences de la gestion de projet qui expose le compromis moderniste à travers quatre

perspectives (Gauthier & Ika, 2012; Latour, 2007b). En suivant la sociologie des sciences, l'enquête explicite deux principes de la théorie de l'acteur-réseau afin de traduire et intégrer ces perspectives modernes par une expérience collective d'éducation (chapitre 1). Par la suite, l'exploration des connaissances à propos des projets mobilisateurs permet de rendre compte d'une différente perspective (chapitre 2). Ensuite, l'expansion du cadre de travail permet la modification du régime d'énonciation de l'enquête pour la mettre en ordre à travers une autre perspective (chapitre 3). Puis, l'exercice d'un enchaînement de médiations permet de collecter l'expérience de deux cas de projets mobilisateurs (chapitre 4). Ensuite, l'enquête mobilise les deux cas de projets mobilisateurs au sein du texte (chapitre 5). Ce déplacement rend possible la comptabilisation des plug-ins des pratiques de projets mobilisateurs (chapitre 6). Puis, la réflexion examine les ressemblances entre les deux modes d'existence à travers les médiations textuelles, visuelles et gestuelles (première section du chapitre 7). La réflexivité est le point de passage obligatoire qui articule la sociologie des sciences de la gestion de projet et les sciences de la gestion de projet. Dans la deuxième section du chapitre 7, l'examen des résultats unifie les deux cas à l'étude au sein d'une modélisation de la philosophie relationnelle. C'est ce modèle qui sert à faire la lumière sur la pratique de gestion de projet scientifique à succès.

Puisque chaque philosophie a une configuration du monde qui la définit, l'exploration d'un projet et de sa gestion sous plusieurs angles est nécessaire pour parvenir à traduire deux philosophies. En effet, le procédé holographique permet d'observer un projet avec deux points de vue, trois projections et deux modèles. De cette façon, plusieurs

points de proximité critique sont établis entre la philosophie moderne et la philosophie relationnelle. Maintenant, grâce à la modélisation de la philosophie relationnelle il est possible de compléter la traduction des philosophies par la reconstruction d'un hologramme. Ces proximités critiques permettent de suivre la reconfiguration de la pratique scientifique à travers une série de controverses dont le moment est venu de discuter des différences. La tableau 11 présente ces différences. Cette articulation se fait en trois points, soit les traductions de principes, les contributions de principes pour terminer avec les limites de principes et pistes futures.

TABLEAU 11 – TRADUCTIONS DES PRINCIPES DE LA PHILOSOPHIE MODERNE ET RELATIONNELLE

Principes	Philosophie moderne	Philosophie relationnelle
Les principes d'organisation	<p align="center"><b>Le principe d'uniformité</b></p>	<p align="center"><b>Le principe d'agnosticisme</b></p>
	<p>Les idées sont des vérités, des faits, des fétiches qui doivent être imposés par une pratique dogmatique, peu importe les conditions. Cela indique une position anthropocentrique qui permet d'avoir un seul cadre de référence.</p>	<p>Visé l'impartialité entre les acteurs engagés dans une controverse. Il y a plusieurs vérités, faits et fétiches qui sont propres à chaque regroupement. Cela indique une position anthropopériphérique qui permet d'avoir plusieurs cadres de références dans un même travail de recherche.</p>
Le principe de direction	<p align="center"><b>Le principe de cause à effet</b></p>	<p align="center"><b>Le principe de symétrie généralisée</b></p>
	<p>Ce principe ordonne l'action présente en relation avec les formes du passé qui sont les constantes. C'est la science faite. La pratique scientifique établit une distance critique entre l'objet d'étude (la matière, la nature) et le sujet scientifique (la société, la culture), soit le point de vue absolu et stable du scientifique.</p>	<p>Visé à expliquer les points de vue divergents dans les mêmes termes. Selon ce modèle de pratique scientifique, la recherche est une enquête plurirelationnelle dont la constante est le processus génératif de connaissances, les relations, une pragmatologie. Les objets y sont le passé et les sujets le présent en construction. C'est de la science en train de se faire.</p>

<b>Les principes d' action</b>	<b>Le principe expérimental</b>	<b>Le principe expérientiel</b>
	<p>Visé le séquençage rationnel d'énoncés, de la méthodologie et délimite le programme d'action scientifique à l'expérience mentale de correspondance. Ce qui fait que la raison prime sur l'action (savoir-faire) d'un programme d'action qui dissocie les humains et les non-humains. Ce programme d'action se caractérise par la domination des humains par l'étude, l'observation, l'examen, la maîtrise et le contrôle. C'est pourquoi exister c'est mettre en mots.</p>	<p>Visé la libre association entre les événements naturels et sociaux. Il assigne des droits égaux aux objets et aux sujets dont l'interaction forme une situation. C'est ce qui permet une gamme étendue d'action qui articulent le passé et le présent par la création d'hybrides humains/ non-humains. C'est pourquoi exister c'est agir.</p>
<b>Les principes de construction</b>	<b>Le principe de contrôle social</b>	<b>Le principe de continuité</b>
	<p>Ce régime est ancré dans le passé et s'efforce à reproduire les divisions et catégorisations. Ce faisant, il s'agit d'un régime autocratique qui impose une vision totalitaire à travers une distribution catégorique sur le monde. Selon ce principe, le chercheur n'est pas un participant de l'expérience, mais un observateur passif et la construction d'un projet se mesure par la solidité des liens mentaux et par sa stabilité.</p>	<p>Visé à considérer un acteur-réseau comme une concaténation (enchaînement) de médiateurs (actants) (irréduction). Avec ce mode d'existence, les idées sont un nœud de relations au centre du système. La qualité de la construction est le résultat de la cohérence de chaque relation et de la cohésion des relations qui le constituent. Le développement progressif se fait à partir des expériences passées vers une forme organisée plus complète et plus riche qui tend au développement de la maturité d'une entité.</p>

<b>Les principes de traduction</b>	<b>Le principe de non-contradiction</b>	<b>Le principe de traduction généralisée</b>
	<p>Les relations face à face servent à traduire le régime de classification pour que l'auditeur puisse établir les mêmes relations causales face à la réalité. Soit la réalité correspond ou non au régime de classification, la référence. Les différences sont soit ignorées ou déformées pour être conformes et apporte une valeur ajoutée seulement à l'individu.</p>	<p>Visé à considérer l'enchaînement de médiateurs nécessaires pour établir des équivalences entre des cadres de référence par l'emboîtement des associations hétérogènes nécessaires au suivi des réseaux de pratique scientifique ou technique. C'est la liberté de mouvement dans les deux sens qui re-lie les propositions. C'est justement parce que l'action ne tombe jamais juste que la traduction généralisée se conduit à travers une série de transformations, d'articulations et de flexions qui s'enchaînent. Les relations y sont côte à côte.</p>

### 7.3.1 Traductions de principes.

Afin de traduire la configuration des deux modes d'existence, il faut établir la distance critique. C'est-à-dire, articuler les caractéristiques des dispositions relatives de ces principes. De cette façon, on parvient à reconfigurer la pratique scientifique pour obtenir une version réaliste de l'activité scientifique (Latour, 2007b). Cette traduction philosophique se fait à travers cinq principes : les principes d'organisation, les principes de direction, les principes d'action, les principes de construction et les principes de traduction.

#### 7.3.1.1 *Les principes d'organisation.*

Un mode d'existence est une expression énoncée par Bruno Latour. Plus précisément, un mode d'existence c'est :

« L'expression introduite dans Latour (2007a) avait pour but de désigner par un oxymore les deux opérations[,] apparemment contradictoires[,] visibles dans toute inscription scientifique: d'une part l'absence de ressemblance entre deux étapes (c'est la mobilité), d'autre part le maintien d'une constante à travers cette dissemblance (c'est l'immuabilité); le résultat est de l'information : l'énoncé ne ressemble pas, oui, mais il transporte bien quelque chose qui autorise un lieu à parler en vérité d'un lieu éloigné à condition qu'une cascade de transformations — une chaîne de référence— soit maintenue tout au long et aussi longtemps que cette chaîne sera maintenue. » (Enquête sur les modes d'existence, 2012)

Cette définition désigne ainsi la part constante (le modèle) et la part variante (les actions) d'où l'appellation de mobile immuable. Ainsi, la discussion de principes connecte le modèle des énoncés des modernes, le modèle des propositions de Latour (2007b) ainsi que les principes d'éducation expérientielle de Dewey (1938).

Avec le modèle des énoncés, l'organisation textuelle concerne le sujet-matières. En ce sens, le sujet est l'acteur qui adopte une position anthropocentrique et qui observe le phénomène textuel de la recherche qui se trouve entre lui et les matières, les faits faits. Pour la science moderne, les principaux faits faits sont les textes. Selon ce modèle de pratique scientifique, la recherche est une étude singulière des matières dont la constante est le cadre d'information, c'est *le principe d'uniformité* (Dewey, 1938). Ce qui fait qu'avec le modèle des énoncés, l'organisation expérimentale concerne l'énonciation. Cette pratique se caractérise par une programmation temporelle, des régimes de classifications et des règles d'ordonnancement dont l'examen mène à la promotion (Dewey, 1938).

Le principe d'uniformité est le principe d'organisation de la modernité. Lorsque le but d'une société est l'uniformisation mécanique de la pratique, il se crée une immobilité uniformisée (Dewey, 1938). Cela a pour effet de perpétuer l'uniformité des études et des régimes d'énonciation, ce qui fait que les programmes d'actions individuels opèrent de manières irrégulières et plus ou moins interdites contribuant ainsi à la complexité (Dewey, 1938). Ainsi, le cadre de référence de la société façonne la pensée en l'organisant en fonction du genre, du type, des méthodes et des relations traditionnelles. Selon le principe d'uniformité, les idées sont des vérités, des faits, des fétiches qui doivent être imposés par une pratique dogmatique, peu importe les conditions (Dewey, 1938). Il en résulte un savoir binaire opposant deux choix. Le danger avec ce principe, c'est qu'en voulant proposer une alternative, le développement soit fait en rejetant le principe d'uniformité et on passe alors



à l'autre extrême (Dewey, 1938). De l'attachement à la tradition, on passe au détachement complet. Ainsi, le développement se fait négativement plutôt que positivement.

C'est pourquoi avec la modernité, le mode d'existence est en fait l'existence du mode, le modèle des énoncés. En effet, la position anthropocentrique de l'acteur restreint l'existence à celle de mettre en mots. C'est pour cette raison que Noël (2009) argumente qu'il existe 16 combinaisons possibles de sciences et de projets de connaissances en gestion. Ainsi, selon la modernité, le principe d'organisation concerne le projet de travail de catégorisation de l'information qui correspond à une connaissance, une épistémologie. Bref, avec le principe d'uniformité, la position anthropocentrique du sujet est immuable et ce sont les régimes de classification qui sont mobiles.

À l'inverse, le modèle des propositions organise (reconfigure) le mobile immuable de l'enquête en celui d'un acteur-réseau. En effet, l'acteur est le texte (le projet) qui se constitue d'un réseau de relations. De cette façon, le chercheur est un médiateur qui adopte une position anthropopériphérique afin de collecter les « matters of concern » au sein d'une expérience textuelle (l'acteur). Cela permet d'avoir plusieurs cadres de références dans un même travail de recherche et donc d'explorer, soit d'observer sous tous ces angles, c'est le *principe d'agnosticisme* (Callon, 1986b). C'est aussi ce que Latour (2007b) nomme une contre-révolution-copernicienne.

C'est pourquoi avec le modèle des propositions, le mode d'existence est relationnel. De sorte que l'organisation est un processus continu de reconstruction textuelle de l'expérience (Dewey, 1938). En ce sens, les matières sont l'information qui circule (mobiles) à travers le réseau de connaissances (relations). Ainsi, la circulation à travers les étroits conduits de l'acteur-réseau est le phénomène. Ce qui fait que le phénomène est une ontologie relationnelle. Selon ce modèle de pratique scientifique, la recherche est une enquête pluri-relationnelle dont la constante est le processus génératif de connaissances, les relations, une pragmatologie. Les relations sont un enchaînement d'actions, c'est pourquoi exister c'est agir et puisque chaque action est différente, exister c'est différer (Latour, 2007a). Ce qui fait qu'avec le modèle des propositions, l'organisation de l'enquête est une expérience textuelle qui déplace l'expérience terrain, c'est un projet mobilisateur. Cette pratique se caractérise par un programme d'action, des régimes d'énonciations et des règles d'ordonnement dont l'épreuve tend à l'unification (Callon, 1990; Callon et al., 1986; Latour, 1996a; Law, 1992, 1999a). Or, c'est pour cela que Latour (2007a, 2007b) insiste sur ce qui se trouve au milieu des choses, les articulations puisqu'elles sont immuables et que les actions sont mobiles, dislocales.

En résumé, avec le mode d'existence d'un acteur-réseau l'enquête passe d'une organisation des «subject-matter» aux «matters of concern» (Dewey, 1938; Latour, 2007a, 2007b). On passe ainsi d'un modèle dans lequel l'acteur est le centre à un modèle où l'actant est périphérique et dont le centre est une théorie, un acteur. Cette reconfiguration de la pratique scientifique réalise une controverse entre la mobilité et l'immuabilité de

deux modes d'existence. Cette permutation permet de mettre l'emphase sur les articulations, les relations. Au lieu de regarder à l'extérieur de la boîte, il faut maintenant regarder à l'intérieur.

### ***7.3.1.2 Les principes de direction.***

Le principe de direction clarifie le sens des modes d'existence. En effet, comme le mentionne Latour (2001, 2007a) l'ambiguïté provient du terme *fait*. Il distingue l'épistémologie qui étudie les faits qui sont faits, la science faite, de la sociologie de sciences qui étudie la science en train de se faire : c'est le paradoxe de Janus (Latour, 2001). Puisque l'enquête s'inscrit dans la sociologie des sciences, la réflexivité ajoute un chapitre sur la science faite par l'enquête (savoir-faire). Cette articulation permet une traduction du sens des deux modes d'existence.

*La science faite.* Selon le mode d'existence moderne, le modèle des énoncés positionne le sujet au centre de la pratique scientifique. Ce qui fait qu'avec un mode d'existence moderne, la pratique scientifique établit une distance critique entre l'objet d'étude (la matière, la nature) et le sujet scientifique (la société, la culture), soit le point de vue absolu et stable du scientifique (Dewey, 1938). Ainsi, avec le modèle des énoncés mis de l'avant par Latour (2007b), le critère de vérité réside dans la correspondance entre l'objet et le sujet, c'est le *principe de cause à effet*. Ce principe ordonne l'action présente en relation avec les formes du passé (Dewey, 1938). Bref, ce principe suppose que si l'effet est connu, il est possible d'en déduire la cause grâce à la science faite.

Le principe de cause à effet est ancré dans le passé et son application au présent implique une imposition d'une forme particulière (Dewey, 1938). Ainsi, la restriction de la forme engendre une restriction des actions. En ce sens, sa valeur éducative réside dans la correspondance avec les expériences passées à travers des examens (Dewey, 1938). Cela a pour effet d'imposer un apprentissage à travers des textes et des professeurs (Dewey, 1938). L'action de l'apprenant est ainsi limitée à un mode passif de réceptivité silencieuse et sans engagement physique. De plus, la transmission des savoirs encourage l'acquisition d'habiletés isolées et de techniques déjà incorporées en vue de les reproduire (Dewey, 1938). Enfin, il en résulte pour les apprenants une limitation du jugement et de la capacité à agir intelligemment dans une nouvelle situation (Dewey, 1938).

C'est pourquoi avec le modèle des énoncés, la primauté de la cause sur les effets mène à la division et à la décomposition par la réflexion. Ce mouvement du présent au passé est toutefois absent puisque cette relation se limite à une mesure linéaire et temporelle. De sorte qu'avec le modèle des énoncés et le principe de cause à effet, l'enchaînement des médiations entre le passé et le présent sont pliés pour que le passé soit contemporain du présent. Ce pli des médiations forme une perspective qui vise à faire du sens du présent à partir d'un régime de classification du passé. Enfin, avec la science faite, la trajectoire tend à déconstruire l'acteur présent en ses parties constituantes passées afin de faciliter la stabilisation par la division, créant ainsi plus de complexité.

*La science en train de se faire.* L'incohérence de la science faite, c'est qu'elle a déjà été une science en train de se faire. C'est ici le point que soulève Latour (1997) lorsqu'il dit : « Nous n'avons jamais été modernes ». Ainsi, Latour (1997, 2007a, 2007b) propose une reconfiguration de la pratique scientifique avec le modèle des propositions. Ce mode d'existence crée une controverse pour la recherche. Ce changement de sens déplace la dichotomie entre l'objet (la nature) et le sujet (la culture) vers l'objet (le passé) et le sujet (le présent). De sorte que le passé c'est la science faite et le présent, c'est la science en train de se faire, la recherche (Latour, 2001). Ces derniers sont deux propositions reliées par une articulation, une flexion. C'est en ce sens que l'enquête produit une controverse. Au lieu d'étudier la science faite, l'enquête fait de la sociologie des sciences, de la science en train de se faire (Latour, 2001). Se faisant, notre pratique scientifique passe du savoir-faire au faire-savoir. C'est pourquoi notre enquête est un médiateur faisant faire, une expérience d'éducation textuelle (Dewey, 1938). En effet, l'enquête rassemble (sociologie des sciences) en produisant une médiation textuelle. Ainsi, l'expérience permet de nuancer les observations faites pendant l'expérience terrain (faire) de la réflexion sur l'expérience terrain (savoir). L'ajout du chapitre sur la réflexivité permet ainsi de connecter ces deux modes d'existence, à condition que la réflexivité suive l'expérience. C'est de cette façon que l'on parvient à déplacer la limite d'aorasié pour apprendre de l'expérience. C'est à ce moment que la science en train de se faire et la science faite s'articulent. Alors que l'enquête (faisant-faire) rassemble les différentes parties par une médiation de collection, la réflexion divise l'entier en partie afin d'en comprendre les constituantes (la modernité). En résumé, l'épistémologie étudie la science

faite alors que la sociologie des sciences étudie la science qui se fait (Latour, 2001). Ce qui fait que la proximité critique entre ces deux modes d'existences réside dans le sens de l'observation temporelle.

Le principe de symétrie généralisée vise à expliquer les points de vue divergents dans les mêmes termes, c'est-à-dire que l'on doit choisir un seul répertoire pour décrire la société (humains) et la nature (non-humains) (Callon, 1986b). Avec le modèle des énoncés, la trajectoire est spécifique aux humains dans sa continuité, alors que le modèle des propositions permet de considérer les objets à travers les discontinuités dans la pratique scientifique (Latour, 2007a). Avec la sociologie des sciences, il est possible de constituer des hybrides humains/ non-humains par l'action de rassembler. Le modèle des propositions permet ainsi de suivre l'enchaînement des médiations qui constituent l'existence relative d'un acteur. En déployant ainsi un acteur-réseau, on accède au temps sédimentaire, les versions (Latour, 2007b). Avec le modèle des propositions, le mode d'existence est actif et intègre l'ensemble des actions, incluant le mode d'existence moderne. L'intelligence permet ainsi de rassembler les parties en un ensemble qui tend à se simplifier et à se stabiliser avec le temps.

En conclusion, la reconfiguration de notre pratique scientifique permet la circulation de la référence à travers le déploiement de l'enchaînement de médiations de l'enquête. Le principe de direction indique dans quel sens circule le chercheur. Avec la modernité, le chercheur circule du présent vers le passé alors qu'avec un mode d'existence

relationnel, le chercheur circule du passé vers le futur. Le présent est la science en train de se faire. Lorsque l'on circule vers le futur, on fait de la science en rassemblant et lorsqu'on circule vers le passé on divise pour correspondre à la science faite. L'ajout de la réflexivité est possible à condition qu'elle soit un moment fait après l'expérience.

### ***7.3.1.3 Les principes d'action.***

Le principe de direction indique le sens des actions qui composent un phénomène. Le phénomène, selon un mode d'existence moderne, est ce que le sujet scientifique observe (Latour, 2007b). Alors que pour un mode d'existence relationnelle, le phénomène est ce qui circule à travers les enchaînements d'actions qui constituent l'enquête, notamment l'observation elle-même (Latour, 2007b). Chacun de ces modes adopte un programme d'actions qui prévoit ce que les humains et les non-humains peuvent exécuter (Latour, 2007b).

Avec son positionnement anthropocentrique, le mode d'existence moderne dispose d'un programme d'action qui dissocie les humains et les non-humains. En effet, le programme d'action moderne se caractérise par la domination des humains par l'étude, l'observation (panoptique), l'examen, la maîtrise et le contrôle (Latour, 2007b). De sorte que l'action autorisée se limite à celle d'un seul esprit, c'est le *principe expérimental* (Dewey, 1938). Il en résulte un monde divisé dont les parties ne tiennent pas ensemble (Dewey, 1938). Ce qui fait que la raison prime sur l'action (savoir-faire). Ainsi, cette discipline mentale mène à l'échec d'adaptation aux besoins et aux capacités. En somme,

le modèle des énoncés impose une rationalité qui réduit le programme d'action d'un individu au préalable.

Selon la modernité et le principe expérimental, exister c'est mettre en mots. Ce qui compte au final, c'est la séquence de la méthode pour parvenir à énoncer. Ce principe délimite le programme d'action de la recherche. En ce sens, le présent est sacrifié pour un futur lointain et plus ou moins certain, ce qui tend à réduire la responsabilité envers l'expérience en cours (Dewey, 1938). Ce qui fait que les attachements qui comptent sont ceux du passé ce qui laisse peu de liberté pour se défaire de certains attachements ou en faire de nouveaux. Il en résulte une stabilité et l'illusion d'une liberté (Dewey, 1938). En bref, la séquence rationnelle d'énonciation, la méthodologie, délimite le programme d'action scientifique à l'expérience mentale de correspondance.

Le mode d'existence relationnelle prévoit un programme d'action entier. En effet, le principe de libre association permet de respecter les associations que les acteurs à l'étude font entre les événements naturels et sociaux. Ainsi, avec le modèle des propositions, le programme d'action est holistique. De plus, selon le mode d'existence relationnelle, c'est la connexion avec l'expérience qui importe. En ce sens, il assigne des droits égaux aux objets et aux sujets dont l'interaction forme une situation, c'est le *principe expérimentiel* (Dewey, 1938). De sorte que les réalisations du passé fournissent les seuls moyens de comprendre le présent pour y agir (Dewey, 1938). Enfin, le modèle des



propositions permet une gamme étendue d'action qui articulent le passé et le présent par la création d'hybrides humains/ non-humains.

Selon le principe expérientiel, exister c'est agir. Ce qui compte au final c'est l'entièreté de l'expérience présente, celle de notre époque, et de sa relation éducative (Dewey, 1938). C'est seulement en extrayant pleinement la signification de chaque moment présent que l'on se prépare pour l'avenir (Dewey, 1938). Ce sont les seules relations qui représentent quelque chose (Dewey, 1938). Ce principe permet d'intégrer les différents aspects verbaux et non verbaux de l'expérience, soit les gestes pour la gestion de projet. Ainsi, ce qui compte ce ne sont plus seulement les mots prononcés, mais aussi le ton de voix avec lequel ils sont parlés. Ce qui fait que la liberté d'action concerne les moyens d'observation et de jugement exercés au nom des buts dignes d'intérêt (Dewey, 1938). En ce sens, l'utilisation systématique de la méthode scientifique comme modèle et idéal d'exploration intelligente et d'exploitation des potentialités inhérentes à l'expérience est au cœur de l'organisation et de l'esprit discipliné (Dewey, 1938). En ce sens, les idées gagnent en importance, puisqu'elles sont ce qui permet à l'ensemble de tenir. D'ailleurs, elles sont testées par les conséquences qu'elles produisent lorsqu'elles sont utilisées (Dewey, 1938). C'est par l'examen des traces des idées, des actions et de leurs conséquences que l'on peut extraire la signification qui permet de traiter intelligemment les expériences futures (Dewey, 1938). Pour tout dire : « toute expérience authentique a un côté actif [interaction] qui change dans une certaine mesure les conditions objectives

dans lesquelles l'expérience est acquise [collaboration] »<sup>16</sup> (Dewey, 1938) [Traduction libre].

En conclusion, par son anthropocentrisme, la modernité régit les actions à celle d'un individu à celle de mettre en mots. Il en résulte un cadre d'action linguistique qui délimite l'action. Avec le principe expérimental, il s'opère donc une présélection de ce qui est traduit en mots. De son côté, le principe expérientiel permet une intégration entière de l'expérience en adoptant un cadre relativiste relatif qui évite une présélection des actions des cas à l'étude. La controverse du programme d'action de l'enquête est qu'en faisant faire, elle coordonne l'action de mettre en mots après l'expérience et non avant.

#### ***7.3.1.4 Les principes de construction.***

Le principe d'action montre que le mode d'existence régit la liberté d'action. Ainsi, chaque mode d'existence construit des faits scientifiques en ayant recours à un certain registre d'actions. Ces actions viennent circonscrire la mobilité et la durabilité de ce qu'elles construisent. De sorte que le principe de construction rassemble et expose les régimes relatifs aux modes d'existence de l'enquête.

De par son positionnement anthropocentrique, le mode d'existence moderne réalise une superposition puisque l'épistémologie est également au centre. Cette situation

---

<sup>16</sup> Traduction libre de : « Every genuine experience has an active side which changes in some degree the objective conditions under which experience are had ».

crée une intention qui tend à générer une inhérence entre un panoptique et un régime de classification. Ce régime est ancré dans le passé et s'efforce à reproduire les divisions. Ce faisant, il s'agit d'un régime autocratique qui impose une vision totalitaire à travers une distribution catégorique sur le monde, c'est le *principe de contrôle social* (Dewey, 1938). Dans ce type de régime, l'emphase est mise sur la propriété et les valeurs individuelles. Bref, pour les modernes, le mode et l'existence sont liés par la logique interne.

Le but de ce régime est d'assurer la stabilité par la reproduction à perpétuité du modèle des énoncés. Ainsi, avec le principe de contrôle social, les modernes cherchent les différences afin de les rendre conformes. De sorte que la croissance s'effectue par la solidité des liens établis comme régime de classification et se limite à l'esprit. Dans ce régime, la valeur de l'individu se valide par une approbation extérieure. En fin de compte, selon le mode d'existence moderne, le chercheur n'est pas un participant de l'expérience, mais un observateur passif et la construction d'un projet se mesure par la solidité des liens mentaux.

À l'inverse, avec le mode d'existence relationnel, la qualité de la construction est le résultat de la cohérence de chaque relation et de la cohésion des relations qui le constituent. Avec ce mode d'existence, les idées sont un nœud de relations au centre du système et le gestionnaire de projet est un médiateur circulant autour de ce centre (Latour, 2007a, 2007b). En ce sens, la modulation signifie le mouvement d'un centre social et humain vers un plan d'organisation intellectuelle qui est un moyen pour que ces relations

soient mieux comprises et ordonnées (Dewey, 1938). Ainsi, le processus est une spirale continue (Akrich et al., 1988; Dewey, 1938). Dans ce processus, l'ensemble de la situation dans laquelle les actions sont partagées contrôle les actions impliquées et dont elles sont des parties coopérantes ou en interaction (Dewey, 1938). Ce sont des faits disputés, de la science en train de ce faire (Latour, 2001, 2007a).

C'est en ce sens que Latour (2007a) parle d'épistémologie politique. En effet, les médiateurs impliqués dans la construction des faits disputés tendent à passer de plusieurs à peu (Callon, 1990; Law, 1999a). Ils deviennent des hybrides (Latour, 2007a). Pour y parvenir, ils doivent créer une accommodation, une adaptation mutuelle et des compromis, puisqu'adopter, c'est adapter (Akrich et al., 1988; Dewey, 1938). Ainsi, chaque enchaînement de médiations à son représentant, son porte-parole (Akrich et al., 1988). C'est en ce sens qu'il s'agit d'un régime d'énonciation démocratique au sein duquel une controverse peut remettre en question la légitimité des porte-paroles (Callon, 1990; Latour, 2007a). Ce qui fait que les porte-paroles réalisent une série de détours, de médiations, dans un collectif à travers les faits disputés, bien que l'échec est toujours une possibilité. C'est le principe de continuité (Dewey, 1938). Bref, pour les relationnistes, le mode et l'existence sont reliés par des médiations.

Avec le principe de continuité, le développement progressif se fait à partir des expériences passées vers une forme organisée plus complète et plus riche (Dewey, 1938). En effet, l'innovation d'un moment devient ainsi le fondement d'expériences ultérieures

dans lesquelles de nouveaux problèmes sont présentés (représentés) (Dewey, 1938). De sorte que la pleine maturité d'une entité n'existe que lorsque les expériences successives sont intégrées les unes aux autres (Dewey, 1938). L'expérience est éducative si elle tend à plus de connaissances faites et à plus d'idées, mieux ordonnées et mieux agencées (Dewey, 1938). Une expérience éducative mène à une expansion du monde dans le temps et dans l'espace qui définit les désirs et les buts. Ainsi, la croissance d'une entité la prépare pour les prochaines expériences à travers les habiletés à former des buts ainsi qu'à choisir et arranger les moyens de les réaliser (Dewey, 1938). La valeur éducative d'une expérience se juge sur la base de ce qu'elle déplace vers et à travers (Dewey, 1938). En effet, l'éducateur, le chercheur, le gestionnaire de projet sont des participants actifs au sein d'un regroupement auquel ils contribuent et y ont une responsabilité. Ceux-ci doivent être capable de juger quelles attitudes favorisent la croissance continue du collectif et quels en sont les préjudices. La qualité de la construction d'un objet technique dépend directement des acteurs qui participent à son élaboration et de la nature des relations qu'ils entretiennent (Akrich et al., 1988). En bref, le principe de continuité est un processus continu de reconstruction de l'expérience qui tend au développement de la maturité d'une entité.

En fin, le principe de construction montre ce que les modes d'existence mettent en pratique. Avec un mode d'existence moderne, savoir et faire sont une même chose et cela génère un régime de classification qui s'impose afin de reproduire les acquis du passé. La construction est ainsi un ensemble de liens logiques internes qui reçoit une validation

externe quant à sa correspondance au régime de classification considéré comme un absolu. À l'inverse, avec un mode d'existence relationnel, la construction est un ensemble de relations dont les porte-paroles se disputent les faits qui servent à maintenir la cohésion du collectif. La durabilité et la mobilité sont ce qui confèrent une existence relative du collectif, leur succès.

#### ***7.3.1.5 Les principes de traduction.***

Les principes de construction indiquent le régime de gouvernance de chacun des modes d'existence. Ces régimes servent à assurer la longévité de leur mode d'existence. Ainsi, chacun de ces modes d'existence adopte une stratégie particulière pour assurer sa reproduction. De sorte que le principe de traduction expose les relations que permettent chacun des modes d'existence.

Le cumul des principes permet de décrire un mode d'existence moderne selon plusieurs caractéristiques. D'abord, de par son anthropocentrisme, il s'agit d'un mode d'existence individualiste dont la constante est l'uniformité puisque les idées sont des vérités. Grâce aux ancrages au régime de classification du passé, des effets observés il est possible d'en déduire les causes. De sorte que les classifications reproduisent les divisions antérieures assurant la stabilité et un point de vue absolu. De plus, le programme d'action moderne se limite aux actes de langages puisque la rationalité prime. Ainsi, l'anthropocentrisme de l'individu et le centrisme des idées se superposent et se lient par la logique interne. Ce qui fait que pour se reproduire, ce mode d'existence mise sur un

régime autocratique qui maintient une distance critique. Ce qui laisse les autres modes d'existence face à un choix polarisé, il faut être pour ou contre. C'est le principe de non-contradiction (Dewey, 1938; Enquête sur les modes d'existence, 2012). En quelques mots, le mode d'existence moderne est une philosophie expérimentale ce qui signifie que l'apprentissage ne se produit que dans l'esprit, sans considérer le présent. L'objectif est de faire correspondre les esprits des pupilles au passé pour un avenir semblable à celui-ci. De plus, les pupilles apprennent à deviner les esprits des mentors au lieu de développer leur jugement pour surmonter les défis actuels. Le non-respect des règles conduit à des sanctions.

Selon le principe de non-contradiction, soit la réalité correspond ou non au régime de classification, la référence. En effet, les différences sont soit ignorées ou déformées pour être conformes. En ce sens, le mode d'existence moderne mise sur l'anticipation intellectuelle pour créer des liens causals entre les acteurs (Dewey, 1938). De plus, les buts sont pré-déterminés par le régime de classification. La création de relations repose ainsi sur la bonne volonté des acteurs à se conformer. Ainsi, une personne dont la conduite est contrôlée de cette façon n'a tout au plus que l'illusion de la liberté (Dewey, 1938). En réalité, il est dirigé par des forces sur lesquelles il n'a aucun contrôle puisqu'il dépend de la validation d'autres acteurs. Ces autres acteurs sont des porte-paroles du mode d'existence moderne et ils entretiennent des relations de traductions langagières. De sorte que les traductions sont limitées au langage ou pour le dire autrement, elles sont spécifiques. Ces traductions transportent les plug-ins nécessaires pour se connecter au

régime de classification, bien que l'emphase soit mise sur les liens causals. En résumé, pour les modernes, les relations face à face servent à traduire le régime de classification pour que l'auditeur puisse établir les mêmes relations causales face à la réalité. Ce faisant, ce mode d'existence n'apporte pas de valeur ajoutée au collectif, seulement à l'individu.

À l'inverse, le cumul des principes du mode d'existence relationnel en décrit des caractéristiques novatrices. En passant d'une position anthropocentrique à une position anthropopériphérique, le mode d'existence relationnel intègre un plus grand nombre de considérations, de préoccupations et d'intérêts. D'ailleurs, en misant sur les relations avec le principe d'agnosticisme, le mode d'existence relationnel permet une meilleure traduction entre les acteurs. Et puis, la réorientation vers la science en train de se faire permet une meilleure saisie du mouvement en cours. De plus, avec le principe de symétrie généralisée, il est désormais possible de suivre les humains et les non-humains dans leurs assemblages simplifiés en hybrides. Ce changement de sens déplace le pli du temps linéaire vers le pli du temps sédimentaire. Le programme d'action relationnel permet la libre association entre les humains et les non-humains et devient ainsi holistique. Ce déplacement du principe expérimental au principe expérientiel permet de tenir compte d'un plus grand registre d'actions. De sorte que la construction d'un collectif tient dans un nœud de relations centrales qui se constituent par des faits disputés entre les porte-paroles. Ainsi, le changement d'un but de reproduction s'élargit pour permettre une multitude de buts et de moyens pour y parvenir. Et puis, le mode d'existence moderne entretient des relations unidirectionnelles et limitées à la reproduction du régime de



classification. À la fin, plutôt que de limiter le sens et le but des relations, un mode d'existence relationnel propose le *principe de traduction généralisée* (Enquête sur les modes d'existence, 2012).

Le principe de traduction généralisée désigne l'emboîtement des associations hétérogènes nécessaires au suivi des réseaux de pratique scientifique ou technique; (*Enquête sur les modes d'existence, 2012*). En effet, le principe de traduction généralisée se conduit à travers une série de transformations, d'articulations et de flexions qui s'enchaînent. On évite ainsi le chemin droit de la causalité (Enquête sur les modes d'existence, 2012). Bien que la ligne droite soit le chemin le plus court entre deux points, qui a dit que c'était le chemin le plus rapide? Même si le principe de traduction généralisée mène à une série de détours, il permet de maintenir la référence tout au long (Latour, 2007b). C'est justement parce que l'action ne tombe jamais juste que ce principe est si important. De sorte que pour traduire, il est nécessaire d'établir la proximité critique, d'établir des équivalences pour ensuite trouver les différences. C'est cette juxtaposition qui crée un enchaînement, un déplacement, une médiation, une traduction. On circule le long de cet enchaînement de médiations dans les deux sens (Latour, 2007b). Ainsi, lorsque la traduction devient trahison, il est possible de retracer le chemin parcouru pour en modifier le cours. Bref, c'est la liberté de mouvement dans les deux sens qui re-lie les propositions.

Le point de départ d'une traduction se situe dans les impulsions et les désirs naturels (Dewey, 1938). Leurs intensités mesurent la force des efforts qui seront déployés. L'anticipation intellectuelle (les liens), soit l'idée des conséquences, doit se confondre avec l'impulsion et le désir pour acquérir une force motrice (Dewey, 1938). En ce sens, un but est une vue d'extrémité dont l'authenticité provient d'une impulsion. De sorte que c'est un instinct intact qui associe le pouvoir d'encadrer des buts avec la liberté d'exécuter ou de réaliser des objectifs ainsi encadrés (Dewey, 1938). Ainsi, un but est un imaginaire projeté, puisque les moyens sont des objectifs. La formation de buts se fait par l'observation des circonstances (rendre compte), les informations véhiculées par les connaissances basées sur les expériences antérieures (mettre en ordre) et le jugement qui met ensemble les observations et les informations (connecter) (Dewey, 1938; Latour, 2007a). Enfin, les traductions sont ce qui permet le déplacement par une série de transformations pour atteindre un but.

Au final, le mode d'existence moderne limite les traductions au langage afin de s'assurer de la reproduction du modèle des énoncés. Ce qui génère des traductions unidirectionnelles dans lesquels il y a un degré de correspondance. Dans ce mode d'existence, il n'y a de valeur ajoutée que pour l'individu qui reçoit les plug-ins pour correspondre au modèle. Cette situation donne l'illusion d'une liberté et repose sur la bonne volonté de l'individu. La controverse que propose la théorie de l'acteur-réseau est de généraliser les traductions à l'ensemble des transformations que subit la référence. De sorte qu'en établissant la proximité critique, il est possible d'enchaîner les traductions et

ainsi créer des relations qui viennent constituer un acteur. Ainsi, le principe de traduction généralisée permet de suivre les déplacements de la référence où qu'elle aille, c'est un oligoptique.

### ***7.3.1.6 Conclusion.***

Jusqu'à maintenant, la discussion de principes permet d'articuler les différentes configurations des modes d'existence relationnel et moderne. Ainsi, la discussion traduit les principes de ces deux modes d'existence. Il en ressort que la pratique proposée par la théorie de l'acteur-réseau (sociologie de la traduction) est beaucoup plus flexible. En ce sens, en adoptant une position anthropopériphérique et en changeant la direction de l'étude, ce mode d'existence permet une libre association entre les humains et les non-humains, un régime collectif et un déploiement complet des traductions. De sorte que la controverse de la pratique d'un mode d'existence relationnel généralise les principes plus restreints de la modernité. Alors, la pratique relationnelle de l'enquête peut adopter une panoplie de points de vue afin de s'adapter. À l'inverse, le mode d'existence moderne est circonscrit à un seul point de vue, un panoptique. Dans l'ensemble, la reconfiguration de la pratique scientifique montre que la sociologie de la traduction peut intégrer un mode d'existence moderne, mais pas l'inverse. De là l'importance de la controverse entre les sciences de la gestion de projet et la gestion de projet des sciences.

### **7.3.2 Contributions de principes.**

Afin d'étendre la généralisation des principes de notre pratique scientifique, il est temps de considérer la contribution des principes de l'enquête, de deux cas à l'étude, ceux du PMBoK et ceux de *Perspectives on projects* de Turner et al. (2010). Il est à noter que Turner et al. (2010) réalisent une collection des perspectives modernes de la gestion de projet. Ainsi, la comptabilisation des modes d'existence de ces projets mobilisateurs permet de déduire les meilleures pratiques. La comptabilisation s'articule autour des cinq principes en jeu : les principes d'organisation, les principes de direction, les principes de construction et les principes de traduction.

#### ***7.3.2.1 Les principes d'organisation.***

Premièrement, l'enquête réalise une controverse en adoptant le système circulatoire des faits scientifiques proposé par Latour (2001, 2007b). Conséquemment, l'enjeu capital de l'enquête est qu'elle est un acteur-réseau. En effet, chaque chapitre est une dimension de l'enquête, soit un enchaînement de médiations qui permet à la référence de circuler. Chacun des chapitres est aussi un acteur-réseau avec lequel l'enquête gagne en réalité. L'enquête est donc le projet constituant le centre d'intérêt que le travail du gestionnaire de projet scientifique collecte par ses gestes. Ainsi, c'est parce que le gestionnaire de projet réussit à convertir les intérêts en capital qu'il permet au projet d'accumuler des connaissances (Latour, 2001). Cela dit, c'est ce qui fait que l'expérience de l'enquête enseigne ce que c'est qu'une ontologie relationnelle et ce que fait un gestionnaire de projet.

Deuxièmement, le cas 1 adopte aussi le système circulatoire des faits scientifiques en mettant l'accent sur deux propositions. Le projet est une relation qui articule les propositions des deux leaders. Ainsi, le défi est double, puisqu'il faut que l'expédition hivernale réussisse à être un projet collectif pour s'articuler avec le collectif de l'organisation. Enfin, si cet emboîtement réussit c'est que la traduction est également réussie, c'est un acteur-réseau.

Troisièmement, le cas 2 adopte également le système circulatoire des faits scientifiques. Le projet est une collection de plusieurs trajectoires individuelles qui convergent pour en créer un nouveau, le chemin du projet collectif-individuels. Le trait d'union représente ici les médiations qui permettent à ce collectif de gagner en réalité. Pour tout dire, le projet du cas 2 est un acteur-réseau.

Quatrièmement, pour *Perspectives on projects*, l'organisation de la gestion de projet concerne les matières d'intentions, soit les questions d'intentions (Turner et al., 2010). C'est un trait moderne anthropocentrique qui est immuable. De ce fait, un projet est un *Meme*, une croyance profonde, c'est-à-dire un élément culturel qui se reproduit par la réplique dans l'esprit des individus (Turner et al., 2010). C'est la partie mobile, car un projet est une organisation temporaire, une construction sociale à laquelle on assigne des ressources pour y travailler afin de livrer de la valeur (Turner et al., 2010). Enfin, un projet est le même que l'administration dans laquelle il est inscrit, une réplique de sa perspective, une reproduction du modèle d'existence moderne.

Cinquièmement, le Project Management Institute est l'organisation parent du PMBoK, son enfant. En effet, un projet existe pour supporter les stratégies organisationnelles (Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013). Le gestionnaire de projet est donc le lien entre ces stratégies organisationnelles et l'équipe de projet. Ainsi, le gestionnaire de projet est le leader de l'équipe de projet qui est responsable d'achever les objectifs du projet. Son leadership consiste à concentrer les efforts de l'équipe de projet vers un but commun. C'est pourquoi l'équipe de gestion de projet est le cœur du projet (Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013). En somme, ce mode d'existence moderne fait en sorte que l'administration réifie un projet afin qu'il corresponde à une pensée stratégique.

En conclusion, l'enquête et les deux cas à l'étude montrent que le positionnement anthropopériphérique est une pratique qui permet de circuler autour du projet afin d'en rassembler les multiples perspectives, soit de la gestion de projet des sciences. À l'inverse, le livre *Perspectives on projects* ainsi que le Corpus de connaissance en gestion de projet sont limités à des perspectives singulières de par leur positionnement anthropocentrique, soit de la science de la gestion de projet.

### ***7.3.2.2 Les principes de direction.***

Premièrement, la sociologie des sciences de la gestion de projet est une enquête qui rassemble les différentes pratiques de gestion de projet, soit des projets mobilisateurs.

C'est dans ce mouvement vers l'avant que l'enquête tend à réduire la complexité en simplifiant la pratique de gestion de projet scientifique. C'est précisément parce que l'enquête rassemble les humains et les non-humains que les questions ontologiques, épistémologiques et méthodologiques n'ont plus de place. En fait, ces éléments s'assemblent pour devenir une sociologie des sciences de la gestion de projet scientifique, soit un hybride.

Deuxièmement, le projet du cas 1 détourne des individus en les intégrant à une cause (chose) relativement stable, soit l'organisation. Le projet rassemble des acteurs pour que leur existence relative puisse le substituer à un ancien acteur de l'organisation. Si bien que le nouvel agencement est différent de l'ancien. C'est précisément cette différence qui permet à l'organisation d'augmenter son impact. Enfin, c'est par la mise en relation d'un certain nombre d'acteurs avec l'organisation que celle-ci gagne en existence relative pour devenir quelque chose d'autre.

Troisièmement, le projet du cas 2 est également un mouvement collectif vers l'avant. En effet, le projet articule l'objet, soit la tradition autochtone, avec le sujet qui est les défis de vie des individus à ce moment. De par cette articulation, le projet permet d'adopter les pratiques ancestrales des autochtones afin de les adapter à la réalité que vivent ces communautés. C'est un projet collectif qui met à jour le mode d'existence traditionnel autochtone.

Quatrièmement, la seconde prémisse de Turner et al. (2010) est qu'un projet fournit de la valeur lorsque son bénéfice vaut plus que les ressources consommées. Pour Turner et al. (2010) les projets sont des fractals que l'on peut décomposer un projet en ses composantes et sous-composantes. De cette opération résulte une valeur ajoutée puisque la somme finale est plus grande que celle des composantes initiales. Ainsi, la gestion du temps régit la valeur d'un projet. Plus son temps de réalisation est court, moins la consommation de ressources tend à être grande et plus il gagne de la valeur (Turner et al., 2010). Par conséquent, qu'il est impératif d'adapter la réalité en cours au modèle organisationnel en le fractionnant en ses composantes et sous-composantes. Au final, en procédant de la sorte, le projet est une réplique du passé, une perspective moderne qui isole ses parties et génère de la complexité.

Cinquièmement, le projet de Corpus de connaissance en gestion de projet est un jeu à somme nulle. En premier lieu, il décompose la gestion de projet en 47 processus (Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013). Par exemple, la structure de fractionnement du travail décompose de façon hiérarchique l'ampleur du travail à accomplir. Cette technique vise à diviser les livrables du projet en des parties plus faciles à gérer. En second lieu, le corpus regroupe ces parties en 10 domaines de connaissances (Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013). Le premier de ces domaines de connaissances est celui de la gestion de l'intégration des processus de gestion de projet. Or, la structure de fractionnement du travail représente l'exécution du projet selon la durée des activités et



leurs dépendances. Cependant, la gestion de l'intégration est nécessaire lorsque les processus individuels interagissent. C'est cette situation qui tend à reproduire les effets à partir des causes connues de la gestion de projet. Ce double mouvement opposé réifie la gestion de projet moderne en créant une somme nulle.

En conclusion, l'enquête et les deux cas à l'étude réalisent une sociologie des sciences en se co-transformant afin de générer un hybride différent des propositions initiales. Cela a pour effet de simplifier la complexité. À l'inverse, *Perspectives on projects* ainsi que le Corpus de connaissances en gestion de projet tendent à reproduire les classifications du passé tout en ajoutant de nouvelles classifications. Cela a pour effet de complexifier la simplicité initialement proposée.

### ***7.3.2.3 Les principes d'action.***

Premièrement, l'enquête adopte un programme d'action expérientiel. Elle permet la libre association entre la nature et la culture. C'est ce qui fait qu'il est possible de considérer le registre d'action le plus important du gestionnaire de projet, soit le geste. Ainsi, avec l'enquête, il est possible de suivre les enchaînements de médiations où qu'ils aillent. On évite ainsi de devoir créer des sauts logiques pour se déplacer. C'est donc à travers ces chaînes d'actions que l'enquête se transforme et qu'elle agit.

Deuxièmement, le cas 1 est également un programme d'action expérientiel. En effet, les deux leaders utilisent la « pyramide » des besoins de Maslow pour considérer les

besoins de l'Être humain. Ceux-ci mentionnent qu'elle leur sert surtout comme un processus qui ordonne les besoins des participants à l'expédition afin de savoir quel besoin ils doivent combler en premier. Pour tout dire, ils adoptent une vision holistique de l'Être et considèrent un programme d'action en conséquence.

Troisièmement, le cas 2 adopte lui aussi un programme d'action expérientiel. En effet, comme le mentionne Nathan, pour les premières nations la guérison, le cheminement, le développement suit la *roue de médecine* des premières nations. Cette roue de médecine est constituée du physique, de l'émotif, du mental et du spirituel. Au final, le projet est holistique puisqu'il intègre l'ensemble des parties de l'Être.

Quatrièmement, selon les perspectives sur les projets, le programme d'action recommandé se compose de liens sociaux contractuels (Turner et al., 2010). Un projet est un construit social, une association entre des gens, un véhicule pour traiter de l'information (Turner et al., 2010). En ce sens, les perspectives sont restreintes au rationnel ainsi qu'au social (Turner et al., 2010). Ainsi, la gouvernance séquence en précadrant les actions du parrain, du commissaire, du gestionnaire de projet et du propriétaire. Les buts de chaque palier sont de définir les objectifs, les moyens et de contrôler la correspondance entre ceux-ci. Enfin, les perspectives sur les projets modernes proposent un programme d'action expérimental.

Cinquièmement, le Corpus de connaissances en gestion de projet vise à pourvoir et à promouvoir un vocabulaire commun aux professionnels de la gestion de projet afin qu'ils puissent utiliser et appliquer les concepts de gestion de projet (Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013). Ces concepts portent sur la série de phases pré-déterminée à travers lesquelles un projet passe. Un projet est disséqué en autant de phases que souhaité pour créer une collection d'activités logiquement reliées. La structure des phases permet au projet d'être segmenté dans des sous-ensembles logiques qui facilitent la gestion, la planification et le contrôle (Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013). De sorte que les parties prenantes peuvent être classifiées. Ainsi, le gestionnaire de projet doit appliquer ses habiletés de gestion pour coordonner et harmoniser les parties prenantes pour s'assurer qu'ils comprennent bien les buts, les objectifs, les bénéfices et les risques du projet. C'est de cette façon que le gestionnaire de projet peut s'assurer que les actions futures soient en ligne avec le projet. Pour tout dire, cette pratique moderne applique un programme d'action expérimental.

En conclusion, l'enquête et les deux cas à l'étude ont des programmes d'actions holistiques ce qui permet de relier l'entièreté de leurs enchaînements de médiations. C'est ce qui permet de créer des relations. À l'inverse, le livre *Perspectives on projects* ainsi que le Corpus de connaissances en gestion de projet ont un programme d'action limité à un registre d'actions rationnelles. C'est ce qui leur permet de créer des liens logiques.

#### ***7.3.2.4 Les principes de construction.***

Premièrement, l'enquête est un reconstruit collectif. L'enquête permet de passer d'un texte avec un point de vue à un texte avec plusieurs points de vue. Le projet de l'enquête est le concept qui intègre l'intégralité des expériences des cas à l'étude. Ce déplacement peut se faire seulement si l'intégrité de l'enchaînement des médiations est maintenue. C'est parce qu'il y a plusieurs enchaînements de médiations que l'enquête gagne en réalité. Alors, elle perd en matières, mais gagne en formes. L'enquête est une reconstruction de l'expérience d'un acteur-réseau, le mode d'existence relationnel.

Deuxièmement, le projet du cas 1 est lui aussi un projet collectif. Le projet est un nœud de relations dont les porte-paroles se disputent les faits. C'est parce qu'ils parlent au nom des personnes qu'ils représentent qu'ils ont la légitimité pour décider. De plus, c'est parce que les porte-paroles prennent des décisions qui permettent aux individus et au collectif de gagner en maturité qu'ils sont crédibles. Le cas 1 est un régime d'énonciation démocratique dont la construction se fait par la qualité des relations.

Troisièmement, le projet du cas 2 est aussi un projet individuel et collectif, soit une personne et un projet collectif. C'est cette tension qui prépare à l'action collective, à la construction de l'Homme (personne, nation), soit l'acteur. De plus, le projet-trajet-tracé se situe à un moment dans un alignement transitif de projets-trajets-tracés. C'est le même emboîtement (enchâssement) qui fait que le projet est une organisation avant de devenir une organisation légale. Enfin, le projet se construit par une série d'actions collectives.

Quatrièmement, la somme des perspectives sur les projets est égale à une théorie de la gestion de projet (Turner et al., 2010). Selon ces derniers, il y a des parties prenantes dans un projet et elles sont essentielles. Ainsi, l'administration gouverne le projet afin de définir les relations entre le chef de projet, le sponsor, le propriétaire et les autres parties prenantes (Turner et al., 2010). C'est en ce sens un régime de classification autocratique qui tend à se reproduire à travers un projet, soit un mode d'existence moderne.

Cinquièmement, pour le Corpus de connaissances en gestion de projet, le projet est un concept. Le plan de gestion de projet est une activité itérative et progressive qui ajoute des détails au plan initial (Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013). Ainsi, une responsabilité importante du gestionnaire de projet est de gérer les attentes divergentes des parties prenantes. L'équipe de gestion de projet devrait capitaliser sur les différences culturelles en promouvant le travail ensemble (Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013). C'est ce qui permet au gestionnaire de projet d'identifier l'objectif approprié pour chaque partie prenante. Cette pratique permet de contrôler les facteurs internes à l'organisation et au projet alors que l'environnement externe lui n'est pas sous le contrôle de l'organisation. Le changement est inévitable et il doit être contrôlé, tant sur les processus que sur les livrables. La documentation des changements permet de reconnaître les variations entre la réalité et le plan de gestion de projet. Il est à noter que le Project Management Institute et American National Standards Institute (2013) reconnaissent la possibilité de créer des projets collectifs dans certains cas, bien que ceux-ci offrent moins de contrôle au

gestionnaire de projet. Ainsi, la valeur de la construction d'un projet est égale à la somme totale des éléments tangibles et intangibles. Dans l'ensemble, le Project Management Institute et American National Standards Institute (2013) proposent un principe de construction moderne de par son inhérence et l'exercice de son contrôle social.

En conclusion, l'enquête et les deux cas à l'étude construisent un projet par la cohésion et la cohérence des relations qui le constituent. C'est une construction organique, démocratique. À l'inverse, le livre *Perspectives on projects* ainsi que le Corpus de connaissances en gestion de projet construisent un projet par l'inhérence des liens logiques qui le constituent. C'est une construction statique, autocratique.

#### ***7.3.2.5 Les principes de traduction.***

Premièrement, l'enquête traduit deux modes d'existence par une série d'articulations. L'enquête établit des équivalences qui permettent de circuler le long d'une chaîne de traduction. C'est parce que l'enquête adopte le principe de traduction généralisé qu'il est possible de déplacer l'expérience des cas à l'étude dans l'enquête et ainsi créer une expérience textuelle. C'est seulement après la création de cette relation que l'on peut procéder à des différences de principes. L'enquête utilise une gamme hétérogène de traductions pour re-liaison les propositions.

Deuxièmement, le cas 1 traduit des buts philanthropiques à travers des moyens économiques et thérapeutiques. En effet, c'est en réalisant une série de détours par le

projet que l'organisation acquiert les moyens pour atteindre ses buts. La traduction de buts permet ainsi l'alignement et la convergence des acteurs pour réaliser une action collective. La qualité des relations de leurs réseaux hétérogènes sont les moyens pour l'acteur qu'est le projet du cas 1 d'atteindre les buts ainsi traduits.

Troisièmement, le projet du cas 2 réalise également des traductions hétérogènes. En effet, le projet crée des relations de traductions langagières, mais surtout des traductions entre des modes d'existences, soit entre les ancêtres des premières nations, les premières nations modernisées et les modes d'existence modernes des allochtones. Ces traductions s'opèrent à travers les relations que génère le projet. Ce dernier se constitue de réseaux hétérogènes qui permettent d'atteindre des buts à la fois individuels et collectifs, soit un mode de vie ancestral adapté au 21<sup>e</sup> siècle.

Quatrièmement, les perspectives sur les projets dictent que l'organisation doit adopter la gestion de projet pour performer dans ses opérations (Turner et al., 2010). Les organisations par projet imposent leur forme sur les modes de production ou la livraison de services par des standards de gestion de projet (Turner et al., 2010). Ainsi, les relations sont inhérentes entre l'administration, la gestion de programmes, la gestion de porte-folios et la gestion de projet. L'organisation par projet doit s'adapter aux pratiques de gestion de projet susmentionnées. Ce qui fait que la communication se fait rationnellement et essentiellement par des outils, soit des documents et des plans. Donc, les traductions visent

à établir une correspondance avec le régime de classification du projet, c'est un mode d'existence moderne.

Cinquièmement, le corpus de connaissances en gestion de projet requiert la gestion efficace de l'application de connaissances des processus de gestion de projet (Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013). En effet, la structure des phases d'un projet le segmente en sous-ensembles logiques qui facilitent la gestion, la planification et le contrôle. Ces sous-ensembles sont des groupes de processus, soit des ensembles d'actions et d'activités interreliées effectuées pour créer des extrants pré-spécifiés (Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013). Ces sous-ensembles se répètent pour chaque phase du projet. Les données extraites de l'exécution du travail fournissent l'information nécessaire pour les processus de contrôle. Ainsi, les gestionnaires de projet passent la majorité de leur temps à communiquer à l'interne ou à l'externe afin de créer des ponts entre les parties prenantes. La planification des communications sert à déterminer et limiter qui communique avec qui et qui reçoit quelle information (Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013). En fin de compte, les communications servent à établir la correspondance par l'application des connaissances des processus de gestion de projet, ce qui fait que ce sont des relations causales propres à un mode d'existence moderne.

En conclusion, l'enquête et les deux cas à l'étude utilisent une gamme hétérogène de traductions pour faire circuler la référence. C'est ce qui fait qu'ils relient les



propositions des acteurs. À l'inverse, le livre *Perspectives on projects* ainsi que le Corpus de connaissances en gestion de projet utilise seulement des traductions linguistiques pour relier les propositions des acteurs. C'est ce qui limite le type de relations qu'ils peuvent utiliser pour relier les propositions des acteurs.

#### **7.3.2.6 Conclusion.**

En fin de compte, les contributions de principes permettent de déduire les meilleures pratiques de gestion de projet. En effet, l'enquête ainsi que les deux cas à l'étude adoptent un mode d'existence relationnel alors que le Corpus de connaissance en gestion de projet et le livre *Perspectives on projects* adoptent un mode d'existence moderne. Le mode d'existence relationnel est dynamique, tend à une simplification, est holistique, établit des relations bidirectionnelles et est hétérogène. Pour sa part, le mode d'existence moderne est statique, tend à une complexité, est rationnel et est homogène. La différence de pratique est que le mode d'existence relationnel est une pratique générale de la gestion de projet alors que le mode d'existence moderne est une pratique spécifique de la gestion de projet. C'est ce qui nous permet de déduire qu'un mode d'existence relationnel offre une version plus réaliste de la gestion de projet scientifique. En fin de compte, en suivant un mode d'existence relationnel, le domaine de la gestion de projet pourrait s'étendre et ainsi devenir une profession à part entière.

### **7.3.3 Limites de principes et pistes futures.**

Jusqu'à maintenant, la discussion de principes permet de généraliser la pratique de gestion de projet afin d'intégrer les pratiques de gestion de projet scientifique (Latour, 2012a). Pour bien comprendre ce mouvement, il est nécessaire de faire un détour pour bien comprendre les cinq limites que l'enquête permet de déplacer, soit les limites situationnelle, proportionnelle, expérientielle, relationnelle et formelle. Le tableau 12 présente ainsi la reconfiguration proposée par l'enquête. À partir de ces nouvelles limites, il est possible de proposer cinq pistes de recherche pour le futur.

TABLEAU 12 – RECONFIGURATION PROPOSÉE PAR L'ENQUÊTE

Principes	Proposition	Articulation	Impact
<b>La limite situationnelle</b>	<p>La controverse que propose l'enquête consiste à modifier le premier syntagme de la séquence d'actions de la pratique scientifique. Ainsi, la théorie de l'acteur-réseau doit être considérée comme un positionnement du chercheur et non comme une perspective.</p>	<p>La recherche déplace le chercheur d'une position anthropocentrique à une position anthropopériphérique. Ce déplacement permet d'enquêter sur la pratique de gestion de projet scientifique.</p>	<p>Rends possible la différenciation entre le chercheur (médiateur), des projections (forme), de la connaissance (relations) et des matières (les cas). C'est pourquoi il est possible de faire la différence entre un gestionnaire de projet et un gestionnaire de projet scientifique.</p>
<b>La limite proportionnelle</b>	<p>En adoptant le modèle des propositions, l'enquête se libère des limites relatives à une perspective particulière pour passer aux limites de son existence relative.</p>	<p>La sociologie des sciences, c'est justement d'éviter de regarder le passé pour reproduire ses divisions au lieu de regarder vers l'avant afin de créer de nouvelles combinaisons.</p>	<p>C'est cette réorientation qui permet à la science de la gestion de projet de devenir la gestion de projet des sciences. C'est en dépassant cette limite que le domaine de la gestion de projet gagne en réalité et se purifie.</p>

<p><b>La limite expérimentelle</b></p>	<p>En passant de l'expérimental à l'expérientiel, on déplace les limites rationnelles à des limites empiriques, c'est-à-dire celles propres à l'expérience de la gestion de projet scientifique.</p>	<p>Ce déplacement de la limite qui permet de considérer les humains et les non-humains, mais surtout de les considérer comme des médiateurs et à de rares occasions, comme des intermédiaires.</p>	<p>Permet une extension sémiotique aux non-humains ce qui rend l'expérience entière et le compte des actions modulables.</p>
<p><b>La limite relationnelle</b></p>	<p>L'enquête déplace la limite du modèle canonique vers les limites du système circulatoire des faits scientifiques.</p>	<p>En inversant le premier plan et l'arrière-plan, on passe d'un mode d'existence individuel à un mode d'existence collectif. Les idées individuelles deviennent alors des idées collectives par leur proximité critique.</p>	<p>Un projet collectif constitue alors la tension entre l'individu et le regroupement ce qui permet d'adopter pour adapter. Cette tension fait que l'ensemble est plus grand qu'un et plus petit que plusieurs.</p>

<b>La limite formelle</b>	Le déploiement des perspectives déplace la limite d'une forme homogène vers des formes hétérogènes.	La recherche introduit une autre controverse qui déplace les sciences de la gestion de projet vers la gestion de projet des sciences. Cette controverse de la pratique généralise les traductions à l'ensemble des transformations que subit la référence dans son déplacement.	À travers ce réseau socio-technique, il est désormais possible de comptabiliser les multiples formes d'existences d'un projet. Ainsi, il est possible de considérer l'ensemble des traductions que les gestionnaires de projet accomplissent pour produire le succès d'un projet.
---------------------------	---	---	---

### ***7.3.3.1 La limite situationnelle.***

Avec le principe d'organisation d'un mode d'existence relationnel, notre projet de recherche déplace le chercheur d'une position anthropocentrique à une position anthropopériphérique. Ce déplacement permet d'enquêter sur la pratique de gestion de projet scientifique. L'enquête est également la pratique que mettent de l'avant Lalonde, Bourgault, et Findeli (2012). De plus, l'étude de la pratique de gestion de projet scientifique est de plus en plus considérée par plusieurs chercheurs en gestion de projet (Bresnen, 2016; Floricel, Bonneau, Aubry, & Sergi, 2014; Lalonde et al., 2012; Morris, 2016; Pinto & Winch, 2016; Söderlund & Geraldi, 2012; van der Hoorn & Whitty, 2015a). Malgré l'intérêt grandissant pour l'étude de la pratique de gestion de projet scientifique, il demeure que ces projets scientifiques utilisent un mode d'existence moderne. Ce faisant, l'étude des perspectives continue d'être l'enjeu des faits disputés. Donc, au lieu de rassembler, le nombre de perspectives ne cesse d'augmenter et contribue ainsi à augmenter la complexité de la gestion de projet.

D'ailleurs, il est important de mentionner qu'un nouveau mode d'existence pernicieux émerge progressivement de ces recherches. En effet, pour étudier la pratique scientifique, ce nouveau mode d'existence est anthropopériphérique tout en gardant le modèle des énoncés propres aux modernes (Bresnen, 2016) (voir la figure 57) (Floricel et al., 2014; van der Hoorn, 2015; van der Hoorn & Whitty, 2015a, 2015b). Ce mode d'existence adopte une perspective ontologique et donc, pose comme prémisses que l'existence est totale (van der Hoorn & Whitty, 2015a, 2015b). Cette pratique promet une

réconciliation des perspectives, alors qu'en pratique ce n'est pas ce qu'elle fait. Cette nouvelle pratique s'attaque volontairement aux « artefacts » de la gestion de projet afin de les briser. Cette pratique est ce que Latour (2007b) décrit comme un iconoclasme. Comme mentionné précédemment, le danger c'est qu'en voulant proposer une alternative, le développement soit fait en rejetant la pratique actuelle et on passe alors à l'autre extrême (Dewey, 1938). De l'attachement à la tradition, on passe au détachement complet.

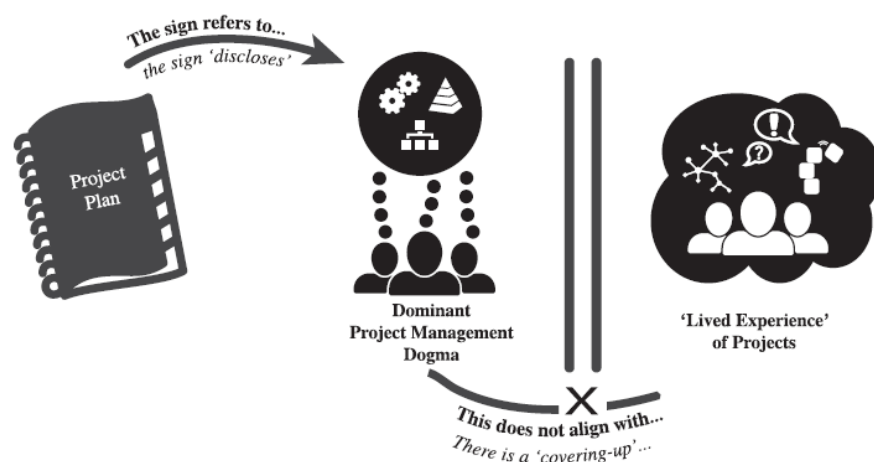


FIGURE 57 – UNE POSITION ANTHROPOPÉRIPHÉRIQUE DU MODÈLE DES ÉNONCÉS, EXTRAIT DE VAN DER HOORN ET WHITTY (2015B)

Afin d'éviter ce détachement complet, la controverse que propose l'enquête consiste à modifier le premier syntagme de la séquence d'actions de la pratique scientifique. Les recherches actuelles maintiennent le premier syntagme (la position anthropocentrique) du mode d'existence moderne (voir la figure 58). Ce n'est que pour les autres syntagmes que ces recherches tendent à proposer d'autres paradigmes (les versions de la pratique moderne). Or, en modifiant le premier syntagme, on rend possible

l'enquête sur le mode d'existence relationnel et donc l'amélioration de la pratique de gestion de projet (voir la figure 59). Cela a pour conséquence de reconfigurer la pratique scientifique afin d'en donner une version plus réaliste.

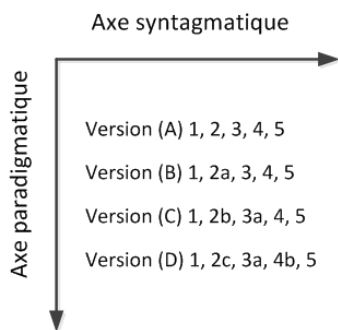


FIGURE 58 – DIAGRAMME DE L'EXISTENCE RELATIVE D'UNE PRATIQUE MODERNE

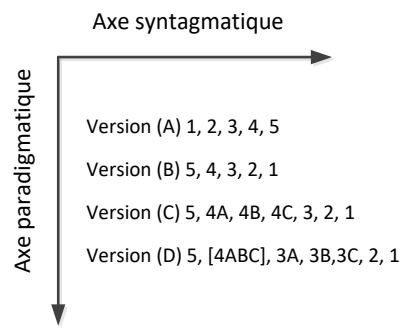


FIGURE 59 – DIAGRAMME DE L'EXISTENCE RELATIVE D'UNE PRATIQUE RELATIONNELLE

Cette controverse permet une position anthropocentrique ce qui rend possible la différenciation entre le chercheur (médiateur), des projections (forme), de la connaissance (relations) et des matières (les cas). Ainsi, la théorie de l'acteur-réseau doit être considérée comme un positionnement du chercheur et non comme une perspective. C'est justement ce positionnement mobile qui permet au chercheur d'explorer une multitude de perspectives au sein d'une enquête. La pratique moderne est limitée à une perspective par projet scientifique. Cette limite pratique est d'ailleurs mentionnée dans le PMBOK : « Les processus de gestion de projet sont généralement présentés comme des processus discrets avec des interfaces définies alors qu'en pratique, ils se chevauchent et interagissent d'une



manière qui ne peut pas être complètement détaillée dans le Guide PMBOK®<sup>17</sup> » [Traduction libre] (Project Management Institute & American National Standards Institute, 2013, p. 62). La théorie de l'acteur-réseau augmente la limite par projet de recherche d'une à plusieurs perspectives.

L'enquête propose un type d'articulation, soit celle entre un mode d'existence moderne et un mode d'existence relationnel. Bien que l'enquête ouvre la voie entre ces deux modes d'existence, beaucoup reste à faire pour mettre en pratique la nouvelle version de la gestion de projet scientifique. Tout d'abord, bien que l'enquête rend compte d'une version simplifiée de la théorie de l'acteur-réseau, d'autres textes de la théorie devraient être intégrés, notamment l'ensemble des travaux de Bruno Latour, Michel Callon, John Law ainsi que leurs collaborateurs Madeleine Akrich, Andy Barry, Annemarie Mol, Antoine Hennion, etc. Dans le même ordre d'idées, l'intégration de plus de Corpus en gestion de projet serait également enrichissante, notamment : Association for Project Management (2012); Genest, Nguyen, Babineau, et Genest (2015); O'Shaughnessy (2006a, 2006b); O'Shaughnessy et Desrochers (2009). Ensuite, l'intégration d'autres textes de la pratique moderne permettrait peut-être enfin de répondre à la question de Latour (2012a) afin de savoir ce que les Modernes ont été. De plus, la gestion de projet des sciences peut désormais participer à l'Enquête sur les modes d'existence (2012);

---

<sup>17</sup> Traduction libre de : « The project management processes are usually presented as discrete processes with defined interfaces while, in practice, they overlap and interact in ways that cannot be completely detailed in the PMBOK® Guide ».

Latour (2012b). Bref, la version de la pratique scientifique de notre enquête ouvre la voie à l'unification des pratiques de la gestion de projet.

### ***7.3.3.2 La limite proportionnelle.***

En adoptant le modèle des propositions, l'enquête se libère des limites relatives à une perspective particulière pour passer aux limites de son existence relative. Cet élargissement considérable des limites de la pratique scientifique permet de mieux articuler cette dernière, par la réflexion comme le propose Morris (2016), par la connexion avec des articles moins cités comme le proposent Söderlund et Geraldini (2012) et par des connexions entre les différentes communautés de pratiques en gestion de projet comme le propose Bresnen (2016). Ces travaux issus du domaine de la gestion de projet se limitent en général à ce qui est publié dans la littérature en gestion de projet. Or, l'avantage du principe de direction, la sociologie des sciences, c'est justement d'éviter de regarder le passé pour reproduire ses divisions au lieu de regarder vers l'avant afin de créer de nouvelles combinaisons. C'est cette réorientation qui permet à la science de la gestion de projet de devenir la gestion de projet des sciences. C'est en dépassant cette limite que le domaine de la gestion de projet gagne en réalité et se purifie.

Afin de poursuivre la généralisation de la pratique entreprise par la théorie de l'acteur-réseau (Latour, 2012a), il est nécessaire de généraliser les domaines auxquels la gestion de projet peut se connecter par la mobilisation d'un plus grand nombre de médiateurs (Latour, 2007a). Par exemple, les sciences juridiques, pour mieux comprendre

les règles sur la paternité (Callon, 1990) par la considération de la Loi sur le droit d'auteur (Office de la propriété intellectuelle du Canada, 1985), la psychologie pour mieux comprendre les ancrages par la considération de la programmation neurolinguistique (Bandler, 2002; Cayrol & Saint Paul, 2010) ou la hiérarchie des besoins (Maslow, 1954), l'éthologie pour mieux comprendre les comportements de l'espèce humaine (Lorenz, 1984) comme l'on fait Cooke-Davies et al. (2007); Lau et Rowlinson (2011), la linguistique (Moeschler & Auchlin, 2000), la philosophie de la science (Kuhn, 1962), la physique (Einstein, 1920, 1923), etc. Ces considérations générales de la gestion de projet scientifique permettent de mieux comprendre l'ampleur de ce qu'est vraiment la théorie de l'acteur-réseau. C'est en généralisant la pratique de la gestion de projet que l'on peut mieux comprendre ce qui caractérise un gestionnaire de projet, soit un généraliste-spécialiste du processus d'assemblage.

### ***7.3.3.3 La limite expérientielle.***

En passant de l'expérimental à l'expérientiel, on déplace les limites rationnelles à des limites empiriques, c'est-à-dire celles propres à l'expérience (Latour, 2012a). Par exemple, la pratique de gestion de projet demeure rationnelle de par l'importance accordée au langage, au « social » et aux interactions face à face. Ainsi, le modèle de communication du Project Management Institute et American National Standards Institute (2013) est basé sur celui de Shannon et Weaver (1949) et de ses versions subséquentes (Barnlund, 1968; Berlo, 1966; Schramm & Institute for Communication Research, 1960).

Bref, dans ce modèle de communication, seuls les humains sont considérés et ils comptent pour un, ce sont des acteurs.

Alors que le domaine de la gestion de projet utilise une version limitée de la théorie de la communication, les chercheurs en communication eux continuent à produire une extension sémiotique aux non-humains (Latour, 1996a; Law, 1992). C'est le cas d'Albert Mehrabian (1972) avec son œuvre *Nonverbal communication*. C'est aussi le cas avec l'étude des navires Portugais (Law, 1984) et les cinq moments de la traduction avec les coquilles Saint-Jacques (Callon, 1986b) que la limite est déplacée par l'extension sémiotique aux non-humains. À partir de ce moment, l'expérience devient entière et dans un certain sens, holistique. C'est également ce déplacement de la limite qui permet de considérer les humains et les non-humains, mais surtout de les considérer comme des médiateurs et à de rares occasions, comme des intermédiaires (Latour, 2007a). Il est désormais possible de continuer à élargir l'expérience afin d'y connecter notamment, le *principe de dialogique* de Mikhaïl Bakhtine (Todorov, 1981) et l'œuvre de John Dewey, tel que *Art as experience* (Dewey, 1934). Il serait également pertinent d'explorer les sciences de la biocommunication, la biosémiotique, la sémiologie graphique (Bertin, 1998), l'épigénétique et la cymatique (Jenny, 2001). En fin de compte, la théorie de l'acteur-réseau permet une extension sémiotique aux non-humains ce qui rend l'expérience entière et le compte des actions modulables.

### 7.3.3.4 La limite relationnelle.

L'enquête déplace la limite du modèle canonique vers les limites du système circulatoire des faits scientifiques. En adoptant une position anthropopériphérique, l'enquête quitte le noyau central de vue *étant-dans-le-monde* (voir la figure 60), pour circuler dans les réseaux qui génèrent l'existence relative de ce monde (voir la figure 61) (Latour, 1996a, 2007b; van der Hoorn & Whitty, 2015a). Ainsi, le modèle canonique de la modernité propose un savoir absolu, une globalité, une vue à l'intérieur de laquelle il existe des trous structuraux qui représentent des réservoirs d'idées innovantes, une demande cachée (Akrich et al., 1988; Latour, 1996a, 2007b). À l'intérieur de cette vision du monde, les humains sont subordonnés en réseaux sociaux et locaux (Burt, 2001; Granovetter, 1973, 1978, 1983, 1985; Granovetter & Roland, 1988).

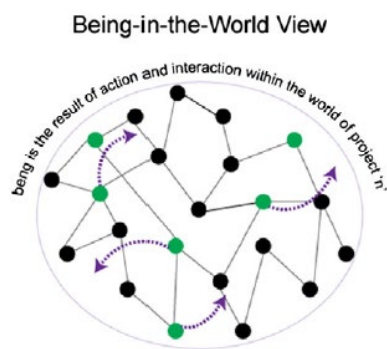


FIGURE 60 – LE MODÈLE CANONIQUE, VUE ÉTANT-DANS-LE-MONDE, EXTRAIT DE VAN DER HOORN ET WHITTY (2015A)

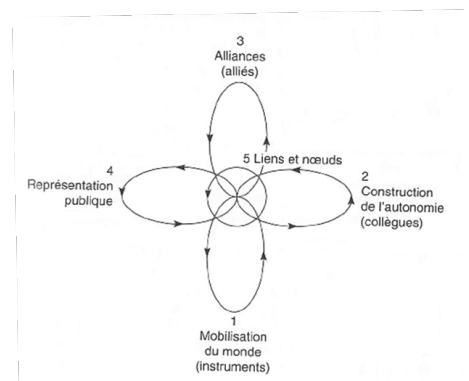


FIGURE 61 – LE SYSTÈME CIRCULATOIRE DES FAITS SCIENTIFIQUES, EXTRAIT DE LATOUR (2007B)

C'est sûrement avec bonne volonté que plusieurs chercheurs en gestion de projet mettent l'accent sur le besoin d'intégration pour leur domaine, par exemple : Bresnen

(2016); Morris (2016); Project Management Institute et American National Standards Institute (2013); Söderlund et Geraldi (2012). Cette volonté à tendre vers l'holisme est partagée par plusieurs auteurs (Aaltonen, 2013; Barbour, 2007; Morris, 2016; Patton, 2002; van der Hoorn & Whitty, 2015a). Par holisme, ces auteurs font référence à l'idée de Smuts (1926) selon laquelle l'ensemble est plus grand que la somme des parties. Cette idée sous-entend ainsi une dichotomie entre le local et le global. Au sens de Latour (2007a), un oligoptique permet d'éviter cette dichotomie lorsqu'on localise le global, puis on redistribue le local, soit les nombreux articles et livres qui contiennent cette situation et enfin connecter ces sites. En passant au système circulatoire des faits scientifiques, il est désormais possible d'enquêter sur les modes d'existence, sans pour autant que ceux-ci soient obligatoirement situés à l'intérieur du mode d'existence moderne. Avec le système circulatoire des faits scientifiques, c'est l'ensemble des sites et leurs connexions qui constituent le réseau-ontologique de l'acteur, un mode d'existence.

Bien qu'il puisse sembler qu'avec ce nouveau système les idées aient moins d'importance alors qu'au contraire elles en ont plus d'importance. Avec un mode d'existence moderne, les idées sont liées à un individu, alors qu'avec un mode d'existence relationnel, ce sont les idées qui relient les actants et qui leur permettent d'agir comme un acteur. Les idées individuelles deviennent alors des idées collectives. Le collectif peut ainsi adopter pour s'adapter. Les limites de l'acteur-réseau sont relatives, elles peuvent se déplacer. Enfin, ces limites s'assemblent en la limite d'aorasia pour circonscrire l'existence relative d'un acteur-réseau (un acteur-monde).

D'ailleurs, il serait pertinent d'enquêter pour mieux comprendre cette limite relative. Ces enquêtes permettraient de suivre la limite d'aorasia afin de savoir à partir de quand la gestion de projet devient la gestion des opérations? De plus, avec le système circulatoire des faits scientifiques, il est possible de repousser les limites de la gestion de projet en intégrant d'autres pratiques telles que : le lean start-up (Ries, 2011), la diffusion des innovations (Rogers, 2003), les cycles d'apprentissages (Kolb, 1984), les étapes du développement d'un groupe (Tuckman & Jensen, 1977), les styles de leadership selon les stages de développement d'un groupe (Attarian & Priest, 1994), la propagande (Bernays, 1928), la psychologie des foules (Le Bon, 2009) et sans oublier le modèle organisationnel de maturité de la gestion de projet (Project Management Institute, 2008). Finalement, en inversant le premier plan et l'arrière-plan, on passe d'un mode d'existence individuel à un mode d'existence collectif.

#### ***7.3.3.5 La limite formelle.***

Le déploiement des perspectives déplace la limite d'une forme homogène vers des formes hétérogènes. Comme le souligne Bresnen (2016), la relation entre la théorie et la pratique ainsi qu'entre les différentes communautés de pratiques est un enjeu en gestion de projet. D'ailleurs, il mentionne l'importance d'un mode hétérogène de production des connaissances avec une part mobile et l'autre immuable (Bresnen, 2016)(Bresnen, 2016)(Bresnen, 2016). De plus, Morris (2016) argumente qu'il s'agit d'une relation bidirectionnelle qui permet de générer de nouvelles versions du savoir. Toutefois, il reconnaît comme Söderlund (2011) que la science est une boîte noire. Dans un effort de

conciliation de différentes théories, Floricel et al. (2014) utilisent une boîte à outils pour étudier la boîte noire de la science. Ces derniers admettent toutefois qu'il s'agit davantage d'une incitation à regrouper les théories existantes (Floricel et al., 2014). Pour leur part, Lalonde et al. (2012) préconisent une approche ethnographique et une perspective téléologique pour l'étude des situations. Morris (2016) et Söderlund (2011) mentionnent que dans les années 90, l'école Scandinave a introduit une controverse en proposant les sciences du management de projet. Le principe de traduction généralisé introduit une autre controverse qui propose la gestion de projet de la science ou le management de projet de la science. Cette controverse de la pratique généralise les traductions à l'ensemble des transformations que subit la référence dans son déplacement. Enfin, en repoussant les limites de la forme, le principe de traduction généralisé ouvre un éventail de possibilités pour la gestion de projet des sciences.

Le principe de traduction généralisé permet ainsi de considérer l'ensemble des traductions que les gestionnaires de projet accomplissent pour entraîner le succès d'un projet. En effet, le déploiement des traductions permet de suivre les nombreuses relations qui permettent à un projet d'exister : la mobilisation du monde, la construction de l'autonomie auprès des collègues, les alliances et les représentations publiques. À travers ce réseau socio-technique, il est désormais possible de comptabiliser les multiples formes d'existence d'un projet. À cet effet, la gestion de projet des sciences gagnerait à se connecter davantage à la sémiologie graphique (Bertin, 1998), à la théorie des graphes, à la cartographie, au dessin technique, la physique optique, à l'analyse de co-occurrence des



mots (Callon et al., 1986), à la traduction langagière, aux relations industrielles, au marketing, aux relations publiques, etc. Les outils en gestion de projet sont des forces dont on peut maintenant rendre compte afin de mieux les ordonnancer et les connecter dans un enchaînement de médiations. En déployant les perspectives, il est désormais possible d'en modifier le cours d'action pour atteindre les buts adoptés.

#### ***7.3.3.6 Conclusion.***

L'enquête montre que l'utilisation de la théorie de l'acteur-réseau permet d'étendre considérablement cinq limites de la pratique de gestion de projet. Premièrement, l'extension de la limite situationnelle permet la transformation de monographies en holographies. Deuxièmement, en considérant la limite proportionnelle d'un acteur-réseau, l'enquête montre que de rassembler davantage d'éléments permet de déplacer cette limite. Troisièmement, la limite expérientielle opère une transition entre une philosophie empiriste à une philosophie empirique. Quatrièmement, la limite relationnelle déplace le réseau-ontologique d'un individu à un collectif. Cinquièmement, la limite formelle étend les formes homogènes vers des formes hétérogènes. Ainsi, la généralisation des principes augmente amplement les limites de la pratique de gestion de projet et propose une multitude de pistes de recherches.

### **7.3.4 Conclusion de la traduction philosophique.**

Dans l'ensemble, l'enjeu de notre enquête est de traduire la configuration de deux modes d'existence grâce au procédé holographique. L'articulation de la disposition relative des cinq principes de ces deux modes d'existence montre que le mode d'existence relativiste relatif est beaucoup plus flexible que le mode d'existence moderne. De plus, les contributions à l'enquête valident que la pratique de la théorie de l'acteur-réseau est celle qu'utilisent les gestionnaires de projets qui font de leur projet un succès. Cet apport permet de déduire que les meilleures pratiques de gestion de projet sont celles qui utilisent un mode d'existence relationnel puisqu'elles sont générales et non spécifiques. Ce nouveau mode d'existence étend les limites de la pratique scientifique ce qui représente une nouvelle panoplie d'outils et de procédés capables d'enrichir la gestion de projet. D'ailleurs, en considérant un projet comme un moyen au lieu d'une fin cela permet de créer une version plus réaliste de la gestion de projet scientifique à succès par une expérience textuelle d'éducation. Enfin, c'est ce qui fait qu'il est plus adéquat pour la gestion de projet scientifique d'adopter un mode d'existence relationnel qu'un mode d'existence moderne.

## **7.4 Conclusion de la discussion**

La discussion répond aux questions de l'enquête en trois points. Premièrement, la réflexion holographique produit une médiation technique d'interférence en combinant les points de vue de la philosophie moderne et de la philosophie relationnelle. C'est ce qui permet d'établir trois grandes équivalences entre les pratiques, soit : (1) méthodologique

en rassemblant les pratiques de gestion de projet à succès, (2) épistémologique en identifiant le système de projection orthogonale utilisé dans la gestion de projet scientifique comme une médiation collective, et (3) ontologique en clarifiant la différence entre le projet et la projection qui en est faite. De sorte qu'en tenant compte de notre pratique de gestion de projet scientifique, on accède à une panoplie d'outils capables de réaliser des médiations visuelles, graphiques et textuelles afin d'en augmenter les chances de succès. La réflexion holographique montre ainsi que le choix philosophique d'un regroupement a un impact significatif sur la pratique de gestion de projet. La réflexion holographique permet donc de traduire et d'intégrer les réseaux sociaux, l'objectif mobilisateur et l'identité à travers le processus d'un projet mobilisateur.

Deuxièmement, l'examen des résultats produit une médiation technique de composition à partir des deux cas à l'étude. D'abord, l'analyse des thématiques théoriques permet d'exposer la théorie de l'acteur-réseau de chaque cas. Suivant le procédé holographique, l'analyse produit des définitions polysémiques des thèmes théoriques afin de tenir compte du système de projection orthogonal. De cette façon, l'analyse des thématiques théoriques démontre la très grande proximité critique de la philosophie des deux cas, soit une philosophie relationnelle. Par la suite, l'analyse des thématiques conceptuelles produit une définition polysémique en trois dimensions pour chaque thématique. De plus, la définition polysémique se poursuit par l'analyse des rhèmes, les différences. Considérant que les cas ont une philosophie relationnelle et que celle-ci a un impact sur le langage, le choix du vocable conceptuel retenu désigne le mobile immuable

à chaque moment du projet, soit la continuité (racine) et le changement (préfixe). Cette modélisation offre un système de repérage dans l'espace et le temps grâce auquel il est possible de suivre ce que c'est que pour un acteur d'advenir à l'existence, un outil pour assurer le succès d'un projet. C'est ce qui permet de produire une modélisation de la philosophie relationnelle à partir de laquelle il est possible de répondre à la question : qu'est-ce que fait un gestionnaire de projet? Donc, en produisant un faisceau cohérent du mode d'existence des deux cas, l'examen des résultats démontre que c'est le choix philosophique qui a le plus grand impact sur le succès d'un projet en montrant ce que fait un gestionnaire de projet.

Troisièmement, à la lumière de l'examen des résultats, il est possible d'éclairer la réflexion holographique afin de produire une traduction philosophique des configurations de chaque mode d'existence. En effet, la traduction philosophique est possible puisqu'en réalisant une recherche exploratoire, l'enquête étudie les deux philosophies sous plusieurs angles. C'est ce qui permet de saisir la proximité et la distance critique entre leurs configurations du monde. Ainsi, la traduction philosophique réalise une médiation de délégation, puisqu'elle rend le texte objectif. Ce faisant, l'enquête expose les principes communs à ces deux philosophies. Ceux-ci démontrent que le mode d'existence relationnel est une pratique générale de la gestion de projet alors que le mode d'existence moderne est une pratique spécifique de la gestion de projet. Autrement dit, la philosophie relationnelle peut intégrer la philosophie moderne, mais pas l'inverse. La différence que ces principes apportent à la gestion de projet est une meilleure pratique capable d'en

augmenter considérablement le succès. Ce nouveau mode d'existence étend les limites de la pratique scientifique ce qui représente une nouvelle panoplie d'outils et de procédés capables d'enrichir la gestion de projet. Enfin, en adoptant une philosophie relationnelle il est possible de poursuivre l'adoption d'autres courants, domaines et champs scientifiques afin d'innover comme le fait cette enquête.

En considérant un projet comme un assemblage de relations, soit une expérience textuelle d'éducation, cela crée une version plus réaliste de la gestion de projet scientifique à succès. C'est ce qui répond à la question générale de l'enquête : qu'est-ce que c'est qu'une philosophie relationnelle?

## **Chapitre 8 : Conclusion de l'enquête**

## **8 Conclusion de l'enquête**

### **8.1 La mise en boîte noire réversible**

En fin de compte, il est désormais possible de retracer les chemins explorés à travers cette enquête afin d'en observer les effets systémiques. En effet, l'enquête réalise une mise en boîte noire réversible de la pratique de gestion de projet selon une philosophie relationnelle. C'est par la médiation technique de délégation que la philosophie relationnelle devient une expérience textuelle d'éducation à la gestion de projet scientifique à succès. Ainsi, elle en produit une version réaliste. Ceci dit, revoyons la construction des faits des huit chapitres de l'enquête afin d'en cartographier l'acteur-réseau.

#### **8.1.1 Chapitre 1.**

Le chapitre 1 opère une problématisation en retraçant l'origine de la recherche en gestion de projet. En effet, le chapitre identifie la philosophie dominante dans les sciences de la gestion de projet comme étant la modernité. La modernité se caractérise par un écart, un désintérêt, entre la réalité et la pensée qui se manifeste à travers les scissions nature-société et local-global. La problématique générale de la philosophie moderne en gestion de projet c'est qu'elle s'inscrit dans un mouvement qui la divise et la rend sans cesse de plus en plus complexe. Ainsi, dans la pratique scientifique, cela fixe la réalité dans un texte et génère des connaissances fragmentées et sans relations entre elles. Bref, malgré la multitude de paradigmes, la modernité n'arrive pas à rendre compte de la complexité, du

risque et de l'incertitude de la gestion d'un projet. Cela a pour effet d'offrir peu de garanties quant au succès d'un projet.

Face à cette problématique, l'utilisation de la Théorie de l'acteur-réseau est de plus en plus utilisée dans les sciences de la gestion de projet. En effet, la Théorie de l'acteur-réseau est une philosophie d'abord et avant tout. Cette philosophie permet de rassembler plutôt que de diviser comme le fait la modernité. Pour ce faire, elle utilise le modèle des propositions qui permet de mettre à l'avant-plan les relations. C'est ce qui lui permet de suivre le mouvement d'assemblage d'un projet et génère des connaissances traduites et intégrées entre elles. C'est ce que j'ai nommé la philosophie relationnelle. C'est pourquoi la recherche vise à mieux comprendre qu'est-ce que c'est qu'une philosophie relationnelle?

En d'autres mots, ce chapitre remet en question les fondements philosophiques de la pratique en gestion de projet avec la controverse de la question générale de la recherche : sciences de la gestion de projet ou gestion de projet de la science? Pour répondre à cette question, l'objectif général la recherche consiste à élaborer un procédé holographique capable de considérer ces deux points de vue dans un processus dynamique, complexe, risqué et incertain. C'est ce qui fait que la recherche est une expérience d'éducation textuelle à la gestion de projet scientifique. Autrement dit, une introduction à la traduction philosophique.



### **8.1.2 Chapitre 2.**

Le chapitre 2 opère un processus d'intéressement au métier de gestionnaire de projet. Il s'agit d'une anthropologie philosophique du métier de gestionnaire de projet. Ainsi, ce chapitre explore la pratique de gestion de projet à partir des savoirs cumulés dans les sciences de la gestion de projet. Ce détour vise à répondre à la question spécifique de l'enquête : qu'est-ce que fait un gestionnaire de projet scientifique? Or, comme les gestionnaires de projet doivent mobiliser le monde, c'est le cas des projets mobilisateurs qui est retenu pour répondre à la question spécifique. La recension des écrits sur les projets mobilisateurs montre (1) que les savoirs sur le processus d'un projet mobilisateur sont morcelés en raison des différentes perspectives de la modernité et (2) qu'il y a une ambiguïté à propos des relations entre les éléments d'un projet mobilisateur. C'est pourquoi l'objectif spécifique de la recherche est d'explorer comment traduire et intégrer les réseaux sociaux, l'objectif mobilisateur et l'identité à travers le processus d'un projet mobilisateur.

### **8.1.3 Chapitre 3.**

Afin de poursuivre l'enquête, ce chapitre met à l'épreuve la Théorie de l'acteur-réseau (TAR) afin de composer un nouveau but pour l'enquête. Premièrement, en tant que philosophie relationnelle, la Théorie de l'acteur-réseau propose un cadre théorique relativiste relatif vide ce qui permet d'induire le cadre conceptuel à partir de la mobilisation de ceux à l'étude. C'est pourquoi elle permet de considérer le besoin d'explorer, le besoin d'étudier les projets mobilisateurs sur une base processuelle et le

besoin de considérer simultanément les trois éléments de la mobilisation issue de la recension des écrits en gestion de projet sans pour autant les prédéfinir.

Toutefois, la Théorie de l'acteur-réseau n'a pas encore reçu de figuration extensive, c'est pourquoi ce chapitre propose d'utiliser la TAR pour simplifier la TAR. En ce sens, cette section propose un énoncé collectant de la Théorie de l'acteur-réseau. C'est ce qui permet d'énoncer les sources d'incertitudes qui constituent sa philosophie, soit : aborder le terrain sans préconception, utiliser une approche inductive, considérer les humains et les non-humains, considérer la construction simultanée et risquée des faits et des croyances et considérer notre pratique scientifique comme faisant partie de la théorie. C'est donc en respectant ces cinq sources d'incertitudes dans la gestion d'un projet scientifique qu'il est possible de respecter ce que fait un gestionnaire de projet.

C'est lorsque l'on emploie ces cinq sources d'incertitudes en même temps que l'on peut décrire un acteur-réseau à travers un compte-rendu représentatif de la gestion de projet. En ce sens, la Théorie de l'acteur-réseau propose un infralangage afin de pouvoir décrire un acteur-réseau en théorie. Cet infralangage permet donc de décrire le processus d'assemblage et d'agencement des relations qui constituent un projet mobilisateur en attribuant les caractéristiques, en distribuant les propriétés et en les connectant. De sorte qu'il est possible d'en faire un compte rendu. Pour tout dire, la Théorie de l'acteur-réseau est aussi une théorie sur la méthodologie.

C'est seulement suite à la présentation de ce compte rendu qu'il est possible d'utiliser le cadre d'analyse de la sociologie de la traduction. En effet, afin de produire une analyse il est nécessaire de mettre en ordre. Pour ce faire, la TAR peut compter sur le cadre d'analyse de la sociologie de la traduction composée de quatre moments ainsi que d'une typologie des relations. Au final, la TAR permet la composition d'un cadre théorique et d'un cadre d'analyse pour répondre à la question spécifique de l'enquête, soit : comment traduire et intégrer les réseaux sociaux, l'objectif mobilisateur et l'identité à travers le processus d'un projet mobilisateur?

#### **8.1.4 Chapitre 4 et 5.**

Le chapitre quatre montre comment créer une chaîne de traduction afin d'intégrer l'expérience de deux cas à succès à l'enquête. Cette expérience est celle de la pragmatologie de deux cas de projets de développement régional qui réussissent, soit comment ces deux projets mobilisateurs adviennent à une existence relative. De sorte que l'enquête adopte une stratégie holistique chronologique avec une méthode qualitative. L'établissement de cette connexion entre l'expérience des cas et l'enquête s'opère à partir de trois points de contact : l'observation participante, les entrevues individuelles et les entrevues de groupes. Les premiers médiateurs de la chaîne de traduction opèrent une collection afin de rendre compte, ce sont : le canevas d'observation et le canevas d'entrevue. Puis, un médiateur est ajouté afin de produire un travail de composition, soit une matrice chronologique ordonnée par rôle. Ensuite, une matrice chronologique ordonnée par concepts produit une médiation de composition qui a pour effet un compte-rendu. De sorte

que le compte-rendu est présent au chapitre cinq. Ce faisant, la chaîne de traduction connecte les deux cas avec la théorie de l'acteur-réseau et produit de la référence en circulation. Ce chapitre montre un savoir-faire en construisant une chaîne de traduction. Il est à noter que le choix des cas de projets d'économie sociale contribue également à enrichir la Théorie de l'acteur-réseau par un autre type de cas que ceux des chercheurs. Finalement, la mobilisation de deux cas au sein de l'enquête génère deux points de passage obligés pour l'enquête, les comptes rendus.

### **8.1.5 Chapitre 6.**

Le chapitre 6 produit un alignement entre les deux points de vue de l'enquête, ce qui a pour effets trois médiations. Premièrement, il établit des équivalences entre la pragmatologie des comptes rendus, le cadre d'analyse de la sociologie de la traduction et celui des sciences de la gestion de projet mobilisateur. Cela a pour effet d'adapter le cadre d'analyse de la sociologie de la traduction à un projet mobilisateur. Deuxièmement, il opère une analyse thématique des comptes rendus afin de générer des plug-ins pour les connaissances issues d'une philosophie moderne. Troisièmement, il opère une deuxième analyse des comptes rendus afin de générer des plug-ins pour une philosophie relationnelle. Ces trois médiations ont comme effet de créer un alignement transitif entre l'acteur-réseau de sciences de la gestion de projet, l'acteur-réseau de la TAR et l'acteur-réseau des deux cas à l'étude. Les plug-ins sont des paquets d'informations qui circulent, du savoir. Autrement dit, l'alignement augmente la mobilité entre les l'acteurs-réseaux par la propagation de leurs plug-ins, créant ainsi des équivalences.

### 8.1.6 Chapitre 7.

Le chapitre sept opère une mise en boîte noire réversible de la pratique de gestion de projet à succès en croisant les deux points de vue de l'enquête en trois points. Premièrement, la réflexion holographique croise les pratiques méthodologiques, épistémologiques et ontologiques des deux philosophies de l'enquête afin de montrer leur proximité critique. Ce faisant, elle permet d'explicitier des principes, des règles et les conditions sous-jacentes qui définissent une meilleure pratique de gestion de projet. La réflexion holographique montre que le choix philosophique d'un regroupement a un impact significatif sur la pratique de gestion de projet. Ainsi, l'adoption de la philosophie relationnelle permet la considération de nouveaux outils, comme les projections, pour les gestionnaires de projets scientifiques afin d'augmenter leur succès. En gros, ce croisement montre la pratique des gestionnaires de projets à succès qui leur permet de traduire et d'intégrer les réseaux sociaux, l'objectif mobilisateur et l'identité à travers le processus d'un projet mobilisateur.

Deuxièmement, l'examen des résultats assemble les modes d'existence des cas à travers une modélisation. En effet, cette modélisation offre un système de repérage dans l'espace et le temps grâce auquel il est possible de suivre ce que c'est que pour un acteur d'advenir à l'existence : un outil pour assurer le succès d'un projet. La modélisation est ainsi un outil qui indique à quoi être attentif dans l'expérience de la gestion de projet pour avoir du succès. De sorte qu'il est désormais possible de dire qu'est-ce que fait un gestionnaire de projet. Or, il se trouve que les deux cas à l'étude ont une philosophie

relationnelle et c'est ce qui fait de leur pratique un succès. Donc, de par leur cohérence philosophique, ces deux cas mettent en lumière la meilleure pratique pour la gestion de projet scientifique à succès.

Troisièmement, l'éclairage qu'apporte l'examen des résultats montre l'hologramme de la configuration de chaque mode d'existence ce qui permet une traduction philosophique. En effet, la proximité critique entre les deux philosophies se fait par cinq principes. Ces principes démontrent que le mode d'existence relationnel est une pratique générale de la gestion de projet alors que le mode d'existence moderne est une pratique spécifique de la gestion de projet. De sorte qu'en modifiant la pratique de gestion de projet scientifique, la philosophie relationnelle est capable d'en augmenter considérablement le succès en croisant une multitude de courants, domaines et champs scientifiques. Bref, les sciences de la gestion de projet gagneraient énormément à devenir de la gestion de projet des sciences.

### **8.1.7 Chapitre 8.**

Pour tout dire, l'enquête répond à la question générale de l'enquête : qu'est-ce que c'est qu'une philosophie relationnelle? En effet, en considérant un projet scientifique comme un assemblage de relations, une expérience textuelle d'éducation, l'enquête traduit et intègre ce que c'est que le métier de gestionnaires de projet. Autrement dit, en énonçant ce que l'on fait, cela crée une version réaliste de la gestion de projet scientifique. Ainsi, c'est en adoptant une philosophie relationnelle que l'enquête peut avoir du succès. En fin

de compte, l'enquête se solde par le pli du temps et de l'espace pour réduire à un point la philosophie relationnelle et qui se faisant, réduit la complexité, le risque et l'incertitude propre au métier de gestionnaire de projet.

## **8.2 Une mise au point de l'enquête**

Dans l'ensemble, l'enquête est un compte rendu qui traite de l'expérience d'éducation à la philosophie relationnelle dans la gestion d'un projet scientifique à succès. En effet, en substituant le premier syntagme de la pratique scientifique, l'enquête passe d'un mode individuel à un mode collectif. C'est ce qui permet à l'enquête de mettre en relation deux points de vue dans le but de les concilier. Ce faisant, la recherche devient le centre d'une expérience d'éducation entre deux philosophies et plusieurs sciences (gestion de projet, sémiologie graphique, physique optique, etc.). C'est donc à travers l'exploration d'un dédale de relations que l'enquête parvient à concilier les deux points vus philosophiques en misant sur leurs équivalences.

Plus précisément, cette expérience relationnelle se fait en deux temps, trois mouvements. D'une part, le procédé holographique se fait dans un premier temps par une inscription holographique et dans un second temps par une reconstruction de l'hologramme. D'autre part, l'enquête produit une adduction, puis une induction et se termine par une déduction. C'est afin de faciliter l'emploi de ce procédé que l'enquête propose un système de coordonnées représentatif du pluralisme des valeurs de l'expérience, la modélisation de la philosophie relationnelle. Bref, une philosophie

relationnelle de l'expérience de la gestion de projet scientifique permet de simplifier la complexité, de réduire le risque et d'amplifier la certitude.

C'est justement en déplaçant la limite de l'expérience dans la recherche qu'elle devient réaliste puisqu'elle produit un texte complexe, risqué et incertain. C'est la permutation des modes d'existence entre la modernité et le relationnel qui modifie le mobile immuable qui circule à travers notre pratique scientifique. C'est ce qui fait que l'enquête est représentative de ce que font les gestionnaires de projets, car il est possible d'établir de la référence en circulation pour garantir la représentativité relative de l'expérience textuelle. C'est là toute la rigueur de la pratique de gestion de projet scientifique que propose l'enquête. C'est aussi ce qui permet de concilier les points de vue puisque l'expérience permet d'expliquer que la différence entre un gestionnaire de projet et un gestionnaire de projet scientifique est l'utilisation prépondérante des moyens graphiques par rapport aux autres moyens : la pratique scientifique. En général, pour les gestionnaires de projet, la philosophie relationnelle amplifie fondamentalement leurs possibilités de succès, qu'ils soient scientifiques ou non.

### **8.3 Limites de l'enquête et pistes de recherche**

Bien que l'enquête a un impact significatif sur la pratique scientifique, elle possède tout de même plusieurs limites qui constituent également des pistes de recherche. Parallèlement à la réalisation de cette recherche, les chercheurs en gestion de projet ont



publié un nombre important d'articles abordant les mêmes enjeux. Trois principales limites sont identifiées.

La première limite est le nombre de philosophies considérées dans l'enquête. En effet, seulement deux philosophies sont considérées dans l'enquête, alors qu'il est possible qu'il en existe beaucoup plus. Par conséquent, des philosophies différentes peuvent exister et gagneraient à être connectées à la gestion de projet. D'ailleurs, le domaine de la gestion de projet connaît actuellement un changement de philosophie afin de définir sa propre philosophie (Frame, 2016; Konstantinou & Müller, 2016). Que ce soit de façon générale (Pollack & Adler, 2015), à travers le courant du *Rethinking project management* (Svejvig & Andersen, 2015), à travers le courant du *Making project critical* (Hodgson & Cicmil, 2016), à travers le courant collectif des *Project studies* (Gerald & Söderlund, 2018) et à travers le courant de la *Projectification* (Fowler, Lindahl, & Sköld, 2015; Midler, 2019), les chercheurs tendent tous vers une pratique de gestion de projet scientifique plus holistique, pluraliste et intégrée. Cela dit, bien que ces chercheurs appellent à l'innovation, leurs recherches s'inscrivent généralement dans la philosophie moderne en étudiant un seul des domaines de connaissance à la fois (Padalkar & Gopinath, 2016). De plus, en tant que démarche exploratoire, beaucoup reste à faire pour mieux cerner la philosophie moderne et la philosophie relationnelle. D'ailleurs, avec le procédé holographique, l'enquête propose une façon de parvenir à une traduction philosophique. Cette façon peut être améliorée et de nouveaux procédés peuvent être plus efficaces. En ce sens, Joslin et Müller (2016) proposent une triangulation philosophique et méthodologique. Saunders,

Gale, et Sherry (2016) vont plus loin en raffinant un outil pour définir l'incertitude d'un projet en empruntant à la physique optique le concept de *Kaléidoscope* afin de juxtaposer les déterminants de l'incertitude dans un même graphique. Il est intéressant de mentionner que l'holographie connaît actuellement des avancements majeurs partout dans le monde. Dans tous les cas, l'introduction à la traduction philosophique montre l'importance de considérer la diversité des modes d'existence comme une richesse capable de repousser les limites de la connaissance bien au-delà de ce qu'il est possible d'imaginer. Cette anthropodiversité est particulièrement pertinente pour l'étude de la créativité et de l'innovation comme étant des propriétés collectives et non plus seulement singulières. En repoussant ainsi les limites de la communication à celle de la traduction philosophique, l'enquête innove en apportant une réponse aux grandes questions, comment pouvons-nous mieux nous comprendre et comment pouvons-nous mieux travailler ensemble? Cette tendance à passer de l'individu au collectif est aussi remarquée par plusieurs chercheurs à travers leurs études sur la collaboration et la communication (Lippe & vom Brocke, 2016; Müller, 2015; Oddane, 2015; Sarhadi, Yousefi, & Zamani, 2018; Ziek & Anderson, 2015). En parallèle, selon Rifkin (2012), conseiller de plusieurs leaders mondiaux, dont la chancelière allemande, Angela Merkel, ainsi que le premier ministre de République populaire de Chine, Li Keqiang, nous sommes en train de vivre la troisième grande révolution industrielle et que celle-ci passe par l'innovation dans le transport, l'énergie et les communications. En gros, cette enquête s'inscrit dans cette mouvance mondiale en contribuant à l'évolution des communications par la traduction philosophique, bien qu'il reste beaucoup de chemin à faire.

La seconde limite tient à ceci : en permettant l'hybridation des sciences, la philosophie relationnelle et le procédé holographique créent des possibilités à des niveaux inégalés. En effet, bien que l'enquête se limite à quelques éléments de quelques sciences, les possibilités d'assemblages de sciences sont quant à elles innombrables. De sorte que la modification de la configuration et du procédé permet de qualifier cette recherche d'innovation radicale (Midler, 2019). L'innovation et la créativité sont également des thèmes prisés par plusieurs chercheurs (Koch-Ørvad, Thuesen, Koch, & Berker, 2019; Midler, Killen, & Kock, 2016; Müller & Söderlund, 2015) afin de mettre en valeur une approche exploratoire capable de connecter les multiples points de vue en gestion de projet. D'ailleurs, quelques pistes sont déjà envisageables des suites de l'enquête. D'abord, en considérant son impact sur le succès de projets, il est désormais possible de tenir compte des masses manquantes qui affectent le succès des projets, tel que : les naissances, les unions de fait, les mariages, les enfants, les divorces, les maladies, les décès, etc. En d'autres mots, il est possible de considérer l'impact de la Vie sur la gestion de projet et son succès. Ensuite, il est aussi possible de considérer l'impact de la philosophie sur la psychologie, notamment en ce qui a trait à la santé mentale par la considération de la charge cognitive, du stress et des troubles mentaux. Puis, il est possible encore de penser à son utilisation au-delà de l'entreprise par exemple avec l'enseignement du métier de gestionnaire de projet (Koch-Ørvad et al., 2019; Shelley, 2015). Ainsi, l'éducation expérientielle à la gestion de projet à succès met en valeur des habiletés relationnelles qui contribuent au développement de la maturité, telle que: le jugement, le respect, la résolution de conflits, le leadership, la réflexion, etc. En mettant de l'avant les

relations, la philosophie relationnelle et le procédé holographique ouvrent la voie à une série d'innovations scientifiques et managériales.

La troisièmement limite concerne l'expérience étudiante. Suite à cette dernière, il est légitime de se demander quel traitement sera réservé à la philosophie relationnelle dans un monde en péril? En effet, c'est la première fois dans l'histoire de l'humanité que la longévité permet à autant de gens de côtoyer leurs grands-parents et même leurs arrière-grands-parents (Lannoy & Feyereisen, 1997). C'est aussi la première fois que les relations internationales prennent autant de place dans la politique. Il en résulte des tensions philosophiques à plusieurs niveaux. Par exemple, au sein des entreprises, cela accentue les tensions entre l'administration (généralement plus âgée) et la gestion de projet (généralement plus jeune) à travers l'enjeu générationnel puis au sein de la société avec notamment le *Printemps Érable* de 2012 (Bonenfant, Glinoyer, & Lapointe, 2013) ou encore les manifestations mondiales pour la planète comme celle du 27 septembre 2019. C'est aussi le cas des tensions géopolitiques actuelles, par exemple, entre les États-Unis et la République populaire de Chine avec son projet économique de *La route de la soie*. En ce qui concerne cette recherche, la « projectification » de la recherche augmente la tension entre les institutions stabilisées et la gestion de projet scientifique exploratoire qui s'observe par une résistance au changement (Fowler et al., 2015; Riol & Thuillier, 2015; Söderlund & Sydow, 2019). Les iconoclashes sont nombreux. À l'heure où les tensions s'accroissent, que le terrorisme devient de plus en plus une pratique courante, que les tueries de masses deviennent un mouvement social, que de plus en plus de pays possèdent

l'arme nucléaire, que le réchauffement climatique perturbe de plus en plus notre mode vie, le fragile équilibre de la vie est plus que jamais en danger. Pour tout dire, cette recherche est importante puisque, à notre connaissance, il s'agit de la seule innovation radicale qui répond aux enjeux actuels de la gestion de projet en proposant une solution pratique. Alors que la philosophie relationnelle propose un moyen pratique pour faciliter le rapprochement et la vie ensemble, réussira-t-elle à faire sa place? Est-ce que les cadres administratifs traditionnels prévaudront sur l'innovation dont le monde a besoin, dont nous avons besoin? Si oui, pour combien de temps encore? C'est pourquoi cette enquête s'inscrit dans un mouvement qui propose un remède philosophique aux maux existentiels de notre temps.

## 9 Références

- Aaltonen, K., Jaakko, K., & Tuomas, O. (2008). Stakeholder salience in global projects. *International Journal of Project Management*, 26(5), 509.
- Aaltonen, K. (2011). Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process. *International Journal of Project Management*, 29(2), 165.
- Aaltonen, K. (2013). The establishment of legitimacy: the case of international projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 13-35. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17538371311291008>
- Aaltonen, K., & Sivonen, R. (2009). Response strategies to stakeholder pressures in global projects. *International Journal of Project Management*, 27(2), 131.
- Aarseth, W., Andersen, B., Ahola, T., & Jergeas, G. (2012). Practical difficulties encountered in attempting to implement a partnering approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(2), 266-284. doi: 10.1108/17538371211214941
- Achterkamp, M. C., & Vos, J. F. J. (2008). Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. *International Journal of Project Management*, 26(7), 749.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). À quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement; 2 : Le choix des porte-parole. *Gérer et comprendre*, 4-17 & 14-29. Repéré à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-000817141> site Web |URL| doi:DOI
- Artto, K., Martinsuo, M., Dietrich, P., & Kujala, J. (2008). Project strategy: strategy types and their contents in innovation projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(1), 49-70. doi: 10.1108/17538370810846414
- Association for Project Management. (2012). *APM body of knowledge* (Sixth éd.). Princes Risborough, Buckinghamshire: Association for Project Management.
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.

- Attarian, A., & Priest, S. (1994). The Relationship between Stages of Group Development and Styles of Outdoor Leadership. *Journal of Adventure Education and Outdoor Leadership*, 11(3), 13-19.
- 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. doi: 10.1108/17538371111144166
- Babbie, E. R. (2010). *The Practice of Social Research*: Wadsworth Cengage.
- Bandler, R. (2002). *Un cerveau pour changer : la programmation neuro-linguistique*. Paris: InterÉditions.
- Barber, B. (2014). *Perspective*. Paris: Vigot.
- Barbour, R. (2007). *Doing Focus Groups* (U. Flick Éd.). Thousand Oaks: Sage.
- Barnlund, D. C. (1968). *Interpersonal Communication*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 830.
- Berlo, D. K. (1966). *The process of communication : an introduction to theory and practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bernays, E. L. (1928). *Propaganda*. New York: Ig Publishing.
- Bertin, J. (1998). *Sémiologie graphique: les diagrammes, les réseaux, les cartes* (3 éd.). Paris: Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
- Bertin, J. (2013). *Sémiologie graphique : les diagrammes, les réseaux, les cartes* (5 éd.). Paris: Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.



- Bettiol, M., & Sedita, S. R. (2011). The role of community of practice in developing creative industry projects. *International Journal of Project Management*, 29(4), 468.
- Blackburn, S. (2002). The project manager and the project-network. *International Journal of Project Management*, 20(3), 199-204.
- Bonenfant, M., Glinoyer, A., & Lapointe, M.-E. (2013). *Le printemps québécois : une anthologie*. Montréal: Éditions Écosociété.
- Boutin, G. (2008). *L'entretien de recherche qualitatif*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Brechet, J.-P., & Desreumaux, A. (2010). Agir projectif, action collective et autonomie. *Management International*, 14(4), 11-21.
- Bresnen, M. (2016). Institutional development, divergence and change in the discipline of project management. *International Journal of Project Management*, 34(2), 328-338. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.001>
- Bryde, D. (2008). Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success. *International Journal of Project Management*, 26(8), 800.
- Burkatzky, F. H. H. (2007). *Development of measurement scales for project complexity and system integration performance*. (Ph.D. 3257958), Walden University, United States -- Minnesota. Repéré à <https://symbiose.uqo.ca/apps/LoginSigparb/LoginPourRessources.aspx/?docview/304764115?accountid=14724>
- Burt, R. S. (2001). Structural Holes versus Network Closure as Social Capital. Dans N. Lin, K. S. Cook & R. S. Burt (Éds.), *Social Capital: Theory and Research* (pp. 31-56). New York Aldine de Gruyter.
- Calamel, L., Defélix, C., Picq, T., & Retour, D. (2012). Inter-organisational projects in French innovation clusters: The construction of collaboration. *International Journal of Project Management*, 30(1), 48.

- Callon, M. (1986a). The Sociology of an Actor-Network: The Case of the Electric Vehicle. Dans M. Callon, J. Law & A. Rip (Éds.), *Mapping the Dynamics of Science and Technology: Sociology of Science in the Real World* (pp. 19-34). London: Palgrave Macmillan UK.
- Callon, M. (1986b). Some elements for a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St-Brieuc Bay. Dans J. Law (Éd.), *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?* (pp. 196-223.). Boston, MA: Routledge and Kegan Paul.
- Callon, M. (1990). Techno - economic networks and irreversibility. *The Sociological Review*, 38(S1), 132-161.
- Callon, M. (2006). Le grand Léviathan s'appriivoise-t-il? Dans P. d. M. d. Paris (Éd.), *Sociologie de la traduction: textes fondateurs* (pp. 11-32). Paris: Presses des Mines.
- Callon, M., & Ferrary, M. (2006). Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau. *Sociologies pratiques*, 2 (n° 13), p. 37-44.
- Callon, M., Rip, A., & Law, J. (1986). *Mapping the Dynamics of Science and Technology: Sociology of Science in the Real World*. London: Palgrave Macmillan UK.
- Carden, L., & Egan, T. (2008). Does Our Literature Support Sectors Newer to Project Management? The Search for Quality Publications Relevant to Nontraditional Industries. *Project Management Journal*, 39(3), 6-27.
- Cavaleri, S., Firestone, J., & Reed, F. (2012). Managing project problem-solving patterns. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 125-145. doi: 10.1108/17538371211192937
- Cayrol, A., & Saint Paul, J. d. (2010). *Derrière la magie : la programmation neuro-linguistique (PNL)* (Nouv. éd.). Paris: Interéditions.

- Cicmil, S., Cooke-Davies, T., Crawford, L., & Richardson, K. (2009). *Exploring the Complexity of Projects: Implications of Complexity Theory for Project Management Practice*. Newtown Square: Project Management Institute.
- Cooke-Davies, T., Cicmil, S., Crawford, L., & Richardson, K. (2007). We're not in kansas anymore, toto : mapping the strange landscape of complexity theory, and its relationship to project management. *Project Management Journal*, 38(2), 50-61.
- Culmsee, P., & Awati, K. (2012). Towards a holding environment: building shared understanding and commitment in projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(3), 528-548. doi:  
<http://dx.doi.org/10.1108/17538371211235353>
- Darmody, B. P. (2007, July). *Henry L. Gantt and Frederick Taylor: The Pioneers of Scientific Management*. Communication présentée à la ACE International Transactions, Morgantown, United States, Morgantown.
- Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 189-201.
- De Schepper, S., Dooms, M., & Haezendonck, E. (2014). Stakeholder dynamics and responsibilities in Public-Private Partnerships: A mixed experience. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1210-1222.
- Dessler, G., Grenon, P., Desaulniers, L., & Forgues, J. F. (2009). *La Gestion des Organisations: Principes et Tendances Au XXIe Siècle* (2 éd.). Saint-Laurent, Montréal: ERPI.
- Dewey, J. (1934). *Art as experience*. New York, Ny: G P Putnam.
- Dewey, J. (1938). *Experience And Education* (Touchstone Éd. 1997 éd.). New York: Simon & Schuster.
- Doloi, H. K. (2011). Understanding stakeholders' perspective of cost estimation in project management. *International Journal of Project Management*, 29(5), 622-636.

- Einstein, A. (1920). *Relativity: The Special and the General Theory* (R. W. Lawson, Trad.). Mansfield Centre: Martino publishing.
- Einstein, A. (1923). *Does the inertia of a body depend upon its energy-content?* Mineola: Dover Publications, Inc.
- Enquête sur les modes d'existence. (2012). Le livre web. Repéré le 3 novembre, 2017, à <http://modesofexistence.org>
- Florichel, S., Bonneau, C., Aubry, M., & Sergi, V. (2014). Extending project management research: Insights from social theories. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1091-1107. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.02.008>
- Fowler, N., Lindahl, M., & Sköld, D. (2015). The projectification of university research. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(1), 9-32. doi: 10.1108/IJMPB-10-2013-0059
- Frame, J. D. (2016). Philosophy of Project Management: Lessons from the Philosophy of Science. *Project Management Journal*, 47(3), 35-47. doi: 10.1177/875697281604700304
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*. Boston, Toronto, London: Pitman.
- Gauthier, J.-B., & Ika, L. A. (2012). Foundations of Project Management Research: An Explicit and Six-Facet Ontological Framework. *Project Management Journal*, 43(5), 5-23. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.21288>
- Genest, B.-A., Nguyen, T. H., Babineau, L., & Genest, P.-A. (2015). *Principes et techniques de la gestion de projets* (5 éd.). Laval (Québec): Les Éditions Sigma Delta.
- Geraldi, J., J. Rodney, T., Harvey, M., Anders, S., Mike, H., & Tim, B. (2008). Innovation in project management: Voices of researchers. *International Journal of Project Management*, 26(5), 586.

- Geraldi, J., & Söderlund, J. (2018). Project studies: What it is, where it is going. *International Journal of Project Management*, 36(1), 55-70. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.06.004
- Geyer, F. (1998, August). *From simplicity to complexity: adapting to the irreversibility of accelerating change* Communication présentée à la 14th World Congress of Sociology, Montreal, Canada.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. S. (1978). Threshold Models of Collective Behavior. *American Journal of Sociology*, 83(6), 1420-1443.
- Granovetter, M. S. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, 1(1983), 201-233.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter, M. S., & Roland, S. (1988). Threshold Models of Diversity: Chinese Restaurants, Residential Segregation, and the Spiral of Silence. *Sociological Methodology*, 18, 69-104.
- Grix, J. (2002). Introducing Students to the Generic Terminology of Social Research. *Politics*, 22(3), 175-186. doi: 10.1111/1467-9256.00173
- Guangshe, J., Fangjun, Y., Guangbin, W., Baonan, H., & Rui, Y. (2011). A study of mega project from a perspective of social conflict theory. *International Journal of Project Management*, 29(7), 817.
- Hällgren, M., & Wilson, T. L. (2011). Opportunities for learning from crises in projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(2), 196-217. doi: 10.1287/orsc.13.3.249.2776

- Harbour, M., & Kisfalvi, V. (2012). Looking desperately for courage or how to study a polysemic concept. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7(2), 166-188. doi: 10.1108/17465641211253084
- Hecht, E. (2005). *Optique* (4 éd.). Paris: Pearson/Education.
- Heravi, A., Coffey, V., & Trigunarsyah, B. (2015). Evaluating the level of stakeholder involvement during the project planning processes of building projects. *International Journal of Project Management*, 33(5), 985.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*. Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- Hodgson, D., & Cicmil, S. (2016). Making projects critical 15 years on: a retrospective reflection (2001-2016). *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(4), 744-751. doi: 10.1108/IJMPB-10-2015-0105
- Holt, G. D., Love, P. E. D., & Li, H. (2000). The learning organization: Toward a paradigm for mutually beneficial strategic construction alliances. *International Journal of Project Management*, 18(6), 415-421.
- Ika, L. (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19.
- Jaafari, A. (2003). Project management in the age of complexity and change. *Project Management Journal*, 34(4), 47-57.
- Jenny, H. (2001). *Cymatics: A Study of Wave Phenomena and Vibration*. Eliot: MACROmedia.
- Jensen, C., Johannson, S., & Lofstrom, M. (2006). Project relationships - A model for analyzing interactional uncertainty. *International Journal of Project Management*, 24(1), 4-12.

- Jepsen, A. L., & Eskerod, P. (2009). Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world. *International Journal of Project Management*, 27(4), 335.
- Jha, K. N., & Iyer, K. C. (2006). Critical determinants of project coordination. *International Journal of Project Management*, 24(4), 314-322.
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). Identifying interesting project phenomena using philosophical and methodological triangulation. *International Journal of Project Management*, 34(6), 1043-1056. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.05.005
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A Retrospective look at our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 36(4), 19-31. doi: 10.1177/875697280503600403
- Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2010). *Managing complex projects*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Koch-Ørvad, N., Thuesen, C., Koch, C., & Berker, T. (2019). Transforming Ecosystems: Facilitating Sustainable Innovations Through the Lineage of Exploratory Projects. *Project Management Journal*, 50(5), 602-616. doi: 10.1177/8756972819870623
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning : experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Konstantinou, E., & Müller, R. (2016). The Role of Philosophy in Project Management. *Project Management Journal*, 47(3), 3-11. doi: 10.1177/875697281604700301
- Kuhn, T. S. (1962). *La structure des révolutions scientifiques*. Paris: Flammarion.
- Kwak, Y. H., & Anbari, F. T. (2012). History, practices, and future of earned value management in government: Perspectives from NASA. *Project Management Journal*, 43(1), 77-90. doi: 10.1002/pmj.20272

- Lalonde, P.-L., Bourgault, M., & Findeli, A. (2012). An empirical investigation of the project situation: PM practice as an inquiry process. *International Journal of Project Management*, 30(4), 418-431. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.09.005>
- Lannoy, J.-D. d., & Feyereisen, P. (1997). *L'éthologie humaine* (2 éd.). Paris: Presses universitaires de France.
- Latour, B. (1996a). On actor-network theory. A few clarifications plus more than a few complications. *Soziale Welt*, 47, 369-381.
- Latour, B. (1996b). Transférer les projets dans la réalité. Dans D. Chevallier (Éd.), *Savoir faire et pouvoir transmettre : Transmission et apprentissage des savoir-faire et des techniques* (pp. 151-165). Paris: Éditions de la Maison des sciences de l'homme.
- Latour, B. (1997). *Nous n'avons jamais été modernes: essai d'anthropologie symétrique* (2e éd. rev. et corr. éd.). Paris: La Découverte.
- Latour, B. (2001). *Le métier de chercheur : regard d'un anthropologue* (2 éd.). Paris: Institut national de la recherche agronomique.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social an introduction to actor-network-theory*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Latour, B. (2006). « Les "vues" de l'esprit ». Une introduction à l'anthropologie des sciences et des techniques dans : *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Paris: Presses des Mines.
- Latour, B. (2007a). *Changer de société, refaire de la sociologie* (N. Guilhot, Trad.). Paris: La Découverte.
- Latour, B. (2007b). *L'espoir de Pandore: pour une version réaliste de l'activité scientifique* (D. Gille, Trad.). Paris: La Découverte.



- Latour, B. (2012a). Biographie d'une enquête. À propos d'un livre sur les modes d'existence. *Archives de Philosophie*, 75(4), 549-566.
- Latour, B. (2012b). *Enquête sur les modes d'existence: une anthropologie des modernes*. Paris: La Découverte.
- Latour, B., & Yaneva, A. (2008). "Give me a gun and I will make all buildings move": An ANT's view of architecture. Dans R. Geiser (Éd.), *Explorations in Architecture: Teaching, Design, Research* (pp. 80-89). Basel: Birkhäuser.
- Lau, E., & Rowlinson, S. (2011). The implications of trust in relationships in managing construction projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(4), 633-659.
- Law, J. (1984). On the methods of long-distance control: vessels, navigation and the Portuguese route to India. *The Sociological Review*, 32, 234-263. doi: 10.1111/j.1467-954X.1984.tb00114.x
- Law, J. (1986). *Power, action, and belief: a new sociology of knowledge?* London: Routledge & Kegan Paul.
- Law, J. (1992). Notes on the theory of the actor-network: Ordering, strategy, and heterogeneity. *Systemic Practice and Action Research*, 5(4), 379-393. doi: 10.1007/bf01059830
- Law, J. (1999a). After ANT: complexity, naming and topology. *The Sociological Review*, 47(S1), 1-14. doi: 10.1111/j.1467-954X.1999.tb03479.x
- Law, J. (1999b). Traduction/Trahison: Notes on ANT. Repéré le, 17/03/2015, à <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/Law-Traduction-Trahison.pdf>
- Law, J., & Callon, M. (1988). Engineering and Sociology in a Military Aircraft Project: A Network Analysis of Technological Change. *Social Problems*, 35(3), 284-297.
- Le Bon, G. (2009). *The crowd a study of the popular mind*. Auckland, N.Z.: Floating Press.

- Lecoeuvre-Soudain, L., & Deshayes, P. (2006). From marketing to project management. *Project Management Journal*, 37(5), 103-112.
- Lecoutre, M., & Lièvre, P. (2010). Mobilizing Social Networks Beyond Project Team Frontiers: The Case of Polar Expeditions. *Project Management Journal*, 41(3), 57-68.
- Lièvre, P., & Tchernev, N. (2004). *La logistique entre management et optimisation*. Paris: Hermes Science Publications.
- Linderoth, H. C. J., & Pellegrino, G. (2005). Frames and inscriptions: tracing a way to understand IT-dependent change projects. *International Journal of Project Management*, 23(5), 415-420.
- Lippe, S., & vom Brocke, J. (2016). Situational Project Management for Collaborative Research Projects. *Project Management Journal*, 47(1), 76-96. doi: 10.1002/pmj.21561
- Loosemore, M. (2010). Using multimedia to effectively engage stakeholders in risk management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(2), 307-327. doi: 10.1108/17538371011036608
- Lord, J. M., & Pelletier, A. (2006). *Cartes, boussoles & GPS*. Saint-Constant, Qc: Broquet.
- Lorenz, K. (1984). *Les fondements de l'éthologie*. Paris: Flammarion.
- Maslow, A. H. (1954). *Devenir le meilleur de soi-même : besoins fondamentaux, motivation et personnalité*. Paris: Eyrolles.
- Mazur, A., Pisarski, A., Chang, A., & Ashkanasy, N. M. (2014). Rating defence major project success: The role of personal attributes and stakeholder relationships. *International Journal of Project Management*, 32(6), 944.

- Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal Communication*. Piscataway, N.J.: Aldine Transaction.
- Midler, C. (2019). Crossing the Valley of Death: Managing the When, What, and How of Innovative Development Projects. *Project Management Journal*, 50(4), 447-459. doi: 10.1177/8756972819857881
- Midler, C., Killen, C. P., & Kock, A. (2016). Project and Innovation Management: Bridging Contemporary Trends in Theory and Practice. *Project Management Journal*, 47(2), 3-7. doi: 10.1002/pmj.21587
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Paris: De Boeck.
- MINES ParisTech. (2017, 18 mai). Description des controverses. Repéré le 7, 2019-12-06, à <http://controverses.mines-paristech.fr/presentation/>
- Missonier, S., & Loufrani-Fedida, S. (2014). Stakeholder analysis and engagement in projects: From stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1108.
- Moeschler, J., & Auchlin, A. (2000). *Introduction à la linguistique contemporaine* (2 éd.). Paris: A. Colin.
- Mok, K. Y., Shen, G. Q., & Yang, J. (2015). Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. *International Journal of Project Management*, 33(2), 446.
- Morris, P. W. G. (2016). Reflections. *International Journal of Project Management*, 34(2), 365-370. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.08.001>
- Morris, P. W. G., Pinto, J. K., & Söderlund, J. (2011). *The Oxford Handbook of Project Management*. New York: Oxford University Press.
- Müller, R. (2015). The Migration of Methodologies for Project Management Research. *Project Management Journal*, 46(2), 3-5. doi: 10.1002/pmj.21490

- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757-775. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17538371211269040>
- Müller, R., & Söderlund, J. (2015). Innovative approaches in project management research. *International Journal of Project Management*, 33(2), 251-253. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.10.001
- Noël, M. X. (2009). *Savoirs en management : hybrides d'action et de connaissance*. Montréal, Québec: Éditions JFD.
- O'Shaughnessy, W. (2006a). *Guide méthodologique d'élaboration et de gestion de projet : la gestion de projet et le concept de gestion intégrée* (2 éd.). Trois-Rivières: Éditions SMG.
- O'Shaughnessy, W. (2006b). *La conception et l'évaluation de projet*. Trois-Rivières, Québec: Les Éditions SMG.
- O'Shaughnessy, W., & Desrochers, J. (2009). *Évaluation de la faisabilité financière des projets et la création de valeur* (2 éd.). Trois-Rivières, Qc: Les Éditions SMG.
- Oddane, T. A. W. (2015). The collective creativity of academics and practitioners in innovation projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(1), 33-57. doi: 10.1108/IJMPB-10-2013-0060
- Office de la propriété intellectuelle du Canada. (1985). *Loi sur le droit d'auteur*. Canada: Repéré à <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/C-42/page-1.html>.
- Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, 23(4), 321-328.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319-333. doi: 10.1016/0956-5221(95)00018-q

- Padalkar, M., & Gopinath, S. (2016). Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1305-1321. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.06.006
- Paillé, P. (2007). La méthodologie de recherche dans un contexte de recherche professionnalisante : douze devis méthodologiques exemplaires. *Recherches qualitatives*, 27(2), 133-151.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Pellegrinelli, S., & Webster, R. M. (2011). Multi-paradigmatic perspectives on a business transformation program. *Project Management Journal*, 42(6), 4-19. doi: 10.1002/pmj.20275
- Pinto, J. K., & Slevin, D. (1988). Critical Success Factors Across the Project Life Cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67-75.
- Pinto, J. K., & Winch, G. (2016). The unsettling of “settled science:” The past and future of the management of projects. *International Journal of Project Management*, 34(2), 237-245. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.07.011>
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique. Dans D. Poupart, Groulx, Laperrière, Mayer, Pires [Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives] (Éd.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (pp. 113-169). Montréal: Gaëtan Morin
- Pollack, J., & Adler, D. (2015). Emergent trends and passing fads in project management research: A scientometric analysis of changes in the field. *International Journal of Project Management*, 33(1), 236-248. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.04.011
- Pollack, J., Costello, K., & Sankaran, S. (2013). Applying Actor–Network Theory as a sensemaking framework for complex organisational change programs. *International Journal of Project Management*, 31(8), 1118-1128. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.12.007>

- Poupard, M. (2008). *Le chargé de projet créatif : traduction des pratiques de conciliation de la gestion et de la créativité*. HEC Montréal, Montréal.
- Project Management Institute. (2008). *Organizational project management maturity model (OPM3®) : knowledge foundation* (2nd ed. éd.). Newtown Square, Penns.: Project Management Institute.
- Project Management Institute, & American National Standards Institute. (2013). *A guide to the project management body of knowledge : (PMBOK guide)* (5th ed. éd.). Newtown Square, Penns.: Project Management Institute.
- Provost, M.-A. (2010). *Normes de présentation d'un travail de recherche* (4 éd.). Trois-Rivières, Québec: S.M.G.
- Purvis, R. L., Zagenczyk, T. J., & McCray, G. E. (2015). What's in it for me? Using expectancy theory and climate to explain stakeholder participation, its direction and intensity. *International Journal of Project Management*, 33(1), 3-14.
- Récopé, M., Lièvre, P., & Rix-Lièvre, G. (2010). The Commitment of Polar Expedition Members to a Project: Declared Motivation or In Situ Mobilization? *Project Management Journal*, 41(3), 45-56.
- Reiss, G. (2007). *Project management demystified*. London ; New York: Taylor & Francis.
- Rey, A. (2011). *Dictionnaire Historique de la langue française*. Paris: Le Robert.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Publishing Group.
- Rifkin, J. (2012). *La troisième révolution industrielle : comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde*. Paris: LLL Les Liens qui libèrent.

- Riol, H., & Thuillier, D. (2015). Project management for academic research projects: balancing structure and flexibility. *International Journal of Project Organisation and Management*, 7(3), 251-269.
- Robert, P., Rey-Debove, J., & Rey, A. (Éds.). (2016) *Le Grand Robert de la langue française dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française* (4e éd.). Paris: Dictionnaires Le Robert/VUEF.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5 éd.). New York: Free Press.
- Sage, D., Dainty, A., & Brookes, N. (2011). How actor-network theories can help in understanding project complexities. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(2), 274-293. doi: 10.1108/17538371111120243
- Sallinen, L., Ruuska, I., & Ahola, T. (2013). How governmental stakeholders influence large projects: the case of nuclear power plant projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 51-68. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17538371311291026>
- Sarhadi, M., Yousefi, S., & Zamani, A. (2018). Participative project management as a comprehensive response to postmodernism criticisms. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 935-959. doi: 10.1108/IJMPB-10-2017-0119
- Saunders, F. C., Gale, A. W., & Sherry, A. H. (2016). Mapping the multi-faceted: Determinants of uncertainty in safety-critical projects. *International Journal of Project Management*, 34(6), 1057-1070. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.02.003
- Schramm, W., & Institute for Communication Research, S. U. (1960). *Mass communications: a book of readings*. Urbana: University of Illinois Press.
- Sense, & Fernando. (2011). The spiritual identity of projects. *International Journal of Project Management*, 29(5), 504.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press.

- Shelley, A. W. (2015). Project management and leadership education facilitated as projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(3), 478-490. doi: 10.1108/IJMPB-09-2014-0059
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (1996). Toward a typological theory of project management. *Research Policy*, 25(4), 607-607.
- Shenhar, A. J., Tishler, A., Dvir, D., Lipovetsky, S., & Lechler, T. (2002). Refining the search for project success factors: A multivariate, typological approach. *R & D Management*, 32(2), 111-126.
- Smuts, J. C. (1926). *Holism and evolution*. New York: Macmillan.
- Söderlund, J. (2011). Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentation. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 153-176. doi: 10.1111/j.1468-2370.2010.00290.x
- Söderlund, J., & Geraldi, J. (2012). Classics in project management: revisiting the past, creating the future. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 559-577. doi: doi:10.1108/17538371211280245
- Söderlund, J., & Sydow, J. (2019). Projects and institutions: towards understanding their mutual constitution and dynamics. *International Journal of Project Management*, 37(2), 259-268. doi: 10.1016/j.ijproman.2019.01.001
- Svejvig, P., & Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, 33(2), 278-290. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.06.004
- Teo, M. M. M., & Loosemore, M. (2010). Community-based protest against construction projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(2), 216-235. doi: 10.1108/17538371011036554
- Todorov, T. (1981). *Mikhail Bakhtine : le principe dialogique : suivi de Écrits du cercle de Bakhtine*. Paris: Éditions du Seuil.



- Tryggestad, K., Justesen, L., & Mouritsen, J. (2013). Project temporalities: how frogs can become stakeholders. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 69-87. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17538371311291035>
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427. doi: 10.1177/105960117700200404
- Turner, J. R., Huemann, M., Anbari, F. T., & Bredillet, C. (2010). *Perspectives on projects*. London: Routledge.
- Vaagaasar, A. L. (2011). Development of relationships and relationship competencies in complex projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(2), 294-307. doi: 10.1108/17538371111120252
- van der Hoorn, B. (2015). Playing projects: Identifying flow in the 'lived experience'. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1008-1021. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.009>
- van der Hoorn, B., & Whitty, S. J. (2015a). A Heideggerian paradigm for project management: Breaking free of the disciplinary matrix and its Cartesian ontology. *International Journal of Project Management*, 33(4), 721-734. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.09.007>
- van der Hoorn, B., & Whitty, S. J. (2015b). Signs to dogma: A Heideggerian view of how artefacts distort the project world. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1206-1219. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.011>
- Venturini, T. (2010). Diving in magma: how to explore controversies with actor-network theory. *Public Understanding of Science*, 19(3), 258-273. doi: 10.1177/0963662509102694
- Walker, D. H. T., Steinfort, P., & Maqsood, T. (2014). Stakeholder voices through rich pictures. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(3), 342-361.

- Walley, P. (2013). Stakeholder management: the sociodynamic approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(3), 485-504.
- Wolf, G. L., & Hauck, W. C. (1985). PERT/CPM: A Tool for Managing Projects. *Industrial Management*, 27(1), 22-22.
- Yaneva, P. A. (2013). *Mapping Controversies in Architecture*. Abington: Ashgate Publishing Limited.
- Yang, J. (2014). An investigation of stakeholder analysis in urban development projects: Empirical or rationalistic perspectives. *International Journal of Project Management*, 32(5), 838.
- Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S., & Xue, X. (2011). Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies. *International Journal of Project Management*, 29(7), 900-910.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5 éd.). Los Angeles: Sage Publications.
- Ziek, P., & Anderson, J. D. (2015). Communication, dialogue and project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(4), 788-803. doi: 10.1108/IJMPB-04-2014-0034

**Appendice A : Canevas d'observation**

## Canevas d'observation

---

Les projets mobilisateurs

### Organisme

Nom de l'organisme	
Nom du projet	

### Activité

Nom	
Dates	

Afin de simplifier le travail terrain, toutes les notes sont conciliées au sein du même carnet ou dictées. Pour distinguer le type d'information, un code est utilisé pour chaque inscription :

- 1) Transformation : les transformations du chercheur
- 2) Chronologie : la description des actions complétée du journal de bord
- 3) Esquisses : les brouillons d'analyse
- 4) Effets : noter les effets produits par le compte rendu

Journal de bord				
Activité	Date	Heure	Jour	Lieu

	Lever	Départ	Dîner	Arrivée estimée	Arrivée
Heure					
Endroit					
Coordonnées					
Altitude					

Température		
a.m.	p.m.	
Nuages		
a.m.	p.m.	
Précipitations		
a.m.	p.m.	
Pression atmosphérique		
a.m.	p.m.	
Vents		
Force	a.m.	
	p.m.	
Provenance	a.m.	
	p.m.	

Distance à parcourir	
Cap à suivre	
Azimut de secours	
Distance parcourue	
Temps déplacement	
Vitesse moyenne de déplacement	

Données spécifiques à l'activité	

Matériel perdu, à réparer ou à ne pas oublier à la prochaine sortie

<b>Journal de bord</b>
Cliquez ici pour taper du texte.

<b>Esquisses</b>

## **Appendice B : Canevas d'entrevue**

## Canevas d'entrevue

---

Les projets mobilisateurs

### Organisme

Nom de l'organisme	
Nom du projet	

### Leader du projet

Prénom, nom	
Téléphone au travail	
Courriel	

### Personne interviewée

Personne(s) interviewée(s)	

### Entrevue

Lieu	
Date	
Heure de début	
Heure de fin	



## **Introduction générale**

Ce projet de recherche s'inscrit dans une démarche exploratoire visant à décrire le processus de la mobilisation. Pendant cette entrevue, d'une durée d'environ 1h30, trois thèmes seront abordés, soit : l'identité, la finalité et les réseaux sociaux. L'entrevue comporte des questions semi-ouvertes, ce qui veut dire que vous pouvez exprimer librement vos opinions et vos pensées. Sentez-vous à l'aise, je ne suis pas ici pour vous juger, mais pour recueillir vos opinions et vos pensées, car je considère qu'elles sont importantes. Vous devez savoir qu'il n'y a pas de bonne, ni de mauvaise réponse. Vous pourrez connaître les résultats de l'étude lors de la présentation finale. Les opinions divergentes sont une source importante d'information c'est pourquoi je vous encourage à les partager.

Nous procéderons donc dans l'ordre chronologique des évènements.

## **Définitions**

Le projet : il s'agit de l'évènement depuis l'idée, à sa réalisation jusqu'à la fermeture complète du dossier.

## **1. Ouverture**

1. Pouvez-vous me présenter votre organisme en quelques mots?

--

## **2. Centrage**

2. Pouvez-vous me présenter le projet en quelques mots?

--

3. Pouvez-vous me parler de votre rôle dans le projet?

--

### 3. Approfondissement

4. Description de l'histoire du projet jusqu'à maintenant et l'anticipation.

### 4. Conclusion

5. Y a-t-il des sujets que nous n'avons pas abordés et dont vous aimeriez discuter?

6. Note finale

L'entrevue est maintenant terminée. Nous tenons à vous remercier pour avoir participé à cette étude et pour le temps que vous nous avez consacré. Votre contribution est grandement appréciée. Nous aurons l'occasion de continuer le projet de recherche lors de l'activité. Lorsque les résultats seront disponibles, je vous contacterai pour vous les présenter.

Un sincère merci pour votre collaboration.

**Appendice C : Matrice chronologique ordonnée par rôle**

<b>Matrice chronologique ordonnée par rôle</b>			
<b>Cas #</b>	<b>Chronologie</b>	<b>Jour 1</b>	<b>Jour 2</b>
	<b>Rôles</b>		
	Leader		
	Chercheur		
	Gestionnaire de projet		
	Membre équipe de projet 1		
	Membre équipe de projet 2		
	Autre à préciser		

**Appendice D : Matrice ordonnée par concepts**

<b>Matrice ordonnée pas concepts</b>		
<b>Moments de la traduction</b>	<b>Cas 1</b>	<b>Cas 2</b>
Problématisation		
Intéressement		
Enrôlement		
Mobilisation		
Propagation		
Autre à préciser		

**Appendice E : Matrice ordonnée par thèmes**

<b>Matrice ordonnée par thème</b>		
<b>Thèmes</b>	<b>Cas 1</b>	<b>Cas 2</b>
Thème 1		
Thème 1.1		
Thème 1.2		
Thème 2		
Thème 2.1		
Thème 2.2		



## **Appendice F : Liste des codes**

<b>Liste des codes</b>		
<b>Item</b>	<b>Code</b>	<b>#</b>
Sociologie de la traduction	ST	1.0
Problématisation	PR	1.1
Intéressement	INT	1.2
Enrôlement	ENR	1.3
Mobilisation	MOB	1.4
Propagation/ Dissidence	PRO-D	1.5
Autres à préciser	À définir	À définir
Processus de gestion d'un projet mobilisateur	GDP	2.0
Émergence	ÉME	2.1
Recrutement	REC	2.2
Planification	PLA	2.3
Réalisation	RÉA	2.4
Clôture	CLO	2.5
Éléments d'un projet mobilisateur	ELS	3.0
Objectif mobilisateur	OBJ	3.1
L'agencement	AGE	3.1.1
L'assemblage	ASS	3.1.2
L'accomplissement	ACC	3.1.3

Identité	ID	3.2
Équité	EQ	3.2.1
Équivalence	EQV	3.2.2
Échange	ECH	3.2.3
Réseaux sociaux	RS	3.3
Hiatus	HIA	3.3.1
Hierarchie	HIÉ	3.3.2
Habilité	HAB	3.3.3
Thèmes émergents	TE	4.0
Relativisme	REM	4.1
Holisme	HOL	4.1.1
Relatif	REF	4.2
Déployer	DEP	4.2.1
Temps et espace	TPS	4.2.2
Relations	REL	4.3
Porte-parole	PP	4.3.1
Éducation expérientielle	EEX	4.3.2

**Appendice G : Formulaire de consentement**

## Formulaire de consentement - Entrevues

### Mémoire de maîtrise sur la mobilisation des parties prenantes en gestion de projet

**Jesse Schnobb – département des sciences de l'administration – dirigé par  
Michelle Harbour Ph.D**

Nous sollicitons par la présente votre participation à la recherche sur la mobilisation des parties prenantes en gestion de projet qui vise à mieux comprendre le processus de mobilisation. Les objectifs de ce projet de recherche sont de comprendre comment *l'identité, la finalité et l'environnement* influencent-ils la mobilisation des parties prenantes en gestion de projet.

Votre participation à ce projet de recherche consiste à participer à une entrevue, *d'une durée d'environ 1h30 à votre bureau; les entrevues seront convoquées selon vos disponibilités. L'entrevue sera enregistrée sur un support audionumérique.*

Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles. Pendant l'étude, votre confidentialité sera assurée *par le remplacement de votre nom par un code numérique ou un pseudonyme*. Lorsque l'étude sera complétée, les identificateurs qui permettent une identification seront détruits afin d'éviter toute réidentification possible. Toutefois, la participation au focus groupe ne peut pas garantir l'usage que des membres présents pourraient faire de l'information perçue. Les résultats de la recherche ne permettront pas d'identifier les participants au projet. Les résultats seront diffusés dans un mémoire de maîtrise à l'Université du Québec en Outaouais ou sous forme d'articles scientifiques et de conférences.

Les données recueillies seront conservées sous clé *dans un classeur personnel* et la seule personne qui y aura accès est *Jesse Schnobb*. Elles seront détruites *après 10 ans*.

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, et de vous retirer en tout temps sans préjudice. Les risques associés à votre participation sont minimaux et le chercheur s'engage à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les réduire ou les pallier. Le seul inconvénient est le temps passé à participer au projet, soit environ *1h30 par personne*. La contribution à

l'avancement des connaissances au sujet de *la mobilisation* sont les bénéfices directs anticipés. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

Si vous avez des questions concernant ce projet de recherche, communiquez avec Jesse Schnobb au [REDACTED], schj05@uqo.ca. Si vous avez des questions concernant les aspects éthiques de ce projet, communiquez avec André Durivage au 819 595-3900, poste 1781, président du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais.

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer. Elle ne signifie pas que vous acceptez d'aliéner vos droits et de libérer les chercheurs ou les responsables de leurs responsabilités juridiques ou professionnelles. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps de l'étude sans préjudice. Votre participation devant être aussi éclairée que votre décision initiale de participer au projet, vous devez en connaître tous les tenants et aboutissants au cours du déroulement de la recherche. En conséquence, vous ne devrez jamais hésiter à demander des éclaircissements ou de nouveaux renseignements au cours du projet.

Avec votre permission, nous aimerions pouvoir conserver les données recueillies à la fin du présent projet pour d'autres activités de recherche dans le même domaine pour lequel vous êtes aujourd'hui invités à participer. Afin de préserver vos données personnelles et votre identité, les données seront anonymisées, c'est-à-dire qu'il ne sera plus possible à quiconque de pouvoir les relier à votre identité. Nous nous engageons à respecter les mêmes règles d'éthique que pour le présent projet.

Il n'est pas nécessaire de consentir à ce volet pour participer à la présente recherche. Si vous refusez, vos données seront détruites à la fin du présent projet. Si vous acceptez, vos données seront conservées pour une période de 10 ans après la fin du présent projet et ensuite détruites.

- J'accepte une utilisation secondaire des données que je vais fournir.
  
- Je refuse une utilisation secondaire des données que je vais fournir.

Après avoir pris connaissance des renseignements concernant ma participation à ce projet de recherche, j'appose ma signature signifiant que j'accepte librement d'y participer. Le formulaire est signé en deux exemplaires et j'en conserve une copie.

Nom du participant : \_\_\_\_\_

Signature du participant : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom du chercheur : \_\_\_\_\_

Signature du chercheur : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_