

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉE À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAITRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
DAVID RAINVILLE
SOUS LA DIRECTION DE JACQUES-BERNARD GAUTHIER ET ANA-MARIA GOMEZ

LES CONDITIONS D'INTÉGRATION LIÉES À UNE ÉQUIPE DE PROJET : ÉTUDE DE CAS D'UNE
ÉQUIPE EN DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL AUX PHILIPPINES

AVRIL 2016

Résumé

Dans ce mémoire, l'auteur s'interroge sur l'influence des contextes disciplinaire et organisationnel et de la culture nationale sur l'intégration d'une équipe de projet en développement international : le cas des Philippines. Réalisée dans une perspective liée à la gestion de projet et au développement international, cette recherche affirme que la dimension culturelle des participants conditionne l'intégration des membres d'une équipe de projet de développement international au même titre que les dimensions disciplinaire et organisationnelle. En ce qui concerne la démarche méthodologique, cette recherche qualitative a opté pour une étude de cas et a choisi des outils de cueillette de données établis, tels que des entrevues semi-structurées, des séances d'observation ainsi que l'analyse de documents officiels. Les résultats de cette recherche contribuent au champ de la gestion en affirmant que la culture nationale est un élément important dans la compréhension du processus d'intégration entre les participants de projet en développement international. Enfin, l'auteur insiste sur la nécessité d'entreprendre davantage d'études qualitatives et quantitatives qui permettront de valider et d'approfondir le champ de connaissances sur l'intégration des équipes de projet dans le contexte de collaborations internationales.

Remerciements

La réalisation de ce projet de recherche aurait été impossible sans l'implication de certaines personnes. Mes remerciements s'adressent d'abord et avant tout aux travailleurs et volontaires de la maison AIME qui ont accepté de me parler de leur expérience de collaboration multiculturelle aux Philippines. Je tiens aussi à remercier la fondation Virlande Philippines, et particulièrement Dominique Lemay, pour le support qu'ils m'ont donné tout au long de mon travail de terrain. Sans la collaboration et la générosité de toutes ces personnes, la rédaction de ce mémoire aurait été impossible. Je désire également remercier Ana-Maria Davila-Gomez ainsi que Jacques-Bernard Gauthier, mes co-directeurs, pour leurs précieux conseils ainsi que pour la patience qu'ils m'ont témoignée durant tout ce processus. Enfin, je voudrais tout particulièrement remercier mon épouse, Valérie, pour sa patience, son appui, et ses mots d'encouragement qui ont fait toute la différence.

Abréviations

ACDI : Agence canadienne de développement international (fait maintenant partie du Ministère des affaires étrangères, du commerce et du développement)

AOM: Académie du Management

CRS : Système de rapport de crédits

DFID : Département du développement international - Angleterre

IJPM : Journal international de gestion de projet

OCDE : Organisation de coopération et de développement économique

PDI : Projet de développement international

PMBOK : Livre des connaissances de la gestion de projet du PMI

PMI : Project Management Institute ou Institut du management du Projet

USAID : Agence pour le développement international des États-Unis

Table des matières

Résumé	i
Remerciements	ii
Abréviations	iii
Chapitre 1 - Introduction	1
Problème général.....	4
Chapitre 2 – Problème spécifique de la recherche.....	8
Recension des écrits.....	9
L’intégration des équipes de projet.....	9
La culture nationale	12
L’inter disciplinaire.....	16
L’inter organisationnel et l’organisationnel.....	18
Les projets de développement international en gestion de projet, la culture nationale et l’intégration des équipes de projet.....	22
En résumé	25
Chapitre 3 - Cadre conceptuel	26
Cadre théorique	27
Le concept d’intégration	27
L’intégration des équipes de projet.....	28
L’équipe de projet.....	29
Les projets de développement international (PDI).....	29
Les dimensions inter, multi ou pluri?.....	30
Les règles et les ressources.....	31
La dimension interculturelle – la culture nationale	32
La dimension inter organisationnelle	35
La dimension inter disciplinaire	36
Modèle d’analyse des conditions d’intégration des équipes de projet.....	37
Questions spécifiques de recherche.....	39
La dimension de la culture nationale en tant que condition pour l’intégration d’une équipe de PDI.....	39

Les dimensions organisationnelle et disciplinaire en tant que condition pour l'intégration d'une équipe de PDI.....	40
Cadre thématique	40
Chapitre 4 - Méthodologie.....	47
Stratégie générale de recherche.....	49
Contexte du projet.....	51
Contexte national – Les Philippines	52
Contexte organisationnel.....	53
Contexte de l'équipe de projet – des participants Philippins et Finlandais.....	54
4.1. Outils.....	55
4.1.1. Sélection de l'équipe de projet et des participants à l'étude.....	55
4.1.2. Séances d'entrevue.....	56
4.1.3. Séances d'observation	59
4.1.4. Volet Éthique.....	61
Chapitre 5 – Analyse et interprétation des données.....	63
PARTIE I – Démarche d'analyse	65
PARTIE II - Évaluation du niveau d'intégration de l'équipe de PDI.....	68
Évaluation du niveau d'intégration de l'équipe de projet à la maison AIME	70
Familles thématiques.....	80
PARTIE III - Analyse des données recueillies.....	81
Plus d'information, s'il vous plaît.....	81
Sortie à la piscine avec les patients de AIME.....	82
Réunion matinale en tagalog	86
Il fait chaud - le code vestimentaire.....	89
Planification des événements.....	92
Situation difficile avec un client.....	94
Soins de courte durée versus de longue durée	97
Un patient pour trois ergothérapeutes	100
Conclusion et discussion	103

La dimension de la culture nationale est une condition à l'intégration de l'équipe de projet	105
La dimension organisationnelle est une condition à l'intégration de l'équipe de projet.....	106
La dimension disciplinaire est une condition à l'intégration de l'équipe de projet	107
Le lien entre les conditions d'intégration de l'équipe de projet	108
Limites de la recherche	109
Impact sur le champ scientifique de la gestion de projet.....	111
Le manque d'expérience dans l'application d'un cadre de travail basé sur la théorie de structuration de Giddens	111
Nécessité d'entreprendre d'autres études sur la culture nationale.....	112
Références	114
Annexe A – Le formulaire de consentement	119
Annexe B – La grille d'entrevue	121
Opening Section	121
Personal Information Questions	121
Themes Explored.....	121
Closing.....	123
Annexe C – Grille d'évaluation des niveaux d'intégration – Baiden (2006).....	124
Annexe D - Structure de l'entrevue	125
Annexe E – Certificat d'approbation éthique.....	126

Chapitre 1 - Introduction

Le développement international est un domaine important en raison de l'apport financier qui y est consacré mondialement chaque année et de l'impact qu'il a sur la qualité de vie et le développement humain. Selon l'ONU (2013), plusieurs progrès importants ont été réalisés en lien avec des objectifs majeurs tels que l'élimination de l'extrême pauvreté, l'augmentation de l'accessibilité à l'eau potable et l'accès à l'éducation primaire, mais beaucoup de travail reste encore à faire. L'année 2015 étant la dernière couverte par les objectifs du millénaire du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), et étant donné la conversation mondiale qui a cours à propos de l'après-2015, le sujet du développement international est toujours aussi important. Depuis l'adoption de l'approche « basée sur les résultats » par un grand nombre de pays donateurs (Goody, 2009), la question du succès des projets en développement international (PDI) est devenue encore plus importante, d'autant plus que le taux de succès des projets en développement international est inférieur à 50% (Naumann, 1993).

Cette étude prend la forme d'une recherche qualitative et constructiviste basée sur une étude de cas. L'étude repose sur l'analyse d'une équipe de projet composée de participants issus de diverses origines disciplinaires, organisationnelles et nationales. Les conclusions de cette étude mènent à une meilleure compréhension des interactions entre les membres d'une équipe de PDI ainsi que l'élaboration d'un modèle conceptuel tridimensionnel pouvant mieux représenter ces interactions.

Ce document est structuré en cinq chapitres. Le premier chapitre pose le contexte de la recherche : les projets en développement international (PDI). Il présente par la suite l'idée qu'une meilleure efficacité et compréhension des contextes culturels des PDI sont nécessaires afin de faire face aux nouvelles réalités d'évaluation des projets, et qu'une des pistes envisagées pour y arriver est d'étudier les conditions d'intégration d'une équipe de projet. Une revue de la littérature laisse ensuite suggérer qu'une étude ayant comme objectif spécifique d'étudier à la fois les conditions organisationnelles, disciplinaires et culturelles nationales sur l'intégration des équipes de PDI, est essentielle. Le deuxième chapitre présente le cadre conceptuel, et définit tous les concepts centraux de la recherche, ainsi que le modèle d'analyse, les propositions spécifiques de recherche, et le cadre thématique. Le troisième chapitre présente le cadre méthodologique, y compris la méthode de recherche, le contexte du projet étudié, ainsi que les différents outils visant à recueillir les données nécessaires à l'analyse. Le quatrième chapitre constitue la fondation analytique du mémoire et est divisé en deux parties. La première partie présente les critères utilisés pour évaluer le niveau d'intégration de l'équipe de projet, fait une évaluation globale du niveau d'intégration de l'équipe de projet, et se conclut en présentant les différents thèmes retenus aux fins de l'analyse des données. La deuxième partie s'attarde à l'analyse des discours et données recueillis lors des entrevues ainsi qu'au cours des séances d'observation et permet ainsi de faire le lien entre les propositions spécifiques de recherche et les réponses obtenues. Finalement, le cinquième chapitre présente un sommaire des résultats obtenus, expose l'impact et les limites de la recherche et suggère des avenues de recherche intéressantes en lien avec les résultats obtenus.

Problème général

À l'heure de la mondialisation, de l'influence croissante d'Internet, de l'importance accrue des accords économiques bilatéraux, ainsi que du resserrement des liens internationaux entre les différents pays et organisations, un constat est certain : les collaborations internationales sont plus nombreuses que jamais. Cette nouvelle réalité de réseautage international s'est en partie traduite par une augmentation des projets internationaux. Selon Kealey, Protheroe et al. (2006), les projets internationaux se multiplient et continuent à prendre une place plus importante sur l'échiquier mondial. Mais qu'entend-on par projet international? Selon Gupta et Govindarajan (2001), un projet international est une organisation temporaire qui dépasse les frontières d'un seul pays et qui est souvent composé d'individus provenant de différents domaines de spécialisation qui s'unissent dans le but d'exécuter une tâche globale. Les projets internationaux comprennent, notamment, les joint-ventures, les filiales étrangères des multinationales, les projets en développement international (PDI) et les programmes de coopération intergouvernementale (Kealey, Protheroe, MacDonald, & Vulpe, 2006). En gestion de projet, plusieurs auteurs soulèvent le fait qu'il existe peu d'études sur les projets en développement international (Ika, Diallo, & Thuiller, 2010; Themistocleous & Wearne, 2000). Le développement international, ou l'aide au développement, est une forme d'assistance donnée par des organisations bilatérales et/ou multilatérales afin de soutenir le développement des dimensions économiques et sociales d'un pays en développement. Habituellement, l'aide est acheminée soit par les agences gouvernementales des différents pays donateurs (par exemple, l'ACDI pour le Canada, le USAID pour les États-Unis, et le DFID pour le Royaume-Uni), des institutions multilatérales (telles que la Banque Mondiale, l'OCDE, et les banques régionales de

développement), ou d'autres organisations non-gouvernementales de développement (telles que les organisations philanthropiques). Depuis les efforts de reconstruction de l'après-deuxième guerre mondiale, le développement international n'a jamais cessé d'évoluer. À l'origine, les efforts se concentraient surtout sur les domaines de l'éducation, de la santé et de l'agriculture, ainsi que sur les infrastructures (Thérien, 2001). Aujourd'hui, les secteurs d'activités de soutien sont plus variés que jamais : selon le système CRS (Creditor Reporting System) qui répertorie plus de 90% de l'aide officielle au développement, les secteurs d'activités touchés par le développement international sont, entre autres, la santé, l'éducation, l'agriculture et l'infrastructure, mais aussi l'énergie, les institutions économiques, l'environnement, l'exploitation des ressources naturelles, les politiques de régulation et de gouvernance, le tourisme, la sécurité, l'approvisionnement alimentaire, l'aide humanitaire, le transport, ainsi que les télécommunications (OCDE, 2011). Les PDI sont un secteur d'activité important. Roodman (2006) affirme, en se basant sur les données du système CRS de l'OCDE, que nous pouvons compter en 2003 plus de 30 000 projets en développement international. Sur le plan monétaire, encore selon le système CRS (2009), plus de 120 milliards de dollars ont été alloués en 2008 à l'aide au développement, finançant ainsi un grand nombre de projets. Bien qu'insuffisants, selon plusieurs critiques, les retombées et résultats du développement international sont bien réels. Selon le rapport annuel des objectifs du millénaire pour le développement (ONU, 2010), le taux de la pauvreté continue de baisser: si les personnes vivant dans l'extrême pauvreté représentaient près de la moitié de la population du monde en développement en 1999, en 2005, ils n'en formaient plus qu'un quart . Aussi, dans ce rapport, on qualifie d'« impressionnantes » les avancées dans le domaine de l'éducation, notamment dans la scolarisation primaire. Dans le domaine de la santé, la mortalité infantile a aussi diminué dans le monde entier. Bien que l'on

puisse remarquer des avancées et retombées dans plusieurs secteurs, certains avancent que les résultats sont largement insuffisants par rapport aux ressources investies. À cet égard, plusieurs représentants des pays donateurs se sont concertés et ont rédigé, en 2005, la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, dans le but de régler les problèmes liés à l'aide, et ainsi reconnaître de façon formelle des principes permettant de favoriser une meilleure efficacité. L'une de ces actions consiste à encourager l'adoption d'un système de gestion axé sur les résultats et l'efficacité (Goody, 2009). Avant la Déclaration de Paris, certaines organisations avaient déjà emboité le pas dans cette direction avant la Déclaration de Paris, mais par la suite, un nombre grandissant d'organisations ont adopté ce système de gestion axé sur les résultats et l'efficacité, dont l'USAID et l'ACDI (ACDI, 2010; Chang, Fell, & Laird, 1999). Cette nouvelle tendance souligne l'importance de la réussite des PDI. Bien que le système de gestion basé sur le succès tende à se généraliser dans bon nombre d'organisations donatrices, peu d'études ont été réalisées afin de déterminer les variables qui influencent le succès des PDI. Selon Khang et Moe (2008), très peu d'études s'intéressent aux caractéristiques propres des PDI, que ce soit à propos des relations entre les participants du projet, de la dimension sociale ou du caractère « non lucratif » de ces projets. D'ailleurs, Ika, Diallo et Thuillier (2010) soulignent également le manque d'études produites par le Projet Management Institute (PMI) à ce sujet. Cette situation est d'autant plus inquiétante sachant que les taux de réussite des PDI sont très faibles (Harrigan, 1988; Newman & Nollen, 1996). Selon Diallo et Thuillier (2004), le taux de réussite des PDI est inférieur au niveau acceptable, en tenant compte du financement investi. L'un des éléments centraux susceptible d'avoir un effet sur la performance d'un projet est l'équipe de projet (Yang, Huang, & Wu, 2011). À cet effet, Emmitt et Gorse (2007) soulignent le manque d'études sur l'interaction entre les participants d'une équipe de projet. L'intégration des équipes de projet constitue l'un des

éléments clés pouvant améliorer l'efficacité des équipes de projet (Baiden & Price, 2011). Selon Baiden et Price, une équipe de projet bien intégrée démontre les caractéristiques suivantes: la recherche d'objectifs communs par les membres de l'équipe; le partage d'information sans restriction; un seul lieu de travail commun; des relations et opportunités équitables; et des membres travaillant ensemble pour trouver des solutions aux problèmes.

En ce sens, Baiden et Price (2011) recommandent d'effectuer d'autres études afin de mieux comprendre et d'identifier d'autres éléments ou conditions qui influencent le niveau d'intégration des équipes de projet. Les participants qui travaillent ensemble dans le cadre de PDI proviennent souvent de différentes organisations, pays et domaines de spécialisation. Ces diversités nationales, disciplinaires et organisationnelles peuvent enrichir la dynamique de l'équipe, mais elles peuvent aussi rendre cette dernière moins efficace selon la prise en compte de ces dimensions. Cette réalité des PDI permet de formuler l'objectif général suivant, pour ce projet de recherche : **mieux comprendre les conditions d'intégration d'une équipe de projet dans le contexte des PDI**. Les prochaines sections présentent une recension des écrits sur l'intégration des équipes de projet, ainsi que l'objectif spécifique de recherche.

Chapitre 2 – Problème spécifique de la recherche

Ce chapitre présente un survol de la littérature en ce qui a trait aux conditions d'intégration des équipes de projet, pour ensuite présenter les conditions d'intégration auxquelles cette étude s'intéresse. Ensuite, ce chapitre effectue un survol de la littérature du développement international en gestion de projet et, finalement, il présente une synthèse des études effectuées jusqu'à maintenant de façon à dégager l'objectif spécifique de la recherche.

Recension des écrits

L'intégration des équipes de projet

Bien que peu nombreuses, quelques études se sont intéressées au concept d'intégration des équipes de projet en gestion de projet. Dans le domaine de la construction, les différents sujets étudiés sont : les effets de l'intégration sur l'efficacité des équipes de projet (B. Baiden & Price, 2011), les différents degrés d'intégration relevés au sein d'équipes de projet gérées par des gestionnaires ayant obtenu de bons résultats (B. K. Baiden, 2006), le rôle de l'intégration dans la gestion d'équipes interdisciplinaires (Stephen Emmit, 2010) et l'identification des facteurs critiques de réussite dans des équipes de projet collaboratives et multidisciplinaires (Koutsikouri, Austin, & Dainty, 2008). Parmi ces études, plusieurs auteurs (Stephen Emmit, 2010; Koutsikouri et al., 2008) affirment que les dimensions interdisciplinaires et inter-organisationnelles ont un impact important sur la performance des équipes de projet. Pour sa part, Baiden (2011) affirme que ces dimensions sont des conditions liées à l'intégration des équipes de projet. Bien que cette étude ait permis d'identifier des conditions importantes jouant un rôle critique dans l'intégration d'une équipe de projet, la dynamique sociale liée à ces dimensions est peu étudiée. Dans le domaine de la santé, Gauthier et St-Pierre (2011) se sont

intéressés à éclaircir cette zone grise en se concentrant sur la dynamique sociale sous-jacente à l'intégration des équipes de projet selon les dimensions relevées et traitées par Baiden et Price (2006), tout en se basant sur un modèle théorique relatif à la constitution des interfaces organisationnels, réalisé dans le cadre d'une étude précédente. Ils affirment que nos stratégies d'intégration ne peuvent plus se résumer à identifier les meilleurs incitatifs interdisciplinaires, organisationnels et relationnels, mais qu'il faut aller plus loin et mieux comprendre les dynamiques sociales sous-jacentes au processus d'intégration. Les rapports interdisciplinaires et inter-organisationnels sont très présents dans le contexte du développement international, mais ils le seraient moins dans le cadre de projets nationaux ou locaux. Selon Emmit (2010), la culture est un facteur qui influence l'intégration des équipes de projet. Aussi, il rejoint un nombre grandissant d'auteurs (Henrie & Sousa-Poza, 2005) qui soulignent le peu d'études menées sur les différences culturelles en gestion de projet et recommande à la communauté scientifique de pallier à cette lacune. Il existe donc un besoin et un intérêt liés à l'étude des conditions d'intégration des équipes de PDI, et l'un des chemins envisageables consiste à inclure la dimension interculturelle comme un facteur d'influence sur l'intégration d'une équipe de projet.

Malgré les progrès effectués sur la question de l'intégration des équipes de projet, il existe encore plusieurs zones grises, et les études entreprises à ce sujet ne se penchent que trop peu sur la dimension interculturelle, et ne s'intéressent pas au contexte des PDI.

Tableau 1 – Études traitant de l'intégration des équipes en gestion de projet

Auteurs clés	Concepts clés / conclusions
Baiden & Price (2011)	En se basant sur une étude précédente (Baiden & Price, 2006), les auteurs décrivent l'effet de l'intégration sur l'efficacité des équipes de projet – les auteurs concluent qu'il existe un lien important entre l'intégration et l'efficacité des équipes de projet, ce qui confirme l'importance d'étudier davantage le concept d'intégration dans le cadre des équipes de projet.
Baiden & Price (2006)	Les auteurs présentent les différents degrés d'intégration relevés au sein d'équipes de projet, ce qui permet d'évaluer le niveau d'intégration d'une équipe de projet.
Emmit (2010)	L'auteur traite du rôle de l'intégration dans la gestion d'équipes interdisciplinaires – l'intégration des membres d'une équipe de projet interdisciplinaire est vue ici comme un facteur clé du succès des projets et l'auteur propose plusieurs concepts clés qui doivent être adoptés afin d'assurer une bonne intégration entre les membres d'une équipe de projet dans le domaine de la construction
Koutsikouri et al. (2008)	Les auteurs identifient des facteurs critiques de succès dans des équipes de projet multidisciplinaires – les auteurs confirment l'importance d'un environnement de travail collaboratif et intégré au sein des équipes de projet multidisciplinaires et relèvent entre autres les défis liés à la culture.
Gauthier & St-Pierre (2011)	Les auteurs traitent des conditions d'intégration des équipes de projet dans le secteur de la santé. L'objectif de l'étude est d'élucider les bases de l'intégration organisationnelle et ainsi poser les conditions de faisabilité des projets dans un contexte inter organisationnelle et inter disciplinaire. L'étude apporte ainsi des bases intéressantes pour effectuer une analyse concrète d'un phénomène d'intégration tout en identifiant les cadres structurels ainsi que les activités des

	groupes d'acteurs de chaque organisation dans le but d'apporter des moyens d'actions adaptés qui pourront augmenter le niveau d'intégration.
--	--

La culture nationale

En gestion de projet, les journaux phares, tels que le *Project Management Journal* (PMJ), l'*International Journal of Project Management* (IJPM) et le *Academy of Management* (AOM), présentent quelques études traitant de la culture nationale, c'est-à-dire la culture qui varie en fonction du pays. Selon certains auteurs, il existe beaucoup trop peu d'études publiées à ce sujet (Adler, 1983; Henrie & Sousa-Poza, 2005; Themistocleous & Wearne, 2000), d'autant plus que la culture est considérée comme l'un des facteurs qui influence le résultat d'un projet (Crawford & Muriithia, 2003; Kwak, 2002). House, Hanges et al. (1997) se sont penchés sur l'influence de la culture sur le leadership ainsi que sur les processus organisationnels. De leur côté, Newman et Nollen (1996) ont exploré le lien qui existe entre la culture nationale et les pratiques de gestion. Les auteurs ont affirmé que la performance des équipes européennes et asiatiques étudiées dépendait d'une bonne pratique de gestion harmonisée à la culture nationale de l'unité étudiée. De plus, dans le domaine du management interculturel, plusieurs auteurs ont affirmé que les concepts de management en provenance des États-Unis ne sauraient s'appliquer entièrement ou partiellement à d'autres cultures (Adler, 1983; Crawford & Muriithia, 2003; Wang & Liu, 2007), notamment car les valeurs du travail sont basées sur différentes formes de culture; d'où l'importance de reconnaître le contexte culturel comme une variable d'influence du succès d'un projet. D'une part, House et al. (1997) ont comparé des superviseurs provenant de 62 pays, et ont établi qu'il existe un lien entre la culture et les différences de gestion, et le comportement

des organisations. D'autre part, Newman et Nollen (1996) ont défendu l'idée que les différences entre les cultures nationales doivent engendrer des réponses différentes dans les pratiques de gestion. Muriithi et Crawford (2003) abondent dans le même sens; en se basant sur une étude de cas portant sur des projets de développement en Afrique, ces auteurs affirment que les outils, techniques, méthodes, et approches en gestion de projet doivent correspondre aux réalités locales. Aussi, Bredillet et al. (2010) se sont intéressés à la façon dont des facteurs culturels contribuent à expliquer, de façon partielle, la disparité existante entre les méthodes de gestion de projet observées chez les différents pays; Zwikael et al. (2005) se sont penchés sur les différents styles de gestion utilisés dans deux pays, le Japon et Israël, ainsi que sur leur impact sur différents critères de succès; Wang et Liu (2007) ont analysé les barrières qui freinent le recours, par les entreprises chinoises, aux méthodes de gestion occidentales. Aussi, De Bony (2009) a réalisé une étude de cas afin de mieux comprendre l'impact du contexte national sur l'intégration des pratiques de gestion de projet. **Malgré l'existence d'études traitant de la culture nationale en gestion de projet, aucune étude ne s'est intéressée à la relation entre la culture nationale et les conditions d'intégration d'une équipe de PDI.**

Tableau 2 – Études traitant de la culture nationale en gestion de projet

Auteurs clés	Concepts clés / conclusions
Henrie & Sousa-Poza (2005)	Les auteurs ont passé en revue les divers journaux en gestion de projet qui abordaient le concept de culture. Ils concluent que le concept de culture est sous-représenté en comparaison des autres sujets traités.

Themistocleous & Weane (2000)	Les auteurs ont analysé la fréquence des sujets publiés dans le <i>International Journal of Project Management</i> entre 1984 et 1998. Ils concluent que certains sujets, dont la culture, ont été très peu abordés.
Crawford & Muriithia (2003)	Les auteurs ont étudié les possibilités d'application des techniques et outils de la gestion de projet en Afrique. Ils concluent que la culture nationale influe sur l'utilisation des techniques et outils de gestion et que ceux-ci doivent être adaptés, voire modifiés, afin d'être efficaces dans un tel environnement.
House et al. (1997)	Les auteurs se sont intéressés à l'influence de la culture nationale et organisationnelle et des pratiques sur le leadership. Ils révèlent que plusieurs caractéristiques d'un leadership efficace sont contingentes à la culture nationale et organisationnelle.
Newman et Nollen (1996)	Dans cette étude, les auteurs ont étudié la relation entre les pratiques de management et la culture nationale, ainsi que leurs impacts sur la performance de certaines équipes européennes et asiatiques. L'étude affirme que la performance de ces équipes est accrue lorsque les pratiques de management sont en harmonie avec la culture nationale du groupe, ce qui démontre que la culture nationale est bel et bien une dimension importante lorsqu'il existe différents contextes internationaux en gestion de projet.
Adler (1983)	L'auteur a effectué une revue de littérature afin d'identifier la fréquence de publication d'articles qui traitent de management interculturel. Les résultats de l'étude indiquent qu'un très faible pourcentage d'articles traite des questions interculturelles, ce qui confirme l'intérêt et l'importance de cette recherche.

Wang et Liu (2007)	Les auteurs ont cherché à déterminer s'il existe des barrières culturelles qui freinent l'utilisation par certaines entreprises chinoises des méthodes de gestion de projet occidentales. Les résultats de la recherche confirment qu'il est difficile pour les entreprises chinoises d'utiliser les outils de gestion de projet dans leurs formes actuelles. Finalement les auteurs présentent quatre barrières culturelles qui agissent comme un frein à l'utilisation de ces outils.
Bredillet et al. (2010)	Les auteurs se sont intéressés au rôle qu'exercent les dimensions culturelles définies par Hofstede ainsi que l'index du PBI sur la mise en œuvre des méthodes de gestion de projet recensé dans plus de soixante-douze pays. Ils concluent qu'il existe une corrélation entre la mise en œuvre efficace des outils de gestion de projet et certaines dimensions culturelles étudiées.
Zwikael et al. (2005)	Cette recherche est basée sur un questionnaire envoyé à des participants appartenant à deux cultures différentes (japonaise et israélienne) et vise à identifier les particularités du style de gestion de projet des participants en fonction de la culture. Les résultats de cette recherche confirment qu'il existe bel et bien des différences importantes dans le style de management et que ces différences sont influencées par la culture nationale.
Bony (2009)	En se basant sur une étude de cas dans le contexte d'un « joint venture » composé d'un groupe de français et d'un groupe hollandais, l'auteur explore l'impact de la culture nationale des participants sur le niveau d'intégration des outils de la de gestion de projet. Il conclut que la culture nationale influe sur le niveau d'intégration des outils de gestion de projet et propose un cadre

	de travail théorique permettant de mieux intégrer les outils de gestion de projet en fonction du contexte national donné.
--	---

L'inter disciplinaire

La recension de la littérature effectuée dans le domaine de la gestion de projet a seulement permis de recenser quelques articles. Par exemple, Gerben et al. (2005) se sont intéressés à la relation entre la diversité disciplinaire, le « team learning » et la performance de l'équipe selon différents degrés de sentiment d'appartenance à l'équipe. Chiocchio et al. (2011) se sont penchés sur l'influence de la confiance, des conflits et de la collaboration sur la performance d'une équipe multidisciplinaire. Ratcheva (2009) s'est intéressé aux meilleures pratiques à adopter afin de bénéficier de la diversité disciplinaire des membres d'une équipe multidisciplinaire. Fong (2003) s'est penché sur les différentes étapes de création de la connaissance dans le contexte des équipes de projet multidisciplinaires. Les études de Baiden (2006), Baiden et Price (2011) et de Gauthier et St-Pierre (2011) ont également touché au contexte d'équipe de projet multidisciplinaire. **Malgré l'existence de quelques études traitant du multi disciplinaire en gestion de projet, aucune étude ne s'est intéressée à la relation entre le disciplinaire et les conditions d'intégration d'une équipe de PDI.**

Tableau 3 - Études traitant du disciplinaire en gestion de projet

Auteurs clés	Concepts clés / conclusions

Bunderson et al. (2005)	<p>Les auteurs se sont intéressés à la relation entre différentes variables telles que la diversité d'expertise entre les participants, le niveau d'apprentissage de l'équipe et la performance de l'équipe, en fonction du degré d'identification à l'équipe. Les résultats de la recherche ont permis d'une part de conclure que le degré d'identification influe sur les variables présentées, et d'une autre part, d'élargir le bassin de connaissances au sujet des conditions qui permettent à une diversité d'expertise d'influencer de façon positive la performance d'une équipe.</p>
Chiocchio et al. (2011)	<p>Les auteurs se sont intéressés à l'effet de la confiance, des conflits et de la collaboration sur la performance d'une équipe multidisciplinaire. Les chercheurs avancent que la collaboration est nécessaire afin de percevoir un impact entre les variables conflit et confiance, sur la performance. Les chercheurs constatent également que la collaboration a une influence positive sur la confiance et la gestion des conflits. Ces conclusions permettent d'avancer que la collaboration, qui s'apparente au terme intégration, est un élément non-négligeable dans le contexte des équipes multi ou inter disciplinaires.</p>
Ratcheva (2009)	<p>Les auteurs ont cherché à comprendre comment les équipes multidisciplinaires interagissent afin de mieux tirer profit de la</p>

	<p>diversité des connaissances et d'expertise qui les définissent. Les auteurs affirment que l'intégration des connaissances et expertises des membres d'une équipe multidisciplinaire passe par la création de nouvelles pratiques permettant cette intégration. Les conclusions de cette étude permettent d'avancer que les interactions ainsi que les pratiques entre les membres de l'équipe de projet constituent des activités essentielles et importantes pour mieux comprendre les processus d'intégration des connaissances.</p>
Fong (2003)	<p>Cette étude s'intéresse au processus de création de la connaissance dans le contexte des équipes de projet multidisciplinaires. Les auteurs y proposent un cadre de travail pour analyser et évaluer le processus de création d'une équipe multidisciplinaire donnée.</p>

L'inter organisationnel et l'organisationnel

En gestion de projet, le nombre d'études qui portent sur l'interorganisationnel est beaucoup trop faible pour bien saisir cette dimension et ce, malgré les études menées par Baiden (2006), Baiden et Price (2011) ainsi que Gauthier et St-Pierre (2011). Par conséquent, nous avons entrepris une recension des écrits dans un contexte plus large, à savoir sur le thème de l'organisationnel en gestion de projet. À ses débuts, le champ d'étude de la gestion de projet

a été influencé par le courant traditionnel des théories des organisations (Mintzberg, 2005), et le projet était considéré comme une structure fixe, constante, prévisible, comprenant un éventail d'outils normatifs. Toutefois, depuis deux décennies, un nouveau courant idéologique a pris de l'ampleur, qui conçoit désormais le projet comme une organisation temporaire (Lundin & Soderholm, 1995; Packendorff, 1995). Cette nouvelle conception du « project based organization » a généré, dans le champ de la gestion de projet, une qualité non-négligeable d'articles. En effet, selon Morris (2006), les études sur l'organisationnel en gestion de projet sont importantes en terme de publication et figure parmi les sujets d'intérêt. Pour n'en nommer que quelques-uns, Tyssen et al. (2013) se sont intéressés aux théories existantes sur le leadership et leur niveau d'applicabilité dans le contexte des organisations temporaires. Muller et al. (2014) se sont penchés sur l'influence des structures de gouvernance des organisations temporaires sur les problèmes éthiques des gestionnaires. Wald et Lindner (2011) se sont intéressés aux facteurs de succès du transfert de connaissances entre les projets, dans le contexte d'un projet conçu comme une organisation temporaire. Cicmil et al. (2009) ont cherché à mieux comprendre les raisons stratégiques qui poussent certaines organisations sibériennes à adopter des pratiques de gestion de projet.

Malgré l'existence d'études traitant de l'organisationnel en gestion de projet, aucune étude ne s'est intéressée à la relation entre l'organisationnel et les conditions d'intégration d'une équipe de PDI.

Tableau 4 - Études traitant de l'organisationnel en gestion de projet

Auteurs clés	Concepts clés / conclusions
Mintzberg (2005)	Auteur phare en théorie des organisations, Mintzberg présente dans ce livre une analyse poussée sur la structure ainsi que les processus inhérents aux organisations dans le sens traditionnel du terme. Bien que l'ouvrage présente davantage le contenu statique et fixe d'une organisation, elle offre néanmoins un regard plus traditionnel sur les caractéristiques organisationnelles.
Lundin & Soderholm (1995)	Dans cette étude, l'auteur propose de voir certaines formes d'organisations, tels que les projets, comme des organisations temporaires. Conséquemment, l'auteur rompt avec le courant traditionnel de l'époque, à savoir que les organisations sont des entités fixes, rigides et stables. Ainsi, l'auteur met à l'avant-scène des concepts qui sauront redéfinir notre façon de voir les organisations.
Packendorff (1995)	Dans cette étude, l'auteur présente les éléments ontologiques qui, selon lui, nuisent à la recherche en gestion de projet, en plus de recommander l'adoption de nouvelles perspectives théoriques sur les organisations temporaires afin d'approfondir la recherche sur cette nouvelle forme et ce, en fonction des différents types de projet.

Tyssen et al. (2013)	Dans cette étude, les auteurs se sont intéressés aux théories du leadership organisationnel et à leur niveau d'applicabilité dans le contexte des organisations temporaire. Les auteurs concluent en présentant les domaines de recherche en leadership qui s'appliquent ou non au contexte des organisations temporaires.
Muller et al. (2014)	Dans le contexte d'une organisation temporaire, les auteurs ont cherché à comprendre le lien entre la structure de gouvernance, les conflits éthiques et la confiance entre les différents acteurs. Les résultats de l'étude démontrent qu'il est possible de répondre de façon efficace à certains problèmes éthiques ou à un manque de confiance entre les acteurs en adoptant une structure de gouvernance appropriée.
Wald et Lindner (2011)	Dans cette étude, les auteurs ont cherché à identifier les principaux facteurs qui favorisent un transfert de connaissance efficace entre les différents projets de nature « project based organization ». Les auteurs confirment également l'influence du culturel sur le taux de succès du transfert de connaissance entre projets.
Cicmil et al. (2009)	Dans cette étude, les auteurs ont cherché à comprendre les raisons stratégiques qui poussent certaines organisations sibériennes à adopter des pratiques de gestion de projet. Les auteurs concluent

	<p>que des facteurs politiques, sociaux et économiques ont eu une influence marquée sur l'adoption ainsi que la valeur perçue des pratiques de la gestion de projet dans l'organisation.</p>
--	--

Les projets de développement international en gestion de projet, la culture nationale et l'intégration des équipes de projet

Même si les PDI peuvent avoir un grand impact, que ce soit sur le plan de la santé, de l'amélioration de la qualité de vie, des infrastructures ou des services offerts aux pays ou régions ciblées, trop peu d'études en gestion de projet ont été produites à ce sujet (Themistocleous & Wearne, 2000).

Parmi les études portant sur les PDI, Ahsan et Gunawan (2010) ont examiné les coûts et les délais de plus de 100 projets subventionnés par la Banque de développement asiatique, tout en relevant les principales raisons des résultats décevants. Symkhovych (2009) a démontré qu'il existe une corrélation entre l'efficacité interculturelle et la performance « perçue » d'une équipe de PDI. Dans le contexte africain, Diallo et Thuillier (2005) ont identifié des caractéristiques propres aux PDI, en plus d'explorer la relation entre la confiance et la communication, ainsi que leur influence sur le succès d'un projet. Diallo et Thuillier (2004) ont identifié, selon la perspective des coordonnateurs de projet, des dimensions de succès (ainsi que leur hiérarchie) pouvant aider à classer les critères d'évaluation de succès d'un PDI. Crawford et Muriithia (2003) ont discuté des différentes approches de gestion de projet en Afrique, ainsi que de leurs implications sur les PDI. Ika et al. (2010) ont exploré la relation entre l'utilisation des outils de gestion et le succès des projets. **Malgré ce que révèlent les études sur la culture nationale et l'intégration des**

équipes de projet, les recherches portant sur les PDI accordent peu d'importance aux conditions de la culture nationale et à l'intégration des équipes de projet. Conséquemment, cette recherche vise à explorer ce lien.

Auteurs clés	Concepts clés / conclusions
Themistocleous & Wearne, 2000	Les auteurs ont effectué une analyse sur la fréquence relative des sujets publiés dans le journal International Journal of Project Management de 1984 à 1998. Les résultats démontrent que certains sujets, tels que le développement international ou les PDI, ont été peu couverts au cours de cette période.
Ahsan et Gunawan (2010)	À l'aide d'un sondage réalisé sur plus de cent PDI, les auteurs se sont intéressés au débordement des coûts et aux retards de livraison des projets, et ont cherché à identifier les principaux problèmes qui influent sur le résultat du projet. Les auteurs affirment, entre autres, que la composante culture nationale joue un rôle clé dans l'analyse de performance des PDI.
Symkhovych (2009)	À l'aide d'un sondage réalisé sur plus de cent intervenants dans le domaine du développement international, l'auteur s'est intéressé à identifier le lien entre l'efficacité interculturelle et la performance d'une équipe de PDI. L'auteur conclue qu'il existe une corrélation entre l'efficacité interculturelle et la performance d'une équipe de PDI. Cette conclusion appuie l'idée que le culturel est une dimension importante à la performance des

	équipes de PDI et qu'une étude visant à mieux comprendre le rôle de celle-ci est adéquate.
Diallo et Thuillier (2005)	Les auteurs de cette étude ont cherché à voir s'il existait un lien entre la confiance, la communication et le taux de succès de certains projets de développement international en Afrique sub-saharienne. Leurs résultats démontrent que la confiance, ainsi que la communication entre le gestionnaire et le coordonnateur, sont des facteurs clés de succès. Les auteurs affirment également qu'il existe une forte corrélation entre la cohésion entre les membres du projet et le succès du projet.
Diallo et Thuillier (2004)	À l'aide d'un sondage réalisé auprès de coordonnateurs de PDI en Afrique sub-saharienne, les auteurs ont cherché à établir un ordre hiérarchique entre les dimensions d'évaluation selon la perception des coordonnateurs de projet. Les auteurs sont parvenus à établir un tel ordre et à le justifier.
Crawford et Muriithia (2003)	Les auteurs de cette étude ont cherché à évaluer l'applicabilité des approches de gestion de projet en Afrique. Forts de leurs résultats, les auteurs concluent que certains outils et techniques ne sont pas adaptés au contexte africain et présentent des éléments qui pourraient favoriser une telle adaptation.
Ika et al. (2010)	Axé sur le secteur du développement international, les auteurs de cette étude ont analysé le lien entre le degré d'utilisation des pratiques de gestion de projet disponibles, la réussite de projet, ainsi que les critères de succès associés. Les résultats démontrent qu'il existe une corrélation entre l'utilisation des certains outils de gestion, tels que la planification et l'évaluation, et le critère de succès « profile de projet ».

En résumé

Suite à notre recension des écrits sur les différents thèmes présentés dans ce chapitre, nous n'avons pu recenser d'études en gestion de projet sur l'intégration des équipes de projet dans le contexte des PDI. De plus, les études actuelles sur l'intégration des équipes de projet s'intéressent principalement à deux dimensions : la dimension inter organisationnelle ainsi que la dimension interdisciplinaire. **Cette recension des écrits fait deux constats : (1) l'intégration des équipes est un élément important à la performance d'une équipe; (2) la dimension culture nationale a une influence importante sur les PDI, mais aucune étude a traité cette dimension comme condition d'intégration d'une équipe de PDI. La présente étude exploratoire a donc comme objectif spécifique d'étudier à la fois, les conditions organisationnelles, disciplinaires et de culture nationale sur l'intégration des équipes de PDI.**

Chapitre 3 - Cadre conceptuel

Ce chapitre, divisé en quatre parties, vise à présenter le cadre conceptuel de la recherche. La première partie, le cadre théorique, définit les différents concepts importants de la recherche. La deuxième partie présente le guide d'analyse et établit le modèle qui sera utilisé à cette fin. La troisième partie établit les propositions spécifiques de recherche, découlant de l'objectif spécifique de la recherche. Finalement, la quatrième partie présente un tableau des grandes familles thématiques sur lequel reposera la recherche tout en affichant les thèmes et questions qui y sont rattachés.

Cadre théorique

Suite au survol de la littérature traitant des concepts centraux de cette recherche, il importe de bien définir chacun des concepts. Nous définissons d'abord le concept d'intégration, et celui d'intégration des équipes. Puis, nous retenons une définition pour les concepts d'équipe de PDI et des dimensions culturelle nationale, inter-organisationnelle et interdisciplinaire.

Le concept d'intégration

Selon Emitt (2010), le mot « intégration » est utilisé pour décrire le mélange d'individus, de groupes ou d'équipes qui constituaient antérieurement des entités séparés. Bon nombre d'organisations utilisent ce concept dans leurs domaines respectifs, dans le but de limiter leurs ressources et leurs coûts, mais aussi de créer un environnement créatif, complémentaire et approprié, pouvant répondre aux besoins actuels et futurs. Ainsi, l'intégration consiste au

regroupement de personnes ou de groupes de personnes ayant chacun leurs particularités et leur importance dans le but d'accomplir un objectif commun. Dans cette optique, plusieurs conditions doivent exister pour permettre qu'une intégration puisse se réaliser. Cette recherche se concentre sur l'intégration des équipes de projet et l'identification des conditions nécessaires à une bonne intégration des équipes de PDI. La prochaine section présente les caractéristiques des niveaux d'intégration d'une équipe de projet.

L'intégration des équipes de projet

Renvoyant au partenariat, à la collaboration et à la cohésion, l'intégration des équipes de projet est définie comme un processus associant différentes disciplines, organisations, buts, besoins, activités et cultures, ayant pour résultat l'atteinte d'une finalité commune (B. Baiden & Price, 2011). Gauthier et St-Pierre (2011) affirment que l'intégration d'une équipe de projet est un processus dynamique qui est conditionné par les dimensions organisationnelles et disciplinaires. Aussi, cette recherche conçoit le projet comme une organisation temporaire qui prend appui sur l'interaction et l'intégration des membres de l'équipe de projet. La recension des écrits a démontré que la dimension culture nationale peut être une condition importante pour l'intégration des équipes de projet. Cette condition sera l'apport de cette recherche à la perspective décrivant les conditions d'intégration des équipes de PDI. Afin d'évaluer le niveau d'intégration d'une équipe de projet, cette recherche utilise la matrice des degrés d'intégration des équipes de projet de Baiden (2006), présentée à l'annexe C.

Pour Gauthier et St-Pierre (2011), l' d'intégration d'une équipe de projet est un processus dynamique, dont le degré d'intégration varie en fonction du cycle de vie du projet. Selon le PMI (PMI, 2013), le cycle de vie du projet comprend 4 étapes : le démarrage, la planification, la réalisation et la fermeture. Cette recherche porte sur l'étape de réalisation du projet.

L'équipe de projet

Il existe plusieurs définitions du concept d'équipe de projet, tant dans la littérature en gestion de projet que dans d'autres disciplines. Ces définitions se ressemblent souvent, mais comportent quelques différences subtiles (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). Selon Emmitt (2011), une équipe est un petit groupe d'individus (3 ou plus) qui travaillent ensemble dans le but d'atteindre un objectif commun au sein d'une organisation. L'auteur considère que les petites équipes travaillent souvent à l'extérieur des limites d'une organisation ou d'un département donné. Cette définition, qui met l'accent sur l'interaction des membres de l'équipe ainsi que sur la diversité organisationnelle et disciplinaire, s'applique bien au contexte des PDI. Lundin et Soderholm (1995) affirment qu'une équipe est une organisation temporaire dont les assises reposent sur l'interaction ainsi que les accords entre ses membres. Enfin, dans le contexte des PDI, une équipe de projet est souvent formée d'individus issus de diverses cultures nationales.

Les projets de développement international (PDI)

Selon Youker (2003), les projets de développement international (PDI) se retrouvent dans tous les secteurs des pays en voie de développement et ont pour objectif de contribuer au développement social ou économique du pays ou groupe récipiendaire. Aussi, l'auteur indique que les PDI peuvent être financés par des institutions tels que les banques de développement, les agences associées aux nations-unies, des agences gouvernementales, ainsi que les organisations sans but lucratif. Cette définition à la fois brève et générale, permet de situer les PDI dans une dynamique internationale dont les retombés économiques et sociaux forment les piliers fondateurs de ce type de projet

Les dimensions inter, multi ou pluri?

La recension des écrits montre combien il est difficile d'identifier une seule et unique définition pour chaque concept donné, et que les préfixes inter, multi ou pluri ne renvoient pas non plus à une définition standardisée. Le sens donné aux concepts varie grandement en fonction des divers auteurs. C'est pour cette raison qu'il importe d'expliquer le préfixe utilisé ainsi que sa signification.

Selon Darbellay (2011), les préfix pluri et multi renvoient à la pluralité (par exemple, la pluralité de disciplines ou de cultures). Afin de mieux l'illustrer, on donne l'exemple d'une scène de crime où plusieurs spécialistes se retrouvent afin de récolter les informations nécessaires à leur travail. Bien qu'ici on puisse dénombrer plusieurs experts provenant de différents champs d'expertise, le travail se fait souvent en silo puisqu'il n'est pas forcément nécessaire d'avoir une interaction avec les autres experts afin d'accomplir le travail de chacun. Les préfix pluri et multi

renvoient davantage à la notion de juxtaposition, donc pluralité en juxtaposition. Le préfix inter, en revanche, renvoie à l'idée de collaboration et d'interaction entre les acteurs. Étant donné la nature des PDI, où les membres de l'équipe de projet doivent interagir et collaborer afin d'atteindre les objectifs et résultats attendus, le préfix « inter » s'applique mieux à la présente recherche.

Les règles et les ressources

Puisque cette étude s'appuie sur un modèle d'analyse basé sur la théorie de la structuration de Giddens (1984), il importe de définir dans cette section ce que cette recherche entend par les règles et les ressources. Une règle peut être définie comme étant une valeur, une norme, un règlement, une connaissance, mais aussi une disposition qui permet à une personne de donner un sens à ses actions ainsi qu'à sa façon d'interagir. Une ressource fait généralement référence à quelque chose de palpable, tel qu'un téléphone, des objets, du financement, mais peut aussi renvoyer à des connaissances acquises telle que l'expertise d'une sociologue. Toutefois, ces définitions sont si générales et vagues que nous risquons d'identifier un trop grand nombre de règles et de ressources. Afin d'éviter une telle situation, il importe de définir les dimensions propres à cette étude, soit les dimensions organisationnelle, culture nationale, et disciplinaire. Les prochaines sections présentent les règles et les ressources qui seront utilisées tout au long de cette recherche.

La dimension interculturelle – la culture nationale

Le terme « culture nationale » comprend deux concepts clés. Il est très difficile de trouver une définition universelle et consensuelle du concept de **culture** (Henrie & Sousa-Poza, 2005). Groeschl et Doherty (2000) concluent que ce concept est très complexe et difficile à cerner, et que sa définition dépend de différents facteurs, tel que le champ disciplinaire, l'objet d'étude, ainsi que la position ontologique et épistémologique des chercheurs. En gestion de projet, plusieurs définitions importantes ont retenu l'attention au cours des dernières années. Par exemple, Trompenaars et Hampden-Turner (1997) définissent la culture comme étant une manière commune pour un groupe de comprendre et d'interpréter le monde. Selon le *Projet Management Book of Knowledge* (PMI, 2013), la culture est l'ensemble des différentes formes de comportements transmis socialement, que ce soit par le biais de l'art, des croyances, des institutions ou d'autres produits du travail ou de la pensée humaine. Hofstede (2010, p. 6) définit la culture comme étant une « programmation collective de la pensée qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personne, d'un autre ». Ainsi, les membres d'une culture sont influencés par leurs croyances et par un système de valeurs (telles que les institutions), et réagissent en fonction de ceux-ci dans une situation donnée. Pour Iribarne (1989), la culture est un système de sens partagés. Ici, ce ne sont pas les sens qui sont partagés, mais bien le système d'interprétation et de compréhension des situations sociales. Selon l'auteur, une culture s'appuie sur le partage de références et de concepts mobilisés pour interpréter et juger les situations sociales. Cette définition sera celle que nous retiendrons en référence au concept de culture.

De plus, Chevrier (2010) affirme qu'il existe différentes aires culturelles telles que les niveaux nationaux, régionaux, organisationnels (d'entreprise), de métiers, de disciplines, familiaux etc. Chaque individu peut entrer en contact avec plusieurs aires culturelles à la fois, ce qui permet le mélange et l'interrelation de celles-ci.

Le deuxième concept clé, le terme « **national** », est l'adjectif découlant du mot « nation ». Bien que ce terme ne fasse pas l'unanimité pour différencier les cultures des pays (Groeschl & Doherty, 2000), il n'en demeure pas moins qu'il est accepté par bon nombre d'études qui l'emploient. La culture nationale fait appel à une culture rattachée à un territoire étatique, et celui-ci est défini par des frontières géographiques, politiques et juridiques. Mais comment pouvons-nous mettre à contribution ce concept ? Il existe dans la littérature du management plusieurs modèles de catégorisation de cultures nationales. Morden (1999) a effectué une revue de la littérature à ce sujet et recensé plusieurs modèles. Hall et Hall (1990) distinguent les cultures selon la façon dont les individus et leur société trouvent de l'information. Lewis (1992) les distingue en fonction du rapport qu'elles ont avec le temps (soit mono ou polychronique). Fukuyama (1995) les classifie en fonction du niveau de confiance qui existe dans les rapports interpersonnels de différents groupes d'une même culture nationale. En s'appuyant sur une étude réalisée dans les années 1960 à l'aide de plus de 100 000 questionnaires remplis par le personnel de filiales d'IBM situées dans plus de 50 pays, Hofstede (2010) a élaboré une démarche de comparaison des cultures nationales en fonction de cinq dimensions: (1) les sociétés collectivistes versus individualistes; (2) la distance hiérarchique; (3) le contrôle de l'incertitude; (4) les sociétés masculines versus féministes; et (5) le court terme versus le long terme (cette cinquième dimension ayant été ajoutée au cours des années 1990). Même si

plusieurs s'entendent pour dire que ce modèle universel n'est pas parfait (Bredillet et al., 2010; Chevrier, 2010; Pizam, Pine, Mok, & Shin, 1997), il peut tout de même s'avérer utile pour identifier des variations entre les différentes cultures nationales étudiées et ainsi établir une liste d'éléments divergents entre deux ou plusieurs cultures nationales.

Le but de cette recherche consiste à identifier les règles et les ressources qui pourraient agir comme un levier ou un frein en ce qui a trait à l'intégration de l'équipe de projet. Avec leur bagage culturel national, les participants vont entrer en contact avec leurs pairs en mobilisant des règles et des ressources et, lors de chaque interaction, ils négocieront de façon implicite entre eux pour déterminer celles qui seront acceptées ou rejetées dans un temps donné.

En fonction de certaines dimensions de Hofstede (2010) et d'autres observations, les règles et ressources qui seront étudiées en ce qui concerne la culture nationale sont les suivantes:

- Relation à l'autorité (équité des rôles, contrôle sur le travail, consultation pour les prises de décision, statut perçu du travail)
- Relation entre les individus (façon de communiquer, de se comprendre, de vivre et de travailler ensemble)
- Façon de gérer les conflits et expression de soi (la gestion des conflits entre les personnes, place du travail dans la vie des gens et des genres, par exemple)
- Les technologies utilisées lors du projet

La dimension inter organisationnelle

Les membres des PDI proviennent souvent de différentes organisations d'attache. Cette réalité fait en sorte que les rapports entre les membres de l'équipe de projet sont influencés par leur culture organisationnelle respective. En ce qui concerne les théories des organisations, il semble exister deux courants d'études importants. Dans le courant rationaliste, né alors qu'on commençait à étudier les organisations, l'organisation est vue comme un instrument dont les paramètres peuvent être manipulés en fonction des besoins et résultats visés. Conséquemment, les études sur le sujet s'intéressaient surtout à l'aspect formel de l'organisation, c'est-à-dire notamment les méthodes de gestion et de coordination, les configurations structurelles, les procédures et les règles à suivre. Le second courant est apparu à la fin des années 1970, avec le succès des entreprises japonaises qui tenaient compte de l'environnement culturel dans lequel elles s'inséraient. Ce deuxième courant s'intéresse à l'aspect humain des organisations (Aktouf, 1992; Dupuis, 1990), dont fait abstraction le courant rationaliste. Étant donné que la présente étude s'intéresse à l'interaction entre les membres d'une PDI tout en cherchant à identifier les règles et les ressources mobilisées afin d'arriver aux résultats attendus, elle s'attarde davantage à l'aspect humain

Schein (1985, 1989) a identifié les éléments constitutifs de la culture organisationnelle suivants: les comportements réguliers, comme l'utilisation d'un langage particulier et les rites; les normes qui évoluent au cours du travail d'équipe; les valeurs dominantes adoptées par l'entreprise, telle que la qualité du produit; la philosophie qui guide les politiques organisationnelles; les règles de fonctionnement pour bien s'entendre au sein de l'entreprise; et la disposition physique des lieux qui contribue à l'atmosphère de travail et encourage les

interactions entre les employés. Dans le contexte d'un projet d'intégration inter organisationnelle et inter disciplinaire dans le domaine de la santé, plusieurs auteurs (St-Pierre, Gauthier, & Reinharz, 2006; St-Pierre, Sévigny, Gauthier, Tourigny, & Dallaire, 2009) ont identifié les règles et ressources suivantes: les tâches que les acteurs doivent exécuter, les fonctions à remplir, les jeux d'influence et les savoirs (faire et être).

Parmi ces règles et ressources, les savoirs faire et être font partie de la dimension inter disciplinaire tandis que les tâches à exécuter et les fonctions font partie des objectifs à atteindre. Cette recherche s'attarde aux valeurs et façons de faire de l'organisation, ainsi qu'à la disposition physique des lieux de travail, car Schein les a identifiées comme de principaux éléments constitutifs d'une culture organisationnelle.

Dans le contexte de cette recherche, les règles et ressources retenues sont :

- les valeurs et façons de faire de l'organisation
- les objectifs à atteindre
- la disposition physique des lieux de travail

La dimension inter disciplinaire

Selon Darbellay (2011, pp. 71-72), « une discipline se caractérise par une institutionnalisation-standardisation des pratiques de recherche et d'enseignement dans une communauté scientifique donnée, socialement et historiquement située et régie par un paradigme qui définit les présupposés et les objectifs des savoirs à construire ». On parle ici de séparation de connaissances par voie de spécialisation, de posture épistémologique, de langage disciplinaire et de méthodes.

Selon Emmit (2010), le partage des connaissances, ainsi qu'une communication ouverte sont des fondements clé au terme interdisciplinaire. Ainsi, l'interdisciplinarité, tel que défini par Emmit, apporte la notion d'interactions entre les acteurs ainsi que la notion de communication entre les différentes frontières disciplinaires.

Aux fins de la présente recherche, les règles et ressources identifiées en lien avec la dimension disciplinaire sont :

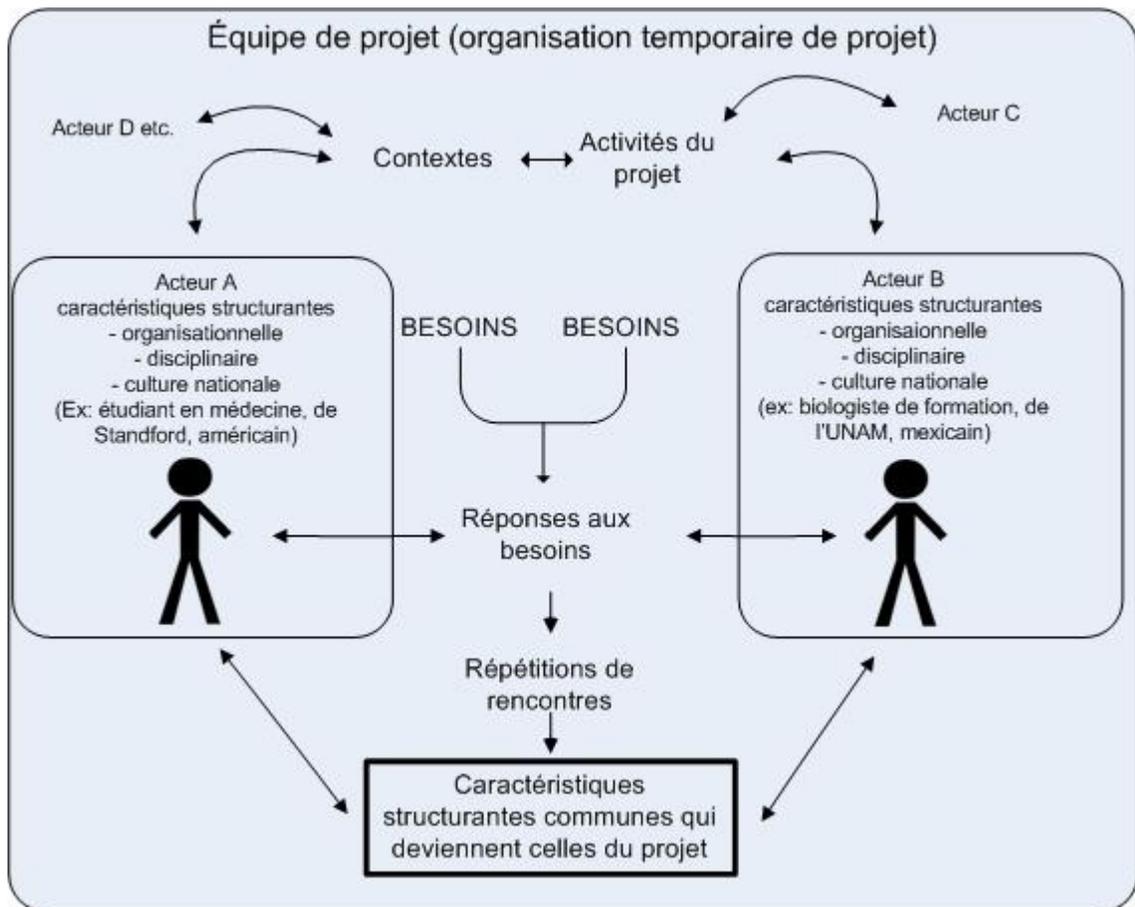
- le savoir-faire (connaissance disciplinaire, outils); et
- le langage disciplinaire (usage de termes propres à sa discipline).

Modèle d'analyse des conditions d'intégration des équipes de projet

Cette étude repose sur le modèle d'analyse élaboré par Gauthier et St-Pierre (2011), dont le cadre théorique prend appui sur la théorie de la structuration d'Anthony Giddens (1984). Dans ce modèle, le projet constitue une organisation temporaire dans laquelle chaque acteur dispose de caractéristiques structurantes qui le définissent. Ce sont les interactions répétées entre les participants qui construisent et valident les caractéristiques structurantes de l'équipe de projet. Ces dernières sont définies par des règles et des ressources, tel que défini dans la section Règles et Ressources de ce chapitre. Dans le modèle défini par Gauthier et St-Pierre (2011), les caractéristiques structurantes portent sur deux dimensions : organisationnelle et disciplinaire. À ce modèle s'ajoute ici la dimension de la culture nationale, soient les différences interculturelles nationales de chaque acteur du projet, telles que retrouvées dans les PDI. La

figure 1 illustre le modèle retenu pour expliquer le processus d'intégration d'une équipe de projet.

Figure 1 – Processus d'intégration d'une équipe de projet



Tous droits réservés (C) David Rainville

Questions spécifiques de recherche

Le fait d'identifier des propositions de recherche permettra d'élaborer un plan d'action concret et de réaliser l'objectif spécifique de recherche, qui consiste à mieux comprendre les conditions d'intégration d'une équipe de PDI. Les propositions retenues sont inspirées du cadre conceptuel et orienteront les questions d'entrevues qui seront posées aux participants ainsi que l'analyse qui en découlera. Il est important de noter qu'une plus grande importance sera accordée à l'émergence de la dimension culture nationale, étant donné que cette dimension n'a pas encore été étudiée dans le cadre de l'intégration d'une équipe de PDI. Conséquemment, deux questions spécifiques de recherche sont présentées pour cette dimension, alors que chacune des autres dimensions ne comportera qu'une seule question de recherche spécifique.

La dimension de la culture nationale en tant que condition pour l'intégration d'une équipe de PDI

L'objectif spécifique de la recherche est de mieux comprendre les conditions d'intégration d'une équipe de PDI. La recension des écrits a permis de dégager deux dimensions qui exercent une influence sur l'intégration de l'équipe de projet : les dimensions organisationnelle et disciplinaire. La revue de la littérature permet également d'affirmer que la dimension de la culture nationale pourrait exercer une influence sur les interactions entre les membres de l'équipe de PDI, et par le fait même, sur l'intégration de l'équipe. Les deux questions de recherche spécifiques sont donc les suivantes:

- 1- La dimension de la culture nationale est-elle une condition d'intégration des membres de l'équipe de projet?

- 2- Quelle influence la dimension de la culture nationale a-t-elle sur l'intégration des membres de l'équipe de projet?

Les dimensions organisationnelle et disciplinaire en tant que condition pour l'intégration d'une équipe de PDI

La revue de la littérature démontre que les dimensions organisationnelle et disciplinaire constituent des conditions d'intégration importante pour une équipe de projet. Toutefois, ces études ne prenaient pas en compte la culture nationale des acteurs. La présente recherche pose donc deux questions spécifiques en ce qui a trait aux dimensions organisationnelle et disciplinaire afin de valider leurs effets conjugués avec la nouvelle dimension:

- 1- La dimension interdisciplinaire a-t-elle un impact aussi important sur l'intégration d'une équipe de PDI que la dimension inter-organisationnelle et la culture nationale?
- 2- La dimension inter-organisationnelle a-t-elle un impact aussi important sur l'intégration d'une équipe de PDI que la dimension interdisciplinaire et la culture nationale?

Cadre thématique

Le but de cette recherche est d'identifier les conditions d'intégration d'une équipe de projet en développement international. À cet égard, le concept le plus important ici est celui d'intégration. Selon Baiden et Price (2011), l'intégration d'une équipe de projet renvoie aux concepts de partenariat, de collaboration, de support mutuel et de cohésion. En ce sens, Baiden

et al. (2006) ont élaboré une matrice comprenant six éléments clés qui permettent d'identifier le niveau d'intégration d'une équipe de projet. Ces éléments peuvent renvoyer à plus d'un concept clé identifié par Baiden et Price (2011). Le tableau suivant illustre la matrice opérationnalisée en lien avec la culture nationale, les dimensions interdisciplinaires et interorganisationnelles:

Tableau 2 - Grandes familles thématiques

Familles thématiques	Thèmes à l'étude	Questions pour chaque thème
----------------------	------------------	-----------------------------

<p>1. Critères d'évaluation du niveau d'intégration de l'équipe de projet</p>	<p>1.1. Mêmes objectifs 1.2. Transparence dans l'interaction des membres de l'équipe 1.3. Partage de l'information sans restriction 1.4. Création d'un seul lieu de travail commun 1.5. Relations et opportunités équitables au sein de l'équipe 1.6. Culture « no blame » - les membres de l'équipe acceptent en groupe la responsabilité des actions et trouvent des solutions ensemble</p>	<p>1.1. Do you feel that the team members had the same objectives and goals? Please elaborate. 1.2. Can you describe the interactions amongst the members of the team? 1.3. Did the members of the team share project information freely without restrictions? 1.4. Was the work environment good for teamwork? Were there many different workplaces or only one? 1.5. Do you feel every member of the team had the same opportunities and was treated equally? 1.6. When problems or challenges arose, did the team members consult each other and find solutions collectively? How was it?</p>
---	--	---

<p>2. Dimension organisationnelle</p>	<p>2.1. Les valeurs dominantes et façons de faire de l'organisation</p> <p>2.2. Les règles du jeu pour bien s'entendre</p> <p>2.3. Relation au pouvoir (distance hiérarchique, coordination)</p> <p>2.4. Équipements (technologies utilisées, bureaux, ordinateurs, réseaux etc.) / disposition physique du travail</p>	<p>An organization or a company is the sum of various elements, material and immaterial. For example, it encompasses computers, chairs, work desks, ways of doing work, training, budget size, organizational structure, organization size, offered transportation. Also, organizations sometimes have specific norms, values, or specific ways of doing things</p> <p>2.1. Were there any values, or ways of doing things coming from your organisation that you tried to apply to the project? Please explain what it was, and describe the team's reaction to it.</p> <p>2.2. Was there anything coming from the work team that you thought was beneficial or hindered your work in the team? Please explain what it was, and your reaction to it.</p> <p>2.3. Looking at the resources made available to you by the organization during the project, was there anything that you felt was falling short from your expectations? Please explain what it was, and describe how it hindered working with other members.</p> <p>2.4. Finally, was there anything else that you tried to implement that was coming from your organization? Please describe what it was and how it was a benefit or a hindrance.</p>
---------------------------------------	---	--

<p>3. Dimension disciplinaire</p>	<p>3.1. Savoir-faire 3.2. Termes et langage propres à une discipline 3.3. Valeurs, objectifs et normes 3.4. Ressources (les outils, techniques, matériaux et la façon de les utiliser)</p>	<p>3.1. What expertise did you bring to the project? How do you feel it impacted your interactions with the other members of the project? 3.2. Do you feel that you and your coworkers had problems communicating because of the need to know or understand certain technical language that some members lacked? Do you feel certain members of the team sometimes used a language that you could not understand? 3.3. Were there norms, values or ways of doing that you tried to implement in the team? What were they and what were the outcomes and response from the team members? 3.4. Were there any tools, know-hows (techniques) or other means that you tried to bring to the project? What were they and what were the outcomes and response from the team members? 3.5. Please describe any other differences that you have noticed compared to what you are used to.</p>
-----------------------------------	---	---

<p>4. Dimension nationale</p>	<p>4.1. Technologies de communication (internet, téléphones, cellulaires)</p> <p>4.2. Relation entre les individus (façon de communiquer, de se comprendre, de vivre et travailler ensemble)</p> <p>4.3. Façon de gérer les conflits, expression de soi (la gestion des conflits entre personnes, place du travail dans la vie des gens et des genres, etc.)</p>	<p>4.1. What technologies did you use to communicate? Did you use email, phones? Do you feel that communicating through those channels represented a challenge? How so?</p> <p>4.2. How was it to work with people from other countries? What were the challenges?</p> <p>4.3. Do you feel that coming from different cultural backgrounds helped or was a challenge to communicating? How so? Can you elaborate and give examples? Can you give an example of a situation where there was an issue and how it was resolved?</p> <p>4.4. Did you personally face any challenges in your communication or relations with your coworkers? How did you face those challenges?</p>
-------------------------------	--	--

Chapitre 4 - Méthodologie

L'approche théorique présentée dans le chapitre précédent nous apprend que les interactions entre les membres d'une équipe de PDI favorisent une négociation implicite et l'établissement de règles et de ressources qui sont mobilisées pour mener à bien le projet. Les recherches à ce sujet cernent deux dimensions qui influencent ces interactions et, par le fait même, qui influencent l'intégration des membres d'une équipe de projet. Dans le contexte des PDI, cette recherche propose l'ajout d'une nouvelle dimension, la culture nationale. Il est donc important d'adopter une méthodologie qui saura valider l'influence de cette nouvelle dimension au même niveau que les dimensions organisationnelle et disciplinaire, en plus de mieux comprendre ses caractéristiques structurantes. Cette conceptualisation nécessite une approche qui met en avant-plan la description des situations, les interactions et les opinions des participants. L'approche qualitative semble idéale pour une telle recherche puisqu'elle permet d'étudier le sens de la vie des gens ainsi que de représenter les positions et les perspectives des participants tout en générant un bagage de connaissances solide et fiable (Yin, 2011). Ultiment, cette approche permettra de mieux comprendre les phénomènes, car ceux-ci seront analysés à partir de différents témoignages, selon la perspective de différents participants impliqués. Le présent chapitre justifiera d'abord l'adoption d'une telle approche, puis présentera le contexte du projet, les outils de recherche, ainsi que le volet éthique de la recherche.

Stratégie générale de recherche

L'approche qualitative – et plus précisément l'entrevue semi-dirigée - s'avère essentielle à l'étude du phénomène qui nous intéresse, car ce sont précisément les discours des participants qui serviront de base pour identifier les règles et les ressources mobilisées par chacun et leurs impacts sur l'intégration de l'équipe de PDI. Selon Creswell (2007), l'approche qualitative, accompagnée d'une grille d'entrevue semi-structurée, constitue une option appropriée dans le contexte d'une recherche exploratoire. La présente étude adopte donc une approche qualitative, et repose sur l'étude de cas. Selon Phecman et Curran (2006), l'ethnographie est la méthode la mieux appropriée lorsque l'on veut observer un groupe qui a plusieurs points en commun, que ce soit la culture, le genre, l'orientation, ou la religion. Toutefois, les études ethnographiques doivent normalement être menées sur de longues périodes de temps. Sur le plan pratique, l'étude de cas permet de réaliser un travail de terrain sur une période plus courte et avec un plus petit groupe (Creswell, 2007), ce qui correspond davantage aux besoins de la présente étude. Aussi, elle permet d'entrer dans les détails d'un phénomène ou un contexte bien précis. À ce sujet, Patton (2015) présente l'étude de cas comme une approche pouvant être convenable pour l'étude des interactions entre plusieurs personnes. Selon Yin (2004), l'étude de cas est pertinente lorsque la recherche tente de décrire ou d'expliquer un phénomène, ce qui est l'objectif de cette recherche exploratoire. Bien que l'étude de cas semble être le format approprié pour cette recherche, elle a néanmoins des limites. Premièrement, il n'est pas certain que le cas sélectionné apportera des résultats convaincants – de là l'importance de faire une analyse préliminaire rigoureuse du cas. Deuxièmement, il est difficile - avec une seule étude - de pouvoir généraliser les résultats qui seront présentés. Il faudra donc s'assurer que d'autres

études confirment ou développent davantage les résultats ainsi que la connaissance qui en découlera. Au sujet de l'échantillon en recherche qualitative, Karsenti et Savoie-Zajc (2011) précise qu'il doit être bien défini, justifié, intentionnel et doit être constitué en fonction des buts poursuivis dans la recherche. Le terme sélection intentionnelle est très important puisqu'il permet au chercheur de sélectionner les participants qui feront ressortir les données les plus riches pour une problématique donnée. Quant à la sélection des candidats Karsenti et Savoie-Zajc (2011, p.131) affirme: « C'est leur compétence perçue comme pertinente au regard de la problématique de recherche qui incite le chercheur à les inviter à participer à la collecte de données ». En ce qui concerne la stratégie d'échantillonnage, deux options ont été étudiées. Si l'intention cette recherche exploratoire avait été de viser une certaine représentativité de l'échantillon eu égard à la population, une stratégie d'échantillonnage probabiliste aurait sûrement été la voie à prendre. À cela s'ajoute l'échantillonnage théorique, qui permet la sélection des candidats ainsi que du terrain dans le but d'obtenir les sources d'informations les plus riches afin de mieux comprendre l'objet à l'étude. Dans ce cas-ci, l'intention n'est pas d'inférer les résultats à une population, mais d'explorer avec les témoignages les plus probants le phénomène que nous tentons d'expliquer. Puisque l'objectif général de cette recherche exploratoire était de mieux comprendre les conditions d'intégration d'une équipe de PDI afin de valider le modèle proposé, le chercheur a opté pour la stratégie d'échantillonnage théorique.

Suivant les consignes présentées par Karsenti et Savoie-Zajc et afin de mieux rendre compte des conditions d'intégration des équipes de PDI selon les dimensions culture nationale, disciplinaire et organisationnelle, cette étude devait sélectionner une organisation qui était disponible à un tel travail et qui avait des projets en cours avec des participants d'origines et de

professions diverses. Parmi les organisations sélectionnées, seule la fondation Virlandie répondait à tous les critères. D'origine française, Virlandie est située à Manille et intervient auprès des enfants de la rue. La fondation offre des programmes de volontariat, ce qui lui permet d'avoir des personnes provenant de pays, professions et organisations diverses. Aussi, elle emploie des dizaines d'employés locaux et français. Après plusieurs rencontres avec les responsables de Virlandie ainsi que la présentation des différents projets disponibles à notre étude, il a été décidé que Virlandie sera l'organisation retenue pour notre recherche.

En somme, la stratégie de la recherche est d'utiliser différents outils de collecte de données (séances d'observation, entrevues, documents officiels) afin de bien comprendre le contexte du projet ainsi que de mieux appréhender les différents défis que peut comporter la création d'une équipe de PDI.

Contexte du projet

Cette section décrit le contexte national et organisationnel du travail de terrain, c'est-à-dire les spécificités du pays et de l'organisation dans lesquels œuvre l'équipe de projet sélectionnée. La première section présente une vue d'ensemble du pays hôte et présente ensuite la fondation Virlandie, organisation non gouvernementale dont l'un des mandats est d'aider les enfants de la rue. Finalement, la dernière section explique pourquoi le projet de développement international retenue à Virlandie, la maison AIME, répond à tous les critères nécessaires pour être un cas appropriés pour cette recherche.

Contexte national – Les Philippines

Les Philippines sont un archipel de plus de sept milles îles situées en Asie du sud-est, entre l'Indonésie et Taïwan. On y dénombre plus de 94 millions d'habitants (OMS, 2011) dont environ douze millions (Census, 2010) sont situés dans la région de la capitale nationale, Manille. Une grande majorité de Philippins sont catholiques (81,04%), mais on y retrouve un grand nombre de musulmans situés au sud du pays, dans la région de Mindanao.

Depuis la dernière décennie, les Philippines ont connu une croissance économique fulgurante: la croissance moyenne du PIB a été supérieure à 5%. Malgré des gains importants sur le plan économique, la situation reste encore précaire. Selon l'OMS (2011), une grande portion de la population des Philippines est encore très pauvre, et depuis les trente dernières années, le revenu actualisé par capita a augmenté de seulement 20%. En plus du fait que leur position géographique soit extrêmement propice à de nombreux types de désastres naturels (typhons, éruptions volcaniques, inondations, glissements de terrain), les Philippines font face également à la majorité des problèmes que l'on retrouve dans les pays en développement. D'ailleurs, les Philippines font l'objet de différentes formes d'aide de la part d'organismes bilatéraux et multilatéraux.

Contexte organisationnel

Virlanie

La fondation Virlanie est la plus importante organisation non-gouvernementale œuvrant auprès des enfants vivants dans les rues de Manille. Tel que mentionné par l'organisation, « [Virlanie] s'occupe des enfants dans le besoin d'une protection spéciale: abandonnés, abusés, exploités, négligés, orphelins, pauvres» (Virlanie, 2013, p. 1). En somme, l'organisation cherche à améliorer le niveau de vie de ces enfants en leur offrant différents programmes d'aide. En plus de supporter leurs besoins de base (se loger, se nourrir et se vêtir), Virlanie offre aussi des programmes d'alimentation, d'éducation, de suivis médicaux et psychologiques, de réunification familiale, et de familles d'accueil, entre autres.

Afin d'assurer un service de qualité à plus de deux cent cinquante enfants (Virlanie, 2013), Virlanie fait appel à différents types de main-d'œuvre : salariés, volontaires et bénévoles. De plus, l'organisation offre aux étudiants internationaux des stages de volontariat. Ces volontaires signent une entente formelle avec Virlanie, qui décrit les conditions d'acceptation du stage. Les bénévoles, en majorité, habitent dans la région de la capitale nationale, et viennent donner main forte quand ils le peuvent. Les employés, majoritairement philippins, travaillent à temps plein ou temps partiel au siège social de la fondation, ou dans l'un de leurs établissements d'intervention.

Le contexte chez Virlanie est intéressant puisqu'il y a une grande diversité disciplinaire, nationale et organisationnelle. On y retrouve des travailleurs sociaux, des médecins, des infirmiers, des professionnels en ressources humaines, des comptables, des professeurs, des

logisticiens, et des chargés de communication, entre autres. Aussi, Virlianie est en charge de plusieurs projets de développement international, ce qui est primordial pour cette recherche.

La maison AIME

Virlianie compte plusieurs maisons d'aide aux enfants de la rue. Parmi ces maisons d'aide figure la maison AIME. Dans cette maison, une équipe d'employés travaillent ensemble afin d'assurer un environnement propice au développement et aux soins des patients. Parmi les employés, on retrouve une travailleuse sociale, qui est la responsable, un ergothérapeute, qui travaille à temps partiel, ainsi que d'autres employés aux horizons professionnels divers. Périodiquement, la maison AIME intègre à son équipe des volontaires afin de satisfaire leurs besoins en ressources humaines et en expertise. Ce contexte de diversité professionnelle, disciplinaire et culturelle permet de penser qu'une étude de terrain à la maison AIME est propice.

Les patients à AIME

Au moment où la recherche a été conduite, les patients, à l'exception d'un seul, ne parlaient pas anglais, mais connaissaient un dialecte philippin. Aussi la grande majorité des patients manifestaient des retards de développement mental importants. En ce qui a trait à l'âge des patients, elle variait entre 12 et 18 ans.

Contexte de l'équipe de projet – des participants Philippins et Finlandais

L'équipe de projet retenue pour cette étude était composée d'employés philippins travaillant dans la maison AIME ainsi que des volontaires finlandais qui étaient des étudiantes en

ergothérapie. Parmi les employés philippins, on retrouvait un ergothérapeute travaillant à temps partiel chez AIME, une travailleuse sociale, qui était la responsable de la maison AIME, ainsi que des « parents adoptifs » qui étaient des intervenants avec des horizons professionnels mixtes. En ce qui concerne les volontaires finlandais, leur implication dans le projet était en partie fixée par la nécessité de compléter un stage de travail à l'étranger afin de terminer leur programme d'études, donc il était conditionnel à l'atteinte des objectifs académiques de leur programme. Dans ce cadre, les participants finlandais étaient supposés travailler à AIME pour une durée de trois mois. Conséquemment, cette configuration respectait les critères de sélection établis puisque l'on pouvait y trouver parmi les participants une diversité culturelle, disciplinaire et organisationnelle importante, et la durée du travail était assez longue pour effectuer les entrevues et faire quelques séances d'observation.

4.1. Outils

Cette section aborde les modalités de la démarche, le travail de terrain ainsi que la collecte des données. Elle commence par introduire les outils sélectionnés (séances d'observation et séances d'entrevue) pour finalement conclure avec une discussion sur le volet éthique de la recherche.

4.1.1. Sélection de l'équipe de projet et des participants à l'étude

L'équipe de projet a été choisie avec la collaboration de la direction de Virlianie. Le nombre de participants à l'étude a été établi en fonction du nombre de candidats disponibles

dans l'équipe de projet sélectionnée. Le nombre de candidats idéal à interviewé a été établi à six. Selon la volonté et la disponibilité des candidats, j'ai pu observer et interviewer chaque membre de l'équipe du projet sélectionné. Les candidats sélectionnés devaient permettre de bien représenter l'équipe de projet selon les critères de diversité suivants:

- La nationalité;
- Le champ disciplinaire;
- Le type d'organisation d'attache;
- Le genre;
- La langue parlée;
- Le poste fonctionnel

4.1.2. Séances d'entrevue

Selon Karsenti et Savoie-Zajc (2011), l'entrevue est :

« Une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes présentes ».

En d'autres mots, elle permet donc de rendre compte les propos et perspectives de l'interlocuteur afin de les comprendre d'une façon riche et évocatrice. Une recherche en profondeur sur le sujet permet de constater qu'il existe plusieurs approches à l'entrevue. Selon Patton (2015), on en dénombre plus d'une douzaine. Pour cette étude, l'approche d'entrevue « pragmatique » (Patton 2015, p.436) semble être appropriée, puisqu'elle permet de conceptualiser l'entrevue d'un point de vue directe et pratique, tout en permettant une

structure de base avec des questions prédéfinies et qui se concentre sur des thèmes relativement connus. Bien que l'entrevue soit une méthode de collecte de données privilégiée en recherche qualitative, il est toutefois important de noter que l'entrevue a ses limites. Selon Karsenti et Savoie-Zajc (2011), les barrières de la langue, les objectifs des répondants, le biais du chercheur face aux connaissances théoriques du sujet, les attentes qu'il possède par rapport aux propos de l'autre en sont quelques exemples. Selon Patton (2015), l'intervieweur a un rôle décisif dans la qualité de l'entrevue, ce qui peut faire varier sa qualité. Ces raisons incitent les chercheurs à compléter l'entrevue avec d'autres outils de collecte de données, tel que les séances d'observation, afin de valider les informations reçues.

Dans le cadre de cette recherche, la structure d'entrevue adoptée est semi-structurée, c'est-à-dire que certains thèmes principaux ont été touchés, accompagnés de questions ouvertes permettant aux répondants d'apporter un maximum d'information sur les thèmes concernés tout en laissant la flexibilité d'offrir des réponses courtes ou longues. Hesse-Biber (2011) complète cette pensée quant à cette structure:

« Semi structured interviews rely on a certain set of questions and try to guide the conversation to remain, more loosely, on those questions. However, semi-structured interviews also allow individual respondents some latitude and freedom to talk about what is of interest or importance to them. »

Voici un exemple concret qui démontre comment l'approche semi-structurée a été utilisée lors des séances d'entrevues:

« In general, how was your work with your coworkers? » (Intervieweur)

« Its... its kinda funny and interesting in the sense that umm.... So many times when you go and meet up with a Filipino worker. They either laugh... » (Participant 1)

« Laugh? » (Intervieweur)

« Laugh at you, giggle, if you're asking something and every time the answer is yes. But nothing is happening as you might know, and I find it quite stressful at times when you're actually trying to do something , its been quite challenging in that sense and I didn't even know in the beginning that there is such thing as Hierarchy ... is that a word in English? » (Participant 1)

Bien que la question initiale provient directement d'un ensemble de questions prédéfinies, l'approche semi-structurée a permis d'ajouter lors de l'entrevue des questions afin d'enrichir le discours qui nous est communiqué. Dans cet exemple, la question additionnelle a permis d'approfondir un sujet qui a été primordiale à la compréhension des interactions entre les membres de l'équipe de projet et qui aurait été négligé sans l'ajout d'une question.

L'annexe D présente en détails les étapes de l'entrevue.

L'entrevue a permis d'avoir des témoignages singuliers et diversifié dans un environnement de confiance et de calme. La durée de chaque entrevue dépendait du participant mais devrait osciller entre 30 et 60 minutes.

Les questions d'entrevue, approuvées par le comité d'éthique, ont été séparées en plusieurs sections telles que l'ouverture, les questions principales, ainsi que la clôture de l'entrevue.

L'ouverture a servi à présenter le chercheur, à remercier le répondant pour son temps, et son implication, et introduire la raison d'être de cette recherche. Aussi, un bref survol du fonctionnement de l'entrevue a également été présenté. En second lieu, le chercheur a commencé avec des questions plus superficielles et personnelles afin de rendre la séance d'entrevue décontractée et agréable. L'entrevue s'est continuée avec des questions qui sont directement liées aux thèmes de la recherche. Ces questions pouvaient à certains moments débiter avec une question fermée, tout en continuant avec une ou des questions semi-ouvertes afin de laisser place à des discussions plus poussées, toujours liées au contexte de l'étude. Cette approche avait pour but d'apporter le participant à répondre à thème spécifique tout en lui permettant une certaine latitude quant à l'information qu'il voulait divulguer. Finalement, des remerciements ont conclu l'entrevue, ainsi qu'une brève discussion informelle. Bien que certains auteurs encouragent l'utilisation exclusive des questions ouvertes lors de recherches qualitatives, certains auteurs, tels que Brinkmann (2015), voient les questions fermées comme étant un type de question pouvant être utilisé en recherche qualitative.

Après chaque entrevue, une analyse des points émergents des réponses reçues a été faite, et la structure ou le contenu de la grille d'entrevue a été révisé afin de mieux s'adapter aux nouvelles données reçues. Ainsi, l'information donnée par le participant a permis d'ajuster ou d'ajouter certaines questions. La grille d'entrevue est disponible à l'annexe B.

4.1.3. Séances d'observation

Selon Karsenti et Savoie-Zajc (2011, p.134), l'observation est un outil de collecte de données important et renvoie au terme observer, qui veut dire « centrer son attention sur une situation et d'en analyser la dynamique interne ». Aussi, selon Patton (2015, p.331), « a major purpose of observation is to see firsthand what is going on rather than simply assume we know ».

Afin de compléter les informations reçues lors des entrevues et les documents officiels, cette recherche a opté d'effectuer des séances d'observation auprès des membres de l'équipe de projet. Les séances d'observation ont permis d'avoir une autre perspective sur les interactions des membres du projet et ont aidé à mieux cerner le contexte du projet. Aussi, les séances d'observation ont pu permettre d'identifier des éléments qui n'ont pas été relevés lors des entrevues. Mais quels sont les éléments importants à observer? Selon Yin (2011, p.145), on peut observer plusieurs choses : les caractéristiques physiques des acteurs, leurs comportements, leurs interactions, les évènements au moment de l'observation, le décor, et plus encore. Tout dépend de la situation ainsi que de l'objectif de la recherche. Néanmoins, ces éléments présentés par Yin ont agi comme base lors des observations. Au total, quatre séances d'observation d'une durée d'une heure ont été faites. Pour chaque séance d'observation, une grille d'observation a été remplie, décrivant les interactions du moment entre les participants ainsi qu'avec les clients, les lieux (température, étage, ressources disponibles au moment de l'observation), les participants présents, ainsi qu'une description de la situation observée. À titre d'exemple, lors d'une séance d'observation, j'ai commencé prendre quelques minutes afin de saluer les participants ainsi que les patients de la maison AIME afin d'assurer un climat ouvert et invitant. Ensuite, j'ai pris note de l'environnement d'observation (la température ambiante, les personnes présentes, les activités en cours, l'humeur des patients ainsi que des intervenants,

l'effet perçue de ma présence par les participants et patients). Ensuite, je me suis attardé à observer les interactions entre les participants et les patients de la maison AIME qui semblaient enrichir l'analyse. Pendant cette séance, j'ai pu, par exemple, remarquer qu'il y avait deux groupes de participants distincts et qu'il y avait très peu d'interaction entre ces groupes. Bien entendu, cette observation m'a permis par après de faire une analyse plus poussée afin de comprendre les raisons possibles qui ont menées ce résultat.

4.1.4. Volet Éthique

Cette recherche a été sanctionnée par le comité d'éthique de recherche de l'Université du Québec en Outaouais (UQO), une copie a été ajoutée à l'annexe E. Cela veut dire que la recherche a l'obligation de se conformer aux exigences et propositions du document d'éthique qui la valide. À cet égard, il est important de présenter ici les risques possibles liés à la participation à cette étude. En ce qui concerne les participants de l'étude, deux risques ont été identifiés : (1) un risque social; et, (2) un risque psychologique. Dans le cas d'une fuite d'information concernant le témoignage d'un participant, il se peut que le participant soit jugé pour ses opinions et propos, ce qui pourrait d'une part occasionner un stress psychologique, et d'une autre part affecter les relations sociales avec les autres participants du projet et de l'organisation. Malgré le fait que la probabilité et le niveau de risque soient minimes, il est important de prendre toutes les précautions nécessaires pour en limiter l'aboutissement. Pour qu'un tel incident ne survienne pas, les médiums utilisés pour enregistrer les témoignages sont gardés en lieu sûr. Aussi, des surnoms sont utilisés pour chaque participant afin de mieux

protéger l'identité des participants. Finalement, les participants ont été informés de la façon dont sont rapportées et synthétisées les réponses aux questions.

En ce qui concerne le volet éthique de la recherche, chaque répondant a été informé du format de l'entrevue, du but de la recherche, ainsi que tout autre aspect important pouvant être lu sur le formulaire de consentement de l'UQO. Après avoir été informé de la dimension éthique de la recherche, ainsi que des conséquences que cela peut impliquer, chaque répondant pouvait décider d'aller ou non de l'avant avec la signature du formulaire de consentement et l'entrevue, disponible à l'annexe A.

Chapitre 5 – Analyse et interprétation des données

Tout d'abord, cette recherche analyse les conditions d'intégration d'une équipe de projet comme thème principal, ou, plus précisément, a pour but de décrire les caractéristiques d'intégration d'une équipe de projet dans le contexte du développement international, aux Philippines. Telle qu'elle a été décrite dans le cadre conceptuel, l'intégration des membres d'une équipe de projet doit souvent associer différentes disciplines, organisations, buts, besoins, activités et cultures, vers une finalité commune (Baiden et Price, 2011). Afin qu'une équipe de projet soit intégrée, elle doit agir dans un esprit cohésif, de partenariat, et de collaboration. La revue de la littérature identifie deux dimensions influençant l'intégration des équipes de projet : (1) la dimension organisationnelle ainsi que (2) la dimension disciplinaire. À ces deux dimensions, cette recherche propose une nouvelle dimension, la dimension interculturelle basée sur la culture nationale, qui selon les données recueillies et analysées, a une influence combinée avec les deux autres dimensions sur l'intégration des équipes de PDI. Tel qu'il a été rapporté par Gauthier et St-Pierre (2009), le niveau d'intégration peut changer en fonction de l'étape du projet que l'on aborde. Cette recherche évalue le niveau d'intégration de l'équipe de projet dans l'étape de l'implantation du projet.

La première partie de ce chapitre rend compte de l'approche utilisée lors du travail de terrain ainsi que les différentes techniques d'analyses retenues à cet effet. Il est à noter que l'auteur a utilisé l'autoréflexion pour faire un retour sur ses propres expériences puisqu'il a vécu trois

années aux Philippines, ce qui a permis d'ajouter une autre source de validation aux propos rapportés. La deuxième partie de ce chapitre fait un constat du phénomène d'intégration dans l'équipe de projet en plus de présenter les bases retenues pour l'analyse de fond. Elle se divise comme suit. Premièrement, la méthode d'évaluation du niveau d'intégration de l'équipe de projet est présentée. Ensuite, une évaluation globale du niveau d'intégration de l'équipe de projet est exposée. Finalement, une présentation des principaux thèmes qui permettent de comprendre le niveau d'intégration de l'équipe de projet est fait. La troisième partie de ce chapitre traite de l'analyse des données recueillies. Plus précisément, elle présente différentes situations telles que rapportées par des participants¹ en plus de présenter une analyse détaillée, permettant ainsi de mettre en lumière les conditions d'intégration de l'équipe de PDI.

PARTIE I – Démarche d'analyse

Dans un premier temps, deux entrevues ont été réalisées auprès de deux employés philippins de Virlandie, tous deux travaillant étroitement avec les employés de la maison AIME. Ne pouvant pas s'exprimer en français, les entrevues se sont toutes faites en anglais. En ce qui concerne la maîtrise de l'anglais par les personnes interviewées, elle peut être considérée comme moyenne. Ce premier contact avec le personnel de Virlandie m'a permis de comprendre davantage le contexte organisationnel et social, de valider la pertinence des questions d'entrevue, ainsi que d'ajuster les éléments qui figurent dans le tableau des grandes familles thématiques.

¹ Dans le présent texte, le masculin est utilisé comme genre neutre et désigne aussi bien les hommes que les femmes.

Afin d'assurer une diversité optimale sur le plan des caractéristiques individuelles, l'un des objectifs pour la suite du recrutement a été de solliciter des participants qui pouvaient bien représenter les membres de l'équipe de projet sélectionné. Donc, trois employés philippins ainsi que trois volontaires finlandais ont été retenus. Parmi les employés philippins retenus, tous avaient un niveau d'éducation de niveau soit collégiale ou supérieur, et parmi les volontaires finlandais, tous étaient en train de compléter des études universitaires. Un des trois employés affirmait avoir quelques difficultés à communiquer en anglais puisque la langue de travail était normalement le tagalog tandis que deux des trois volontaires finlandais affirmaient avoir certaines difficultés à bien s'exprimer en anglais puisque la langue couramment utilisée en Finlande est le finlandais. La sélection des employés philippins s'est fait afin de respecter leur intérêt à participer à l'étude ainsi que de bien représenter la diversité disciplinaire et sociale des membres du projet. Le lieu de l'entrevue a été choisi en prenant en considération les préférences du participant afin d'assurer un climat de confiance et de confidentialité. Dans tous les cas, le lieu d'entrevue a été dans un restaurant. Six entrevues ont été enregistrées sur support audio et ont été transcrites intégralement. La méthode d'analyse utilisée pour traiter les données recueillies est basée sur l'approche d'analyse logique inductive délibératoire, qui « consiste à utiliser le cadre théorique comme un outil qui guide le processus de l'analyse » (p.138, Karsenti et Savoie-Zajc, 2011). Cette approche a été retenue puisqu'elle a le mérite de mettre en valeur les thèmes déjà retrouvés dans le cadre théorique proposé en plus de permettre l'enrichissement de celui-ci en fonction des données recueillies : « La grille d'analyse peut toutefois être enrichie si d'autres thèmes ou éléments ressortent des données ». (p.138, Karsenti et Savoie-Zajc, 2009). En somme, la méthode d'analyse contient les étapes suivantes : la collecte des données; la réduction des données; la visualisation des données et l'interprétation /

vérification des données. Lors de la réduction des données, la codification des données a été une opération très importante qui a permis un tri initial du discours des participants. La technique de codification retenue (Creswell, 2009) se base initialement sur une liste de thèmes prédéterminés, lesquels sont appelés à changer en cours d'analyse. Les thèmes présentés dans le cadre de ce projet réfèrent aux dimensions de la culture nationale, organisationnelle, et disciplinaire. Sur le plan disciplinaire, on distingue comme famille thématique la communication ainsi que tout ce qui renvoie aux habitudes et comportements de l'individu. La dimension organisationnelle est représentée par les règles, normes et valeurs qu'une organisation préconise. Elle comprend les ressources physiques (bureaux, salles de développement, outils d'apprentissage) et humaines (les patients, les employés) qui sont mobilisées lors d'interaction entre les membres de l'équipe. La dimension disciplinaire comprend les pratiques, connaissances et le savoir-faire qui sont endoctrinés lors de la formation disciplinaire des participants.

Hormis ces thèmes pressentis, d'autres éléments prélevés lors de l'analyse préliminaire et subséquente des entrevues ainsi que des observations ont été ajoutés, apportant ainsi de nouvelles données à prendre en compte. De ce fait même, certains thèmes ont été fusionnés et d'autres, ajoutés ou enlevés. Par ailleurs, certains thèmes figurant dans le tableau des familles thématiques ont été écartés. La définition de chaque thème est présentée dans le chapitre sur l'analyse des résultats. L'analyse s'est continuée avec plusieurs itérations déductives qui ont abouti à la réduction (au regroupement) et à la simplification des codes identifiés lors de la codification. À chaque itération, le chercheur a tenté de faire le lien entre les codes identifiés et leur importance face aux discours des participants, toujours dans l'optique de répondre à la

question spécifique de la recherche. Ce processus itératif a permis de réduire le nombre de codes à un niveau acceptable, tout en donnant un sens plus profond et révélateur à l'identification et à l'analyse des conditions d'intégration de l'équipe de projet.

PARTIE II - Évaluation du niveau d'intégration de l'équipe de PDI

Un des objectifs de l'analyse est d'avoir une idée du niveau d'intégration de l'équipe de projet dans la phase de l'implantation. Bien que le niveau d'intégration ne permette pas de comprendre ou de décrire les conditions d'intégration d'une équipe de PDI, il aide néanmoins à situer le contexte de l'équipe de projet ainsi qu'à nous donner des pistes sur les différents éléments auxquels nous devrions nous attarder. Tel que précisé au chapitre sur le cadre conceptuel, cette étude s'appuie sur la définition de Baiden et Price (2011) quant à l'intégration des équipes de projet. Selon les auteurs, nous pouvons évaluer le niveau d'intégration d'une équipe de projet à l'aide des indicateurs suivants (voir annexe C pour plus de détails):

- Focus sur les mêmes objectifs
- Transparence dans l'interaction des membres de l'équipe
- Partage de l'information sans restriction
- Création d'un seul endroit de travail commun
- Relations et opportunités équitables au sein de l'équipe
- Culture « no blame » - les membres de l'équipe acceptent en groupe la responsabilité des actions et trouvent des solutions ensemble

Pour chacun des indicateurs, Biden présente trois degrés d'intégration (complet, partiel ou fragmenté) avec une description de chaque degré afin de nous aider à situer l'équipe de projet observée. L'évaluation des pratiques de l'équipe de projet étudiée basée sur les critères d'intégration de l'équipe de projet de Biden permet d'évaluer à quel point il y a eu intégration.

Évaluation du niveau d'intégration de l'équipe de projet à la maison AIME

Cette section présente le niveau d'intégration de l'équipe de projet évalué dans sa globalité – c'est-à-dire en prenant en considération les entrevues, les visites d'observation ainsi que les notes personnelles du chercheur. Pour chaque indicateur, une évaluation du niveau d'intégration de l'équipe de projet est présentée.

Focus sur les mêmes objectifs

Cet indicateur tente de mettre en lumière la direction des membres de l'équipe vers les buts et objectifs du projet et d'évaluer si il y a ou non intégration en ce sens.

Il semble y avoir une certaine divergence quant à la compréhension des objectifs de l'équipe de projet en fonction des membres. Ces divergences démontrent une scission entre deux groupes d'individus impliqués dans l'équipe de projet.

Selon les membres du premier groupe, qui comprend les participants finlandais, les objectifs de l'équipe de projet ne sont pas clairs ou explicites. Par exemple, le participant 1 affirme « *I have no idea what they want* », ce qui indique clairement qu'elle ne semble pas savoir quels sont les objectifs de l'équipe et les attentes quant à son propre travail. Selon le participant 3, les objectifs de l'équipe de projet ne s'arrêtent pas à donner des soins d'hygiène: « *I think they want to help the kids (..) But it's really the basic things like food and hygiene* ». Elle continue en affirmant qu'elle partage sûrement d'autres objectifs avec les autres ergothérapeutes: « *I think that participant 6 (a Filipina) is maybe the only one that shares the exact same goals as us we are doing the therapy, not like the everyday stuff that much* ». Donc, nous pouvons voir que le

participant 3 ne s'identifie qu'en partie aux objectifs de base de l'équipe de projet. Il y a aussi des objectifs spécifiques à sa profession qui peuvent diverger des participants qui ne sont pas ergothérapeutes, par exemple. De plus, elle identifie les ergothérapeutes comme un sous-groupe de l'équipe de projet, partageant certains objectifs et manières de penser le projet, ce que supporte la littérature actuelle quant à l'influence de la culture disciplinaire sur l'équipe de projet.

Selon le deuxième groupe comprenant les employés philippins, les objectifs sont clairs et partagés. Le participant 4 affirme que les objectifs sont fixés dans le but d'aider le développement des enfants à la maison AIME : « *Yes, we should have the same objectives towards the development of the child* ». Même son de cloche pour le participant 5 : « *Yeah we have a same objectives and goals* » et le participant 6 : « *As for the staff, yes we really try to integrate our goals together* ». Ici, le participant 6 fait une différence entre les employés et les volontaires. Indirectement, le participant semble dire que les objectifs des employés sont similaires et partagés, mais que ce n'est pas nécessairement le cas avec les volontaires.

Aussi, pour que le niveau d'intégration soit complet, les membres de l'équipe de projet doivent travailler **ensemble** vers les objectifs consentis de l'équipe de projet (B. Baiden & Price, 2011). À cet effet, il semble exister une séparation importante entre certains membres de l'équipe. Par exemple, les participants finlandais travaillent et communiquent surtout entre elles et les Philippins font de même. Lors de mes visites d'observation, j'ai remarqué cette séparation. Étant donné que certains membres de l'équipe semblent travailler à l'atteinte de leurs objectifs personnels tout autant que sur les objectifs de l'équipe de projet (le développement et le soin

des enfants de la maison AIME), le niveau d'intégration de l'équipe de projet selon cet indicateur est **partiel**.

Transparence dans l'interaction des membres de l'équipe de projet

Cet indicateur permet d'évaluer le niveau de liberté d'interaction entre les membres de l'équipe de projet. Afin que l'équipe de projet soit complètement intégrée, chaque membre doit être en mesure d'interagir avec tous les membres de l'équipe sans barrière identitaire ou organisationnelle.

En ce qui concerne les interactions entre les membres de l'équipe projet, les résultats sont très probants. Il semble que les interactions se font surtout à l'intérieur de deux sous-groupes : (1) entre les participants finlandais et (2) entre les participants philippins. Sur les six membres de l'équipe interviewés, quatre d'entre eux affirment que le niveau d'interactions entre les deux sous-groupes est à un niveau très bas. Par exemple, les trois participants finlandais affirment qu'ils ont peu ou pas de communication avec les autres membres philippins. Selon le participant 1: « *At least I don't find that we're a part of (the same) team. I feel like I'm part of a Finnish team but I don't find that I'm a part of a Filipino team.* ». Le participant 2 affirme avec un rire nerveux « *I think the communication is easy but there is really no communication between the three of us and the Filipino staff.* ». Le participant 3 parvient à un constat similaire: « *Um, I think the house moms and dads and the caregivers are working together quite a lot. But I think we have been quite independent.* ». Les individus auxquels il réfère sont tous philippins.

Du côté du deuxième sous-groupe, comprenant les Philippins, on explique cette difficulté d'interagir avec les participants finlandais par le fait que certains Philippins ont des difficultés à parler l'anglais ainsi que par le fait que les deux sous-groupes parlent souvent dans leurs langues respectives, le tagalog et le finlandais. Répondant à la question à savoir s'il y a interactions avec les participants finlandais, le participant 5 répond par la négative: « *Not so really, (we don't have much communication with them) – when we meet at the table to eat, we don't have much communication because they talk together.* » Il mentionne la langue comme une barrière à l'interaction: « *If you talk to them, they will answer in English but normally they speak in their own language. Just like here we speak in Tagalog.* » Bien qu'il existe un niveau minimal d'interactions servant surtout à des fins pratiques, la grande majorité des interactions restent à l'intérieur des sous-groupes.

Selon Baiden et Price (2011), pour que le niveau d'intégration soit complet pour cet indicateur, il faut que les membres de l'équipe de projet forment une nouvelle équipe n'ayant aucune barrière (culturelle, ethnique, identitaire ou autre) que ce soit et qu'ils travaillent ensemble dans le but d'atteindre les objectifs et buts qui sont mutuellement bénéfiques. Une évaluation préliminaire permet de constater que l'équipe de projet n'est pas à ce niveau d'intégration. Puisqu'il existe chez la majorité des membres de l'équipe de projet un niveau minimal d'interactions et qu'il y a un effort d'interagir avec les membres de l'équipe afin d'atteindre ses objectifs personnels, le niveau d'intégration pour l'indicateur de transparence des interactions entre les membres de l'équipe est **partiel**.

Partage de l'information sans restriction

Le partage de l'information sans restriction permet d'évaluer si l'échange de l'information entre les membres de l'équipe se fait de façon aisée et sans aucune barrière. À ce chapitre, deux positions semblent dominer: les participants finlandais affirment qu'il est difficile d'obtenir l'information nécessaire tandis que les Philippins trouvent le partage d'information facile et transparent. À cet effet, les participants finlandais trouvent que l'échange d'information se fait difficilement avec les Philippins et entrave leur travail : « *Hmm... I think it's quite hard because most of the caregivers and house parents have the information about the kids, and we don't, but I think that their English is not that good* » (Participant 3). Encore une fois, l'inhabilité de certains Philippins à communiquer facilement en anglais est relevée comme cause certaine. Aussi, les participants finlandais trouvent que le flux d'information se fait difficilement puisqu'ils doivent toujours demander des questions afin d'obtenir de l'information. Finalement, on mentionne le fait que certaine information sur les patients n'est tout simplement pas partagée pour des raisons de confidentialité.

Du côté des Philippins, le partage d'information se fait très bien et sans restriction. En ce qui concerne le filtrage d'information sur les patients, les participants 4 et 5 affirment que par mesure de confidentialité et protection de la vie privée des patients, certaine information ne doit pas être divulguée. Autrement dit, certaines valeurs éthiques d'ordre disciplinaire semblent avoir un impact sur le partage sans restriction des informations entre les membres.

Selon Baiden et Price (2011), pour avoir une intégration complète à ce chapitre, il faut que toute l'information du projet soit accessible et disponible à tous les membres de l'équipe de

projet. Selon les témoignages et données recueillis, l'information n'est souvent disponible qu'à ceux qui ont la responsabilité d'exercer le travail ou qu'à certaines personnes qui ont un titre professionnel spécifique, ce qui correspond au niveau **fragmenté**.

Il est important de noter que les participants finlandais sont les personnes qui s'ajoutent à l'équipe de travail de la maison AIME. Les autres membres de l'équipe sont des travailleurs philippins qui ont une bonne expérience sur la façon de fonctionner chez AIME. Donc, il semble évident que ceux qui doivent demander plus de questions afin de comprendre les exigences, les attentes ainsi que le fonctionnement au sein de l'organisation soient les participants finlandais. Nous ne sommes pas sur un terrain neutre.

Création d'un seul endroit de travail commun

La création d'un seul endroit de travail commun permet d'évaluer si l'environnement de travail agit de façon positive sur l'intégration des membres de l'équipe de projet. À Virvanie, l'équipe de projet travaille quotidiennement dans un établissement de trois étages incluant le rez-de-chaussée (RC). Au RC, on retrouve un salon, le bureau de la travailleuse sociale, la salle de pacification, la cuisine, ainsi que la salle à manger. Aux deux autres étages se trouvent les dortoirs, les salles d'apprentissage et la salle de jeux. Selon le moment de la journée, les membres travaillent dans les différentes salles en fonction du travail. Par exemple, quand un intervenant travaille avec un client, ils vont dans une salle de travail. Selon mes observations, les membres de l'équipe de projet ne travaillent pas toujours sur le même étage et certains n'entretiennent pas des interactions favorisant une intégration complète de l'équipe de projet.

Baiden et Price (2011) explique que, pour qu'il y ait une intégration complète à ce niveau, les membres de l'équipe de projet doivent travailler dans un même endroit. Selon les données recueillies, le niveau d'intégration en ce qui concerne l'espace de travail des membres de l'équipe de projet correspond davantage à un niveau d'intégration **partiel** puisque les membres de l'équipe de projet sont divisés en sous-groupes, mais situés dans un même établissement.

Relations et opportunités équitables au sein de l'équipe

Pour qu'il y ait un niveau d'intégration complet, il faut que les membres de l'équipe soient traités de façon égale, en plus d'être impliqués dans le processus de prise de décisions et d'avoir les compétences professionnelles nécessaires au projet.

À ce chapitre il semble exister parmi les participants des opinions divergentes sur la question. Certains pensent qu'il existe des situations inéquitables tandis que d'autres pensent que tous sont au même niveau. Par exemple, le participant 1 évoque des relations inéquitables en fonction du statut professionnel : « *I feel there's such a huge gap between people that work in the kitchen for example and the others like the social workers* ». Certains mentionnent que le fait d'avoir les réunions hebdomadaires du matin en tagalog empêche ceux qui ne comprennent pas le tagalog de participer. Selon d'autres participants, tous les membres de l'équipe sont traités de la même façon. Afin d'avoir une intégration complète en ce qui concerne les relations et opportunités équitables au sein de l'équipe, il faut que tous les membres de l'équipe soient impliqués dans le processus de prise de décisions en plus d'avoir une expertise spécifique nécessaire à la réussite du projet. Tel que présenté précédemment, certains membres de

l'équipe ne semblent pas pouvoir participer à certaines réunions à cause de leur incapacité à communiquer en tagalog. En revanche, les compétences professionnelles de chaque participant sont reconnues, principalement dans leur champ d'expertise, ce qui démontre un niveau d'intégration **partiel**.

La culture du « no blame »

La culture du « no blame » permet d'évaluer si les membres de l'équipe collaborent ensemble pour identifier et régler les problèmes du projet. Aussi, cet indicateur évalue s'il y a une responsabilité collective lorsqu'un problème ou défi survient.

À ce chapitre, deux positions ont été relevées : les participants finlandais, d'un côté, trouvent qu'il est bien difficile de participer collectivement à l'identification des problèmes ainsi qu'à la résolution des problèmes, parce qu'entre autres, les réunions quotidiennes et mensuelles ne sont qu'en tagalog. *«Yeah. But then we had this meeting for everyone, we didn't understood a thing since it was in Tagalog.»* (Participant 3)

Les participants Philippins, eux, sont d'opinion que tout le monde peut participer à l'identification ainsi qu'à la résolution des problèmes et que les réunions sont principalement conçues pour les employés : *«It's not for the volunteers it's for the staff and for the children»* (Participant 5).

Donc, tel qu'il a été exposé, il semble y avoir des interactions afin de résoudre les problèmes, mais ces interactions sont surtout effectuées par les employés philippins lors de réunions réalisées à cette fin. La raison avancée par les participants finlandais est que la langue

de communication utilisée lors de telles réunions est le tagalog. Conséquemment, le niveau d'intégration à cet égard est au niveau **fragmenté**.

Tableau 3 - Synthèse de l'évaluation du niveau d'intégration de l'équipe de PDI

Indicateurs	Niveau d'intégration	Précisions
Focus sur les mêmes objectifs	Partiel	<ul style="list-style-type: none"> - Divergence quant à la compréhension des objectifs. - L'équipe de projet n'est pas un seul groupe, mais deux groupes.
Transparence dans l'interaction des membres de l'équipe	Partiel	<ul style="list-style-type: none"> - Les interactions se font surtout en sous-groupes. - Niveau d'interaction entre les deux sous-groupes très bas.
Partage de l'information sans restriction	Fragmenté	<ul style="list-style-type: none"> - Le partage d'information se fait surtout entre les participants du même sous-groupe, la barrière linguistique entre les deux sous-groupes semble être l'une des causes. - Un sous-groupe relève la difficulté à obtenir l'information nécessaire à leur travail tandis que l'autre ne relève aucun problème sur cette question.
Création d'un seul endroit de travail commun	Partiel	<ul style="list-style-type: none"> - Tous les participants travaillent dans le même établissement mais pas nécessairement sur le même étage. - Le travail ne se fait rarement ensemble.
Relations et opportunités équitables au sein de l'équipe	Partiel	<ul style="list-style-type: none"> - Divergence quant au sentiment d'équité dans l'équipe - Un sous-groupe trouve que l'utilisation du tagalog lors des réunions les empêche de participer.

Culture « no blame »	Fragmenté	<ul style="list-style-type: none"> - La barrière linguistique empêche la participation des finlandais au processus de résolution de problème quotidiens. - Les problèmes se règlent principalement entre sous-groupes.

En résumé

Tel qu'il est constaté dans le cas étudié, l'intégration des membres d'une équipe de projet n'est pas toujours simple et complète. Nous pouvons voir dans ce cas-ci que plusieurs conditions empêchent l'atteinte d'un niveau d'intégration complet et qu'il est souhaitable d'en comprendre les variables. C'est ce que cette recherche a fait.

Afin de mieux comprendre et de décrire les conditions d'intégration observées, un tableau regroupant les grandes familles thématiques ainsi que les thèmes les plus importants a été élaboré. Bien que cette recherche a observé une grande influence de la dimension organisationnelle ainsi que du disciplinaire sur l'intégration des membres de l'équipe de projet, une plus grande importance a été mis sur la dimension culture nationale lors de l'analyse puisque l'influence de la dimension organisationnelle ainsi que du disciplinaire sur l'intégration d'une équipe de projet a déjà été documentée lors d'études précédentes, comme la recension des écrits l'a démontré. Bien qu'il existe d'autres éléments liés au niveau interculturel pouvant aider

à expliquer les conditions d'intégration de l'équipe de projet, cette recherche exploratoire s'est attardée aux thèmes les plus prégnants.

Familles thématiques

1. Dimension interculturelle : l'influence de la culture nationale
 - 1.1. Communication (Langues, interprétation des sens)
 - 1.1.1. Langues
 - 1.1.2. Flux d'information
 - 1.2. Comportements, habitudes et manières d'agir et de se comprendre
2. Dimension inter organisationnelle
 - 2.1. Les règles, objectifs, valeurs de l'organisation
 - 2.2. Les ressources de l'organisation
3. Dimension interdisciplinaire
 - 3.1. Pratiques (connaissances et outils qu'on utilise et comment on fait les choses)
 - 3.2. Objectifs et valeurs

Dans cette première partie, les différents critères pour évaluer le niveau d'intégration de l'équipe de projet ainsi que d'une évaluation globale de celle-ci ont été fait, en plus de présenter le tableau des familles thématiques. La prochaine partie présentera et analysera des situations telles que rapportées par les participants de l'équipe de projet. Chaque situation présentée dans cette partie a pour but de faire ressortir des éléments importants, qui ensemble, aideront à répondre aux questions spécifiques de recherche telles que présentées dans le cadre conceptuel.

PARTIE III - Analyse des données recueillies

Cette partie présente plusieurs situations réelles qui ont été rapportées par des participants. Pour des raisons de rigueur, de clarté, et afin d'éviter les répétitions, seules les situations les plus prenantes ont été retenues. Plus précisément, l'emphase a été mise sur les situations qui apportent quelque chose de nouveau à la recherche. Par contre, lors de l'analyse, la récurrence d'un problème est bel et bien notée afin de ne pas oublier sa fréquence et de son importance. La présentation de chaque situation est formatée comme suit : (1) le titre; (2) la description de la situation avec certaines citations des participants à l'appui; (3) l'analyse de la situation qui - à l'aide de citations des participants, d'auteurs sur le sujet, et des propres observations et réflexions du chercheur - tente de mettre en lumière les différentes règles et ressources de chaque participant en jeu et leurs impact sur l'intégration de l'équipe de projet.

Plus d'information, s'il vous plaît

Mise en situation

Un participant finlandais essaie d'obtenir de l'information sur une de ses patientes en demandant quelques questions à une des gardiennes, mais ne réussit pas à l'obtenir puisque la gardienne ne parle pas bien anglais. Le participant finlandais est frustré et ne tente plus d'obtenir de l'information de cette personne.

« Hmm... I think it's quite hard because most of the caregivers and house parents, uh, they had, they had the largest information about the kids but I think that their English is not that good. So it's very hard to get the information that we need. » (Participant 3)

Analyse

Cette situation démontre combien il y a parfois un défi à communiquer lorsque deux personnes ne peuvent pas parler adéquatement la même langue. Dans cet exemple, le participant 3 tente d'obtenir de l'information afin de mieux prendre en main les patients desquels elle s'occupe. Sans cette information, il est très difficile de prescrire les activités permettant les meilleures améliorations possibles pour le patient. Conséquemment, il est clair que, dans cet exemple, la différence culturelle liée à la connaissance de la langue a un impact sur les interactions entre les deux personnes concernées et sur la dimension disciplinaire puisque travailler efficacement dépend de l'information reçue. Aussi, nous pouvons constater que ces interactions constituent un frein à l'intégration des membres de l'équipe de projet puisque le résultat final semble déboucher sur un moins grand nombre d'interactions entre le participant finlandais et le participant philippin.

Sortie à la piscine avec les patients de AIME

Mise en situation

Une sortie à la piscine est organisée par certains membres de l'équipe de projet comprenant un des participants finlandais. L'objectif de cette sortie est de permettre aux patients de sortir de la maison AIME tout en effectuant une activité physique bénéfique au développement. Afin de préparer la sortie, le participant finlandais demande quelques questions en anglais à sa collègue philippine qui parle un anglais limité:

Voici un condensé du dialogue entre les deux participants :

Participant finlandais :

- Do we have everything (for the kids) here in the bags or should I check?

Consœur philippine :

- Yes, yes, yes.

Participant finlandais :

- Should I check?

Consœur philippine :

- Yes, yes, yes.

Participant finlandais :

- Ok I will check. Everything is here. Is it?

Consœur philippine :

- Yes. Yes. Yes.

Selon le participant finlandais, cette situation est fréquente dans la mesure où certains participants philippins répondent souvent par « oui », peu importe la question posée. Conséquemment, elle trouve difficile de comprendre l'information qu'elle reçoit, doutant de la véracité des réponses données. Même son de cloche pour le participant 3 : « *So it's sometimes quite hard to ask something, because the answer that we get is like "Yes", "Yes"— "No" or "Yes". "Yes, yes, yes". [Laughs]* »

Analyse

En surface, le contenu de ce dialogue semble seulement renvoyer aux difficultés liées à la langue : le niveau d'anglais du participant philippin semble être un frein à une interaction harmonieuse et collaborative entre les deux participants. Par contre, une analyse plus poussée de la culture nationale aide à comprendre et décrire les subtilités de la situation. Selon Alfredo et Graces (1992), « *Misunderstandings over language occur less over peculiarities of Filipino English and more because of deeper and broader social meaning given to terms.* ». Cette citation nous rappelle que chaque culture influence le sens de certains mots utilisés pour communiquer et c'est cette différence qui apporte des problèmes d'interprétation. Afin de mieux comprendre le sens, il faut mieux comprendre la dimension culturelle des Philippines. Selon Hofstede (2010, p.106), dans la majorité des sociétés collectivistes, dont les Philippines font partie, une confrontation directe entre deux personnes est considérée comme offensante indésirable, et puisque le « non » amène souvent au débat et aussi à la « confrontation » des idées, il est rarement utilisé. À l'opposé, le « oui » ne veut pas nécessairement dire que la personne approuve ou appuie les propos de l'autre, mais peut aussi dire que la personne écoute. Alfredo & Grace Roces résumant bien, dans leur livre 'Culture Shock, a Guide to Customs and Etiquette in the Philippines (1992), les différentes facettes de ce « oui » qui est étranger aux Occidentaux :

« The Filipino 'yes' puzzles most Westerners. A 'yes' could mean just that: but it could also well mean, 'maybe', or 'I don't know' or 'if you say so', or 'if it will please you', or 'I hope I have said it unenthusiastically enough for you to understand I mean 'no' ... these nuances of the spoken language, including English, reveal the complex Filipino society.. »
(Roces & Roces, 1992)

Mes observations et expériences vécues aux Philippines semblent aller dans le même sens. La réponse des Philippins face aux questions tourne souvent autour du 'oui', car c'est pour eux une façon amicale et positive de répondre à la question posée tout en préservant l'harmonie dans les interactions. Donc, il y a plusieurs nuances dans un 'oui' philippin, et il incombe à la personne qui demande de comprendre les différentes subtilités que l'on peut retrouver dans la réponse. Le participant 4, une Philippine, affirme que la communication avec les volontaires étrangers est une chose délicate puisque «*You have to remember that we don't want to offend.* », et que souvent, dit-elle, les messages indirects ne sont pas compris par les volontaires étrangers, ce qui complique les choses. Ce défi semble être compréhensible puisque dans le cas des sociétés individualistes, comme la Finlande, la communication se fait davantage avec des réponses plus directes sans essayer de préserver l'harmonie si l'opinion de la personne diverge avec son interlocuteur. Donc, il est accepté et même attendu que les interactions soient directes et franches. Aussi, les sociétés occidentales sont moins sensibles aux signes indirects qui peuvent apporter beaucoup de réponses et d'information nécessaires à la compréhension d'une situation dans un contexte oriental. Nous pouvons donc remarquer que les valeurs et façons de faire d'ordre culturel influencent les interactions entre les participants dans cette situation. D'un côté, nous avons un participant Finlandais qui essaie de communiquer avec un participant philippin et s'attend à avoir une réponse qui est familière, donc une réponse directe et sans subtilité. De l'autre côté, nous avons une Philippine qui essaie de communiquer un message dans un format qui lui est familier, donc à la manière des Philippins. Conséquemment, il est probable que si les deux participants ne peuvent pas trouver un terrain d'entente pour communiquer, la communication entre les membres de l'équipe ainsi que le niveau d'intégration de l'équipe en

souffriront. Le fait de ne pas trouver une façon de se comprendre assurera une distance marquée entre les participants et n'aidera en rien l'atteinte d'un niveau d'intégration complet.

En conclusion, cette situation démontre qu'il y a un défi au niveau de la communication entre les participants, mais aussi au niveau du comportement des individus face à des situations courantes de la vie. La communication ainsi que le comportement des individus venant de la culture nationale influencent ici négativement l'intégration des membres de projet puisque le résultat final de l'interaction est une incompréhension sentie et un lien qui semble très fragile.

Réunion matinale en tagalog

Mise en situation

Une réunion est tenue chaque matin avec les membres de l'équipe de projet afin de discuter de certains sujets importants. Le participant 5 décrit les réunions de la façon suivante :

« In the morning we have our daily staff meeting. It's like a fifteen to twenty minute short meeting. So, we talk about what happened the day before and then in the afternoon we also have a circle time. At circle time we about what happened today with the children. It's normally regarding pressing issues that we want to fix within the day » (Participant 5).

La discussion dans ces réunions se fait en tagalog. Selon certains participants philippins, le tagalog est utilisé afin d'accommoder les personnes qui ne peuvent pas ou qui sont gênées de s'exprimer publiquement en anglais. Les participants finlandais ont participé à quelques reprises à ces réunions, mais ils ne se sentent pas impliqués puisqu'ils ne peuvent pas communiquer en

tagalog. « *We had this, like meeting for everyone, we didn't understood a thing since it was in Tagalog.* » affirme le participant 3. Il continue en affirmant qu'après cet instant ils ont décidé de ne plus assister à ces réunions : « *We participated once but not after that* ». Conséquemment, les participants finlandais sont frustrés, puisqu'ils trouvent que l'information leurs échappe en plus de ne pas pouvoir participer lors des rencontres importantes qui pourraient les aider à mieux faire leur travail.

Analyse

Selon un employé d'AIME, la réunion matinale sert premièrement à partager l'information du jour, et puisque certains employés n'ont pas une bonne connaissance de l'anglais, la communication se fait en tagalog. Une lecture de cette pratique peut être perçue comme étant une façon d'être équitable pour tous les travailleurs philippins. Aussi, le fait d'avoir des volontaires quelques fois par semaine, et ce, pour quelques mois seulement, rendent les choses un peu plus compliquées puisque l'équipe peut ne pas avoir de volontaires pendant plusieurs mois, et puisque les employés sont plus à l'aise de discuter en tagalog, il n'est pas étonnant que les réunions d'équipe se fassent dans la langue qui facilite l'échange d'information. Tel que décrit par Giddens, les règles établies dans une interaction entre deux ou plusieurs personnes dépendent souvent des interactions passées qui ont été retenues. Dans le cas qui nous intéresse, il est fort possible que les employées philippins ont développé un processus de travail qui reflétait les besoins des membres du groupe à ce moment-là, c'est-à-dire, à des personnes qui parlaient et comprenaient tous très bien le tagalog et peu l'anglais. Bien entendu, ces règles peuvent changer avec l'introduction de nouvelles personnes dans l'équipe qui ne peuvent pas accepter certaines de ces règles. Reste qu'il peut nécessiter plusieurs itérations, ou,

dans ce cas-ci, de rencontres, avant que l'on puisse voir un changement de règles. Il ne faut pas oublier que les Philippines sont une société collectiviste dont le conformisme est très présent, et tous ceux qui sont dans le groupe, membres déterminés par cet esprit collectif, basé sur une reconnaissance culturelle, ont une importance. Aussi, le fait que les volontaires sont en général des participants temporaires du projet amène les participants permanents de AIME, les employés philippins, à développer des pratiques qui se marient bien avec la culture philippine collectiviste, qui assure aux membres permanents du groupe une certaine sécurité et une certaine assurance que leurs droits et participation ne seront pas oubliés, ce qui rend l'inclusion des membres temporaires difficile. Pour le participant 5, les réunions sont conçues afin que les employés ainsi que les enfants puissent communiquer : « *It's not for the volunteers it's for the staff and for the children* ». Selon Emmitt (2011), les réunions sont un mécanisme essentiel afin d'assurer une communication, un partage d'information et une discussion efficace entre les membres. Ici, la langue, qui découle de la dimension culturelle nationale, peut influencer grandement la capacité à travailler efficacement au sein de l'équipe, et, conséquemment, à atteindre les objectifs disciplinaires, organisationnels et culturels. Puisque la réunion se fait en tagalog et que certains membres de l'équipe ne peuvent pas comprendre la langue, ces membres développent un sentiment d'exclusion et de rejet lors des discussions de l'équipe de projet, ce qui agit comme frein à l'intégration des Participants finlandais. Le participant 6 confirme ce sentiment :

« Yes, most of the staff prefer speaking in Filipino, and sometimes the foreign volunteers feel left out. (..) I feel that there is a disconnect between the Filipino staff and the volunteers - we don't know what they are doing, it's like your volunteering but what are your goals? » (Participant 6).

Dans cet exemple, il est important d'observer que les participants finlandais ne semblent pas vouloir continuer d'interagir avec les participants philippins lors de ces réunions puisque la communication (dimension de la culture nationale) se fait en tagalog. Conséquemment, le niveau d'intégration de l'équipe de projet s'en trouve affecté.

Il fait chaud - le code vestimentaire

Mise en situation

Il fait environ 35 degrés à l'extérieur et environ 30 degrés à l'intérieur de la maison AIME. L'établissement détient des ventilateurs, mais n'a pas de système de climatisation. En cette saison chaude, il est presque habituel d'avoir de telles températures, mais les Participants finlandais ne sont ni familiers ni adaptés à cet environnement. Conséquemment, ils décident de porter pendant leurs jours de travail à AIME des pantalons courts ainsi qu'un chandail à manches courtes. Plusieurs de leurs collègues philippins le remarquent, mais ne disent rien. Après avoir été vêtues ainsi pendant deux semaines, la personne en charge de l'équipe, une Philippine, les approche et leurs explique que ce code vestimentaire n'est pas toléré chez AIME sous prétexte que ça pourrait choquer les patients:

« So we went to our room and then the social worker came there, like, knocking on our doors. And she was saying like, I'm sorry, I'm sorry, I'm sorry but your pants...—It was really hard for her to say, "You can't wear that". [Laughs] » (Participant 2)

Pour les participants finlandais, il est difficile de travailler dans de pareilles conditions.

Analyse

Dans cette situation, il existe des éléments représentant un frein ou un levier à l'intégration de certains membres de l'équipe de projet. En premier lieu, la température, qui dépend du climat du pays dans lequel le projet est situé, fait partie de la dimension nationale, et est un élément important puisqu'il semble être l'une des causes principales du style d'habillement des participants finlandais, qui ne sont pas familiers avec le code vestimentaire de leur lieu de travail. Amené à élaborer sur la température aux Philippines, le participant 2 affirme: « *It's never ever that hot in Finland* » et qu'il n'est pas facile de travailler dans des conditions pareilles : « *You can't do anything and the kids are sleepy.* ». Le participant 3 parle de l'impact de la température sur le travail qu'elle mène dans une salle de développement au deuxième étage : « *You can stay there like twenty minutes and then you have to get out because you can't stand it anymore, which makes work difficult.* » Ces réactions face à la température sont surtout exprimées par les participants finlandais, et pour cause : en général, il y a une différence d'environ 20 degrés Celsius entre la température en Finlande et celle des Philippines. Les Philippins peuvent mieux supporter la température de leur pays, et même dans des conditions aussi chaudes, se conforment au code vestimentaire exigeant des pantalons. Pourquoi ne font-ils pas comme les Participants finlandais et ne portent-ils pas des vêtements courts et donc plus adaptés à de telles conditions, et ne demandent-ils pas un code vestimentaire plus adapté à la température? Il semble que le code vestimentaire au bureau soit influencé par la dimension culturelle nationale, plus conservatrice. Chacun des participants philippins interviewés appuyait l'idée qu'au travail, il faut porter des pantalons longs ainsi qu'une chemise ou un habit. L'habillement allégé des Participants finlandais ne correspondait tout simplement pas au critère

d'acceptabilité du code vestimentaire des Philippins. Comme l'explique le participant 4 : « *You know, you are in the office, you have to be presentable.* » Donc pour agir ainsi, il faut que ce code vestimentaire soit acceptable selon les valeurs et la capacité d'adaptation de chacun. Selon le participant 3, au travail, un ergothérapeute en Finlande peut porter ce qu'il veut: « *Occupational therapists can wear whatever she wants. But of course, at school we have been told to not wear things that might show your breasts too much. [Laughs]* ». Selon les propos du participant 3, il semble y avoir un plus grand éventail de vêtements acceptables au travail. Il semble que le code vestimentaire soit plus flexible en fonction du domaine professionnel en Finlande qu'aux Philippines, où la grande majorité des travailleurs ont un habit ou un code vestimentaire plus formel. Cela semble confirmer les propos de Hofstede, selon lesquels les personnes provenant de sociétés individualistes sont plus portées à agir différemment que celles des sociétés collectivistes. Du côté des Philippins, le code vestimentaire doit être formel. Cet exemple montre combien la notion de présentabilité dépend de la culture nationale. Mes observations personnelles confirment ce phénomène philippin- peu importe la profession ou l'endroit où l'on travaille, le code vestimentaire est strict et respecté. Par exemple, un grand nombre d'emplois exige que chaque travailleur porte un uniforme pendant le travail. Dans les cas de la Finlande, l'utilisation d'uniformes est plus limitée.

Cette situation permet de soutenir l'affirmation selon laquelle les dimensions culturelle nationale, organisationnelle et disciplinaire ont un impact sur l'intégration de l'équipe de projet. Sur le plan national, la température du pays semble jouer un rôle très important sur le travail et le comportement des Participants finlandais. Ajouté à cela, nous avons le système de ventilation

de l'organisation AIME, qui ne permet pas de baisser la température à un niveau acceptable au bien être des Participants finlandais. Conséquemment, les Participants finlandais ajustent leur façon de s'habiller afin de rendre la température ambiante acceptable en portant un habit léger (pantalons courts et chandails à manches courtes). Ce style d'habillement a un impact sur les membres philippins, puisque selon eux, cette pratique va à l'encontre du code vestimentaire de l'organisation et peut déranger les patients. Puisque ce comportement n'est pas acceptable pour les participants philippins, l'intégration de l'équipe en est affectée.

Planification des événements

Mise en situation

Les participants finlandais parlent avec des collègues philippins de leur intention de préparer une activité et indiquent que l'activité se fera le lendemain à 13h et qu'il serait bien que les enfants soient prêts à l'heure établie. Un participant philippin répond affirmativement à cette proposition. Arrivées le lendemain à l'heure prévue, les participants finlandais remarquent que les enfants ne sont pas prêts et que rien n'a été préparé. Quand ils en parlent avec les collègues philippins, ceux-ci leurs disent que personne ne les a avertis que l'activité allait avoir lieu.

Analyse

Dans cette situation, il existe des éléments représentant un frein ou un levier à l'intégration de certains membres de l'équipe de projet. Sur le plan organisationnel, effectuer une sortie à AIME est une chose qui doit se planifier en avance, et cela pour plusieurs raisons. Par exemple, certains patients ont déjà tenté de s'échapper de la maison donc selon les

règlements de la maison AIME, il est primordial de confirmer avec la responsable quels patients peuvent participer à des activités externes. Bien que le processus soit connu des membres philippins, tel n'était pas le cas des Participants finlandais. Puisque personne ne leurs a communiqué ce processus, les participants finlandais ont probablement sous-entendu qu'une sortie pouvait nécessairement être organisée sans trop de problème. Dans ce cas-ci, selon la culture philippine, il faut en parler avec la responsable, qui prendra la décision finale en tant que supérieur hiérarchique.

Sur le plan de la dimension nationale, il faut considérer que normalement, les Philippins ne prennent pas au sérieux une première proposition de faire une certaine activité, et il faut nécessairement confirmer à plusieurs reprises l'activité. Ce comportement peut être validé dans d'autres circonstances sociales aux Philippines. D'ailleurs, dans le livre 'Culture Shock' (Roces & Roces, 1992), les auteurs affirment que les Philippins ne prennent pas au sérieux une proposition de faire une activité sans que l'instigateur confirme à plusieurs reprises son intention de réellement aller de l'avant. Aussi, par expérience, j'ai pu voir que cette façon d'organiser les activités sociales est très courante, d'où l'importance d'assurer un suivi selon l'intérêt des participants.

Selon Hofstede (2010), les Philippines sont une société hautement hiérarchique, ce qui veut dire que la prise de décisions se fait surtout en haut de l'échelle, et qu'il y a moins de place pour des initiatives non sanctionnées par la direction. Autrement dit, rien n'est fait sans avoir l'approbation de la personne qui a l'autorité et surtout, ce qui est fait est normalement proposé par la personne qui a l'autorité. Donc, ce n'est pas normal d'avoir un participant qui propose de faire une nouvelle activité, car c'est normalement le rôle de la responsable qui est en charge des

activités quotidiennes ainsi que de la gestion du temps. Conséquemment, les participants philippins vont attendre que l'activité soit proposée ou confirmée par la responsable avant de prendre la proposition d'activité au sérieux. Dans le cas contraire, la Finlande est, selon Hofstede, une société où la distance hiérarchique est quasi neutre, donc à l'opposé du fonctionnement philippin. Dans ces conditions, nous pouvons voir que la culture nationale ainsi que les règles organisationnelles semblent influencer l'intégration des participants de l'équipe de projet.

Situation difficile avec un client

Mise en situation

Un participant Finlandais travaille dans la maison AIME avec un patient philippin ayant des handicaps mentaux importants. Comme presque tous les patients à AIME, il ne comprend pas l'anglais. C'est une journée particulièrement chaude à l'extérieur ainsi qu'à l'intérieur de l'établissement puisqu'il n'y a pas de système de climatisation à AIME. Il fait environ 30 degrés, en plus de l'humidité qui est très prégnante. Dans ces conditions, le patient, qui est un adolescent, commence à s'énerver, devient très agressif et ne veut plus participer aux activités. De plus, il commence à se battre avec un autre patient. Après quelques instants, le participant finlandais demande à un collègue philippin de changer de patient afin d'avoir un patient moins énervé. Certains participants philippins ne voient pas d'un bon œil le changement de patient puisque le patient énervé n'est pas encore calmé et ce sera un autre participant qui devra s'en charger.

Analyse

Dans cette situation, il existe des éléments représentant un frein ou un levier à l'intégration de certains membres de l'équipe de projet. En premier lieu, la clientèle de AIME, qui relève de l'organisation, semble influencer le travail des participants Finlandais ainsi que d'autres membres de l'équipe de projet. Selon le participant 6, une Philippine, tous les patients sont handicapés sévèrement, ce qui rend la tâche difficile: « *AIME is where all medically challenged patients are and it's hard to really manage, with this kind of condition.* ». Aussi, le groupe d'âge chez AIME est plus vieux. Une bonne portion des patients sont des adolescents et certains atteignent l'âge adulte, constate le participant 2: « *yeah they are disabled but (also) they are older, they are not like any toddlers.*» Le participant 2 affirme aussi qu'en comparaison, les clients en Finlande sont plus jeunes, et donc plus faciles à gérer : « *I think occupational therapy in Finland is for younger people* ». Même son de cloche de la part du participant 3: « *In Finland, I worked with clients between three to six years old.* » En plus, le participant 3 affirme que, normalement, en Finlande, les clients en ergothérapie n'ont qu'à travailler avec des enfants aux retards de développement mineurs: « *They weren't disabled, they had some minor problems*». Autre facteur à considérer, la température à l'extérieur ainsi qu'à l'intérieur d'AIME est très élevée, ce qui n'aide pas la situation. Même si les ventilateurs fonctionnent à pleine capacité, la situation n'est pas facile : « *Yeah, it's very hot. The kids are also sweating so I think it's hard for them to like concentrate and do anything* », a rapporté le participant 2. Le participant 5 affirme quelque chose de similaire :

« *Maybe it's the temperature. Sometimes the kids find it too hot upstairs so they start to roam around. When it's possible, we go downstairs to get some water but those who can't go down, they sometimes get to fight each other*» (Participant 5).

Au sujet du manque de concentration des patients, le participant 1 l'associe à la température ambiante très chaude: « *But, I quite understand them because it's so hot at this moment. You can't do anything and the kids are sleepy*».

De plus, les patients d'AIME ne parlent ni ne comprennent pas l'anglais. Cette situation semble difficile pour les participants finlandais puisqu'il est difficile de travailler dans de pareilles conditions. Le participant 2 affirme: « *so it's kind of hard to do any therapy because we don't have any common language with the kids*». Le participant 4, un Philippin, comprend cette frustration. Au sujet des patients de AIME: «*They don't really know English. So it would be difficult for them to understand the volunteers*». Le participant 6 conclue: « *the patients at AIME can't communicate with the Finnish participants.* »

Dans cette situation, nous pouvons voir plusieurs conditions qui influencent l'intégration de l'équipe de projet. Sur le plan organisationnel, le type de patient chez AIME diffère des patients en Finlande. Précisément, le niveau d'handicap de la majorité des patients rend difficile l'usage des techniques de développement des participants finlandais puisqu'elles sont conçues pour des patients ayant des troubles de développements légers. Sur le plan disciplinaire, le fait d'avoir des patients plus vieux à AIME rend les participants finlandais mal-à-l'aise puisqu'ils ne sont pas formés pour gérer des situations de violence ou de stress élevé. Sur le plan de la culture nationale, le fait que les patients ne parlent que le tagalog rend toute communication verbale difficile. En ce qui a trait à l'impact sur l'intégration des membres de l'équipe de projet, la réaction du participant finlandais de changer de patient, influencée par les conditions précédemment présentées, n'aide pas la situation puisque les autres participants philippins sont

les personnes qui devront calmer et gérer la situation de crise. Selon le participant 5, l'action de changer patient envoie un signal négatif : « *When they do that, they don't get a solution for the problem. They just leave the problem to us.* »

Soins de courte durée versus de longue durée

Mise en situation

Un ergothérapeute finlandais travaille avec un patient à AIME. Elle l'amène travailler dans une salle de développement spécialement conçue pour ce genre d'activité. Les outils de développement disponibles dans la salle sont limités et souvent incomplets. Aussi, cela fait maintenant plusieurs fois que l'ergothérapeute montre des exercices de développement, mais le patient ne semble montrer aucun signe de progrès. Après un certain moment, l'ergothérapeute est frustré et demande à un autre participant de changer de client. Les participants philippins n'apprécient pas cette réaction.

Analyse

Selon les participants finlandais ergothérapeutes, leur discipline sert principalement à améliorer les conditions de vie d'une personne affectée par un handicap ou un retard léger. Dans la majorité des cas, l'implication de l'ergothérapeute envers le patient est en quelque sorte temporaire puisque l'objectif de la pratique en Finlande est de rendre le patient autonome le plus rapidement possible. Dans le cas de la maison AIME, la majorité des patients ont des

problèmes de développement majeurs qui nécessiteront un traitement à très long terme, voire même à vie. Aussi, plusieurs patients sont de jeunes adultes, ce qui est rare selon les ergothérapeutes finlandais, comme le rapporte le participant 1 : *«Yeah, you can work with disabled kids in Finland but I think it's mostly when they are really young.»* À AIME, certains patients sont handicapés mentalement et leurs progrès sont lents, voire nuls. Le participant 3 affirme que cette situation rend le travail d'ergothérapeute difficile:

« And I think that these people we are working with haven't like, improved or didn't get better with what we've been practicing. So it's kind of frustrating that there are no results » (Participant 3).

Même son de cloche de la part du participant 1: *« Doesn't make any sense (..) we have been choosing not to always work with the special kids because there is so much to do with, it is horrible to say, with normal kids »*. Aussi, les participants finlandais affirment que les outils d'apprentissage à leur disposition sont très limités en comparaison avec ceux en Finlande. Le participant 2 donne l'exemple des casse-têtes qui pourraient bien être utiles mais plusieurs morceaux y manquent. Le participant 3 parle de la salle de développement et constate le manque d'outils d'apprentissage : *« I think that there is really few tools and toys in the sensory room that occupational therapists use. That's why it's kind of hard to do anything there. »* Puisqu'ils sont habitués à travailler dans un environnement où les patients donnent des résultats rapides en plus d'avoir des handicaps moins sévères, ils se trouvent à vouloir changer de client afin de voir si leur intervention pourrait donner des résultats plus convaincants sur un autre patient. Le participant 3 rapporte:

« In Finland, I worked with um, I think I worked with just three and six years old. They—they weren't disabled, they had this um... problems, for example holding a pen. But the kids were evolving, like, in a normal way. Like, uh, I didn't have to show them how to write, they were supposed to do it already » (Participant 3).

Nous pouvons donc observer que la clientèle d'AIME, au niveau de la dimension organisationnelle, semble poser un défi important pour les ergothérapeutes finlandais, car, selon leurs connaissances dans leur discipline, ils sont habitués à une clientèle plus jeune (et plus docile) avec moins de limites d'apprentissage, et à des résultats plus progressifs et visibles. De plus, le fait que les ergothérapeutes finlandais ont une période de volontariat d'à peine quelques mois accentue la pression d'avoir un résultat rapide et significatif. Quand il n'y en a pas, la réaction semble être d'essayer avec un autre patient moins handicapé et dont les chances de progrès sont plus élevées. Donc, l'action de changer de patient semble indiquer que le participant finlandais tente d'agir en fonction de ses objectifs disciplinaires et organisationnels, c'est-à-dire de vouloir réaliser des améliorations visibles et rapides, puisqu'en Finlande, les patients qui se font traiter en ergothérapie le sont d'une façon temporaire, et l'objectif est de rendre autonome le patient le plus rapidement possible. D'un autre côté, cette réaction semble poser un problème pour les employés philippins puisque les objectifs et valeurs de l'organisation à AIME sont d'assurer un environnement de développement positif et équitable. Ici, nous misons sur le long terme. Donc pour AIME, avoir des résultats rapidement n'est pas aussi important que d'assurer un environnement propice à la croissance et au développement des patients. Conséquemment, l'action de changer de patient quand il n'y a pas de résultats prégnants semble aller à l'encontre des objectifs organisationnels des employés de AIME.

Donc, d'un côté, nous avons les ergothérapeutes finlandais qui veulent, pendant leur court séjour, voir des résultats de développement, en ligne avec leurs objectifs organisationnels et disciplinaires, et d'un autre côté, nous avons les employés philippins qui doivent travailler dans un contexte de soin de longue durée avec un manque de ressources humaines important. Donc, pour les employés philippins, l'action du participant finlandais de changer de patient n'est pas compréhensible puisque de leur point de vue, l'objectif principal est d'offrir des soins de longue durée ainsi que d'avoir des intervenants travaillants et à l'écoute des besoins du patient.

Un patient pour trois ergothérapeutes

Mise en situation

Les participants finlandais choisissent trois patients avec qui ils veulent travailler. Après quelques minutes, on leur dit que deux des trois patients ne sont pas disponibles puisqu'ils doivent faire autre chose. Celui qui reste est un patient sévèrement handicapé et qui ne parle pas l'anglais. Après un moment, les participants finlandais remarquent qu'ils ne vont pas recevoir d'autres patients donc ils sont trois ergothérapeutes en train de travailler avec un seul patient. Le fait de travailler avec un seul patient rend les participants finlandais inconfortables. Appelé à commenter la situation, le participant 1 affirme: « *We're kind of taken as if like we're like little children. Sometimes I feel like saying I'm an adult, I've seen things, I can do this, you don't have*

to worry! », et aussi: « *I feel like skipping work all the time because I feel like I get nothing done.* ». Aussi, les directives sont rares et l'information sur le patient est limitée. À ce sujet, le participant 2 affirme: « *They don't give any instructions about what to do. So we always have to dig for information. They just say don't do this or that* ». Cette situation arrive fréquemment. Conséquemment, ils n'arrivent pas toujours à l'heure, et leur motivation baisse.

Analyse

Dans cette situation, il existe des éléments représentant un frein ou un levier à l'intégration de certains membres de l'équipe de projet. En ce qui concerne la dimension disciplinaire, les ergothérapeutes finlandais trouvent « infantilisant » d'avoir un patient pour trois ergothérapeutes : « *We're kind of taken as if we were little children.* » répond le participant 1. Selon elles, chaque ergothérapeute devrait avoir son ou ses patients, et ne devrait pas avoir à partager un seul patient. Cette valeur semble être aussi influencée par la culture nationale. Dans les sociétés individualistes, dont la Finlande fait partie, avoir des responsabilités individuelles constitue un facteur permettant d'évaluer le succès d'un travailleur. Si la responsabilité que l'on aurait normalement en Finlande - avoir la responsabilité d'un patient, par exemple - est partagée avec d'autres, le résultat individuel peut en être affecté. Sur le plan organisationnel, les patients semblent aussi influencer l'intégration de l'équipe de projet. Par exemple, le fait d'avoir des patients qui sont fortement handicapés peut avoir un impact négatif sur les attentes disciplinaires des ergothérapeutes finlandais, puisqu'il n'y a peu ou pas de progrès. En conclusion, nous pouvons affirmer que dans cet exemple, l'intégration de l'équipe

de projet est influencée par la dimension de la culture nationale, et les dimensions disciplinaire, et organisationnelle.

Conclusion et discussion

La présente étude visait à décrire et mieux comprendre les conditions d'intégration des membres d'une équipe de PDI aux Philippines. En plus d'amener cette recherche à se positionner dans le monde constructiviste, cette thématique représentait un défi intéressant du point de vue de l'exploration des savoirs scientifiques et empiriques dans le domaine du développement international ainsi que de la gestion de projet.

En privilégiant l'étude de cas unique d'une équipe de projet en développement international, composée de participants finlandais et philippins, il a été possible d'examiner et de décrire les pratiques et interactions adoptées entre les membres de l'équipe de projet en plus de mieux comprendre l'influence des dimensions disciplinaire, organisationnelle et culturelle sur l'intégration des membres de l'équipe de projet.

La collecte des données issue de la réalisation d'entrevues individuelles auprès de six participants du projet - trois Philippines et trois participants finlandais – a permis de générer une base de données traitées et analysées afin de produire les résultats suivants :

En ce qui a trait au niveau d'intégration de l'équipe de projet chez AIME, cette recherche a été en mesure d'identifier ainsi que de décrire des conditions d'intégration d'une équipe de PDI, en concluant qu'une prise en compte de la dimension de la culture nationale au même niveau que les dimensions organisationnelle et disciplinaire est nécessaire. Aussi, cette recherche est d'avis que les dimensions disciplinaire, organisationnelle et de la culture nationale influencent conjointement l'intégration d'une équipe de PDI.

Il est important de souligner que l'influence des conditions d'intégration d'une équipe de projet se fait en simultané, c'est-à-dire que nous devons prendre en compte toutes les conditions d'intégration pour avoir une « photo » décrivant bien une situation d'intégration à un moment précis. Néanmoins, une présentation individuelle des dimensions qui conditionnent l'intégration d'une équipe de projet peut se faire afin d'assurer une plus grande clarté des concepts. C'est dans cet ordre d'idée que les dimensions organisationnelle, disciplinaire et culturelle nationale ont été divisées dans le cadre conceptuel.

La dimension de la culture nationale est une condition à l'intégration de l'équipe de projet

La dimension de la culture nationale est représentée par les moyens que les personnes d'un même pays utilisent pour communiquer, se comporter et se comprendre. Dans l'étude de cas sélectionnée, deux cultures nationales étaient représentées, les Philippines et la Finlande. En ce qui concerne la dimension de la culture nationale, cette recherche avait deux objectifs spécifiques.

En premier lieu, l'étude a tenté de savoir si la culture nationale agissait en tant que condition à l'intégration d'une équipe de PDI au même titre que les dimensions organisationnelle et disciplinaire. Deuxièmement, la recherche a tenté de comprendre comment la dimension de la culture nationale influençait, de façon combinée avec les autres dimensions, l'intégration d'une équipe de PDI. Fait intéressant, la majorité des mises en situation présentées dans la section d'analyse montrent sans aucun doute que la culture nationale conditionne l'intégration d'une équipe de PDI.

La dimension organisationnelle est une condition à l'intégration de l'équipe de projet

Tel que décrit dans le cadre conceptuel, la dimension organisationnelle est représentée par des règles et des ressources que détient l'organisation du participant, et chaque participant apporte son lot de bagage organisationnel qui influencera son intégration avec les autres. À ce sujet, cette recherche voulait confirmer l'impact de la dimension organisationnelle sur l'intégration de d'une équipe de PDI. En ce sens, cette recherche a présenté avec des cas concrets les règles et ressources organisationnelles pouvant diverger d'une organisation à l'autre, et puisque chaque participant apporte son bagage organisationnel avec lui lors d'interactions avec les autres participants et que chaque interaction est un jeu de pouvoir entre les différents acteurs en question, il peut arriver que ces bagages ne soient pas nécessairement compatibles avec le bagage organisationnel des autres participants ainsi que de l'équipe de projet. Par exemple, il a été établi que certaines ressources organisationnelles de la maison AIME, tels que les patients, ont été un défi pour les ergothérapeutes finlandais : l'âge et le handicap sévère des patients de la maison AIME ont pris les ergothérapeutes finlandais au dépourvu puisqu'ils ont été habitués de travailler dans des organisations qui n'avaient que des patients jeunes avec de légers retards d'apprentissage. Autre exemple, le fait que les participants finlandais ne sont qu'aux Philippines que pour quelques mois en tant que stagiaires « volontaires » et qu'ils s'attendent à voir des résultats prégnants le plus rapidement possible nous permet de voir l'influence de la dynamique mentionnée, puisque l'objectif organisationnel de « montrer des résultats » ou du « court terme » n'est pas nécessairement compatible avec l'objectif organisationnel « à long terme » des employés de AIME, qui est d'assurer un environnement propice à la sécurité et au

développement des patients, sans pour autant s'attendre à des résultats importants de la part de ceux-ci. Dans ce cas-ci, le questionnement face à la possibilité d'atteindre l'objectif du court terme a mené les participants finlandais à effectuer des actions qui ont été mal perçues par les travailleurs philippins, soit de changer de patient quand les résultats visibles n'étaient pas au rendez-vous. Au contraire, les actions qui ont amené les participants finlandais à travailler vers l'atteinte de cet objectif ont été rebutées par certaines réactions des Philippins puisqu'ils semblaient aller à l'encontre des leurs.

À ce titre, nous pouvons affirmer que la dimension organisationnelle agit en tant que condition d'intégration des équipes de PDI. Ces observations vont dans le même sens que les propos corroborés dans les études de Gauthier et St-Pierre (2011) ainsi que Emmitt (2011) sur l'intégration des équipes projet à savoir que la dimension organisationnelle influence l'intégration de l'équipe observée.

La dimension disciplinaire est une condition à l'intégration de l'équipe de projet

La dimension disciplinaire est représentée par les valeurs, pratiques et le savoir-faire qui sont acquis lors des études ou dans la vie professionnelle de la personne concernée. Tel que présenté pour la dimension organisationnelle, chaque participant du projet apporte son savoir-faire, ses connaissances ainsi que son langage disciplinaire dans chaque interaction avec les membres de l'équipe de projet. Dans cette optique, chaque participant essaie de répondre à ses besoins disciplinaires par la participation à l'équipe de projet. Dans cette recherche, il a été possible de démontrer que la dimension disciplinaire influence l'intégration des membres de l'équipe de projet. Par exemple, pour les ergothérapeutes finlandais, le fait de travailler avec des

patients sans avoir l'information nécessaire à la compréhension de leur cas n'est pas chose courante. Au contraire, le manque d'information sur le patient a agi comme frein à l'atteinte de leurs objectifs disciplinaires qui sont d'assurer un suivi éclairé et précis.

Ces observations vont dans le même sens que les propos corroborés dans les études de Gauthier et St-Pierre (2011) ainsi que Emmitt (2011) sur l'intégration des équipes projet à savoir que la dimension disciplinaire influence l'intégration de l'équipe observée.

[Le lien entre les conditions d'intégration de l'équipe de projet](#)

Tel que décrit dans le cadre conceptuel, les conditions d'intégration de l'équipe de projet sont telles qu'ils agissent ensemble sur les interactions entre les participants de l'équipe de projet. Afin d'éclairer le lecteur sur l'influence de chaque dimension, il a été décidé de les présenter séparément. Maintenant, il est important de présenter la dynamique tridimensionnelle qui existe. Dans de nombreux cas présentés dans la partie de l'analyse des données recueillies, nous avons été en mesure de voir que ce n'est pas qu'une seule dimension qui semble influencer les interactions des participants à un moment, mais bien plusieurs dimensions. Cette affirmation peut être validée en prenant l'exemple de l'ergothérapeute finlandais qui peine à pouvoir travailler dans des conditions atmosphériques différentes aux siens (la température ambiante aux Philippines est largement plus élevée qu'en Finlande) et qui décide de porter des vêtements plus courts et plus aisés, créant un malaise du côté des travailleurs philippins. Cet exemple met en évidence la dynamique tridimensionnelle puisque la température aux Philippines fait partie du contexte de la culture nationale philippin, tandis que le comportement de l'ergothérapeute de se changer provient de ses références disciplinaires selon

lesquelles il est acceptable de porter des vêtements amples, mais qui ne l'est pas du côté philippin, selon ses références culturelles. De plus, le système de ventilation qui ne permet pas d'avoir une température de travail adéquate relève de la dimension organisationnelle. En somme, cet exemple, parmi tant d'autres, a permis de corroborer les conclusions des autres recherches sur l'importance de la dimension organisationnelle ainsi que de la dimension disciplinaire en plus d'avancer que, dans le contexte du développement international, la dimension de la culture nationale agit aussi en tant que condition importante d'intégration des membres d'une équipe de projet.

Limites de la recherche

Nous n'avons pas la prétention de présenter des résultats incontestablement probants. Il s'agit d'une étude qualitative, essentiellement descriptive et exploratoire, dont le but était de mieux comprendre les conditions d'intégration d'une équipe de PDI aux Philippines. En ce qui a trait aux limites des résultats présentés dans cette recherche, il y en a plusieurs. Premièrement, cette étude s'est intéressée à une seule étude de cas. Équipée des outils appropriés, cette approche a permis au chercheur de s'immiscer totalement dans le dit cas, en plus de faire une analyse en profondeur des interactions entre les participants ainsi que de présenter avec des exemples concrets l'influence de chaque dimension sur l'intégration de l'équipe de projet. Pour certains, présenter des résultats fiables et quantifiables avec une seule étude de cas et six entrevues peut sembler difficile. En ce qui concerne le nombre d'entrevues allouées, le contexte du projet n'a pas permis d'en avoir davantage. Cela dit, il est bien de noter que trois candidats de chaque pays ont été interviewés ce qui a permis d'avoir de données riches, diverses et équilibrées. Pour ce qui est du nombre de cas, de deux études de cas aurait pu

permettre de comparer en plus de contraster les différents résultats et ainsi permettre une certaine généralisation des cas particuliers que sont les projets de développement international. Par exemple, avoir été en mesure de réaliser deux études de cas réparties dans deux pays différents aurait permis de valider et de confirmer les différents éléments identifiés lors de cette recherche en plus d'agrandir la richesse d'information sur le sujet. Par contre, cette double configuration aurait nécessité des ressources financières et humaines qui dépassent les capacités allouées pour cette recherche. Néanmoins, le but de cette recherche exploratoire n'est pas de trouver des généralités, mais plutôt de mieux comprendre le contexte du développement international et de voir si une nouvelle condition d'intégration, la dimension de la culture nationale, est une condition influente lors de l'intégration des participants du projet, et si elle importe autant que les dimensions organisationnelle et disciplinaire. Aussi, les disponibilités de certains participants n'ont pas permis un nombre important de séances d'observation, ce qui aurait permis de confirmer davantage les résultats de cette étude. Finalement, il est difficile de voir quel impact une étude qualitative aura dans le monde scientifique de la gestion de projet. Comme nous pouvons constater, le domaine de la gestion de projet est principalement constitué d'études quantitatives et qui sait l'espace qui reste dans ce cas pour l'approche qualitative.

Finalement, lors du processus de codification des entrevues, plusieurs éléments prenants ont été identifiés sans pour autant être retenus lors de l'analyse des mises en situation. Pour chaque élément, l'auteur de cette recherche s'est assuré de faire une analyse du contexte et des liens possibles avec le dit élément avant de décider de l'exclure du discours présenté. En revanche, ces éléments ont été répertoriés pour référence dans le cas où leur pertinence serait plus significative. Sur le plan méthodologique, il est possible qu'il y ait un biais de sélection des

participants, puisqu'aucun des membres de l'équipe n'étaient dans l'obligation de participer à la recherche. En fait, 2 personnes ont refusé de participer à la recherche.

Impact sur le champ scientifique de la gestion de projet

L'auteur est d'avis que cette recherche exploratoire a permis d'établir un lien entre la dimension de la culture nationale et les deux autres dimensions déjà reconnues, ainsi que de déterminer l'impact de cette dynamique triple sur l'intégration d'une équipe de PDI. Aussi, l'auteur espère que cette recherche a pu enrichir le corpus de connaissances du champ de la gestion de projet avec une étude de cas qui a permis d'avancer de telles conclusions. Plus précisément, les implications de cette recherche sur le champ de la gestion de projet sont doubles. Dans un premier temps, cette recherche corrobore les conclusions de différentes études sur les conditions d'intégration en plus d'ajouter une étude qui supporte la théorie de structuration de Giddens pour comprendre davantage les interactions et dynamiques des acteurs d'un projet. Dans un deuxième temps, les conclusions de cette recherche soulignent l'intérêt du contexte national dans les recherches futures en gestion de projet.

Le manque d'expérience dans l'application d'un cadre de travail basé sur la théorie de structuration de Giddens

Tel que défini dans le cadre conceptuel, cette étude repose sur le modèle d'analyse élaboré par Gauthier et St-Pierre (2011), dont le cadre théorique prend appui sur la théorie de la structuration d'Anthony Giddens (1984). Bien qu'en somme, le modèle a permis l'atteinte des

objectifs de la recherche, qui est de valider, d'identifier et de décrire les caractéristiques structurantes qui agit comme frein ou levier sur l'intégration des membres d'une PDI, il reste que le travail a été laborieux. Voici quelques hypothèses. Premièrement, il reste que le modèle retenu était avant tout théorique et abstrait, ce qui l'a rendu difficile à maîtriser. Conséquemment, un temps considérable a été nécessaire afin de bien maîtriser les concepts clés (tels que le processus d'interactions entre les acteurs, la définition claire des règles et des ressources, la compréhension du processus qui établit le fonctionnement implicite d'un groupe façonné par la répétition des activités) et de finalement faire le lien avec des situations réelles. Aussi, le modèle était général et s'intéressait davantage aux dimensions organisationnelles et disciplinaires. Le chercheur a donc été contraint d'adapter le modèle au contexte des PDI par l'ajout de la dimension culture nationale et par la définition des éléments importants à considérer et à analyser. Bien que l'on puisse dire que le modèle retenu était abstrait, générique et théorique, le modèle a néanmoins été assez flexible pour être adapté à un nouveau contexte, celui des PDI, et a permis de donner des résultats convaincants. Finalement, l'auteur est d'avis que son manque d'expérience dans l'utilisation d'un tel modèle a été un facteur important et croit qu'un modèle de ce genre gagne en qualité et en profondeur au fur et à mesure que le chercheur acquiert de l'expérience dans son utilisation.

Nécessité d'entreprendre d'autres études sur la culture nationale

Bien que cette recherche propose l'ajout de la dimension culture nationale au même niveau que les dimensions disciplinaire et organisationnelle, en tant que condition d'intégration d'une équipe de PDI, l'auteur est conscient que des études supplémentaires sur le sujet sont nécessaires afin de confirmer les résultats de cette étude. Compte tenu des limites de la

recherche, l'auteur appelle donc à plus d'études afin de corroborer les résultats présentés en plus d'étendre le champ de connaissance sur les interactions dans lesquelles la dimension de la culture nationale joue un rôle important en gestion de projet. Par exemple, une étude comparée entre deux projets internationaux pourrait s'avérer utile afin de valider les observations et conclusions de cette recherche sur une plus grande échelle. Une telle recherche permettrait d'ouvrir le chemin à d'autres études dans des domaines connexes tels que la gestion de projet internationaux.

Références

- ACDI. (2010). Results-based Management. Retrieved from Agence Canadienne de Développement International website: <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/eng/NIC-31595014-KEF> Retrieved from <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/eng/NIC-31595014-KEF>
- Adler, N. (1983). Cross-cultural management research : the ostrich and the trend. *Academy of Management Review*, 8(2), 226-232.
- Ahsan, K., & Gunawan, I. (2010). Analysis of cost and schedule performance of international development projects. *International Journal of Project Management*, 28, 68-78.
- Aktouf, O. (1992). Management and Theories of Organizations in the 1990s- Toward a Critical Radical Humanism. *Academy of Management Review*, 17(3).
- Baiden, B., & Price, A. D. F. (2011). The effect of integration on project delivery team effectiveness. *International Journal of Project Management*, 29, 129-136.
- Baiden, B. K. (2006). The extent of team integration within construction projects. *International Journal of Project Management*(24), 13-23.
- Bony, J. D. (2009). Project Management and national culture: A Dutch-French case study. *International Journal of Project Management*, 28, 9.
- Bredillet, C., Yatim, F., & Ruiz, P. (2010). Project management deployment: The role of cultural factors. *International Journal of Project Management*, 28, 183-193.
- Brinkmann, S. (2015). *InterViews : learning the craft of qualitative research interviewing*: Sage.
- Bunderson, S., & Van Deg Vegt, G. (2005). *Academy of Management Journal*. 48, 532-547.
- Chang, H.-s., Fell, A. M., & Laird, M. (1999). *A Comparison of Management Systems for Development Co-Operation in Operation in OECD/DAC Members*. Retrieved from
- Chevrier, S. (Ed.) (2010). *Le management interculturel*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Chiocchio, F., Forgues, D., Paradis, D., & Iordanova, I. (2011). Teamwork in Integrated Design Projects: Understanding the Effects of Trust, Conflict, and Collaboration on Performance. *Project Management Journal*, 42(6), 78-91.
- Cicmil, S., Dordevic, Z., & Zivanovic, S. (2009). Understanding the Adoption of Project Management in Serbian Organizations: Insights From an Exploratory Study. *Project Management Journal*, 40(1), 88-98.
- Crawford, L., & Muriithia, N. (2003). Approaches to project management in Africa: implications for international development projects. *International Journal of Project Management*, 21, 309-319.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry And Research Design - Choosing Among Five Approaches*: Sage Publications.
- d'Iribarne, P. (Ed.) (1989). *La logique de l'honneur* (du Seuil ed.). Paris: Points.
- Darbellay, F. (2011). Vers une théorie de l'interdisciplinarité? Entre unité et diversité. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 7(1), 65-87.

- Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22, 19-31.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal of Project Management*, 23, 237-252.
- Dupuis, J.-P. (1990). Anthropologie, culture et organisation», dans CHANLAT, J.-F. (SOUS la direction de), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Québec/Paris, Presses de l'Université Laval/Eska, 533-552. .
- Emmit, S. (2010). *Managing Interdisciplinary Projects : A primer for architecture, engineering and construction*. New York: Spoon Press.
- Emmit, S., & Gorse, C. A. (2007). *Communication in Construction Teams*. Oxford: Spon Research.
- Fong, P. (2003). Knowledge creation in multidisciplinary project teams: an empirical study of the processes and their dynamic interrelationships. *International Journal of Project Management*, 21, 479-486.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. : Hamish Hamilton.
- Gauthier, J.-B., & St-Pierre, M. (2011). *La faisabilité de projet d'intégration organisationnelle entre coopératives de santé et système public*.
- Giddens, A. (Ed.) (1984). *The constitution of society : outline of the theory of structuration*. Berkley: University of California Press.
- Goody, A. (2009). International Development : The Effectiveness Debate.
- Groeschl, S., & Doherty, L. (2000). Conceptualising Culture. *Cross Cultural Management - An International Journal*, 7(4).
- Gupta, A., & Govindarajan, V. (2001). Building an effective global business team. *Sloan Management Review*, 63-71.
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). *Understanding Cultural Differences*. : Intercultural Press.
- Harrigan, K. R. (1988). *Strategic alliances and partner asymmetries*: Graduate School of Business, Columbia University.
- Henrie, M., & Sousa-Poza, A. (2005). Project Management : A Cultural Literary Review. *Project Management Journal*, 36(1), 5-14.
- Hesse-Biber, S. N. (2011). *The practice of qualitative research*: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (Eds.). (2010). *Cultures and Organizations : Software of the Mind* (3rd ed.). New York: McGraw Hill.
- House, R. J., Hanges, P. J., & Ruiz-Quintanilla, S. A. (1997). *CULTURAL INFLUENCES ON LEADERSHIP AND ORGANIZATIONS: PROJECT GLOBE*.
- Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2010). Project management in the international development industry: The project coordinator's perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 61-93.
- Karsenti, T., & Savoie-Zajc, L. (2011). *La recherche en éducation - étapes et approches*:

ERPI.

- Kealey, D. J., Protheroe, D. R., MacDonald, D., & Vulpe, T. (2006). International Projects : Some Lessons on Avoiding Failure and Maximizing Success. *Performance Improvement*, 45(3), 38-46.
- Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008). Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework. *Project Management Journal*, 39(1), 72-84.
- Koutsikouri, D., Austin, S., & Dainty, A. (2008). Critical success factors in collaborative multi-disciplinary design projects. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 6(3).
- Kwak, Y. H. (2002). Critical Success Factors in International Development Project Management (pp. 358-366). CIB 10th International Symposium Construction Innovation & Global Competitiveness, Cincinnati, Ohio.
- Lewis, R. (1992). *Finland: Cultural Lone Wolf - Consequences in International Business* Richard Lewis Communications.
- Lindner, F., & Wald, A. (2011). Success factors of knowledge in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 11.
- Lundin, R. A., & Soderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455.
- Mathieu, J., Maynard, T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- Mintzberg, H. (2005). *Structure et dynamique des organisations*: Éditions d'Organisation.
- Morden, T. (1999). Models of National Culture - A Management Review. *Cross Cultural Management - An International Journal*, 6(1).
- Morris, P., Jamieson, A., & Shepherd, M. (2006). Research updating the APM Body of Knowledge 4th edition. *International Journal of Project Management*(24).
- Muller, R., Turner, R., Andersen, E., Shaoe, J., & Kvalnes, O. (2014). Ethics, Trust and Governance in Temporary Organizations. *Project Management Journal*, 45(4).
- Naumann, E. (1993). Organizational predictors of expatriate job satisfaction. *Journal of Business Studies*. *Journal of Business Studies*, 24(1), 61-81.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture congruence - the fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753-779.
- OCDE. (2009). *Net Official Development Assistance of DAC members in 2008*. Retrieved from <http://www.oecd.org/dataoecd/25/42/42472714.pdf>
- OCDE. (2011). Les différents secteurs d'activités lié à l'Aide au développement. <http://stats.oecd.org/qwids/popularqueries.html> Retrieved from <http://stats.oecd.org/qwids/popularqueries.html>
- OMS. (2011, 2013-06-24). Philippines Country Profile 2011. Retrieved from http://www.wpro.who.int/countries/phl/26PHLpro2011_finaldraft.pdf
- ONU. (2010). *Objectifs du Millénaire pour le développement - Rapport 2010*. Retrieved from New York:
- ONU. (2013). Les OMD - Objectifs du Millénaire pour le développement.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring Into The Temporary Organization : New Directions For Project Management Research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 14.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: integrating theory and practice*: Sage.

- Perecman, E., & Curran, S. R. (2006). *A Handbook for Social Science Field Research*: SAGE.
- Pizam, A., Pine, R., Mok, C., & Shin, J. Y. (1997). Nationality vs industry cultures : which has greater effect on managerial behaviour? *International Journal of Hospitality Management*, 16(2).
- PMI. (2013). *Project Management Book of Knowledge* (Vol. 5).
- Ratcheva, V. (2009). Integrating diverse knowledge through boundary spanning processes – The case of multidisciplinary project teams. *International Journal of Project Management*, 24, 206-215.
- Roces, A., & Roces, G. (1992). *Culture Shock! : A guide to Customs and Etiquette in the Philippines*.
- Roodman, D. (2006). Aid project proliferation and absorptive capacity. *Center for Global Development Working*(75), 1-45.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1989). Organizational Culture: What Is It and How to Change It. *Human Resource Management in International Firms : Change, Globalization, Innovation* (pp. 56-82): Macmillan.
- St-Pierre, M., Gauthier, J.-B., & Reinharz, D. (2006). Organizing the public health-clinical health interface: Theoretical bases. *Medicine, Health Care and Philosophy*(9), 97-106.
- St-Pierre, M., Sévigny, A., Gauthier, J.-B., Tourigny, A., & Dallaire, C. (2009). Une nouvelle approche pour la gestion de l'intégration dans le système de santé : le cas des bénévoles et des professionnels. *Management et avenir*, 26.
- Symkhovych, D. (2009). The relationship between intercultural effectiveness and perceived project team performance in the context of international development. *International Journal of Intercultural Relations*, 33, 7.
- Themistocleous, G., & Wearne, S. H. (2000). Project management topic coverage in journals. *International Journal of Project Management*, 8(1), 7-11.
- Thérien, J.-P. (2001). Un demi-siècle d'aide au développement. *Lien social et politiques*, (45), 89-103. <http://id.erudit.org/iderudit/009401ar> Retrieved from <http://id.erudit.org/iderudit/009401ar>
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (Eds.). (1997). *Riding the Waves Culture*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Tysen, A., Wald, A., & Spieth, P. (2013). Leadership in Temporary Organizations: A Review of Leadership Theoris and a Research Agenda. *Project Management Journal*, 44(6).
- Virlanie. (2013). Qui sommes-nous. Retrieved from <http://www.virlanie.org/fr/>
- Wang, X., & Liu, L. (2007). Chinese Enterprises: Some Empirical Evidence from Yunnan Province. *Project Management Journal*, 38(3), 61-73.
- Yang, L.-R., Huang, C.-F., & Wu, K.-S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29.
- Yin, R. K. (2004). *The case study anthology*: Sage.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*: Guilford Press.
- Youker, R. (2003). Managing International Development Projects, Lessons Learned. *Project Management Journal*, 30(2), 6-7.
- Zwikael, O., Shimizu, K., & Globerson, S. (2005). Cultural differences in project management capabilities: A field study. *International Journal of Project Management*, 23, 454-462.



Consent Form

The integration conditions underlying a project team: Case study of an international development project in the Philippines

Researcher: David Rainville, drainville@gmail.com, +63 917 551 9455

Directors: Ana-Maria Gomez, Ana-Maria.Davila-Gomez@uqo.ca

Jacques-Bernard Gauthier, Jacques-Bernard.Gauthier@uqo.ca

This research has not received financing of any kind

1. Important notes

- Please read carefully this consent form as it outlines the research project's ethical considerations. If you have questions or concerns regarding the ethical aspect of this research, please contact André Durivage, current president of the ethical research committee of the University of Quebec in Outaouais at andre.durivage@uqo.ca;
- This research has received approval from UQO's research ethics committee;
- The candidate is invited to participate in this research project;

2. Research project's goal

This research aims at describing and understanding the founding dimensions that affects team integration in a culturally diverse project team. With your help, we will try to identify and present ways to improve team interactions and team outcomes in this setting.

3. In order to do this research, I would like for you to allow me to

- Conduct with you a one-on-one interview which would last about an hour. I will ask you questions and you will answer them to the best of your capabilities. This is not a test. There are no good or bad answers, there are only **your answers**, so don't feel stressed.☺
- Observe you and your peers while you are conducting the tasks linked to the project. The objective is to understand how participants are interacting with each other and gain information that will be used for analysis later on. Every observation session should last approximately 1 to 2 hours. In total, I will do about 10 observation sessions.

- Record the interview (audio only) to be able to use your valuable testimony. During the observation sessions, you will allow me to take either written notes or record my observations on a microphone.

4. Research Methodology

The methodology consists of interviews and observations. Interviews are done one-on-one and remain confidential. The duration of each interview varies depending on the participant but should not last more than 1 hour. The observation sessions consist in observing the project’s team participants’ main interactions. Each of the 10 observation session lasts between 1 to 2 hours.

5. You cannot be forced to participate

Your participation is voluntary. If you feel pressure to join or you do not want to join, please don’t.

6. Your right to leave research

You can leave the research without an explanation and without losing rights.

7. Publication of the results

The results and conclusions of my research will be distributed to all the participants wishing to receive a copy. Also, a copy will be given to the Virlanie foundation.

8. Privacy of data

As a mean to protect your privacy and confidentiality, raw data will not be published. Also, data gathered will be codified so that no real names can be identified.

9. Research data lifespan

The data gathered during this research will be kept for 5 years. After that life span, it will be erased / destroyed.

_____	_____
Researcher	Participant
date	date

Please write your name and sign including the current date.

Interview questions – members of the project team

Opening Section

- (Present the consent form of Values and Ethics of the University.)
- State the name of this research and its purpose
- Explain the consent form to the interviewee and his rights to accept or decline to participate to this interview
- State the normal duration of the interview and the interview format
- Ask the interviewee if she has any questions and if not, if she’s ready to start

Personal Information Questions

- 1.1. Can you tell me what your country of origin is?
- 1.2. Can you tell me about your educational background?
- 1.3. Can you tell me about your professional background?
- 1.4. Can you tell me from which organization you’re coming from?
- 1.5. Can you tell me which languages you know?

Themes Explored

2. Project Team Integration Evaluation Questions
 - 2.1. Do you think that the team members had the same objectives and goals?
Please elaborate.
 - 2.2. Can you describe how the interactions amongst the members of the team were?
 - 2.3. Did the members of the team shared project information freely without restrictions?
 - 2.4. Did the work environment was good for teamwork? Were they many different workplaces or only one?
 - 2.5. Do you feel every member of the team had the same opportunities and were treated equally?
 - 2.6. When problems or challenges arose, did the team members consulted each other and found a solution collectively? How was it?

An organization or a company is the sum of various elements, material and immaterial. For example, it encompasses computers, chair, and work desk, way of doing work, training, budget size, organization's structure, organization's size, offered transportation. Also, organizations sometimes have specific norms, values, or specific ways of doing things

3. Inter-organizational questions

- 3.1. Were there any values, or ways of doing things coming from your organisation that you tried to implement to the project? Please explain what it was, and describe the team's reaction to it.
- 3.2. Was there anything coming from the team working that you thought was beneficial or a hindrance for you to work in the team? Please explain what it was, and your reaction to it.
- 3.3. If we look at the resources available to you by the organization during the project, was there anything that you felt was falling short from your expectations? Please explain what it was, and describe how it was a hindrance in working with other members.
- 3.4. Finally, was there anything else that you tried to implement that was coming from your organization? Please describe what it was and how it was beneficial or a hindrance.

4. Inter-disciplinary questions

- 4.1. What expertise did you bring to the project?
 - 4.1.1. How do you feel it impacted your interactions with the other members of the project?
- 4.2. Do you feel that you and your coworkers had problems communicating because of technical barriers like technical language used or else?
 - 4.2.1. Do you feel certain members of the team used a language that you could not sometimes understand?
- 4.3. Were there norms, values or ways of doing that you tried to implement in the team?
 - 4.3.1. What were they and what were the outcomes and response from the team?
- 4.4. Were there any tools, know-how (techniques) or other means that you tried to bring to the project? What were they and what were the outcomes and response from the team members?
- 4.5. Please describe any other difference that you have noticed compared to what you are used to.

5. Intercultural Questions
 - 5.1. What technologies did you use to communicate?
 - 5.1.1. Did you use email, phones?
 - 5.1.2. Do you feel that communicating through those channels represented a challenge? How so?
 - 5.2. How was it to work with people from other countries?
 - 5.2.1. What were the challenges?
 - 5.3. Do you feel that coming from different cultural backgrounds helped or was a challenge in order to work with the other members of the project team?
 - 5.3.1. How so?
 - 5.3.2. Can you elaborate and give examples?
 - 5.3.3. Can you give an example of situations where there was an issue and how it was resolved?
 - 5.3.4. Did you personally face any challenge in your communication or relations with your coworkers? How did you face those challenge?

Closing

6. Finally, is there anything else that you would like to add regarding your experiences as a member of the team?
7. I would like to thank you for your time and answers!

Annexe C – Grille d'évaluation des niveaux d'intégration – Baiden (2006)

Team integration matrix. Source: Baiden et al. (2006).

Evidence of practice			
	Full integration achieved	Partial integration achieved	Existence of fragmentation
<i>Dimensions of integration</i>			
Single team focus and objectives	All members have the same focus and work together towards team objectives.	Members pursue individual objectives but in line with the overall project objectives.	Individually pursued objectives by members without regard or in isolation to others and project objectives.
Seamless operation without organisational defined boundaries	Members form a new single project team with no individual member identity or boundaries and work toward mutually beneficial outcomes.	Members operate as individuals but make efforts to collaborate with others on the project to meet individual needs.	Continued alignment and affiliation to individual organisations that make up the project team.
Unrestricted cross-sharing of information	Availability and access to all project information to all parties involved in the project.	Access to project information by a section or sections of the project team.	Project information only available to members with responsibility for the section of work.
Creation of single and co-located team	A single project team with all members located together in a common office.	Individually operated sub-teams but co-located within a single office environment.	Individually located and operated teams.
Equitable team relationships, opportunities and respect for all	All members are treated equal, involved in project decision-making process and significant professional capability needed on the project.	Recognition of professional competence, but mainly in their respective field of expertise.	Team members' contribution restricted to their functional project role and take decision individually.
"No blame" culture	Collective identification and resolution of problems. Collective responsibility for all project outcomes.	Cooperation of team members in resolving problems, but with ultimate responsibility resting with a single party.	Individual members are singled out for problems that occur on the project and for undertaking corrective measures.

Annexe D - Structure de l'entrevue

Étapes d'entrevue

- Saluer le participant et l'inviter à entrer dans la salle d'entrevue choisie;
- Remercier le participant d'avoir accepté l'invitation à participer à cette recherche;
- L'aviser qu'il peut à n'importe quel moment poser des questions;
- Se présenter (nom, nationalité, présentation de son parcours personnel);
- Présenter la recherche ainsi que les objectifs et avantages pressentis;
- Décrire le déroulement de l'interview et de ses paramètres;
 - o Présentation des thèmes qui seront abordés avec les questions d'entrevue.
 - o Durée approximative de l'entrevue.
- Préciser que l'intervieweur pourra poser, s'il juge nécessaire, d'autres questions reliées aux questions posées afin d'avoir plus de détails;
- Préciser que pour chaque question posée, il est suggéré de prendre quelques secondes avant de répondre;
- Informer le participant que le chercheur pourra poser d'autres questions reliées aux questions posées afin d'avoir plus de détails;
- Présenter le formulaire de consentement et le parcourir avec le participant; s'assurer qu'il le signe avant de continuer;
- Préciser que cette entrevue est confidentielle et que l'identité du participant ne sera pas divulguée;
- Demander au participant comment il se sent et l'inviter à poser des questions;
- Demander s'il est prêt à répondre aux questions d'entrevue;
- Poser les questions de la grille d'entrevue et écouter ce que le participant a à dire
- À la fin de l'entrevue, remercier le participant pour son temps et ses réponses.
- Terminer sur une note légère

Annexe E – Certificat d’approbation éthique

Notre référence: 1817

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche a examiné le projet de recherche intitulé :

Projet: Les conditions d'intégration liées à une équipe de projet: Étude de cas d'une équipe en développement international aux Philippines.

Soumis par: David Rainville
Étudiant
Département de sciences administratives
Université du Québec en Outaouais

Financement: Non

Le Comité a conclu que la recherche proposée respecte les principes directeurs de la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec en Outaouais.

Ce certificat est valable jusqu'au: **22 octobre 2014**

Le président du Comité d'éthique de la recherche
André Durivage



Date d'émission: **22 octobre 2013**