

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

L'IMPACT DE LA PRISE EN COMPTE DES DIMENSIONS DE L'ACCEPTABILITE
SOCIALE SUR LA PERFORMANCE DES PROJETS.

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

PAR
SALIOU GUEYE

JANVIER 2024

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

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

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

SOMMAIRE

L'acceptabilité sociale connaît de nos jours un enjeu croissant surtout dans les projets de ressources naturelles ou dans le domaine de l'énergie. Sa prise en compte devient capitale quant à la réussite de ces projets où la population locale se sent concernée.

L'acceptabilité sociale est souvent décrite comme comportant trois dimensions à savoir la dimension communautaire qui fait référence à la partie locale des parties prenantes, la dimension socio-politique qui s'intéresse à la société civile et aux institutions de réglementation et la dimension de marché qui s'intéresse à l'adaptation du marché aux différentes mutations.

Notre mémoire a pour objectif d'analyser et de comprendre l'impact de la prise en compte de ces différentes dimensions sur les facteurs de performance des projets. Il s'attèle aussi à montrer l'influence que l'identification des parties prenantes et la mise en place de stratégies de gestion de ces dernières exerce sur la relation entre acceptabilité sociale et performance.

Avec une dimension ontologique du *becoming*, le pragmatisme comme philosophie et une approche de la recherche basée sur l'induction analytique, nous avons obtenu des données à travers un questionnaire qui nous ont permis de conclure que la gestion de l'acceptabilité sociale, conjointement avec l'identification des catégories de parties prenantes dans un projet et la mise en place de stratégies de gestion adaptées à chaque catégorie, exerce une influence sur la performance des projets.

Ce travail de mémoire s'inscrit dans la logique d'apporter une meilleure compréhension de l'importance de l'acceptabilité sociale dans la gestion de projets en offrant ainsi aux praticiens et aux décideurs impliqués dans la gestion de projets une meilleure connaissance de l'importance de considérer l'acceptabilité sociale comme un élément clé de la réussite des projets.

Table des matières

SOMMAIRE	II
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	VIII
LISTE DES ANGLICISMES	IX
REMERCIEMENTS	X
1. PARTIE INTRODUCTIVE	1
1.1. Conversation rejointe	1
1.1.1. Évolution de la gestion de projet moderne.....	1
1.1.2. Intégration du social dans la gestion de projet	3
1.1.3. Acceptabilité sociale : définition du concept et dimensions.....	4
1.1.4. Enjeu principal retenu : performance des projets et intégration de l'acceptabilité sociale ...	6
1.2. Perspectives en présence, débats	7
1.2.1. Prise en compte de l'opinion de la population locale.	9
1.2.2. Catégories d'acteurs influençant l'acceptabilité sociale.	11
1.2.3. Relation entre acceptabilité sociale et la réussite d'un projet.....	12
1.3. Problématique spécifique.....	15
1.4. Localisation de la recherche	16
1.5. Objectifs de la recherche et questions de recherches	17
2. REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	18
2.1. Acceptabilité sociale (X).....	18
2.1.1. Acceptabilité sociale ou Acceptation sociale.	20
2.1.2. Dimension communautaire.....	23

2.1.3.	Dimension sociopolitique	24
2.1.4.	Dimension de marché	26
2.1.5.	Variables retenues pour le facteur Acceptabilité sociale	28
2.2.	Gestion des parties prenantes (Z)	28
2.2.1.	Parties prenantes	29
2.2.2.	Catégorisation des parties prenantes	31
2.2.3.	Variables retenues pour le facteur Gestion des Parties Prenantes	34
2.3.	Performance des projets (Y)	35
2.3.1.	Indicateurs de performances	36
2.3.2.	Variables retenues pour le facteur performance	39
2.4.	Mise en des évidence relations entre les facteurs clés.....	40
2.4.1.	Propositions de l'étude	40
2.4.2.	Cadre conceptuel final.....	40
2.4.3.	Synthèse des objectifs, questions de recherche et des propositions formulées	41
2.4.4.	Synthèse des variables retenues pour l'étude	43
3.	APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	45
3.1.	Positionnement de la recherche	47
3.1.1.	Dimension ontologique de la recherche	47
3.1.2.	Philosophie de la recherche	47
3.2.	Concepts et théories mobilisés	48
3.2.1.	Acceptabilité sociale.....	48
3.2.2.	Performance du projet	48
3.2.3.	Gestion des parties prenantes	48
3.3.	Niveau d'analyse et unité d'analyse	49
3.3.1.	Niveau d'analyse	49
3.3.2.	Unité d'analyse.....	49
3.4.	Approche de recherche	50
3.5.	Design de recherche envisagé.....	50
3.6.	Méthodologies mobilisées.....	51
3.7.	Horizon de temps	51
3.8.	Justification des Techniques, plans et procédures de collectes de données et de traitements..	52
4.	RESULTATS ET DISCUSSIONS.....	57

4.1. Proposition 1 : La prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale (X) influence la performance des projets (Y)	57
4.1.1. Influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur le coût des projets.	59
4.1.2. Influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur la qualité des projets.	60
4.1.3. Influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur le délai des projets.	61
4.1.4. Influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur le partenariat avec les parties prenantes des projets.	63
4.1.5. Discussion et conclusion de la proposition 1	64
4.2. Proposition 2 : Les stratégies de gestion des parties prenantes en fonction de leur catégorie (Z) jouent un rôle modérateur sur la relation entre les dimensions de l'acceptabilité sociale (X) et performances des projets (Y)	65
4.2.1. Influence de la gestion des opposants sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets.....	67
4.2.2. Influence de la gestion des sympathisants sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets.....	69
4.2.3. Influence de la gestion des alliés sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets.....	72
4.2.4. Influence de la gestion des insatisfaits sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets.....	75
4.2.5. Discussion et conclusion de la proposition 2	78
4.3. Synthèse des résultats	79
5. CONCLUSION ET CONTRIBUTION	83
5.1. Contribution managériale	86
5.2. Contribution théorique	86
5.3. Limitations	87
5.4. Recherches futures	87
BIBLIOGRAPHIE	89
ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE	96

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Récapitulatifs des perspectives en débats	15
Tableau 2 : Synthèse des objectifs et questions de recherches	17
Tableau 3 : Tableau de synthèse sur les différences entre Acceptabilité sociale et Acceptation sociale. Source : (Batelier 2012, Page 8, Tableau 1)	22
Tableau 4 : Variables retenues pour le facteur Acceptabilité sociale	28
Tableau 5 : Variables retenues pour le facteur Gestion des parties prenantes	35
Tableau 6 : Variables retenues pour le facteur Performance	40
Tableau 7 : objectifs, questions de recherches et propositions formulées	42
Tableau 8 : Synthèse des variables retenues pour l'étude	44
Tableau 9 : Influence de la prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale sur la performance des projets	53
Tableau 10 : Définitions des abréviations pour le facteur acceptabilité sociale	53
Tableau 11 : Influence des stratégies de gestion des parties prenantes sur la relation entre acceptabilité sociale et performance des projets	55
Tableau 12 : Définitions des abréviations pour le facteur Gestion des parties prenantes	56
Tableau 13 : Synthèse des résultats de la proposition 1	58
Tableau 14 : L'influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur le coût des projets.	59
Tableau 15 : L'influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur la qualité des projets. ...	61
Tableau 16 : L'influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur le délai des projets.	62
Tableau 17 : L'influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur le partenariat avec les parties prenantes des projets.	64
Tableau 18 : Synthèse des résultats de la proposition 2	66
Tableau 19 : Influence de la gestion des opposants sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets	68
Tableau 20 : Influence de la gestion des sympathisants sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets	71
Tableau 21 : Influence de la gestion des alliés sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets	74
Tableau 22 : Influence de la gestion des insatisfaits sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets	77
Tableau 23 : Tableau de synthèse et sens d'influence pour la proposition 1	80
Tableau 24 : Tableau de synthèse et sens d'influence pour la proposition 2	81
Tableau 25 : Tableau de synthèse des résultats	82
Tableau 26 : Synthèse des conclusions, réponses aux questions de recherches et contribution de la recherche	85

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Facteurs influençant l'acceptabilité sociale. Source : MERN, Page 1, adapté de Yelle (2013) et Stankey and Shindler (2006)	9
Figure 2 : Cartographie des parties prenantes	12
Figure 3 : Cadre conceptuel préliminaire.....	16
Figure 4 : Champ de localisation de la recherche	17
Figure 5 : Cadre conceptuel final de l'étude	40
Figure 6 : Modèle de l'oignon de recherche de Saunders et al (2019) adapté	46
Figure 8 : Histogramme sur l'influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur le coût des projets.....	59
Figure 9 : Histogramme sur l'influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur la qualité des projets.	61
Figure 10 : Histogramme sur l'influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur le délai des projets.....	62
Figure 11 : Histogramme sur l'influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur le partenariat avec les parties prenantes des projets.....	63
Figure 12 : Histogramme de l'influence de la gestion des opposants sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets.....	67
Figure 13 : Histogramme de l'influence de la gestion des sympathisants sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets.....	70
Figure 14 : Histogramme de l'Influence de la gestion des alliés sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets.....	73
Figure 15 : Histogramme de l'influence de la gestion des insatisfaits sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets.....	76

LISTE DES ABRÉVIATIONS

PMI : Project Management Institute

CPM: Critical Path Method

PERT: Program Evaluation Review Technique

PPS: Parties Prenantes

AS: Acceptabilité Sociale

PPMS: Project Performance Monitoring System

CLPE: Consentement Libre Préalable Éclairé

LSO: Licence Social d’Opérer

CCUS: Captage Utilisation et Stockage du Carbone

PPMS: Project Performance Monitoring System

LISTE DES ANGLICISMES

Critical Path Method : Méthode du chemin critique

Program Evaluation Review Technique : Technique d'examen de l'évaluation du programme

Project Management Institute : Institut de gestion de projet

Project Performance Monitoring System: Système de Surveillance de la Performance des Projets

The project performance scorecard : Le tableau de bord des performances des projets

Social acceptability : Acceptabilité sociale

Social acceptance : Acceptation sociale

Public acceptance : Acceptation publique

Social license to operate : Permis Social d'Opérer

Stakeholder Circle : Cercle des parties prenantes

Project Performance Monitoring System : Système Web de surveillance de la performance des projets de construction

The project performance scorecard : Tableau de bord des performances des projets

Social Acceptability : Acceptabilité sociale

Social acceptance : Acceptation sociale

Public acceptance : Acceptation publique

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont d'abord à l'endroit du Professeur Christophe Bredillet pour son soutien, sa disponibilité et sa réactivité. Ses commentaires et ses suggestions m'ont été d'une aide précieuse.

Mes remerciements vont à l'endroit des professionnels de la santé publique pour le temps qu'ils m'ont accordé malgré leur agenda chargé.

Je dédie ce travail de mémoire,

À mon père Ibrahima et à ma mère Yacine pour leur amour inconditionnel et leur accompagnement durant tout mon cursus scolaire.

À mon oncle Tidiane et à ma tante Fatou Sidibé, qui ont contribué à mon éducation depuis le bas âge, je ne vous remercierais jamais assez.

À cette femme, Ndeye Marième, pour son amour, sa tendresse, sa patience.

1. Partie introductive

1.1. Conversation rejointe

La gestion de projet telle que nous la connaissons actuellement s'est ancrée dans la société en vue de s'adapter aux nouveaux défis croissants auxquels les projets sont confrontés. En effet, nous nous accordons à dire que cette discipline trouve sa genèse à la Renaissance italienne, plus particulièrement à la construction du dôme de Florence, dirigé par Filippo Brunelleschi.

1.1.1. Évolution de la gestion de projet moderne

Lenfle et Midler (2003) décrivent l'évolution de la gestion de projet suivant deux temps. En premier lieu, ils évoquent l'antiquité égyptienne ou chinoise et suivent l'émergence de la notion d'ingénieur jusqu'à la société préindustrielle et industrielle. En second lieu, dans les années 70, lorsque le nombre et la complexité des projets demandent une meilleure coordination et une intégration des différentes contributions au projet. Selon eux, cette évolution a conduit à la création du rôle de chef de projet, de revues formalisées et à l'adoption de certains principes et outils du modèle standard dans les entreprises.

Vers les années 1930, nous assistons à une formalisation de la gestion de projet qui commence à prendre en compte certains aspects outre l'atteinte des objectifs seulement, à savoir la prise en compte de données socioculturelles ou l'interaction entre la planification macro-économique et le développement local (Dupuis, 2019). Mais ce n'est qu'à partir des années 1960 qu'elle commence se structurer. En effet, des associations de corps professorales se créent partageant ainsi des méthodes et outils, et c'est ainsi que des modèles standards de gestion de projets en ingénierie voient le jour. À partir de ce moment-là, elle ne cessera de s'enrichir par sa méthode. Il s'agit notamment de la création du CPM (*Critical Path Method*) permettant d'avoir une idée de la liaison entre les tâches, leur coût et les délais, la méthode PERT (*Program Evaluation Review Technique*). Il s'en suit ensuite une codification et une diffusion des méthodes en gestion de projet. Des associations internationales comme le PMI (*Project Management Institute*) s'attèleront à diffuser ces outils et méthodes pour les rendre universels. Ces méthodes seront, vers les années 80, utilisées dans presque tous les secteurs, on assista vers la fin de ce siècle à la naissance des logiciels en gestion de projet (Aïm, 2011).

On peut affirmer qu'aujourd'hui la gestion de projet est devenue beaucoup plus complexe qu'elle ne l'était. Ceci est dû à la prise en compte notamment des conditions économiques, la

nécessité de respecter les objectifs de délais et de coûts sans oublier de parler de des évolutions technologiques entraînant l'apparition d'une multitude de nouveaux intervenants et de nouvelles disciplines que le gestionnaire de projet doit réussir à coordonner de façon efficace.

Selon Mignenan et Meddeb (2019), la gestion de projet aurait connu une évolution pour pouvoir prendre en compte des approches plus universelles et contingentes. Cette nouvelle perspective selon eux, formalise le savoir-faire et les règles de l'art en matière de gestion de projet. Ces auteurs soulignent aussi dans leur document que la perspective contingente préconise la gestion collaborative, la synergie entre l'ensemble des acteurs et l'autonomie des équipes de projet pour aboutir à la satisfaction des parties prenantes. Ils évoquent aussi également l'importance de l'agilité dans la gestion de projet, qui prend en compte la collaboration synchronisée des individus, l'amélioration continue, l'innovation constante et la remise en question pour répondre véritablement aux besoins du client. Une méthode dite agile et centrée sur les parties prenantes.

L'apparition de nouvelles réglementations de toute sorte (concernant l'environnement, le travail, le social...) a aussi sa part de responsabilité dans cette évolution de la gestion de projet. En effets, s'agissant du domaine social, les valeurs de la société moderne entraînent la formation de groupes de mieux en mieux organisés qui opposent de plus en plus leurs droits et privilèges aux intérêts des projets. L'évolution des attentes des communautés locales face aux entreprises, qui sont de plus en plus exigeantes en matière de maximisation des retombées locales des entreprises qui opèrent dans les localités dépasse la simple création d'emplois et s'étend à la promotion de la formation, la répartition des richesses, le transfert du savoir-faire et l'habilitation des communautés locales. De plus, le fait que certaines communautés soient exposées aux nuisances occasionnées par les activités des entreprises leur accordent une certaine légitimité d'exiger davantage des entreprises, introduisant ainsi la nécessité de la protection environnementale (Baba, S., & Raufflet, E. 2015).

Garel (2003) souligne en ce sens que la gestion de projet demeure une méthode de pilotage et de coordination d'activités de plus en plus populaire dans les entreprises publiques, les industries de production de masse et les services. Selon lui, cet ensemble de procédés et de méthode permet de consentir à des efforts de conception et de réalisation, de définir des objectifs clairs et de coordonner les différentes parties prenantes du projet. L'auteur nous renseigne aussi sur l'évolution de la gestion de projet. Il explique en premier lieu que la gestion de projet se pratiquait sans être considérée comme un modèle de gestion spécifique, elle est devenue ensuite rationalisée et standardisée, avec l'émergence de méthodes et d'outils de

gestion de projet tels que le diagramme de Gantt et la méthode PERT. Enfin, le modèle de l'ingénierie concourante est apparu, permettant une collaboration plus étroite entre les différentes parties prenantes du projet dès le début du processus de conception.

1.1.2. Intégration du social dans la gestion de projet

On note depuis quelques décennies maintenant une contestation envers certains projets. En effet, on constate que de nombreux groupes ou associations qui se dressent devant des projets de grandes envergures sur le plan économique. De plus en plus, ces masses ont un grand impact sur la réussite des projets (Batellier, 2015). La réussite d'un projet nécessite donc l'adhésion et des efforts venant de toutes les parties prenantes du projet. Connaître et maîtriser l'environnement d'un projet est une condition sine qua non pour son bon déroulement. Par-là, on entend la prise en compte du contexte économique, social et environnemental, les coutumes et les réalités du lieu d'implantation et de la population. C'est à partir du moment où l'influence, l'impact et la position vis à vis du projet de chaque partie prenante sont établis qu'on peut démarrer le projet. En particulier, une bonne gestion de l'acceptabilité sociale permettrait de répondre à des problématiques d'adéquation entre le projet et son milieu d'implantation, de mesure de la collaboration ou de menace de la part des groupes, la mise en place d'un plan de communication adapté, la concordance entre les pratiques du projet et celle de la population. La gestion des parties prenantes permet au gestionnaire de comprendre les différentes dynamiques du milieu d'accueil du projet ce qui favorise une bonne acceptation du projet (Batellier, 2020). Toutefois, cette intégration de l'acceptabilité sociale dans la gestion des parties prenantes reste un enjeu véritable pour les organisations. Les projets à grandes échelles favorisent souvent un avantage pour le public, cependant, on note qu'ils font souvent l'objet de contestation surtout avec les communautés locales.

Selon Pasquier (2012), le fait de prendre en compte la dimension sociale trouve son importance dans l'acceptabilité d'une technologie, car elle renvoie notamment à l'utilité perçue et à la facilité d'usage perçue. L'auteur continue en soulignant que les processus explicatifs menant à la construction de ces croyances sont également importants à comprendre, ainsi que le processus d'influence sociale qui lui, permet de légitimer la place de la dimension sociale dans la prédiction de l'usage.

Theys (2002) soutient dans son article qu'en intégrant la dimension sociale dans les politiques et projets de développement durable, les gouvernements et les autorités locales peuvent

contribuer à réduire les inégalités sociales et à améliorer la qualité de vie des populations locales, tout en préservant l'environnement et en favorisant une croissance économique durable. Il rajoute que pour prendre en compte cette dimension, les gouvernements et les autorités locales peuvent revoir leurs politiques et leurs pratiques à l'échelle locale, de manière à trouver un consensus avec les différentes dimensions du développement durable, ceci couplé à une réorganisation des formes d'action publique pour mieux répondre aux enjeux de durabilité.

Dans leur article, Bosredon et Dumont (2021) notent l'importance de la prise en compte de la dimension sociale dans les projets sur trois aspects : d'abord, elle permettrait de promouvoir l'autonomie et le rôle de protagoniste de la population bénéficiaire du projet. Pour ce faire, il est possible de traiter avec la communauté, en les informant sur la santé et l'écologie, et en créant des emplois et des revenus. Ensuite, elle permet d'éviter les conflits et les résistances à la mise en œuvre du projet, en impliquant les parties prenantes et en répondant à leurs besoins et préoccupations. Et enfin, cet aspect permet de créer des communautés plus inclusives et durables, en favorisant la participation et l'engagement des citoyens.

En conclusion, il est devenu évident au fil des décennies que la contestation envers les projets d'envergure économique est devenue une réalité marquante. Les groupes et associations s'opposant à ces projets ont un impact significatif sur leur succès, mettant en évidence la nécessité d'une adhésion et d'efforts coordonnés de toutes les parties prenantes. La prise en compte de l'environnement global d'un projet, incluant les aspects économiques, sociaux, environnementaux et culturels, devient une condition cruciale pour sa réussite. Nous pouvons dire en somme que l'intégration du sociale se révèle être un élément essentiel pour relever les défis d'harmonisation entre le projet et son contexte, ainsi que pour assurer une communication adaptée et des pratiques alignées avec les attentes de la population. L'intégration de la dimension sociale dans les projets et politiques de développement durable offre une voie pour réduire les inégalités, améliorer la qualité de vie des populations locales, préserver l'environnement et promouvoir une croissance économique durable.

1.1.3. Acceptabilité sociale : définition du concept et dimensions

L'acceptabilité sociale peut être définie comme l'acceptation d'un projet par la majorité des citoyens, qu'ils soient concernés directement ou indirectement par les retombées et les impacts du projet. Cette notion est à différencier de l'acceptation sociale qui est le fait d'accepter collectivement une situation, un usage, un projet, une politique, etc.

Selon Baba et Mailhot (2016), on parle de la démarche d'acceptabilité sociale qui constitue un processus de co-construction des modalités sociotechniques ayant la capacité de favoriser un bon déroulement d'un projet qui a connu des controverses. De ce fait selon les auteurs, il s'agit de faire en sorte de laisser s'exprimer une diversité de voix appartenant aux différentes parties prenantes et ceci aux différentes étapes du projet. Une démarche assez longue nécessitant de la patience dans l'établissement des outils et dispositifs de coordination et de communication.

L'article de Arcand (2016) stipule que l'acceptabilité sociale des projets de développement économique est une préoccupation que beaucoup de parties prenantes prennent au sérieux comme les investisseurs, les communautés, les instances régionales et gouvernementales, etc. Cet auteur suggère que la démarche d'acceptabilité sociale passerait par faire une bonne analyse des outils et des pratiques des organismes de régulation, de procéder à une consultation des citoyens et des organismes intéressés par le projet ou la politique à entreprendre, de faire une documentation et de veiller à son adoption. En plus de ces étapes, le texte souligne qu'il faut aussi viser un renforcement de la transparence et de l'accessibilité de l'information, de favoriser la participation citoyenne et la concertation avec les citoyens. Il est question ici de rendre plus fréquent la prise de contact avec les communautés et la prise en compte des attentes des communautés, de bonifier les approches participatives et enfin de renforcer l'analyse des retombées économiques, des impacts sociaux et environnementaux.

Boissonade et al. (2016) trouvent que la notion d'acceptabilité sociale est peu définie ainsi que les enjeux politiques et sociaux qui lui sont associés. En effet, les auteurs soulignent que la notion d'acceptabilité sociale est encore très peu stabilisée dans le champ scientifique, ce qui rend difficile sa définition précise. C'est ainsi que les acteurs institutionnels et opérationnels sont donc confrontés à la nécessité de rendre leurs projets acceptables socialement, et doivent prendre en compte les attentes et les préoccupations des parties prenantes en mobilisant des chercheurs pour les aider à comprendre et à répondre aux exigences sociétales.

La Licence sociale quant à elle fait référence à un contrat social informel entre une industrie et la communauté dans laquelle elle opère, qui implique un niveau d'acceptation ou d'approbation pour un projet spécifique (Lacey et Lamont, 2013). Selon Malenfant et Conraud (2009), l'acceptabilité sociale est un processus visant à mettre en place des accords entre les parties concernées pour que le projet, le programme ou la politique s'intègrent harmonieusement dans l'environnement. La prise en compte des facteurs influençant l'acceptabilité sociale favorise une meilleure intégration du projet dans la communauté et une appropriation plus harmonieuse. C'est un processus politique qui implique une interaction entre de nombreux acteurs pour

construire des arrangements et des règles institutionnelles reconnus comme légitimes et cohérents avec la vision territoriale et le modèle de développement souhaité (Fortin, Fournis et Beaudry, 2013).

Selon Raufflet (2014), le permis social d'opérer fait référence à la permission légale accordée par les gouvernements nationaux et provinciaux à des entreprises privées ou publiques d'explorer, d'exploiter et de transformer les ressources naturelles. Cependant, cette autorisation officielle ne garantit pas la légitimité de ces activités, car les coûts et les externalités peuvent être inégalement répartis entre les acteurs locaux, en particulier les groupes vulnérables tels que les populations autochtones et rurales ou les femmes. Selon son article, le premier enjeu de l'acceptabilité sociale est lié à l'évolution des attentes des communautés locales, qui sont de plus en plus exigeantes en matière de maximisation des retombées locales envers les entreprises qui opèrent dans les localités. Son deuxième enjeu lié à la complexité croissante des projets d'exploitation des ressources naturelles, qui nécessitent une coordination et une collaboration accrues entre les parties prenantes. Son troisième enjeu est lié à la montée de la contestation sociale et environnementale, qui peut entraîner des coûts financiers, juridiques et réputationnels importants pour les entreprises et les gouvernements.

L'Acceptabilité sociale comprend trois dimensions : la dimension communautaire, qui concerne l'acceptabilité des installations, des promoteurs, des investisseurs et des gestionnaires par les résidents, les autorités et les autres parties prenantes locales, la dimension sociopolitique, qui se rapporte à l'acceptabilité des politiques, des technologies et des cadres en place par les décideurs politiques, le public et les parties prenantes clés et la dimension du marché, qui concerne l'acceptabilité des investissements, des risques financiers et des prix et taxes par les consommateurs, les investisseurs, les compagnies concernées et les décideurs politiques.

1.1.4. Enjeu principal retenu : performance des projets et intégration de l'acceptabilité sociale

L'acceptabilité sociale d'un projet met en scène plusieurs acteurs aux visions et intérêts souvent divergents. Les acteurs sont les personnes susceptibles d'affecter le projet ou d'être affectées par celui-ci. En effet, il s'agit de toutes les personnes qui peuvent avoir de l'influence sur le cours du projet. Ce sont des groupes de personnes externes ou internes concernées de manière directe ou indirecte à un projet et qui par conséquent exercent une influence sur le projet.

Ainsi notre problématique sera la mise en place des stratégies de gestion des parties prenantes correspondant aux différents acteurs liés au projet en vue d'une intégration des dimensions de l'acceptabilité sociale adéquate, ce qui pourrait ainsi favoriser la performance des projets. La problématique spécifique que cette étude souhaite adresser est la détermination des stratégies de gestion des PPS à mettre en œuvre selon les catégories de PPS, dans le but d'assurer une meilleure intégration de l'AS, et de contribuer ainsi à une performance accrue des projets.

1.2.Perspectives en présence, débats

Il est possible de décrire l'acceptabilité sociale selon trois dimensions distinctes : l'acceptabilité communautaire, qui concerne l'acceptation des installations, des promoteurs, des investisseurs et des gestionnaires par les résidents, les autorités locales et autres parties prenantes, l'acceptabilité sociopolitique, qui implique l'acceptation des technologies, des politiques et des cadres par les politiciens, les décideurs, le public et les principales parties prenantes, et l'acceptabilité de marché, qui englobe l'acceptation des investissements, des risques financiers, des prix et des taxes par les consommateurs, les investisseurs, les entreprises concernées et les politiciens.

Pour ce qui est des acteurs impliqués dans l'acceptabilité sociale d'un projet, ils sont nombreux et peuvent avoir des visions et des intérêts divergents. Ces acteurs peuvent être des personnes qui sont susceptibles d'affecter le projet ou d'être affectées par celui-ci, incluant toutes les personnes exerçant une influence sur le cours du projet. Ils sont considérés comme des parties prenantes externes ou internes, directement ou indirectement concernées par le projet, qui exercent une influence sur celui-ci.

Force est de constater que de nos jours, l'enjeu de la notion d'acceptabilité sociale est grandissant. Tant du côté des entreprises que des décideurs publics, il est admis que prendre en compte l'acceptabilité trop tard peut nuire à la bonne marche des projets, peu importe leur portée. En effet, ceci est dû au fait que la population locale a des attentes qui deviennent de plus en plus exigeantes surtout concernant les retombées des activités des entreprises qui y sont établies. La population attend certes des avantages de la part de ces entreprises (développement de l'activité économique, niveau de vie...), mais elle s'attend à ne pas noter une détérioration de l'environnement qui est un cadre de vie pour les habitants de la localité. Ainsi il faut tirer vers une maximisation des impacts positifs sur l'économie locale, en instaurant une économie

locale résiliente, impliquer la responsabilité de la population locale dans le but d'instaurer la cohésion sociale (Raufflet, 2014).

Roy (2018) estime qu'il existe beaucoup de publications visant à favoriser l'acceptabilité sociale au Québec. En effet, son essai stipule que la participation du public permet de faire coexister le développement économique, social et environnemental. Selon l'article toujours, l'acceptabilité sociale a un impact bien significatif sur le projet d'où la nécessité de le prendre en compte dès les premières phases du projet.

Strain et al (2015) notent que l'acceptabilité sociale a une relation positive avec la désirabilité sociale, de ce fait, l'article suggère que les attitudes normatives envers des comportements ne reflètent pas nécessairement le comportement réel ou la volonté de commettre ou d'accepter. En ce sens, Terrade et al (2009) estiment que l'acceptabilité sociale est influencée par la zone ou le contexte social dans lequel le projet est établi. Ils suggèrent que la notion doit prendre en compte deux dimensions : l'utilité qui renvoie à la correspondance entre les fonctions du système et les besoins de l'utilisateur, tandis que l'utilisabilité concerne la facilité d'utilisation du système. Ils suggèrent aussi que les entreprises peuvent améliorer l'acceptabilité de leurs produits en prenant en compte les déterminants sociaux dans leur conception et leur développement.

Plusieurs facteurs influencent l'acceptabilité sociale, ces facteurs incluent les impacts sur le milieu de vie et l'environnement, la confiance envers les promoteurs et les institutions, les bénéfices et répercussions pour les communautés locales, la participation à la prise de décision, les valeurs, croyances et attentes, les connaissances et savoirs locaux, ainsi que les risques réels ou perçus et les incertitudes. À cela s'ajoute le fait que la participation des acteurs du milieu à la prise de décision et la confiance envers les promoteurs et les instances décisionnelles sont également des facteurs importants. Ces facteurs sont décrits dans la figure ci-dessous :



Figure 1 : Facteurs influençant l'acceptabilité sociale. Source : MERN, Page 1, adapté de Yelle (2013) et Stankey and Shindler (2006)

1.2.1. Prise en compte de l'opinion de la population locale.

Pour Devine Wright (2005), il serait plus judicieux de mesurer dès que les contours du projet commencent à se dessiner, l'opinion et la force avec laquelle la population locale est capable de faire entendre sa voix. Ceci permet de mettre en place dès le début, des politiques et méthodes permettant ainsi d'éviter un désagrément ou du moins amortir les effets négatifs que cela pourrait entraîner sur le projet. Cette méthode est aussi soutenue par Gendron et Angers (2015). Ces auteurs stipulent que les populations qui doivent subir le projet doivent dans un premier temps avoir l'occasion de discuter des chantiers que le projet va prendre et ce que cela va avoir comme impact sur leur environnement. Ils soutiennent aussi que tout projet devrait être en phase avec les valeurs et attentes de la population locale.

Quant à Batellier (2016), il soutient que pour influencer la réponse du public (avoir une réponse favorable), le promoteur pourrait récompenser les acteurs qui peuvent favoriser un accueil positif du projet et le justifier même si ce n'est pas toujours le cas. Ensuite, diffuser et partager

plus d'information et de familiarité avec le projet peut favoriser son appui et enfin faire en sorte que le public y participe de manière conséquente pour qu'il se sente impliqué. Kermagoret, C., Levrel et Carlier (2015) ont fait différentes études leur permettant de conclure que la compensation dans une dimension plus intégrée que les seules compensations économiques et écologiques, à travers le concept de compensation territoriale est plus palpable et appropriable par les acteurs du territoire et peut constituer un levier, tout au moins contribuer, à l'acceptabilité sociale des projets. Dans ce cas, la notion d'acceptabilité sociale ne peut plus être tant négliger et peut être considéré comme étant un risque extra financier (Franks et al. 2014).

Nous pouvons dire en sus que cette notion peut se faire voir sur trois niveaux comme le mentionnent les auteurs que sont le niveau micro, le niveau méso et le niveau macro.

Le premier niveau nous fait savoir le processus de coordination et d'interprétation sociale par un individu ou un groupe concernant un projet. Le niveau qu'ils considèrent méso ici se réfère alors aux mécanismes décisionnels légitimes et aux règles du jeu qui sont souvent institutionnalisées. Et le dernier niveau macro parle de l'historicité d'interprétation d'enjeux collectifs qui ont suscité des conflits. À travers cela, nous pouvons dès lors parler de la relation qui existe entre acceptabilité sociale et acteurs ou parties prenantes.

D'après Sébastien et Brodhag (2004), cette prise en compte de la population locale est très importante surtout dans le domaine du développement durable. L'importance de cette dimension se trouve dans le fait qu'elle permet de prendre en compte les aspects humains et sociaux liés à la gestion des ressources naturelles. En effet selon toujours leur article, le développement durable ne se limite pas à la protection de l'environnement et à la croissance économique, mais doit également intégrer les enjeux sociaux tels que l'équité entre les générations et la cohésion entre les êtres humains.

Bréchet et Desreumaux (2006) affirment que la prise en compte de l'opinion sociale est essentielle pour la réussite des projets surtout dans le domaine de l'action collective. En effet, ils suggèrent que les projets sont souvent menés dans des contextes complexes et impliquent une diversité d'acteurs ayant des intérêts et des valeurs différents. De ce fait, prendre en compte cette dimension sociale permet de comprendre les enjeux de pouvoir, les dynamiques de groupe et les processus de négociation qui sous-tendent l'action collective. Les auteurs rajoutent que cela permet également de prendre en compte les dimensions éthiques et politiques des projets, qui sont souvent liés à des enjeux de justice sociale et de développement durable

Daoust (2009) évoque le fait que l'implication du milieu municipal dans la mise en œuvre d'un projet éolien communautaire offre plusieurs avantages. Parmi ces avantages, l'auteur stipule que cette implication permet une plus grande acceptabilité de la part de la population, de conserver dans la région une partie des profits tirés de l'exploitation de l'énergie éolienne et elle constitue une option au développement d'un projet éolien privé, plus enclin à susciter des préoccupations d'ordre environnemental ou social. De plus, l'auteur mentionne que la meilleure pratique pour assurer une acceptation sociale des projets éoliens est le fait d'adopter une démarche participative qui va garantir une implication des parties prenantes dès le début du processus de développement de projet. Cette démarche doit aussi assurer une bonne communication transparente et régulière avec les communautés locales, une prise en compte des préoccupations environnementales et sociales, ainsi qu'une répartition équitable des bénéfices économiques et sociaux du projet.

1.2.2. Catégories d'acteurs influençant l'acceptabilité sociale.

Pour identifier les différents acteurs concernés par l'acceptabilité sociale d'un projet, il est préférable d'élaborer une cartographie que l'on appelle la cartographie des parties prenantes. Cette cartographie permet non seulement d'identifier les différentes parties prenantes du projet, mais aussi de connaître leur impact sur le projet. En d'autres termes, elle permet de connaître l'opinion des différents acteurs sur le projet. Autrement dit, elle facilite l'analyse sur l'acceptabilité sociale du projet.

Dans la cartographie des parties prenantes, nous avons des acteurs favorables à faible influence sur le projet, des acteurs favorables à forte influence, des acteurs défavorables à forte influence, des acteurs défavorables à faible influence et enfin des indécis.

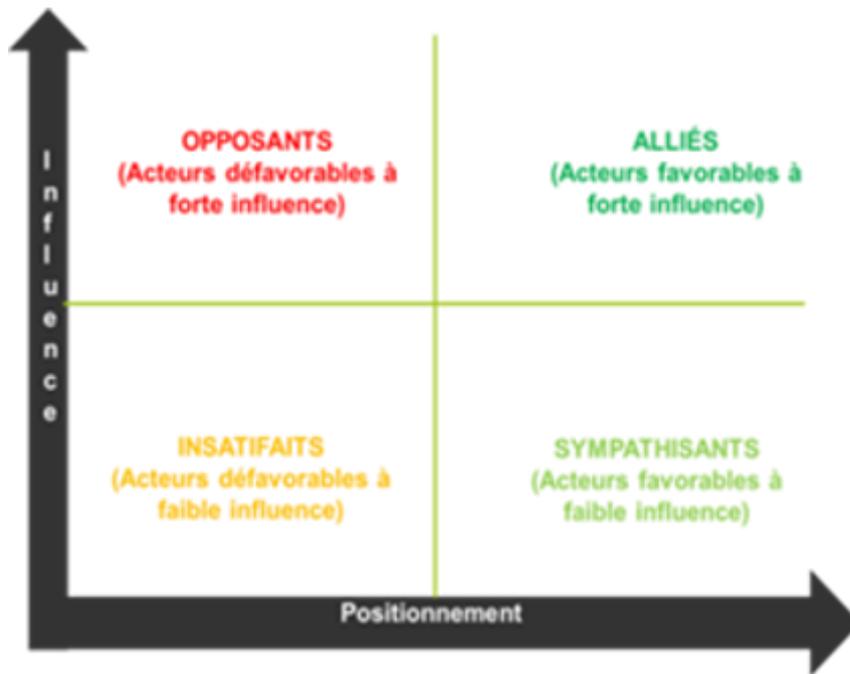


Figure 2 : Cartographie des parties prenantes

Dans cette mesure, la forte relation entre acceptabilité sociale et succès des projets fait en sorte que les faiseurs de projets mettent en place des mécanismes de gestion des parties prenantes pour chercher l'appui de ces diverses parties envers le projet comme suggérer par Carbonneau (2014).

Nous pouvons aussi citer Bourne et Walker (2005) qui suggèrent que faire un tour d'horizon sur l'ensemble des parties prenantes et leur localisation sur la cartographie permettraient gestion efficace de ces acteurs projets.

Joyce et Thomson (2000) quant à eux nous font découvrir que les communautés ont besoin de plus en plus d'avoir leur mot à dire dès les premiers stades d'un projet. Ceci traduit le fait que les lois mises en place ne les suffisent plus en matière d'implication.

1.2.3. Relation entre acceptabilité sociale et la réussite d'un projet

L'acceptabilité sociale d'un projet est un facteur crucial de succès dans la mesure où les parties prenantes et le grand public voient un projet favorablement. Selon une étude réalisée en 2017 par Brown et Hodgson, l'acceptabilité sociale peut affecter de manière significative à la fois la capacité d'un projet à atteindre ses objectifs et l'engagement des parties concernées.

Lors de la planification du projet, les porteurs de projet doivent tenir compte de l'acceptabilité sociale. D'après une étude de Chen et al. (2019), une consultation précoce des parties concernées peut aider à identifier les problèmes potentiels et à développer des stratégies pour les surmonter. Les gestionnaires peuvent augmenter un soutien et une confiance dans leurs projets en impliquant toutes les parties prenantes tout au long du processus de projet.

Les parties concernées peuvent également aider à déterminer si un projet est socialement acceptable. Une analyse approfondie des parties impliquées peut aider à identifier les attitudes et les perspectives des nombreuses parties intéressées, ce qui peut être utile pour développer une stratégie de communication efficace, selon une étude de Su et al. (2018).

La relation entre l'acceptabilité sociétale et le succès des projets de développement des ressources au Canada a été examinée dans une étude de Levine (2017). Les résultats ont montré que les projets avec des niveaux plus élevés d'acceptation sociale étaient associés à des processus de développement plus fluides et à des temps de mise en œuvre plus rapides.

Les gestionnaires de projet doivent donc tenir en compte l'acceptabilité sociale dans les prémices du projet, c'est à dire de planification jusqu'à la conclusion, en impliquant toutes les parties prenantes qui sont concernées. En procédant à une analyse des parties prenantes pour évaluer les attitudes et les opinions des personnes intéressées, le projet aura plus de chance d'être approuvé et de réussir.

Auteurs	Questions de recherches	Méthodologies	Unité d'analyse	Résultats
Levine, M. (2017)	Quelle est la relation entre l'acceptation sociale et le succès des projets de développement des ressources naturelles au Canada ?	Une étude qualitative, basée sur une analyse documentaire et des entretiens avec des experts du secteur.	Le projet de développement des ressources naturelles au Canada.	L'acceptation sociale est un facteur critique pour le succès de ces projets et que la participation effective des parties prenantes, la communication claire des objectifs et des avantages du projet, et la transparence dans les processus de prise de décision sont des facteurs clés pour obtenir cette acceptation sociale.

Auteurs	Questions de recherches	Méthodologies	Unité d'analyse	Résultats
Su, Y., Lai, K., & Chen, Y. (2018)	Comment peut-on développer un cadre d'analyse des parties prenantes pour la gestion durable des projets ?	Une étude de cas, qui utilise une combinaison de la méthode d'analyse de systèmes et de l'analyse des parties prenantes.	Le processus de gestion de projet durable.	La proposition d'un cadre d'analyse des parties prenantes pour la gestion durable des projets, qui comprend des étapes telles que l'identification des parties prenantes, l'analyse de leurs intérêts et leur influence sur le projet, et la stratégie de gestion pour répondre à leurs besoins et préoccupations.
Chen, Y., Lu, L., & Wang, D. (2019).	Quel est l'impact de l'engagement des parties prenantes sur le succès du projet ?	Une étude empirique, qui utilise des données quantitatives obtenues par le biais d'enquêtes auprès des responsables de projet.	Le projet et le niveau d'engagement des parties prenantes.	L'engagement des parties prenantes est un facteur significatif pour le succès du projet, selon les critères de performance tels que la qualité, le coût et le temps.
Brown et Hodgson (2017)	En quoi l'engagement des parties prenantes est-il crucial pour les résultats réussis des projets ?	Méthode de revue de la littérature pour examiner les publications antérieures sur le sujet et tirer des conclusions sur la pertinence de l'engagement des parties prenantes pour les projets réussis.	Un projet spécifique dans le secteur de la construction.	L'engagement des parties prenantes est un facteur clé pour le succès du projet, car il peut aider à résoudre les conflits, à améliorer la qualité, à respecter les délais et à gérer les coûts
Joyce et Thomson (2000)	Comment les projets de développement de ressources peuvent-ils obtenir une « licence sociale d'exploitation » pour être acceptables socialement en Amérique latine ?	Une revue de la littérature et une analyse descriptive des pratiques courantes pour obtenir une licence sociale d'exploitation pour les projets de développement de ressources en Amérique latine.	Les projets de développement de ressources et les pratiques pour obtenir une licence sociale d'exploitation.	Les projets de développement de ressources en Amérique latine sont soumis à un certain nombre de facteurs sociaux et environnementaux qui peuvent influencer leur acceptabilité sociale.

Auteurs	Questions de recherches	Méthodologies	Unité d'analyse	Résultats
Bourne et Walker (2005)	Comment les influenceurs peuvent-ils être visualisés et cartographiés pour une meilleure compréhension des relations entre les parties prenantes dans les projets de développement de ressources ?	Une étude de cas dans laquelle les auteurs utilisent des méthodologies qualitatives et quantitatives pour visualiser et cartographier les relations entre les parties prenantes dans un projet de développement de ressources.	Un projet de développement de ressources spécifique et les relations entre les parties prenantes impliquées.	La visualisation et la cartographie des relations entre les parties prenantes peuvent aider à comprendre les dynamiques d'influence et les réseaux dans les projets de développement de ressources.
Franks, D. M., Davis, R., Bebbington, A. J., Ali, S. H., Kemp, D., & Scurrah, M. (2014)	Les questions de recherche posées sont les suivantes : comment la gestion des conflits environnementaux et sociaux peut-elle influencer les coûts d'affaires pour les entreprises ?	Une étude de cas à plusieurs niveaux, comprenant des analyses qualitatives et quantitatives des données de différents projets miniers en Amérique du Sud.	Les projets miniers, qui sont étudiés pour déterminer les coûts liés aux conflits environnementaux et sociaux.	Les conflits environnementaux et sociaux peuvent entraîner des coûts considérables pour les entreprises, tels que des retards de projet, des dépenses supplémentaires pour la gestion des conflits et la résolution de problèmes environnementaux et sociaux
Lacey et Lamont (2014)	Comment le contrat social peut-il être utilisé pour informer la LSO ? Comment la compréhension de la LSO peut-elle être améliorée en utilisant le contrat social comme cadre conceptuel ?	L'industrie du gaz de houille australienne	Une analyse qualitative, qui se base sur des entretiens avec des experts du secteur, des analystes et des représentants du gouvernement, ainsi que sur une analyse de documents et de publications connexes.	Le contrat social peut être utilisé pour mieux comprendre les attentes et les obligations des parties prenantes en matière de LSO, ce qui peut aider à minimiser les conflits et les coûts liés aux projets

Tableau 1 : Récapitulatifs des perspectives en débats

1.3.Problématique spécifique

Avec ce dont nous avons discuté jusqu'ici, notre étude vise à aborder la problématique de mieux comprendre la relation complexe qui existe entre la prise en compte de l'acceptabilité sociale et la performance du projet tout en tenant compte des différentes stratégies de gestion des parties prenantes. En d'autres termes, comment les stratégies de gestion des parties prenantes affectent la relation entre la prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale et la performance du projet. Cette démarche contribue à l'amélioration de la performance des projets.

Ainsi, notre problématique vise à mieux comprendre la relation entre l'acceptabilité sociale (X) et la performance des projets (Y), en examinant comment les différentes stratégies de gestion des parties prenantes (Z) peuvent modérer cette relation.

Le cadre conceptuel préliminaire traduisant graphiquement cette formulation est :

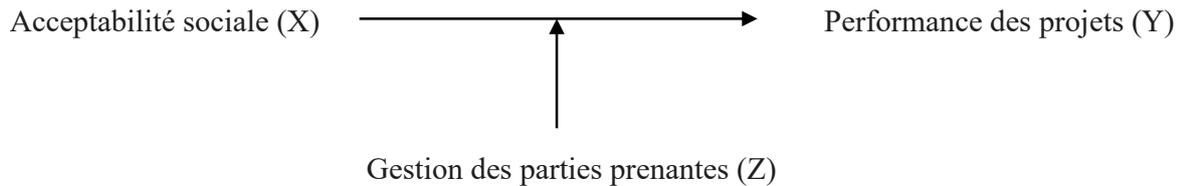


Figure 3 : Cadre conceptuel préliminaire

1.4. Localisation de la recherche

Afin d'aborder cette problématique, nos recherches s'organisent autour de trois axes principaux : la gestion des parties prenantes, la performance des projets, l'acceptabilité sociale et ses dimensions. Étudier comment l'acceptabilité sociale, les stratégies de gestion des parties prenantes et la performance des projets sont liées permet de mieux comprendre les défis auxquels sont confrontés la gestion de projets et les projets eux-mêmes, à y apporter une contribution positive. En outre, cela permet d'augmenter la légitimité des projets, leur durabilité et la participation des citoyens. L'illustration suivante nous aide à mieux visualiser notre problématique :



Figure 4 : Champ de localisation de la recherche

1.5. Objectifs de la recherche et questions de recherches

Nous décrivons nos objectifs et questions de recherche dans cette section. Cela nous permet de déterminer l'orientation spécifique de notre recherche. Nous y identifions d'abord les facteurs clés de notre sujet, puis nous essayons d'analyser et de comprendre les liens entre ces facteurs. Ci-dessous un tableau sommaire des objectifs et des questions de la recherche.

Objectifs (O)	Questions de recherche (QR)
Définitions des facteurs	
Objectif a (Oa) : Acceptabilité sociale (X)	
Objectif b (Ob) : Performance des projets (Y)	
Objectif c (Oc) : Gestion des Parties prenantes (Z)	
Analyser et comprendre les relations entre les facteurs	
Objectif 1 (O1) : Analyser et comprendre la relation entre Acceptabilité sociale et performance des projets ($X > Y$)	QR1 : Comment la prise en compte de l'acceptabilité sociale influence-t-elle la performance des projets ?
Objectif 2 (O2) : Analyser et comprendre le rôle modérateur des stratégies de gestion des parties prenantes sur la relation entre de l'acceptabilité sociale et la performance des projets ($Z > (X > Y)$)	QR2 : Comment les différentes stratégies de gestion des parties prenantes influencent-elles la relation entre la prise en compte de l'acceptabilité sociale et la performance des projets ?

Tableau 2 : Synthèse des objectifs et questions de recherches

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans ce chapitre de revue de la littérature, nous définissons d'abord les facteurs qui entrent en relations dans notre problématique puis nous analysons les relations entre ces derniers.

2.1. Acceptabilité sociale (X)

Le degré de soutien ou de résistance qu'une communauté ou qu'un groupe exprime à l'égard d'un projet ou d'une entreprise particulière est mesuré par l'acceptabilité sociale. Ce niveau d'acceptation peut être influencé par divers facteurs, y compris les répercussions environnementales, sociales, économiques et culturelles du projet, ainsi que la participation et la consultation des parties intéressées. Le Thésaurus de l'activité gouvernementale définit l'acceptabilité sociale comme la somme de tous les jugements collectifs fondés sur des valeurs sociales relatives à la pertinence d'une politique ou d'un projet de développement pouvant avoir un impact sur les milieux naturels et humains. Il ressort de cette définition que ces évaluations sont effectuées par une communauté ou un groupe dans son ensemble et se concentrent sur les effets potentiels d'un projet ou d'une politique sur les milieux naturels et humains, qu'ils soient environnementaux, sociaux, économiques ou culturels.

Selon Shindler et al. (2002), « l'acceptabilité sociale » fait référence à l'évaluation collective d'une politique ou d'un projet, et il est crucial de comprendre les facteurs qui influencent cette évaluation. Ici, il est proposé que l'acceptabilité sociale soit une évaluation collective d'un projet ou d'une politique particulière. Il est crucial de comprendre les causes et les facteurs contributifs afin de comprendre ce jugement. Cela implique d'examiner les implications potentielles du projet ou des politiques ainsi que les normes et valeurs sociétales qui façonnent les perspectives des personnes impliquées.

Selon les auteurs Fortin et Fournis (2011), l'acceptabilité sociale est la mesure dans laquelle un groupe de personnes a la possibilité de choisir comment intégrer un grand projet dans un domaine défini et à traduire ce choix en règle et institution solides de manière que les engagements de la communauté soient clairs et réalisables.

Cela étant, en incluant toutes les parties prenantes dans la phase de planification et de mise en œuvre, il est possible d'assurer la viabilité et le succès d'un projet.

Nous citons Joyce et Thomson (2000, p. 3), qui suggèrent que l'acceptation sociale dépend de la communauté locale plutôt que des autorités civiles, politiques ou juridiques. Ce qui démontre

la nécessité d'impliquer les communautés locales dans les décisions d'exploitation des ressources dès le début en vue d'atteindre cette acceptabilité :

L'acceptabilité sociale est une approbation qui ne peut pas être octroyée par les autorités civiles, par les structures politiques, ou même par le système juridique. [...] L'acceptabilité sociale ne peut provenir que de l'acceptation accordée par les voisins de l'entreprise. Ainsi, une telle acceptabilité doit être atteinte à plusieurs niveaux, mais elle doit débiter par l'acceptation sociale de l'exploitation des ressources par les communautés locales.

Étant donné qu'on parle d'acceptabilité sociale quand le projet permet de répondre aux besoins des parties prenantes concernées en favorisant leur implication et en intégrant à la fois leur identité, leur culture et leur patrimoine, elle se lit dans plusieurs dimensions. On parle ainsi d'acceptabilité financière qui fait état du degré de soutien des acteurs financiers vis-à-vis d'un projet, ce qui peut avoir un impact sur sa rentabilité ou sa performance. Cette acceptabilité est importante notamment pour les investisseurs et promoteurs de projets (Fasken, 2019). Nous pouvons aussi évoquer l'acceptabilité environnementale qui désigne la mesure dans laquelle l'activité du projet a un impact sur l'environnement dans lequel il se tient. En effet, selon que le fait que le projet constitue un risque ou non sur l'environnement de la population locale, la communauté locale peut avoir une attitude positive ou négative envers lui. Les facteurs pouvant influencer ce type d'acceptabilité sont l'impact du projet sur la qualité de la biodiversité, la couche d'ozone, les gaz à effet de serre, de l'eau, etc. selon un article du ministère de l'Environnement et de la lutte contre les changements climatiques. Autre que celles que venons de citer il existe d'autres dimensions d'acceptabilité sociale comme l'acceptabilité technique, l'acceptabilité des risques, l'acceptabilité des coûts, etc.

Cependant, il faut dire que cette notion peut être floue et être interprétée de différentes manières. En effet, traduit de l'anglais « *social acceptability* », il existe d'autres notions qui lui sont connexes, similaires, qui sont plus utilisées en anglais que dans la littérature française (Fournis et Fortin, 2015). Ces notions sont l'acceptation sociale (*social acceptance*) et l'acceptation publique (*public acceptance*).

Batellier (2015) fait la lumière sur deux notions afférentes à l'acceptabilité sociale, considérées souvent comme ses synonymes. Il s'agit en premier lieu « permis social d'opérer » de l'anglais *Social license to operate* qui est principalement mobilisée dans le cadre projets ou activités de

ressources, en particulier la foresterie et l'exploitation minière plus dans les pays en développement que dans les pays développés où les activités forestières sont actives. En second lieu il décrit le « Consentement libre préalable et éclairé (CLPE) » qui est centré sur la communauté et articule les deux idées des besoins de la communauté. Il s'agit du consentement (résultat) et des paramètres pour son obtention (processus).

2.1.1. Acceptabilité sociale ou Acceptation sociale.

Fournis et Fortin (2015) définissent l'acceptabilité sociale comme la manière par laquelle, un projet ou un programme peut être accepté par la population locale totalement. Quant à l'acceptation, elle fait référence toujours selon eux à la participation du public, à leur inclusion dans le projet. Elle traduit la mesure dans laquelle les préoccupations, les considérations et les intérêts du public sont pris en compte. À travers cette définition, la différenciation entre l'acceptabilité et l'acceptation se fait à deux niveaux : pour le premier, il s'agit de faire en sorte que le projet soit admis par la population et le deuxième, il y'a une nécessité de faire en sorte d'inciter la collaboration et la coopération du public.

Bobillier-Chaumon et Dubois (2009) discutent de l'acceptabilité et de l'acceptation des technologies comme deux notions qui sont différentes, mais complémentaires. En ce sens, ils soutiennent que la prise en compte de l'acceptabilité sociale permet de limiter les risques de rejet du projet par anticipation. Quant à l'acceptation sociale, elle consiste à prendre en considération les attitudes et impressions des personnes en vue de gagner leur support. D'un côté il y a l'anticipation des risques et de l'autre, la prise en compte des impacts. Bien que différents, les prendre en compte simultanément permet de mieux appréhender et comprendre les parties prenantes.

Quiguer (2013) fait aussi cette distinction dans le domaine des systèmes de transport intelligents. Dans sa thèse, l'acceptabilité y est définie comme la façon dont les individus perçoivent les avantages liés à l'utilisation de ces technologies et ensuite décide s'ils sont favorables ou pas. Concernant l'acceptation, c'est plus en rapport avec le fait que les individus décident d'utiliser la technologie ou non même si les enjeux sont pris en compte. La thèse ne manque pas de souligner que malgré les différences, ces deux notions peuvent être influencées par les mêmes facteurs et « peuvent être structurés autour de cinq dimensions : intra-individuelle (aspects cognitifs et affectifs), interindividuelle (aspects collectifs et sociaux), méta-individuelle (aspects socio-organisationnels), transpersonnelle (aspects identitaires et

professionnels), impersonnelle (aspects techniques et organisationnels) » (p. 68). En dépit de cette différence, cette définition montre la complémentarité de ces deux notions et la nécessité de les prendre ensemble pour assurer l'adoption, l'acceptation et l'utilisation des produits des projets.

Gendron (2014) situe la différence entre l'acceptabilité sociale et l'acceptation sociale dans le type de processus que ces dernières constituent. En effet selon lui, l'acceptabilité sociale est assurée par plusieurs acteurs de la communauté. C'est un mécanisme de groupe visant un jugement collectif. L'acceptation sociale quant à elle, est individuelle. Elle traduit un consentement ou un refus qui est lié à des préférences individuelles. Dans les deux cas, ces concepts jouent un rôle crucial dans la perception, la participation et l'adoption des projets ou programmes, d'où la nécessité d'identifier les facteurs qui les influencent.

Fournis et Fourtin (2017) considèrent que la notion d'acceptabilité sociale est plus large que la notion d'acceptation sociale. C'est une procédure complexe et collective tenant compte d'un plus grand nombre de facteurs. Leur article décrit la manière selon laquelle une transition de l'acceptation vers l'acceptabilité sociale devrait se faire en évoluant de la perception publique vers un processus qui prend en compte les normes collectives, les processus d'évaluation diversifiés, les luttes politiques et l'acceptation des comportements légitimes.

En définitive, nous pouvons noter que ces deux concepts vont de pair et doivent être traités ensemble. Au moment où l'acceptation sociale se concentre sur la manière la plus appropriée de faire approuver le projet par la population locale, l'acceptabilité sociale quant à elle, essaie de repérer le plus tôt possible les risques de rejet du projet et prendre des mesures visant à prendre en compte les attitudes et préférences de la population locale. Cependant, il est à noter qu'une transition de l'acceptation vers l'acceptabilité sociale est nécessaire et nécessite une évolution de la perception publique vers un processus prenant en compte les normes collectives, les processus d'évaluation diversifiés.

Nous joignons ci-dessous un tableau de synthèse sur les différences entre Acceptabilité sociale et Acceptation sociale :

Deux paradigmes ?	« Acceptation sociale »	« Acceptabilité sociale »
Question clef	Comment ?	Pourquoi ?
Moment (Timing)	En aval de la décision	En amont de la décision
Conception de la mobilisation citoyenne	Population ignorante Inquiétudes injustifiées Problème d'attitudes « réfractaires »	Intelligence citoyenne à valoriser et intégrer. Désir de contribuer ENSEMBLE au projet / changement
Initiative	Entreprise : démarches volontaires et codes de conduite	Entreprise et instances de responsabilité publique (gouvernement, BAPE, INSPQ, etc.)
Sujet des échanges	Bon voisinage (politesse) Bon citoyen (philanthropie) Atténuation des impacts / « accommodements raisonnables »	Décision du projet Définition des termes de l'évaluation du projet : démonstration de la « plus-value sociale »
Approche « scientifique »	Science technique et économique	Science complexe, interdisciplinaire (nécessité d'un dialogue des savoirs)
Outils	Information et éducation de la population / Marketing social Consultation Relations publiques	Communication Participation de la population. Concertation Relations communautaires
Sens des apprentissages	Unidirectionnel : de l'entreprise vers la communauté	Bidirectionnel : échanger pour construire des apprentissages communs
Prise de décision	Rapide et génératrice de conflits	Plus lente et pertinente
Relations avec le pouvoir public	Lobbying. Conformité réglementaire	Engagement politique responsable Amener le gouvernement dans le contexte de dialogue commun
Pérennité de la décision	Faible (fortes contestations)	Forte (consensus social)

Tableau 3 : Tableau de synthèse sur les différences entre Acceptabilité sociale et Acceptation sociale. Source : (Batelier 2012, Page 8, Tableau 1)

Cependant, dans notre mémoire, nous allons étudier l'acceptabilité sociale ainsi que ses dimensions que le recueil de bonnes pratiques pour une bonne acceptabilité sociale des projets édité par le Conseil patronal en environnement du Québec (CPEQ) en 2012 et revisité en 2022 considère comme dimensions principales. Il est suggéré dans ce manuel trois dimensions de l'acceptabilité sociale, à savoir la dimension communautaire qui concerne la perception des installations, des promoteurs, des investisseurs et des gestionnaires de projet par la population locale, les représentants du gouvernement et les autres parties concernées, la dimension sociopolitique qui encadre les politiques et les cadres réglementaires mis en place par les

politiciens et les décideurs ainsi que la perception de l'acceptabilité par le grand public et les parties prenantes ; et enfin, la dimension de marché s'intéresse à la façon dont les consommateurs, les investisseurs, les entreprises concernées et les politiciens perçoivent les investissements effectués, les risques financiers pris, les prix facturés et les taxes perçues.

2.1.2. Dimension communautaire

Selon PMI Québec, la dimension communautaire de l'acceptabilité sociale décrit le fait que les parties prenantes décident des accords pour faire en sorte que le projet soit acceptable par la communauté. En d'autres termes, pour que le projet s'intègre dans le lieu d'implantation.

Leiren et al. (2020) soutiennent que cette dimension communautaire est un produit qui est issu d'un long et complexe processus. Pour ces auteurs, ce type d'acceptabilité serait influencée, dans le domaine de l'énergie éolienne, par 6 facteurs que sont les caractéristiques techniques des projets d'énergie éolienne, les impacts environnementaux, les impacts économiques, les impacts sociétaux, les facteurs contextuels et les caractéristiques individuelles. Pour favoriser cette acceptabilité, il faudrait bien impliquer la communauté de manière significative, une bonne planification.

Nielsen et al. (2022) dans leur article nous apprennent que l'acceptabilité communautaire d'un projet nous informe sur combien la communauté est disposée à accepter ce projet ou cette politique qui doit être mis en place. Dans le cas des projets de captage, d'utilisation et de stockage du carbone (CCUS) dont il est question dans leur article, ces propos traduisent le fait que la communauté doit sentir elle-même la nécessité de participer à la réussite du projet, mais aussi, la volonté de participer, et la confiance venant de la part des parties prenantes. Cela étant, on ne parle pas d'acceptabilité communautaire seulement quand la communauté locale ne s'oppose pas au projet, mais il faudrait en plus une manifestation de la volonté de participer de cette dernière. Les auteurs préconisent de ce fait une totale transparence et une parfaite collaboration pour inciter toutes les parties prenantes à s'engager dans le bon déroulement des projets.

La dimension communautaire de l'acceptabilité sociale inclut aussi la notion de participation citoyenne. En effet, cette dernière est fondée sur la participation et l'implication de la communauté accueillant le projet, elle est un élément décisif capable de rendre le projet ou la politique socialement acceptable (Transfert Environnement et Société, 2019). De ce fait, la collaboration des parties prenantes concernées et de la communauté est obtenue. Les avantages

de la participation citoyenne pour les communautés concernées sont également nombreux. Elle leur permet de jouer un rôle actif dans l'évaluation et l'autorisation des projets qui peuvent avoir un effet sur leur qualité de vie ou leur environnement. Elle peut également contribuer à une meilleure compréhension du projet et de ses impacts. La mise en place d'une démarche structurée de participation publique aussi peut constituer un atout à la fois pour le promoteur et pour les acteurs concernés ou intéressés par un projet (Gouvernement du Québec, n. d.).

L'acceptabilité communautaire peut aussi faire référence à la notion de justice vue sous l'angle de la justice procédurale et de la justice distributive (Wüstenhagen, Wolsink et Bürer, 2007). En effet selon Carbonneau, C. (2014), dans la justice procédurale, la question qui se pose est de savoir si le processus de prise de décision est équitable pour l'ensemble des parties prenantes, mais aussi si ces processus peuvent constituer des opportunités de participer aux débats et à la prise de décision dans les projets ou les politiques. S'agissant de la justice distributive, il soutient qu'elle est relative au concept de distribution de la justice et de l'égalité pour tous.

Pour conclure, nous pouvons affirmer que l'acceptabilité communautaire se base surtout sur quatre éléments que sont : la participation, la collaboration, la transparence et la justice dans le processus de décision. Ainsi donc, pour que les projets soient acceptés et pour favoriser leur intégration dans les communautés, la bonne marche à suivre serait de prendre en compte spécialement les attentes, mais aussi les préoccupations de la communauté. Il s'agira aussi de créer des opportunités significatives pour ainsi favoriser leur participation.

2.1.3. Dimension sociopolitique

La complexité de la question de l'acceptation des projets dans sa dimension sociopolitique a attiré l'attention de nombreux chercheurs. C'est un terme à multiples facettes qui prend en compte les points de vue, les attitudes et les attentes des parties impliquées en ce qui concerne les effets socio-économiques, environnementaux et culturels du projet. Le PMI Québec affirme que dans la réalité actuelle des projets, l'acceptabilité sociopolitique est devenue un concept clé. Par conséquent, il est crucial de tenir compte de toutes les parties impliquées tout au long du cycle de vie du projet afin de réduire le risque d'échec ou de retard. Ainsi, en tenant compte de toutes les parties prenantes impliquées dès le début du projet, il devient possible de résoudre les problèmes émergents avant qu'ils ne deviennent des obstacles importants à la réussite du projet. Ainsi, nous pouvons dire que la prise en compte de l'acceptabilité sociopolitique peut aider à réduire les risques d'échec du projet et à assurer le succès.

Bélanger et Vanasse (2020, p. 2) discutent de cette dimension sociopolitique dans les projets éoliens et la définissent ainsi :

L'acceptabilité sociopolitique est le résultat d'un jugement collectif à l'égard d'un projet, d'un plan ou d'une politique. Ce jugement peut être positif ou négatif et n'est jamais figé dans le temps. Il concerne toutes les échelles territoriales – locale, régionale ou nationale. L'acceptabilité sociopolitique est très souvent mise de l'avant à l'échelle locale ou régionale et aura davantage d'influence sur la réalisation ou non d'un projet lorsqu'il s'exprime à ces échelles. Le jugement collectif à l'égard d'une filière s'exprimera quant à lui bien souvent à l'échelle nationale.

Cette définition nous instruit sur deux points cruciaux : premièrement, il convient de noter que le processus visant à déterminer si une initiative proposée est socialement et politiquement acceptable implique une évaluation commune de ses avantages et de ses inconvénients ainsi que de ses effets sociaux, économiques et environnementaux potentiels. Le résultat de ce processus est un jugement, qui peut ou non être favorable selon les perspectives et les valeurs des parties impliquées. Ensuite, selon l'expérience, les connaissances disponibles et l'évolution des facteurs sociaux, économiques et environnementaux, les attitudes et les perceptions des parties concernées peuvent changer au fil du temps. Par conséquent, il est crucial de tenir compte de l'acceptabilité sociopolitique à toutes les étapes d'un projet, de l'élaboration initiale à la mise en œuvre et à l'évaluation continue.

Selon Flyvbjerg, B. (2005), la capacité des décideurs à communiquer efficacement avec les parties concernées et à répondre à leurs préoccupations joue un rôle important dans l'acceptabilité des décisions sociopolitiques. Il a toujours soutenu que les projets d'infrastructure peuvent susciter des inquiétudes et des résistances de la part des parties intéressées. Ces préoccupations peuvent porter sur l'environnement, la santé publique, la sécurité financière et les coûts. Il découle de ses arguments que les décideurs doivent avoir la capacité d'interagir efficacement avec les intervenants et de répondre à leurs préoccupations. Cela signifie qu'ils doivent être en mesure de communiquer clairement et précisément les objectifs, les implications et les avantages potentiels du projet, et ils doivent collaborer avec toutes les parties concernées pour trouver des solutions à tout problème qui survient.

Langer et al. (2018), dans leur article examinant les facteurs qui influencent l'acceptabilité sociopolitique de l'énergie éolienne en Allemagne du point de vue des citoyens, soulignent que le rejet de l'énergie éolienne est principalement dû à des préoccupations environnementales, de

santé, de coexistence avec les communautés locales et économiques. Cependant, l'acceptation de l'énergie éolienne est liée aux considérations environnementales, aux avantages économiques et à la participation au processus de planification et de prise de décision. Les auteurs soulignent l'importance de comprendre ces facteurs pour élaborer des politiques énergétiques durables et socialement acceptables.

Gariépy (2010) fait un compte rendu du livre « *Planning with Complexity: An Introduction to Collaborative Rationality for Public Policy* » de Judith E. Innes et David E. Booher (2010), et souligne que ces auteurs parlent de l'importance de la participation et de la collaboration des parties prenantes dans la phase de planification des projets ou initiatives, mais aussi de la reconnaissance des diverses opinions des parties prenantes. Ces auteurs soutiennent qu'une approche de « rationalité collaborative » visant à prendre en compte ces différentes perspectives pourrait aider à obtenir des résultats plus bénéfiques et durables. Ceci veut dire en d'autres termes que la flexibilité et de l'adaptabilité dans la planification, étant donné la nature évolutive des problèmes complexes auxquels les gouvernements et les communautés sont confrontés, sont deux concepts cruciaux à ne pas négliger.

Dans l'ensemble, la notion d'acceptabilité sociopolitique d'un projet est une notion complexe qui nécessite une analyse de groupe, des avantages et des inconvénients ainsi que des effets potentiels sur les plans social, économique et environnemental. C'est une procédure qui exige un dialogue efficace avec les parties concernées et une réponse attentive à leurs préoccupations. Il est essentiel de prendre en compte les différentes perspectives et perceptions des parties impliquées à chaque étape du projet, de la phase de développement initiale à la mise en œuvre et à l'évaluation continue.

2.1.4. Dimension de marché

Selon Wüstenhagen et al. (2007) l'acceptabilité de marché, en matière d'énergie renouvelable, est basée autour de l'appropriation ou la prise en compte d'une innovation par le marché énergétique qui lui est influencé par le jeu de l'offre et de la demande. Cette acceptabilité englobe les consommateurs, les investisseurs et les firmes énergétiques. Dans ces propos, les consommateurs, les firmes et les investisseurs jouent un rôle crucial dans l'adoption des projets, l'évaluation des opportunités découlant de ce projet ainsi qu'à son développement et à sa promotion. Selon toujours le même auteur, cette acceptabilité a plusieurs enjeux. En premier lieu il peut renvoyer à l'intérêt pour des consommateurs de quitter des installations ou bien des

équipements qui fonctionnait ou produisait de l'énergie d'origine fossile par ceux utilisant des énergies renouvelables. En second lieu s'agit d'établir l'équilibre entre la loi de l'offre et de la demande (en matière d'énergie renouvelable) et en dernier lieu, le passage à l'énergie renouvelable des branches professionnelles et les compagnies.

Selon une étude du PMI (Project Management Institute), l'un des facteurs clés de succès des projets serait la prise en compte dès les prémices du projet de l'acceptabilité de marché. En effet d'après cette étude toujours, il a été constaté que les projets qui ont été déroulés et qui avaient bénéficié avant leur lancement d'une évaluation profonde et encadrée d'acceptabilité de marché ont plus de chance de réussir. Ce qui nous permet de dire que les études de faisabilité sont un moyen efficace d'analyse de la viabilité d'un projet avant son lancement, mais aussi, un bon outil permettant de vérifier qu'il existe bel et bien une opportunité de marché avant de s'engager dans un projet. Les avantages et inconvénients possibles sont définis à cette étape permettant leur prise en compte.

Peñaloza et al. (2022) dans leur article étudient les déterminant non techniques de l'acceptabilité de marché des panneaux photovoltaïques et des pompes à chaleurs dans les bâtiments. L'article souligne des facteurs à ne pas négliger comme les considérations de types économiques à savoir la rentabilité financière, les politiques de réglementation des marchés. L'article ne manque pas de préconiser la création d'un environnement économique et social, propice qui pourrait faire en sorte que le passage vers des énergies et technologies renouvelables soit réussi.

Toujours concernant les facteurs influençant l'acceptabilité de marché, nous pouvons citer l'article de Huang et al. (2021) qui étudie ces derniers dans le domaine des véhicules électriques. Il s'avère d'après leur conclusion qu'il est important de prendre en compte les préférences des consommateurs notamment en termes de coût et de commodité pour une acceptabilité de marché. L'étude ne manque pas de souligner aussi l'impact positif que les politiques gouvernementales ont sur la promotion de l'acceptabilité de marché des véhicules électriques à travers les programmes de subvention.

En conclusion, nous pouvons affirmer que la dimension de marché de l'acceptabilité sociale est définie, affectée par plusieurs facteurs que peuvent être les considérations économiques, les politiques gouvernementales, les préférences des consommateurs et la création d'un environnement propice. Essayer de maîtriser ces facteurs-là serait un bon moyen pour faciliter l'adoption et la réussite des projets.

2.1.5. Variables retenues pour le facteur Acceptabilité sociale

Facteur	Variables	Description	Références
Acceptabilité sociale (X)	Dimension Communautaire	Acceptabilité des installations, des promoteurs, des investisseurs et des gestionnaires, par les résidents, les autorités et autres parties prenantes locales	(CPEQ) en 2012
	Dimension sociopolitique	Acceptabilité des technologies, des politiques et des cadres en place par les politiciens et décideurs, par le public et par les parties prenantes principales	
	Dimension de Marché	Acceptabilité des investissements encourus, des risques financiers et des prix et taxes, par les consommateurs, les investisseurs, les compagnies concernées et les politiciens	

Tableau 4 : Variables retenues pour le facteur Acceptabilité sociale

2.2. Gestion des parties prenantes (Z)

Selon Boatright (2006), les théories de gestion des parties prenantes ont fait en sorte que les gestionnaires de projet se sont attelés à prendre leur responsabilité sur la prise en compte des parties prenantes dans leur projet. En effet, ils mettent l'accent de plus en plus sur les retombées et externalités sociales que les projets peuvent avoir à travers leurs pratiques. Harrison (2010) suggère que gérer les parties prenantes consiste à non seulement les identifier, mais aussi à les prioriser de manière à comprendre leurs besoins et attentes. Ce processus permet de mettre en place des stratégies spécialement conçues pour chaque type de parties prenantes.

D'après Gond et Mercier (2006), gérer des parties prenantes vise à les identifier, les comprendre et gérer les différentes relations qui peuvent exister entre une entreprise et les parties prenantes. De cette définition, nous pouvons dire qu'il s'agit de prendre en compte les intérêts et les attentes des différentes parties prenantes quand il s'agit de prendre des décisions. Ainsi, nous

comprenons que l'entreprise ne doit pas seulement chercher à maximiser son profit, mais aussi à gérer les impacts de ses actions sur ses parties prenantes.

2.2.1. Parties prenantes

Dans la littérature, il s'avère que le terme partie prenante a été popularisé par Freeman qui le définit comme un individu ou bien un groupe d'individus qui a la possibilité d'avoir un impact ou d'être impactés par un processus de réalisation d'objectifs organisationnelles.

En gestion de projet, le Project Management Institute (PMI) considère les parties prenantes comme « les personnes, les groupes ou organisations susceptibles d'affecter ou d'être affectés par le projet » (PMI, 2017, p. 503). À travers cette définition, nous pouvons voir qu'il s'agit des personnes qui sont soit affectées, ou bien qui affectent le projet.

Selon le site asana, il existe deux types de parties prenantes : internes et externes. Les parties prenantes internes sont les personnes qui sont dans la direction du projet et qui sont investies dedans. Selon Carbonneau (2014), ces parties prenantes sont celles qui sont de manière contractuelle, liées au projet. Selon lui toujours, ce groupe est composé du gestionnaire de projet, le groupe constituant l'équipe du projet, le sponsor, le client, l'équipe de support du projet et l'équipe externe constituées des fournisseurs et les sous-traitants. Gauthier (2021) les considère comme inhérentes à l'organisation. Les parties prenantes externes, quant à elles, ne font pas parties de la direction du projet. Il s'agit notamment des : clients, utilisateurs, investisseurs, fournisseurs ou autres parties externes. Carbonneau (2014) les considère comme celles qui vivent ou subissent les impacts directs ou indirects du projet en n'ayant pas de liens contractuels avec ce dernier.

Selon Viel et al. (2012), la notion de partie prenante a trait à non seulement aux personnes qui sont actif dans le processus, mais toutes personnes qui est affectée par le projet sans même être un acteur de ce dernier. Dans cette définition, on comprend qu'il ne s'agit pas seulement de ceux qui prennent part au projet, mais de ceux qui sont affectés par lui. Ainsi dans la gestion des parties prenantes, il est considéré comme une erreur de les négliger dans la mesure où ils peuvent constituer une force contre la réussite du projet. Gond et Mercier (2006) vont dans le même sens en nous expliquant que les parties prenantes sont des groupes de personnes ou bien des organisations qui peuvent avoir un impact sur une entreprise ou bien peuvent être affectés par les activités de cette dernière.

Selon Sotelo et al. (2018), la pratique consistant à identifier les parties prenantes constitue un atout très important et sérieux surtout dans les projets de développement de système. Ceci est dû au fait que cela permet de définir les besoins et le développement du système, mais aussi favorise la réussite du projet. Ainsi, dès les prémices du projet, les identifier et présenter leurs caractéristiques aident grandement. En effet c'est en se demandant à quelle catégorie appartient chaque participant du projet que le gestionnaire peut en amont prévoir des réponses au cas où il serait confronté à un problème lié aux parties prenantes. Selon toujours cet article, identifier les parties prenantes permet par la même occasion d'identifier les risques et les opportunités associés aux différentes parties prenantes. Sans doute que ce processus de bien planifier les activités de gestion de projet permet de minimiser les impacts négatifs.

Bierry et Lavorel (2016) stipulent que dans un projet de territoire, faire participer activement les parties prenantes durant la phase d'élaboration et d'évaluation des travaux menés dans ces projets peut permettre de faciliter l'acceptation, le transfert et l'appropriation des connaissances scientifiques par les acteurs locaux. À travers ces propos, nous ressentons la nécessité de les faire participer dans le processus de manière active et surtout régulière. Les auteurs suggèrent différents moyens pour le faire comme tenir des réunions, des groupes de travail et des discussions entre autres.

Un des nombreux avantages d'identifier les parties prenantes dans la gestion de projet souligné par Ika al. (2020) est le fait que cela aide les porteurs et gestionnaires de projet à identifier quel type de parties prenantes peut avoir un impact, affecter ou être affectées par les activités du projet. Cela peut aussi aider à comprendre les intérêts et besoins des parties prenantes. Ils soulignent aussi que cela permet de mettre en place des stratégies visant à mobiliser les intervenants, à gérer leurs attentes et à répondre à leurs préoccupations. Dans le même sillage, Perret (2014) analyse dans son article plusieurs raisons d'identifier les parties prenantes. Tout d'abord selon l'article, cela permet de savoir qui est concerné par les décisions du projet ou du programme ainsi de faire en sorte que leur point de vue soit considéré. Ensuite c'est un bon moyen qui permet d'éviter des conflits pour obtenir un soutien total et enfin cela permet d'améliorer la qualité des décisions prises en intégrant les préoccupations des parties concernées. L'article propose différents moyens pour ce faire comme l'analyse documentaire, les entrevues, les groupes de discussion, la cartographie des prenantes en prenant en compte le contexte.

D'après Carbonneau (2014), ces parties prenantes sont perçues dans les projets comme des risques à traiter. Leur gestion passe par des phases comme l'identification, l'établissement de

stratégie de gestion selon leurs degrés de pouvoir ou d'influence sur le projet. Ainsi donc, le gestionnaire de projet a le devoir de mettre en place une relation de confiance mutuelle pour respecter leur standard. Ce respect des standards même s'il n'éradique pas toute résistance pouvant provenir des prenantes pourra clairement la réduire. Carbonneau évoque aussi la théorie instrumentale de Donaldson et Preston (1995) qui se concentre sur l'intégration d'interfaces entre les parties prenantes et l'équipe de gestion, ainsi que la théorie convergente de Jones et Wicks (1999) qui propose la convergence du mode réactionnel selon le type et la position des parties prenantes.

2.2.2. Catégorisation des parties prenantes

Le fait de se lancer dans l'identification, la gestion et l'engagement des parties prenantes constitue un exercice considéré comme crucial dans la réussite d'un projet (Walker et al., 2008). En effet, consulter et communiquer avec les parties prenantes, de manière continue après les avoir identifiées, permet au gestionnaire de projet de saisir leur différent point de vue ainsi que les différentes dynamiques dans le milieu qui abrite le projet. Mais aussi, le plus important est qu'il peut favoriser l'adhésion des différents acteurs dans le projet pour ainsi éviter des frictions.

Ces propos sont soutenus par Kennon et al. (2009) qui proposent un outil d'analyse des parties prenantes visant à les identifier, à les prioriser, les comprendre pour les gérer, définir des objectifs et identifier les coûts de l'analyse des parties prenantes et les évaluer tout au long de la vie du projet. Il s'agira en dans ce cas de les catégoriser en fonction de leur pouvoir et influence. Ainsi, Manowong et al. (2010, p.123) parlent du pouvoir et l'influence des parties prenantes en ces termes :

Le pouvoir des parties prenantes fait référence à leur capacité réelle à influencer le projet, tandis que l'intérêt fait référence à leur désir d'influence. Une partie prenante ayant à la fois un pouvoir et un intérêt supérieurs est considérée avoir plus d'influence qu'une personne ayant moins de pouvoir ou d'intérêt [...] L'influence des parties prenantes est définie comme la mesure dans laquelle une partie prenante est capable d'agir sur les opérations du projet et donc affecter les résultats du projet. Évaluer l'influence et l'importance de chaque individu ou groupe de parties prenantes est une étape significative dans l'analyse des parties prenantes.

Ces propos nous renseignent sur le fait que déceler le pouvoir réel des parties prenantes en plus de leur intérêt à influencer le projet est crucial pour la bonne gestion de ce dernier. En effet, il

faudrait tout au long de l'exécution du projet, comprendre l'importance et l'influence de chaque acteur pour mettre en place des stratégies sur mesure et favoriser une gestion efficace des relations avec les parties prenantes.

Selon l'article de Girard et Sobczak (2010), la cartographie des parties permet une bonne visualisation des relations qui existent entre une organisation et ses parties prenantes. En effet selon toujours eux, cette méthode consiste à identifier les différentes parties prenantes et à les disposer en fonction de leur niveau d'engagement. À travers cette définition, nous pouvons comprendre qu'en classant les parties prenantes en fonction de leur niveau d'engagement, un projet peut bien cadrer avec leurs attentes et leurs intérêts. Ils proposent de cartographier les parties prenantes selon leur type d'engagement à savoir l'engagement organisationnel (lié à l'entreprise) qui se traduit par une volonté de coopérer avec l'entreprise et l'engagement sociétal (lié à des principes de responsabilité globale) référant par exemple à l'attachement sur le respect de l'environnement, des droits de l'homme, etc.

S'agissant du domaine du marketing, Rochette et Zumbo-Lebrument (2017) définissent la cartographie des parties prenantes comme une manière d'identifier les parties prenantes permettant de connaître leurs motivations, leurs intérêts, mais aussi leur degré d'implication. Dans ce sens, l'article définit quatre variables permettant de cartographier les parties prenantes à savoir leur identification basée sur le moment où elles se sont impliquées dans le projet, leur motivation, les moyens d'action qu'elles ont à leurs dispositions et la fréquence selon laquelle elles sont consultées. Les auteurs rajoutent que cette dernière variable permet de définir leur niveau de priorité.

Rasolofo-Distler (2010) voit la cartographie des parties prenantes, dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises comme un moyen d'identifier les différentes parties prenantes qui permet de l'opérationnaliser. En effet, l'auteur souligne que pour identifier les parties prenantes, il faut se baser sur les liens de dépendance que ces dernières entretiennent avec l'entreprise, de ce fait, cet article en reconnaît deux groupes : le groupe primaire qui est censé être indispensable à la survie de l'organisation, de l'entreprise et le groupe secondaire, qui sans être indispensable, exerce une influence sur le fonctionnement de l'entreprise. La nature de la cartographie ici dépend plus du pouvoir que les parties prenantes ont sur l'organisation.

Il existe dans la littérature plusieurs méthodes pour cartographier les parties prenantes. En effet, Walker et al. (2008) dans leur article font mention du *Stakeholder Circle* (Cercle des parties

prenantes) et du *Spidergram*. Selon ces auteurs, le cercle des parties prenantes est une méthode pour classer les parties prenantes en se basant sur leur niveau d'intérêt et le degré d'influence qu'elles ont sur le projet. La méthode du *Spidergram* est cependant plus complexe et plus développée dans la mesure où en plus d'apprécier leur niveau de pouvoir ou influence, elle prend en compte aussi leur niveau de soutien ou d'opposition au projet et leur niveau d'implication.

Newcombe (2003) affirme que la cartographie des parties prenantes vise en quelque sorte à les identifier et à déterminer leur nature de manière à les classer. En effet, il suggère une classification basée sur leur niveau et sur leur type de pouvoir et d'intérêt vis-à-vis du projet. Après ce faire, il sera question de définir des stratégies sur mesure pour chaque type identifié. Peu d'effort voire minimal pour celles qui ont peu de pouvoir et d'intérêt, maintenir informées celles qui ont un fort intérêt, mais peu de pouvoir, garder satisfaites celles qui ont un pouvoir élevé, mais un intérêt modéré et enfin coopérer avec celles qui ont un pouvoir élevé et un intérêt élevé. L'importance de cette cartographie est aussi soulevée par Sharma (2002) qui affirme que l'identification ainsi que l'analyse des parties impliquées par les relations et les dynamiques de pouvoir que ces dernières entretiennent entre elles ne saurait que servir de ligne de conduite pour développer la gestion.

Looser et Wehrmeyer (2015) quant à eux évoquent les critères de pouvoir, d'urgence, de légitimité et de préoccupations pour identifier et cartographier les parties prenantes. Selon eux, cette manière permettrait de reconnaître les enjeux liés aux différentes parties prenantes. Il s'agit de faire en sorte de répondre aux attentes et les préoccupations de chaque groupe de parties prenantes, d'établir une communication qui est claire, transparente et fluide, les inciter à collaborer, à travailler avec eux pour trouver des solutions qui répondent à leurs besoins. Leclair (2015) suggère cependant qu'il est aussi important de déterminer la puissance que les parties prenantes ont sur le développement des projets. L'auteur stipule que comprendre ce pouvoir d'influence des parties prenantes permettrait de mieux les gérer. Il définit ainsi la puissance selon la notoriété, le niveau de contrôle détenu sur les ressources et la coordination dans la gestion de projet.

Kouraogo (2014) dans son mémoire nous renseigne qu'il est possible d'identifier les parties prenantes en fonction de leur niveau de réflexion sur les enjeux liés aux projets, leur relation avec l'entreprise gestionnaire du projet qui permet d'identifier les parties prenantes directes et indirectes, mais aussi selon la proximité avec les activités de l'entreprise. Ce dernier critère permet de reconnaître les parties prenantes primaires qui sont impliquées de manière directe et

formelle dans les processus et les parties prenantes secondaires qui ont des liens implicites avec l'organisation.

Concernant l'acceptabilité des projets, il est important de pouvoir faire une bonne analyse des parties prenantes de manière à pouvoir traiter chacune d'elle de manière adéquate. Ainsi, l'utilisation de la matrice positionnement-influence se trouve être un outil permettant de les diviser en cinq groupes d'acteurs : les opposants qui sont des acteurs défavorables au projet à forte influence. Il faut canaliser leur réaction pour diminuer leur influence et désamorcer leurs attaques. Les insatisfaits qui sont défavorables à faible influence. Il faut discuter avec eux pour les rassurer, les consulter régulièrement et leur expliquer les avantages du projet. Les alliés, des acteurs favorables à forte influence. Il faut les mobiliser, les informer régulièrement sur le projet et intégrer leurs suggestions à la conception du projet. Les sympathisants, des acteurs favorables à faible influence. Les engager au maximum dans le processus, les informer de la progression et tenir compte de leurs suggestions. Enfin il y a les indécis, il ne faut pas les oublier et continuer à les convaincre.

Reconnaître et gérer les parties prenantes est un exercice qui trouve son utilité dans le fait que c'est un moyen pour assurer la réussite d'un projet. Établir une communication dès les prémices du projet et de manière pérenne tout au long du projet garantit au gestionnaire et aux promoteurs de projets une bonne compréhension des attentes et des besoins des parties concernées par le projet. La cartographie des parties prenantes (*Stakeholder Circle, Spidergram*) permet dans ce sens de les situer et de pouvoir établir des stratégies adéquates pour chaque partie identifiée. De ce fait, en les catégorisant en fonction de leurs pouvoir, intérêt, influence, positionnement et niveau d'engagement, le projet dispose d'une gestion efficace des relations, avec des stratégies adaptées à chaque groupe, favorisant l'acceptabilité du projet. La gestion des parties prenantes se fait dans toutes les phases du projet.

2.2.3. Variables retenues pour le facteur Gestion des Parties Prenantes

Facteur	Variables	Description	Stratégie	Références
Gestion des parties prenantes (Z)	Opposants	Acteurs défavorables au projet et à forte influence	Les mobiliser, les informer régulièrement sur le projet et intégrer leurs suggestions à la conception du projet	Kennon et al. (2009) ; Manowong et al. (2010)

Facteur	Variables	Description	Stratégie	Références
	Sympathisants	Acteurs favorables au projet à faible influence	Canaliser leur réaction pour diminuer leur influence et désamorcer leurs attaques	Walker et al. (2008) Newcombe (2003) Looser et Wehrmeyer (2015)
	Alliés	Acteurs favorables au projet et à forte influence	Les engager au maximum dans le processus, les informer de la progression et tenir compte de leurs suggestions	Kouraogo (2014) Girard et Sobczak (2010)
	Insatisfaits	Acteurs défavorables au projet et à faible influence	Il faut discuter avec eux pour les rassurer, les consulter régulièrement et leur expliquer les avantages du projet	Rochette et Zumbo-Lebrument (2017) Rasolofodistler (2010)

Tableau 5 : Variables retenues pour le facteur Gestion des parties prenantes

2.3. Performance des projets (Y)

Selon Pesqueux (2004, p.6), la performance « est un résultat chiffré dans une perspective de classement, que ce soit par rapport à soi-même (pour améliorer ses performances) ou par rapport aux autres ». Dans cette définition, nous notons que pour mesurer la performance il faudrait établir une base de comparaison. La performance dans un projet nous renseigne sur la mesure dans laquelle ses objectifs sont atteints en utilisant un certain nombre d'indicateurs définis au préalable (Takim et al., 2022). En effet, il est toujours important de mettre en place des indicateurs de performances nous permettant ainsi de savoir quand et où faire des améliorations.

Anantatmula (2015) soutient qu'il est impératif de comprendre la notion de performance dans un projet dans la mesure où les différentes parties prenantes ont différents aperçus sur cette notion dans un projet. De ce fait il est nécessaire d'établir des indicateurs de performances adéquats pour chaque partie concernée. En effet, l'article propose différentes stratégies d'amélioration de la performance des projets par exemple, selon la taille du projet, l'équipe du projet a intérêt à décider quelles politiques et procédures sont applicables, dans quelle mesure le plan de gestion de la communication peut être élargi, et quel devrait être le niveau de culture collaborative. Ou bien la suggestion de solliciter la haute direction au cas où la taille et le niveau de priorité du projet le nécessiteraient ainsi que d'insister là-dessus au cas le projet est d'une plus grande

importance sur le plan stratégique. Mettre en place une équipe de projet cohérente quand ce dernier est caractérisé par l'unicité, les incertitudes, les inconnues et la complexité. Il évoque aussi le fait d'encourager la participation des membres à la prise de décision pour relever les défis associés aux changements qui surviennent, et enfin encourager une culture collaborative, une communication efficace et des politiques et procédures de Gestion des projets.

D'après Yetton et al. (2000), établir un modèle de performance de projet passe d'abord par faire la différence entre l'achèvement du projet et son écart budgétaire. En effet, ils soutiennent que ces deux éléments sont des facteurs, des dimensions de la performance des projets. L'achèvement du projet traduit la mesure dans laquelle un projet suit les objectifs initiaux définis au début et l'écart budgétaire révèle si le projet a été mesuré de manière efficace. Leur article conclut que la dynamique de l'équipe de projet, la gestion des risques, le soutien de la direction et la participation des utilisateurs ont tous un impact sur la performance des projets. En effet, une bonne planification facilite et aide une équipe de projet stable et qualifiée à fonctionner plus efficacement et lorsqu'il est d'une importance stratégique, il favorise le soutien de la haute direction et ce dernier stimule l'achèvement des projets. Mais aussi en garantissant la pertinence et l'utilité du projet, la participation des utilisateurs au développement du projet contribue également à renforcer l'adhésion au projet lors de sa mise en œuvre.

2.3.1. Indicateurs de performances

Selon Cheung et al. (2004), livrer un projet réussi nécessite une équipe qui a une bonne capacité d'entente pour faire en sorte que les activités du projet soient exécutées avec efficacité. En effet, ils soutiennent que la performance d'un projet résulte d'une bonne compréhension des objectifs après les avoir définis le plus fidèlement possible, une bonne concertation globale et une capacité à régler les différends qui peuvent surgir au sein de l'équipe de projet. Dans cet article, il est question d'un outil de mesure de performance de projet qu'est le *Project Performance Monitoring System* (PPMS) ou le système Web de surveillance de la performance des projets de construction. Cette méthode se base sur les indicateurs de performances comme : les personnes, le coût, le temps, la qualité, la sécurité et la santé, l'environnement, la satisfaction du client et la communication.

Gentil et Dufumier (1985) constatent que dans les projets de développement rural, il est important d'établir en amont un système de suivi régulier des réalisations du projet. Ensuite, il

faut mettre en place des indicateurs clairs et faciles à manipuler pour l'ensemble des parties concernées. En ce sens, l'article identifie cinq indicateurs à savoir :

- Des indicateurs de réalisation pour mesurer les écarts par rapport au programme et leurs causes.
- Des indicateurs d'efficacité pour mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs du projet, tel que les rendements comparés entre la culture traditionnelle et la culture améliorée ou les taux de remboursement pour le crédit.
- Des indicateurs d'impact pour mesurer l'utilisation des techniques par les agriculteurs et le pourcentage de superficie cultivée améliorée par rapport à la superficie totale.
- Des indicateurs de durabilité pour mesurer la capacité du projet à maintenir ses résultats à long terme.
- Des indicateurs de viabilité financière pour mesurer la capacité du projet à générer des revenus suffisants pour couvrir ses coûts et à être financièrement viable à long terme.

Dans les projets de construction, Dainty et al. (2003) suggère que les mesures traditionnelles de performances comme le coût, le temps et le délai doivent être redéfinies. En effet, les auteurs proposent neuf critères de performances qui sont la capacité de gestion d'équipe, le leadership, la gestion de projet, la gestion des relations avec les clients, les compétences en présentation, la connaissance des affaires, la compréhension des objectifs organisationnels, la gestion des ressources humaines et le développement professionnel. Les auteurs trouvent l'intérêt de se concentrer sur ces neuf critères dans la mesure où cela permet de faire coïncider les attentes des parties prenantes et celles du projet avec les critères de performance réels des gestionnaires de projets de construction. Cela permet aussi de mieux apprécier la performance des gestionnaires de projet, de repérer les compétences pour jouer ce rôle pleinement et enfin, cela peut aider les entreprises de construction évaluer les gestionnaires de projets de construction en fonction de leur performance réelle.

Ankrah et Proverbs (2005) trouvent que dans le domaine de la construction, il est assez difficile de mesurer la performance dans la mesure où il n'y a pas de consensus pour les indicateurs de performance, mais sur la définition de la performance elle-même. Leur article décrit deux types d'indicateurs de mesure de la performance : des indicateurs de performances « dures » qui comprennent le coût, le temps, la qualité, la gestion des ressources, la gestion du site, la qualité de service, l'accessibilité, la communication, la compétence, etc... ainsi que des indicateurs de performances « mous » comme l'honnêteté, l'esprit de coopération, l'attitude de l'entrepreneur, la gestion du site et la gestion des ressources. L'importance de prendre en compte ces types

d'indicateurs réside dans le fait que les indicateurs durs fournissent des données concrètes et relativement faciles à collecter et les indicateurs mous permettent de refléter des aspects plus subjectifs de la performance qui peuvent avoir un impact significatif sur la satisfaction du client et la réussite globale du projet.

Takim et al. (2003) décrivent la mesure de la performance comme une forme d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des projets dans le domaine de la construction. En effet selon l'article, les indicateurs de performance permettent d'évaluer les performances des projets aussi bien financièrement que non financièrement. Les auteurs classent les indicateurs de performance pour les projets de construction en trois dimensions : les indicateurs numériques/quantitatifs, les indicateurs qualitatifs/subjectifs et les indicateurs de performances à mesurer. L'article souligne sept indicateurs de performance de projet que sont le coût de construction, le temps de construction, la prévisibilité des coûts, la prévisibilité du temps (conception et construction), les défauts, la satisfaction du client sur le produit et celle sur le service.

Barclay (2008) essaie de mettre en place un outil de mesure de la performance des projets de système d'information en ne faisant pas recours à la méthode traditionnelle se basant sur le délai, le coût et la qualité. En effet, son approche intitulée *the project performance scorecard* ou le tableau de bord des performances des projets met en avant six dimensions permettant d'évaluer les projets à savoir : le processus du projet, les avantages, l'innovation et l'apprentissage, la qualité, l'utilisation du projet et les perspectives des parties prenantes. Le point des parties prenantes dans cette approche trouve son importance dans le fait que chaque partie prenante a sa propre idée du succès d'un projet et, par la même occasion, de sa performance.

En conclusion, les études mentionnées ci-dessus mettent en évidence plusieurs éléments qui agissent sur la performance réussie d'un projet. À cet effet, nous pouvons dire qu'une équipe qui possède une bonne capacité d'entente est essentielle. Nous pouvons affirmer aussi qu'il est important de définir les objectifs du projet dès les débuts du projet et ensuite de favoriser une concertation globale pour résoudre les différends au sein de l'équipe. Enfin, l'évaluation de la performance ne se limite pas aux critères traditionnels tels que le délai, le coût et la qualité, mais doit prendre en compte des dimensions supplémentaires telles que le processus du projet, les avantages, l'innovation et l'apprentissage, la qualité, l'utilisation du projet et les perspectives des parties prenantes. L'évaluation de la performance des projets englobe une compréhension approfondie des objectifs, la coordination efficace de l'équipe et la résolution

des défis. Les chercheurs ont exploré diverses dimensions et indicateurs pour mesurer cette performance.

2.3.2. Variables retenues pour le facteur performance

Facteur	Variables	Description	Références
Performance (Y)	Coût	Important de montrer son intention et sa capacité à supporter les coûts des dommages. Pour les projets à durée de vie limitée, les parties planifient ce qui arrivera à la communauté une fois le projet terminé et s'assurent que les changements apportés, y compris les travaux et le développement des infrastructures et des services sont durables	Cheung et al. (2004) ; Anantatmula (2015) ; Yetton et al. (2000) ; Barclay (2008) Gentil et Dufumier (1985) Dainty et al (2003) Ankrah et Proverbs (2005) Takim et al. (2003)
	Qualité	Prendre en compte les impacts sur les milieux naturels sur les ressources naturelles, sur la dimension sociale de la communauté et autres afin de garantir la qualité du projet	
	Délai	Fixer un processus de consultation dès le début, entre autres, afin de ne pas susciter d'attentes irréalistes en termes de temps chez les parties prenantes impliquées	
	Partenariat avec les parties prenantes	La phase de consultation est une opportunité d'améliorer le projet pour qu'il soit un succès non seulement pour l'entreprise, mais aussi pour la communauté. Dans cette optique, les entreprises peuvent aller au-delà de la consultation régulière	

Facteur	Variables	Description	Références
		vers un véritable partenariat avec la communauté.	

Tableau 6 : Variables retenues pour le facteur Performance

2.4. Mise en des évidence relations entre les facteurs clés

Dans cette section nous mettons en évidences les différentes relations existantes entre les différents facteurs ainsi que les propositions nous permettant de les vérifier.

2.4.1. Propositions de l'étude

Concernant la relation entre l'acceptabilité sociale (X) et la performance des projets (Y), nous avons la proposition suivante :

Proposition 1 : La prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale (X) influence la performance des projets (Y)

Concernant le rôle modérateur de la gestion des parties prenantes sur la relation entre l'acceptabilité sociale et la performance des projets, nous avons la proposition suivante :

Proposition 2 : Les stratégies de gestion des parties prenantes en fonction de leur catégorie (Z) jouent un rôle modérateur sur la relation entre les dimensions de l'acceptabilité sociale (X) et performances des projets (Y)

2.4.2. Cadre conceptuel final

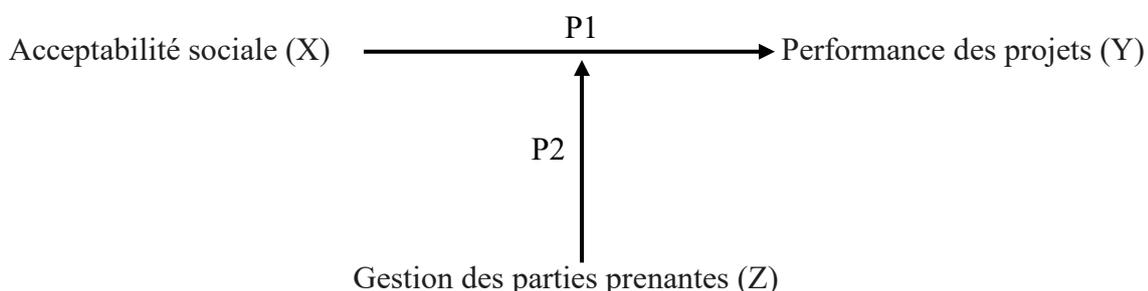


Figure 5 : Cadre conceptuel final de l'étude

2.4.3. Synthèse des objectifs, questions de recherche et des propositions formulées

Nous résumons dans le tableau ci-dessous les objectifs, questions de recherches et propositions formulées :

Objectifs (O)	Questions de recherche (QR)	Propositions (P)
Objectif 1 (O1) : Analyser et comprendre la relation entre Acceptabilité sociale et performance des projets ($X > Y$)	QR1 : Comment la prise en compte de l'acceptabilité sociale influence-t-elle la performance des projets ?	P1 : La prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale (X) influence la performance des projets (Y)
Objectif 2 (O2) : Analyser et comprendre le rôle modérateur des stratégies de gestion des parties prenantes sur la relation entre de l'acceptabilité sociale et la performance des projets ($Z > (X > Y)$)	QR2 : Comment les différentes stratégies de gestion des parties prenantes influencent-elles la relation entre la prise en compte de l'acceptabilité sociale et la performance des projets ?	P2 : Les stratégies de gestion des parties prenantes en fonction de leur catégorie (Z) jouent un rôle modérateur sur la relation entre les dimensions de l'acceptabilité sociale (X) et performances des projets (Y)

Tableau 7 : objectifs, questions de recherches et propositions formulées

2.4.4. Synthèse des variables retenues pour l'étude

Facteur	Variables	Description
Acceptabilité sociale (X)	Dimension Communautaire	Acceptabilité des installations, des promoteurs, des investisseurs et des gestionnaires, par les résidents, les autorités et autres parties prenantes locales
	Dimension sociopolitique	Acceptabilité des technologies, des politiques et des cadres en place par les politiciens et décideurs, par le public et par les parties prenantes principales
	Dimension de Marché	Acceptabilité des investissements encourus, des risques financiers et des prix et taxes, par les consommateurs, les investisseurs, les compagnies concernées et les politiciens
Gestion des parties prenantes (Z)	Opposants	Acteurs défavorables au projet et à forte influence
	Sympathisants	Acteurs favorables au projet à faible influence
	Alliés	Acteurs favorables au projet et à forte influence
	Insatisfaits	Acteurs défavorables au projet et à faible influence
Performance (Y)	Coût	Important de montrer son intention et sa capacité à supporter les coûts des dommages. Pour les projets à durée de vie limitée, les parties planifient ce qui arrivera à la communauté une fois le projet terminé et s'assurent que les changements apportés, y compris les travaux et le développement des infrastructures et des services sont durables.
	Qualité	Prendre en compte les impacts sur les milieux naturels sur les ressources naturelles, sur la dimension sociale de la communauté et autres afin de garantir la qualité du projet
	Délai	Fixer un processus de consultation dès le début, entre autres, afin de ne pas susciter d'attentes irréalistes en termes de temps chez les parties prenantes impliquées

Facteur	Variables	Description
	Partenariat avec les parties prenantes	La phase de consultation est une opportunité d'améliorer le projet pour qu'il soit un succès non seulement pour l'entreprise, mais aussi pour la communauté. Dans cette optique, les entreprises peuvent aller au-delà de la consultation régulière vers un véritable partenariat avec la communauté.

Tableau 8 : Synthèse des variables retenues pour l'étude

3. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, nous décrivons la méthodologie de recherche que nous utilisons pour répondre à notre problématique. La recherche étant un processus complexe nécessitant cohérence et rigueur, il est nécessaire de comprendre ses différentes couches pour pouvoir faire des choix méthodologiques. Pour ce faire, nous nous basons sur le modèle de l'oignon de recherche de Saunders et al (2019) nous permettant ainsi de clarifier le positionnement de la recherche, les théories mobilisées et d'expliquer notre approche de recherche.

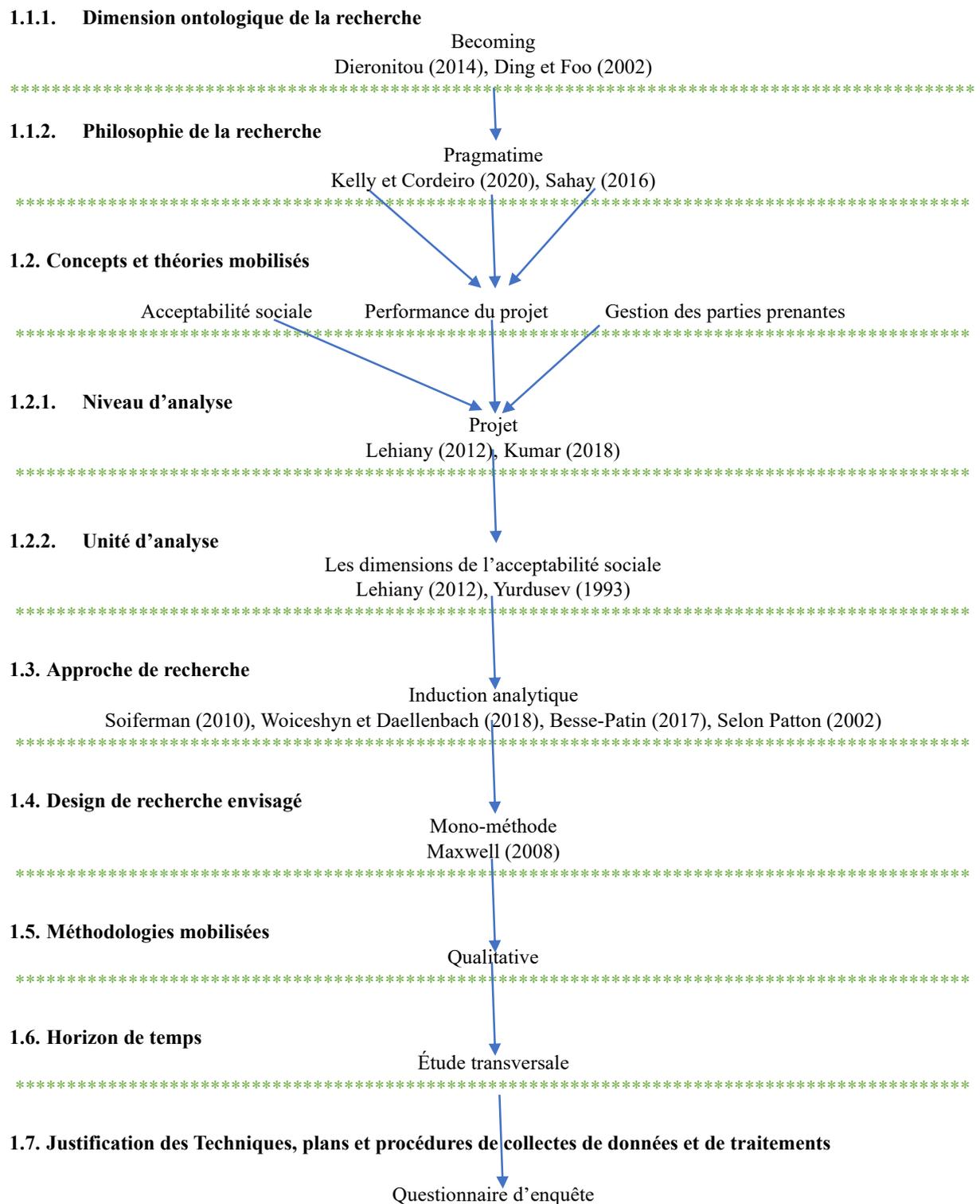


Figure 6 : Modèle de l'oignon de recherche de Saunders et al (2019) adapté

3.1. Positionnement de la recherche

La question de recherche de notre étude se trouve à l'intersection de trois domaines de connaissances : l'acceptabilité sociale, la performance des projets et la gestion des parties prenantes. C'est une étude qui vise à déterminer l'existence d'une relation d'influence entre ces trois domaines de connaissance.

3.1.1. Dimension ontologique de la recherche

Notre mémoire tend à analyser les concepts et les relations entre eux en essayant de clarifier et à formaliser les connaissances puis leurs interactions clés. Il est à caractère dynamique et implique l'examen des processus de changement, d'adaptation et d'évolution dans le contexte de la gestion de projet, de l'acceptabilité sociale et des parties prenantes. Étant donné qu'elle se focalise sur le changement, la dynamique et l'évolution des perceptions sociales et des attitudes envers des projets, des politiques ou des initiatives spécifiques, notre recherche s'inscrit dès lors dans une approche ontologique du « *Becoming* » selon modèle de l'oignon de recherche de Saunders.

En effet, selon Dieronitou (2014), cette approche permettrait de comprendre les choses qui existe dans le social, ce qui est d'une grande importance dans les recherches quantitatives et qualitatives. De ce fait, cette approche permet de formuler des propositions de recherches qui sont précises et de mettre en place la méthodologie adéquate. D'après Ding et Foo (2002), cette approche serait importante dans la mesure où elle permet de mieux faire ressortir des relations et a un niveau d'applicabilité qui est plus grande.

3.1.2. Philosophie de la recherche

L'importance de notre recherche réside dans le caractère pratique des résultats en vue. De ce fait, les techniques de recueils de données et les méthodes d'analyse établies nous permettent de disposer de bases crédibles permettant de faire des recommandations, l'inscrivant ainsi dans l'approche pragmatique. Cette approche, selon Kelly et Cordeiro (2020), offre une « assertibilité justifiée » et permet une meilleure compréhension des faits étudiés et les fait devenir des vérités acceptées par les cadres théoriques dans la recherche qualitative. Selon Sahay (2016), les étapes à suivre pour adopter une approche pragmatique en recherche sont, la définition claire des objectifs de recherche, le choix des méthodes de recherche appropriées, la collecte et l'analyse les données et enfin tirer des conclusions et prendre des décisions.

3.2. Concepts et théories mobilisés

Les concepts et théories mobilisés dans cette recherche apportent chacun une perspective sur ce qui constitue les enjeux dans la réussite de la gestion d'un projet. Il s'agit de l'acceptabilité sociale, la performance des projets ainsi que de la gestion des parties prenantes.

3.2.1. Acceptabilité sociale

L'intégration de l'acceptabilité sociale dans un projet permet une meilleure compréhension des attentes de la population locale, mais aussi comment est-ce que le projet est perçu par cette dernière. De ce fait, mobiliser l'acceptabilité sociale nous permet de comprendre comment faire pour diminuer la résistance par rapport au projet, mais surtout de faire en sorte que la population locale adhère.

3.2.2. Performance du projet

Faire une évaluation de la performance d'un projet permet de vérifier si ce dernier cadre toujours avec ses objectifs de départ. En effet, la performance d'un projet ne se limite pas seulement aux indicateurs traditionnels comme les coûts, le délai et le périmètre, mais les impacts sur l'environnement et le milieu social sont aussi à prendre en compte. De ce fait, mobiliser ce concept nous permet de comprendre comment les résultats obtenus d'un projet peuvent répondre aux attentes des parties prenantes.

3.2.3. Gestion des parties prenantes

La gestion des parties prenantes occupe une place importante dans notre recherche. En effet, les projets interagissent avec différents acteurs complexes ayant des intérêts, des motivations et des attentes différents. Leur contribution et leur perception du projet le sont aussi, d'où la nécessité de bien les identifier et de mieux les gérer. La gestion des parties prenantes joue dans notre contexte un rôle modérateur dans la relation entre la prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale et la performance des projets.

3.3. Niveau d'analyse et unité d'analyse

Les niveaux d'analyse et unités d'analyse dans une recherche constituent deux concepts fondamentaux et permettent de définir où et sur quoi porte l'étude. Ces concepts aident à structurer et à délimiter la recherche.

3.3.1. Niveau d'analyse

L'article de Lehiany (2012) souligne que le niveau d'analyse est le niveau de généralité ou de spécificité englobant l'analyse. Ceci pouvant varier avec les objectifs et les éléments étudiés. Selon Kumar (2018) le choix du niveau d'analyse doit dépendre de la question de recherche et des objectifs qui sont fixés pour l'étude. Il souligne l'importance d'une définition claire du niveau d'analyse dès les prémisses de la recherche pour éviter des erreurs de raisonnement. En effet, dans ce cas, un niveau d'analyse fait référence à une partie d'une organisation ou d'un domaine à laquelle on se concentre pour étudier les effets de certains facteurs.

Dans notre recherche, il est question de déterminer les relations qui existent entre différents domaines de connaissance dans la gestion de projet. De ce fait, notre niveau d'analyse est le projet en général.

3.3.2. Unité d'analyse

Selon toujours Lehiany (2012), dans une recherche, le choix de l'unité d'analyse doit s'articuler avec celui des niveaux dans lesquels s'enracinent les éléments que l'on souhaite étudier. Selon toujours l'auteur, le choix de l'unité d'analyse doit être cohérent avec les éléments étudiés, et que le choix du niveau d'analyse doit être guidé par cette cohérence. Selon Yurdusev (1993), l'unité d'analyse peut être définie comme l'objet ou l'acteur étudié dans une recherche. L'auteur ajoute que le choix de l'unité d'analyse varie considérablement selon la discipline académique.

Dans notre étude, notre unité d'analyse qui constitue le paramètre principal étudié (le qui ou le quoi) sont les dimensions de l'acceptabilité sociale du fait que les données que nous prévoyons de recueillir portent essentiellement sur ces dernières.

3.4.Approche de recherche

Dans le modèle de l'oignon de recherche de Saunders et al. (2019), trois approches de recherches y sont décrites à savoir celle inductive qui se veut de générer des théories à partir de la recherche celle déductive qui met en place une théorie pour ensuite la tester à travers la recherche et celle qui est abductive qui est un type de raisonnement qui consiste à générer des hypothèses pour expliquer les phénomènes observés.

Selon Soiferman (2010), la méthode inductive est importante quand le sujet de recherche est peu exploré. En effet selon toujours l'auteur, avec cette méthode, il est question de recueillir des données spécifiques et de les analyser pour trouver des modèles et des thèmes qui peuvent conduire à des conclusions ou des théories plus larges. Woiceshyn et Daellenbach (2018) soutiennent ces propos en disant que la recherche inductive est une méthode de recherche qui commence par l'observation de phénomènes spécifiques pour ensuite développer des théories et des hypothèses à partir de ces observations.

Nous adoptons dans notre mémoire une approche inductive pour déterminer des tendances ou des relations qui peuvent émerger de nos données, nous parlons plus précisément d'une induction analytique. En effet, l'approche de l'induction analytique consiste à se baser sur données empiriques pour ensuite dégager des théories et des concepts (Besse-Patin, 2017). Selon Patton (2002, p.94-95) :

L'induction analytique offre une forme spécifique d'analyse inductive qui commence de manière déductive, en formulant des propositions ou des hypothèses, puis examine un cas particulier en profondeur pour déterminer si les faits du cas soutiennent l'hypothèse. Si cela convient, un autre cas est étudié, et ainsi de suite, dans la recherche de généralisations. Si un cas ne soutient pas l'hypothèse, c'est-à-dire qu'il s'agit d'un cas négatif, l'hypothèse est révisée.

Nous utilisons aussi une méthode d'analyse exploratoire pour identifier des tendances, des modèles et des relations intéressantes entre les variables.

3.5.Design de recherche envisagé

Pour étudier les propositions de notre recherche et analyser les relations qui existent entre les différents facteurs, nous adoptons une mono-méthode de recherche qualitative. En effet, les données étudiées proviennent des réponses à un questionnaire administré à divers professionnels en gestion de projet (professeurs, chargés de projets, agent de planification et d'évaluation). Le questionnaire sera administré en ligne à l'aide de l'outil Google Forms.

À travers cette approche, nous nous fixons comme objectif de comprendre les relations entre les différents facteurs clés de notre sujet d'étude. Le traitement des informations obtenues à travers ces professionnels peut nous permettre d'éclairer notre domaine de recherche et nous donne une vue globale des éléments qui influencent la façon dont les projets sont gérés.

Maxwell (2008) parle de cette méthode comme d'une approche permettant d'explorer des phénomènes sociaux complexes, comprendre les expériences et les perspectives des participants, et examiner les processus sociaux et organisationnels. Selon l'auteur, cette méthode de recherche est adéquate pour effectuer des recherches sur des phénomènes sociaux qui paraissent complexes, elle permet entre autres de comprendre les expériences et les perspectives des participants, mais aussi d'examiner les processus sociaux et organisationnels.

3.6.Méthodologies mobilisées

Dans notre étude, nous utilisons la méthode mono-méthode qualitative qui est centrale pour notre recherche. En effet, son utilisation se justifie essentiellement par l'adoption exclusive d'une approche qualitative, ceci à travers une enquête par questionnaire administré ligne. L'utilisation de cette mono-méthode nous permet d'explorer les relations entre les différents facteurs étudiés dans notre mémoire.

3.7.Horizon de temps

Pour capturer les relations entre les dimensions de l'acceptabilité sociale et la performance d'un côté, puis l'impact des différentes stratégies de gestion des parties sur cette relation à un moment donné, la collecte de données se fait à un moment précis dans le temps, ce qui suggère une étude transversale.

Le domaine de l'acceptabilité sociale est un domaine émergent de nos jours, sa relation avec la performance des projets est appelée à varier en raison des différents facteurs tant bien internes qu'externes, donc, l'utilisation de l'approche transversale nous permet d'étudier cette relation telle qu'elle est actuellement. Les résultats issus de cette étude peuvent aider les décideurs et les gestionnaires de projet à prendre des mesures en se basant sur des données récentes.

3.8. Justification des Techniques, plans et procédures de collectes de données et de traitements

Les données que nous traitons dans ce mémoire sont issues d'une enquête à travers un questionnaire administré à des professionnels ayant déjà eu à faire à l'enjeu de l'acceptabilité sociale. En effet, un survol de la littérature sur les définitions, processus et facteurs de l'acceptabilité sociale nous montre qu'elle est au centre de la performance des projets de grande envergure. Ceci nous amène à formuler notre cadre conceptuel étudiant la relation entre les dimensions de l'acceptabilité sociale et la performance des projets, mais aussi le rôle modérateur que joue la gestion des parties prenantes dans cette relation.

Afin de bien capter, étudier ces interactions, la revue de la littérature sur les facteurs nous a permis d'identifier les variables sur lesquelles nous recueillons nos données, ainsi nous avons pu valider notre cadre conceptuel final, nos questions de recherche et ainsi formuler des propositions. Selon le cadre conceptuel et la problématique, notre questionnaire est constitué de deux parties et tourne autour de ces deux questions principales :

Partie 1 : Comment la prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale influence-t-elle la performance des projets ?

Cette partie du questionnaire étudie la relation entre les trois dimensions de l'acceptabilité sociale retenues (l'acceptabilité communautaire, l'acceptabilité sociopolitique et l'acceptabilité de marché) et les quatre indicateurs de performance de projet retenus (coût, délai, qualité et partenariat avec les parties prenantes). Elle est composée de quatre questions suivant une échelle de Likert qui permet de mesurer les opinions en donnant cinq options de réponses : **Très négativement, Négativement, Neutre, Positivement, Très positivement.**

1. Comment la prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale influence-t-elle le coût des projets ?
2. Comment la prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale influence-t-elle la qualité des projets ?
3. Comment la prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale influence-t-elle le délai des projets ?
4. Comment la prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale influence-t-elle le Partenariat avec les parties prenantes des projets ?

	Coût					Délai					Qualité					Partenariat avec les Parties Prenantes				
	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
D1																				
D2																				
D3																				

Tableau 9 : Influence de la prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale sur la performance des projets

Dimensions de l'acceptabilité sociale (D)	
D1	Dimension communautaire
D2	Dimension sociopolitique
D3	Dimension de marché

Tableau 10 : Définitions des abréviations pour le facteur acceptabilité sociale

Partie 2 : Comment les différentes stratégies de gestion des parties prenantes influencent-elles la relation entre la prise en compte de l'acceptabilité sociale et la performance des projets ?

Cette partie du questionnaire étudie le rôle modérateur des quatre stratégies de gestion des parties prenantes en fonction de leur catégorie (les opposants, les alliés, les sympathisants, les insatisfaits) sur la relation entre les trois dimensions de l'acceptabilité sociale et les quatre indicateurs de performance de projet. Elle est aussi composée de quatre questions suivant une échelle de Likert qui permet de mesurer les opinions en donnant cinq options de réponses : **Très négativement, Négativement, Neutre, Positivement, Très positivement.**

1. Comment les stratégies de gestion des opposants influencent-elles la relation entre la prise en compte de l'acceptabilité sociale et la performance des projets ?
2. Comment les stratégies de gestion des sympathisants influencent-elles la relation entre la prise en compte de l'acceptabilité sociale et la performance des projets ?
3. Comment les stratégies de gestion des alliés influencent-elles la relation entre la prise en compte de l'acceptabilité sociale et la performance des projets ?
4. Comment les stratégies de gestion des insatisfaits influencent-elles la relation entre la prise en compte de l'acceptabilité sociale et la performance des projets ?

		D1>Performance					D2>Performance					D3>Performance				
		Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
PP1	S1															
PP2	S2															
PP3	S3															
PP4	S4															

Tableau 11 : Influence des stratégies de gestion des parties prenantes sur la relation entre acceptabilité sociale et performance des projets

Parties prenantes (PP)	Stratégies (S)
PP1 : Acteurs défavorables au projet à forte influence (Opposants)	S1 : Il faut canaliser leur réaction pour diminuer leur influence et désamorcer leurs attaques.
PP2 : Acteurs favorables à faible influence (Sympathisants)	S2 : Les engagez au maximum dans le processus, les informer de la progression et tenir compte de leurs suggestions.

Parties prenantes (PP)	Stratégies (S)
PP3 : Acteurs favorables à forte influence (Alliés)	S3 : Il faut mobiliser les alliés, les informer régulièrement sur le projet et intégrer leurs suggestions
PP4 : Acteurs défavorables à faible influence (Insatisfaits)	S4 : Il faut discuter avec eux pour les rassurer, les consulter régulièrement et leur expliquer les avantages du projet

Tableau 12 : Définitions des abréviations pour le facteur Gestion des parties prenantes

4. Résultats et discussions

Ce chapitre présente les résultats de notre enquête obtenus par le biais d'un questionnaire administré en ligne. Le chapitre est structuré en deux grandes parties reflétant nos deux propositions de recherche, la première portant sur la relation entre les dimensions de l'acceptabilité sociale et la performance des projets, la deuxième portant sur le rôle modérateur des stratégies de gestion des parties prenantes dans cette première relation. Le questionnaire a été confectionné avec Google Forms et a été administré à 13 professionnels de la direction de la santé publique en Mauricie et centre du Québec. Il s'agit de :

- Un Professeur au département de management à l'Université du Québec à Trois-Rivières
- Trois Agents de planification, programmation et recherche en action intersectorielle et communautaire
- Un Organisateur communautaire
- Quatre Agents de planification, programmation et recherche en santé environnementale
- Une Conseillère cadre en développement des communautés (démarche Être mieux ensemble)
- Un Chef de service en action intersectorielle et communautaire
- Deux Agents de planification, programmation et recherche en amélioration continue

Le choix de cette population d'étude trouve son intérêt dans le fait que les professionnels de la santé publique sont souvent confrontés à l'enjeu de l'acceptabilité sociale. Ils sont appelés, à travers l'action intersectorielle et communautaire, à recueillir les attentes et préoccupations de la population pour une meilleure prise en compte de l'aspect social dans les projets. Les réponses obtenues sont notées selon une échelle de Likert à cinq niveaux allant d'un à cinq soit, très négatif, négatif, neutre, positif et très positif.

4.1. Proposition 1 : La prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale (X) influence la performance des projets (Y)

La première proposition de notre recherche porte sur la relation d'influence entre les dimensions de l'acceptabilité sociale et les facteurs de performance des projets retenues. Cette proposition est étudiée à travers quatre questions pour faire ressortir l'influence que chaque dimension de l'acceptabilité sociale (en ligne) a sur chaque facteur de performance (en colonne). Ci-dessous, un tableau résumant les réponses obtenues :

	Coût					Délai					Qualité					Partenariat avec les Parties Prenantes				
	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Dimension communautaire (D1)	0	3	2	5	3	0	3	2	6	2	0	0	1	4	8	0	0	0	3	10
Dimension sociopolitique (D2)	1	1	1	6	4	0	2	2	7	2	0	0	2	6	5	0	1	2	1	9
Dimension de marché (D3)	0	4	4	3	2	1	0	6	5	1	0	0	2	6	5	0	2	2	3	6

Tableau 13 : Synthèse des résultats de la proposition 1

4.1.1. Influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur le coût des projets.

Les résultats sur l'influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur le coût des projets sont résumés dans le tableau et la figure ci-dessous :

Comment la prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale influence-t-elle le coût des projets ?

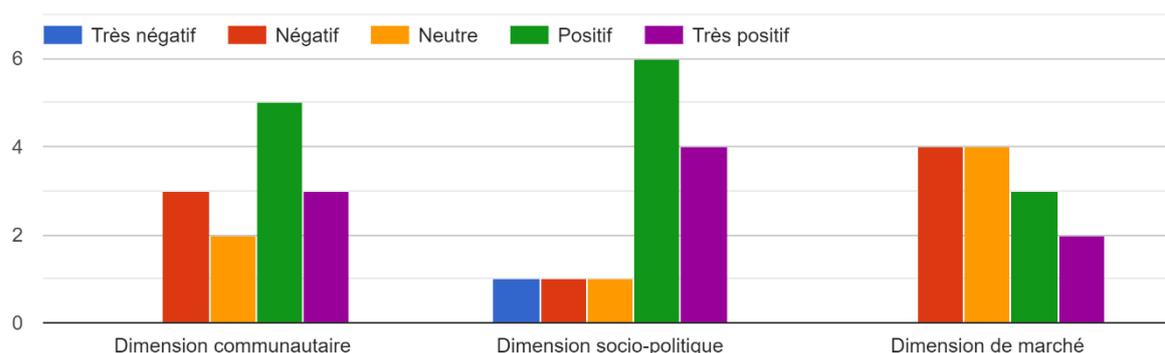


Figure 7 : Histogramme sur l'influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur le coût des projets.

	Coût				
	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Dimension communautaire (D1)	0	3	2	5	3
Dimension sociopolitique (D2)	1	1	1	6	4
Dimension de marché (D3)	0	4	4	3	2

Tableau 14 : L'influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur le coût des projets.

L'analyse de ce tableau nous permet de connaître la perception des répondants sur l'impact que les dimensions ont sur le coût du projet. S'agissant de la dimension communautaire, la majorité (11) considère qu'elle avait une influence soit positive (cinq), soit très positive (trois) ou

négative (trois) sur le coût des projets. Cependant, deux personnes considèrent que son influence est neutre.

La dimension sociopolitique a la même tendance que celle communautaire avec la majorité (12) considérant qu'elle exerce une influence qui peut être positive (six), très positive (quatre), négative (un) ou très négative (un). Seul un répondant considère qu'elle n'exerce aucune influence négative sur le coût des projets.

Pour la dimension de marché, ceux qui considèrent qu'elle n'a aucune influence sur le coût (quatre) sont beaucoup plus nombreux par rapport aux deux premières dimensions citées plus haut, mais la majorité (neuf) considère qu'elle en a une. Son influence est considérée négative par quatre répondants, positive par trois et très positive par deux.

Ces résultats nous montrent que la majorité des participants de l'enquête considèrent que les dimensions de l'acceptabilité sociale exercent une influence sur le coût des projets. Les deux dimensions communautaire et sociopolitique sont associées à une influence qui est fortement positive alors que les opinions sur la dimension de marché sont quant à elle plus nuancées.

4.1.2. Influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur la qualité des projets.

Les résultats sur l'influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur la qualité des projets sont résumés dans le tableau et la figure ci-dessous :

Comment la prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale influence-t-elle la qualité des projets ?

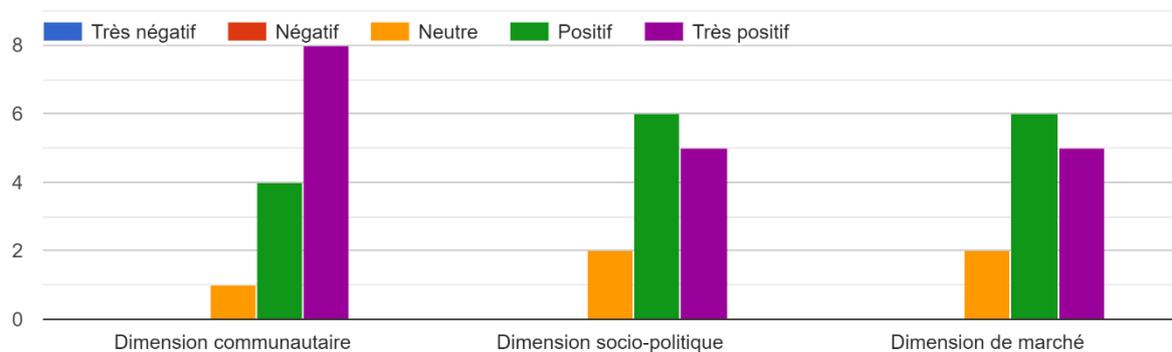


Figure 8 : Histogramme sur l'influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur la qualité des projets.

	Qualité				
	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Dimension communautaire (D1)	0	0	1	4	8
Dimension sociopolitique (D2)	0	0	2	6	5
Dimension de marché (D3)	0	0	2	6	5

Tableau 15 : L'influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur la qualité des projets.

La presque totalité des répondants (12) considère que la prise en compte de la dimension communautaire de l'acceptabilité sociale exerce une influence qui est soit positive (quatre) soit très positive (huit) sur la qualité des projets et un seul répondant considère qu'elle n'en a pas.

Concernant la dimension sociopolitique et celle de marché, nous retrouvons les mêmes statistiques avec la majorité (11) considérant qu'elles exercent une influence sur la qualité des projets (positive (six) ou très positive (cinq)) tandis que seulement deux d'entre eux pensent qu'elles n'exercent aucune influence sur cette dernière.

En résumé, il ressort de cette analyse que selon les participants, les trois dimensions de l'acceptabilité sociale étudiées exercent une influence sur la qualité des projets, une influence a tendance positive. Une petite partie des répondants considère cette influence comme neutre.

4.1.3. Influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur le délai des projets.

Les résultats sur l'influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur le délai des projets sont résumés dans le tableau et la figure ci-dessous :

Comment la prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale influence-t-elle le délai des projets ?

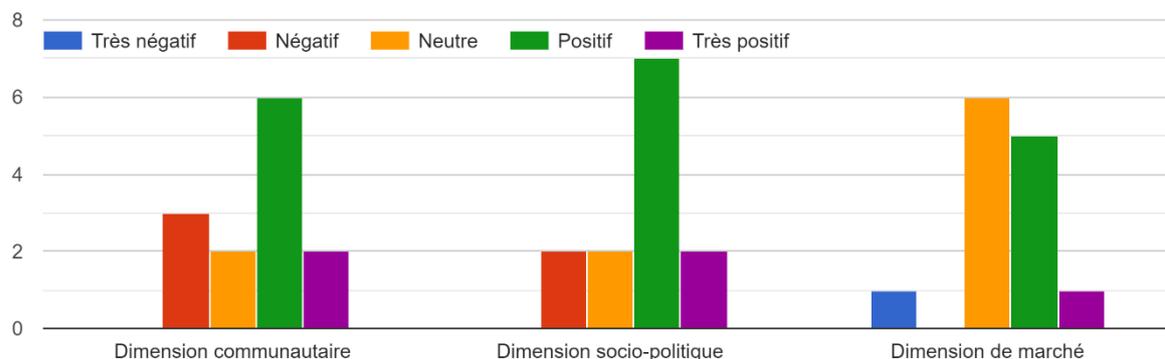


Figure 9 : Histogramme sur l'influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur le délai des projets.

	Délai				
	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Dimension communautaire (D1)	0	3	2	6	2
Dimension sociopolitique (D2)	0	2	2	7	2
Dimension de marché (D3)	1	0	6	5	1

Tableau 16 : L'influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur le délai des projets.

La dimension communautaire de l'acceptabilité sociale est perçue comme exerçant une influence sur le délai des projets. En effet, 11 des 13 répondants pensent qu'elle exerce soit une influence négative (trois), positive (six) ou très positive (deux) tandis que ceux qui considèrent son influence neutre sont au nombre de deux.

Il en est de même pour la dimension sociopolitique où également 11 répondants considèrent qu'elle exerce une influence sur le délai des projets et deux considèrent son influence comme neutre.

Les réponses concernant la dimension de marché en revanche sont plus nuancées avec sept répondants considérant qu'elle exerce une influence soit positive (cinq), soit très positive (un) ou très négative (un), mais une partie importante (six) considère qu'elle n'exerce aucune influence.

Ces résultats nous montrent que la majorité des participants de l'enquête considèrent que les dimensions de l'acceptabilité sociale exercent une influence sur le délai des projets. Il s'agit notamment de la dimension communautaire et de la dimension sociopolitique dont l'influence est perçue comme positive. Cependant les opinions sur la dimension de marché sont quant à elle plus nuancées avec près de la moitié considérant qu'elle n'a pas d'influence sur le délai des projets.

4.1.4. Influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur le partenariat avec les parties prenantes des projets.

Les résultats sur l'influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur le partenariat avec les parties prenantes des projets sont résumés dans le tableau et la figure ci-dessous :

Comment la prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale influence-t-elle le partenariat avec les parties prenantes dans les projets ?

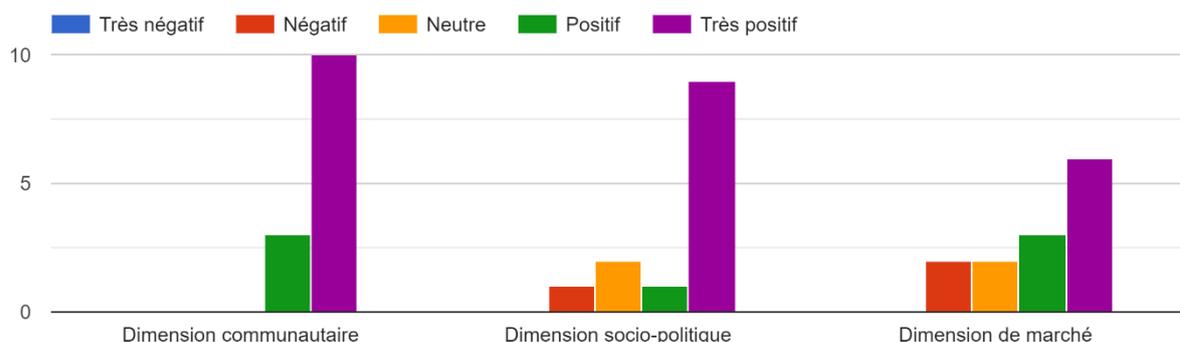


Figure 10 : Histogramme sur l'influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur le partenariat avec les parties prenantes des projets.

	Partenariat avec les Parties Prenantes				
	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Dimension communautaire (D1)	0	0	0	3	10
Dimension sociopolitique (D2)	0	1	2	1	9
Dimension de marché (D3)	0	2	2	3	6

Tableau 17 : L'influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur le partenariat avec les parties prenantes des projets.

La dimension communautaire de l'acceptabilité sociale est considérée par la totalité des répondants (13) comme exerçant une influence sur le partenariat avec les parties prenantes à tendance positive (trois) ou très positive (10).

La dimension sociopolitique est perçue comme exerçant une influence sur le partenariat avec les parties prenantes (avec 11 répondants). Cette influence est perçue comme négative par une personne, positive par une personne aussi et très positive par neuf personnes. Seuls deux répondants considèrent son influence comme neutre.

La dimension de marché suit la même tendance avec aussi 11 répondants considérant qu'elle a une influence et que cette dernière est négative (deux), positive (trois) ou très positive (six) et deux personnes la considérant comme neutre.

En résumé, nous constatons que selon les participants, les trois dimensions de l'acceptabilité sociale étudiées exercent une influence sur le partenariat avec les parties prenantes des projets, une influence plus prononcée par rapport aux autres indicateurs de performance.

4.1.5. Discussion et conclusion de la proposition 1

Les résultats obtenus par le biais de notre questionnaire traduisent l'existence d'une influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur les facteurs de performances des projets, une influence qui varie selon la dimension. En effet, il ressort de cela que la dimension communautaire exerce une influence sur l'ensemble des facteurs de performance des projets. Ce qui veut dire que prendre en considération la relation avec la communauté a un impact sur

les coûts, sur la coopération et sur l'exécution du projet. Cette dimension exerce aussi une influence sur de potentiels conflits ou obstacles communautaires ainsi que sur le partenariat avec les parties prenantes.

Il en est de même pour la dimension sociopolitique qui est considérée comme influençant les facteurs de performance des projets. L'acceptabilité des autorités ou acteurs politiques, la recherche de stabilité politique peut agir sur l'environnement, les relations politiques et sociales du projet ainsi que la coopération des parties prenantes.

Cependant, la dimension de marché reçoit des opinions nuancées quant à son influence sur les facteurs de performances des projets. Cette nuance est beaucoup plus présente au niveau des coûts et délais des projets dont les avis sur son influence sont mitigés. La cause de mitigation peut être la nature du marché, l'analyse de l'influence du marché qui est souvent complexe, les facteurs externes tels que les événements économiques inattendus.

Il ressort après cette analyse que la prise en compte des différentes dimensions de l'acceptabilité sociale exerce une influence sur les facteurs de performance des projets. Ceci est notamment vrai pour la dimension communautaire et sociopolitique, cependant nous observons des opinions plus nuancées s'agissant de la dimension de marché même la majorité pense que son influence est bien existante. De ce fait, **la proposition 1 stipulant que la prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale influence la performance des projets est confirmée.**

4.2. Proposition 2 : Les stratégies de gestion des parties prenantes en fonction de leur catégorie (Z) jouent un rôle modérateur sur la relation entre les dimensions de l'acceptabilité sociale (X) et performances des projets (Y)

La deuxième proposition de notre recherche porte sur le rôle modérateur des stratégies de gestion des parties prenantes sur la relation entre les dimensions de l'acceptabilité sociale et les facteurs de performance des projets retenus. Cette proposition est aussi étudiée à travers quatre questions pour faire ressortir l'influence des stratégies de gestion des parties prenantes (en ligne) sur la relation entre les dimensions de l'acceptabilité sociale et les facteurs de performance (en colonne).

Ci-dessous, un tableau résumant les réponses obtenues :

		Dimension communautaire (D1)>Performance					Dimension sociopolitique (D2)>Performance					Dimension de marché (D3)>Performance				
		Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
PP1 : Acteurs défavorables au projet à forte influence (Opposants)	S1	1	4	1	2	5	1	3	3	2	4	2	3	3	2	3
PP2 : Acteurs favorables à faible influence (Sympathisants)	S2	0	1	3	4	5	0	0	5	5	3	0	0	4	6	3
PP3 : Acteurs favorables à forte influence (Alliés)	S3	1	0	0	4	8	0	0	1	8	4	0	0	1	5	7
PP4 : Acteurs défavorables à faible influence (Insatisfaits)	S4	1	2	2	4	4	1	1	4	4	3	1	2	5	4	1

Tableau 18 : Synthèse des résultats de la proposition 2

4.2.1. Influence de la gestion des opposants sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets

Les résultats sur l'influence de la gestion des opposants sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets sont résumés dans le tableau et la figure ci-dessous :

Comment les stratégies de gestion des opposants influencent elles la relation entre la prise en compte de l'acceptabilité sociale et la performance des projets ?

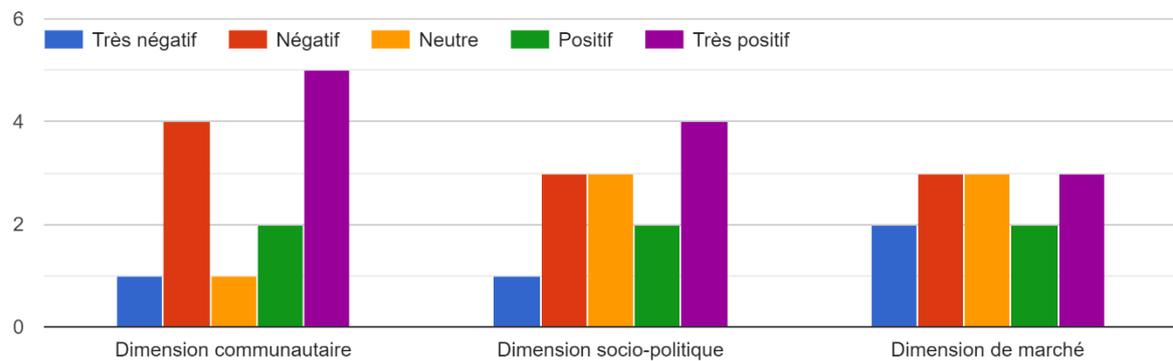


Figure 11 : Histogramme de l'influence de la gestion des opposants sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets

		Dimension communautaire (D1)>Performance					Dimension sociopolitique (D2)>Performance					Dimension de marché (D3)>Performance				
		Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
PP1 : Acteurs défavorables au projet à forte influence (Opposants)	S1	1	4	1	2	5	1	3	3	2	4	2	3	3	2	3

Tableau 19 : Influence de la gestion des opposants sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets

Les graphiques ci-dessus nous montrent que les stratégies de gestion des opposants, selon la majorité des répondants (12), influencent la relation entre la dimension communautaire de l'acceptabilité sociale et les facteurs de performance des projets. Cette influence peut être soit très négative (un), négative (quatre), positive (deux) ou très positive (cinq).

L'existence d'une influence des stratégies de gestion des opposants se retrouve aussi dans la relation entre la dimension sociopolitique et la dimension de marché avec les facteurs de performance. Dans les deux cas, nous avons le même nombre de répondants soutenant cette thèse (10 pour chaque relation) même si elle est moins soutenue par rapport à la dimension communautaire. On note cependant trois (trois) professionnels jugeant que ces deux dimensions n'ont pas d'influence sur les facteurs de performance des projets.

Un regard global sur ces résultats montre que mettre en place une stratégie de gestion adaptée aux opposants exerce une influence sur la relation entre les dimensions de l'acceptabilité sociale et les facteurs de performance des projets. Cette influence est cependant beaucoup plus présente avec la dimension communautaire.

4.2.2. Influence de la gestion des sympathisants sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets

Les résultats sur l'influence de la gestion des sympathisants sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets sont résumés dans le tableau et la figure ci-dessous :

Comment les stratégies de gestion des sympathisants influencent elles la relation entre la prise en compte de l'acceptabilité sociale et la performance des projets ?

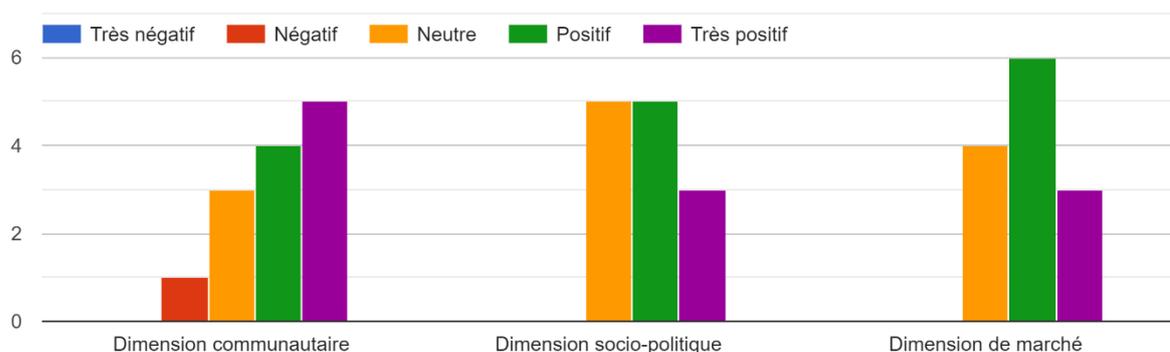


Figure 12 : Histogramme de l'influence de la gestion des sympathisants sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets

		Dimension communautaire (D1)>Performance					Dimension sociopolitique (D2)>Performance					Dimension de marché (D3)>Performance				
		Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
PP2 : Acteurs favorables à faible influence (Sympathisants)	S2	0	1	3	4	5	0	0	5	5	3	0	0	4	6	3

Tableau 20 : Influence de la gestion des sympathisants sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets

Les résultats recueillis traduisent une forte tendance des répondants à considérer que la gestion des sympathisants a une influence sur la relation entre les dimensions de l'acceptabilité sociale et les facteurs de performances. Nous constatons que son influence est confirmée par 10 répondants la considérant très positive (cinq), positive (quatre) ou négative.

Pour la dimension sociopolitique et les facteurs de performances, son influence est soutenue par huit répondants (cinq réponses pour une influence positive et trois pour une influence très positive). Cependant, le nombre de répondants ayant répondu que la gestion des sympathisants n'a aucune influence sur cette relation est plus important (cinq) que pour la relation précédemment citée (trois).

S'agissant de la relation entre la dimension de marché et les facteurs de performance des projets, l'influence de la gestion des sympathisants y est aussi soutenue par une large majorité de répondants (neuf), allant de positivement (six) à très positivement (trois). Ce qui laisse donc une poignée de répondants (quatre) considérant son influence neutre.

En somme, ces résultats nous montrent que la mise en d'une stratégie de gestion adaptée aux sympathisants exerce une influence sur la relation entre les dimensions de l'acceptabilité sociale et les facteurs de performance des projets à des degrés différents. Plus prononcée avec la dimension communautaire, ensuite avec la dimension de marché et enfin avec la dimension sociopolitique.

4.2.3. Influence de la gestion des alliés sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets

Les résultats sur l'influence de la gestion des alliés sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets sont résumés dans le tableau et la figure ci-dessous

Comment les stratégies de gestion des alliés influencent elles la relation entre la prise en compte de l'acceptabilité sociale et la performance des projets ?

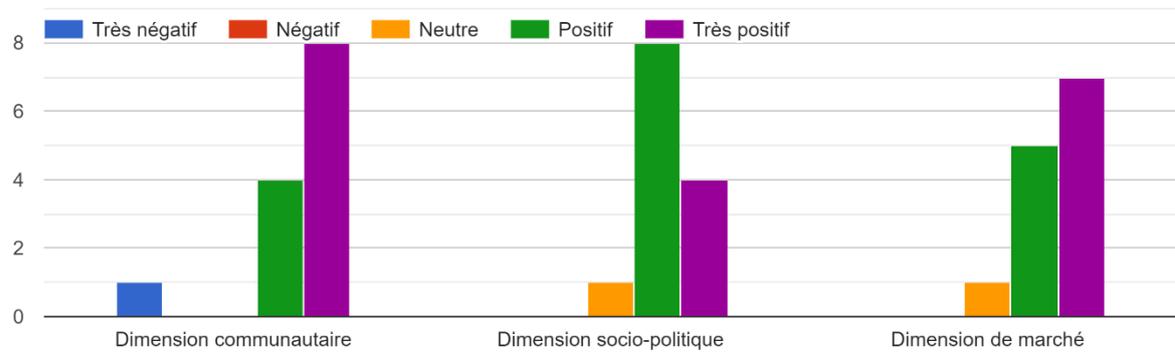


Figure 13 : Histogramme de l’Influence de la gestion des alliés sur la relation entre les dimensions l’acceptabilité sociale et la performance des projets

		Dimension communautaire (D1)>Performance					Dimension sociopolitique (D2)>Performance					Dimension de marché (D3)>Performance				
		Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
PP3 : Acteurs favorables à forte influence (Alliés)	S3	1	0	0	4	8	0	0	1	8	4	0	0	1	5	7

Tableau 21 : Influence de la gestion des alliés sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets

Les données recueillies dans ce tableau montrent que la quasi-totalité des répondants considère qu'une stratégie de gestion des alliés exerce une influence sur les facteurs de performance des projets. En effet, nous constatons que tous les répondants soutiennent que ces stratégies exercent une influence sur la relation entre la dimension communautaire de l'acceptabilité sociale et les facteurs de performance des projets avec quatre répondants considérant que cette influence est positive, huit la considérant très positive et un seul la considérant très négative.

Pour la dimension sociopolitique et les facteurs de performance des projets, l'existence d'une influence de la part des stratégies de gestion des alliés est soutenue par la presque totalité des professionnels interrogés (12). Cette influence est soit positive (huit) soit très positive (quatre).

La dimension de marché suit aussi cette même tendance avec 12 professionnels reconnaissant l'influence que la gestion des alliés exerce sur sa relation avec les facteurs de performances des projets. Influence qui est considérée soit positive (par cinq répondants), soit très positive (par sept répondants).

Dans l'ensemble, il ressort de cette analyse que les stratégies de gestion des alliés exercent une influence soutenue presque unanimement par les répondants et pour les différentes dimensions de l'acceptabilité sociale. En effet, pour la relation entre la dimension communautaire et les facteurs de performance des projets, tous les répondants considèrent que ces stratégies exercent une influence. Pour la dimension sociopolitique et la dimension de marché, seul un répondant considère que ces stratégies n'exercent aucune influence sur leur relation avec les facteurs de performance des projets.

4.2.4. Influence de la gestion des insatisfaits sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets

Les résultats sur l'influence de la gestion des insatisfaits sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets sont résumés dans le tableau et la figure ci-dessous

Comment les stratégies de gestion des insatisfaits influencent elles la relation entre la prise en compte de l'acceptabilité sociale et la performance des projets ?

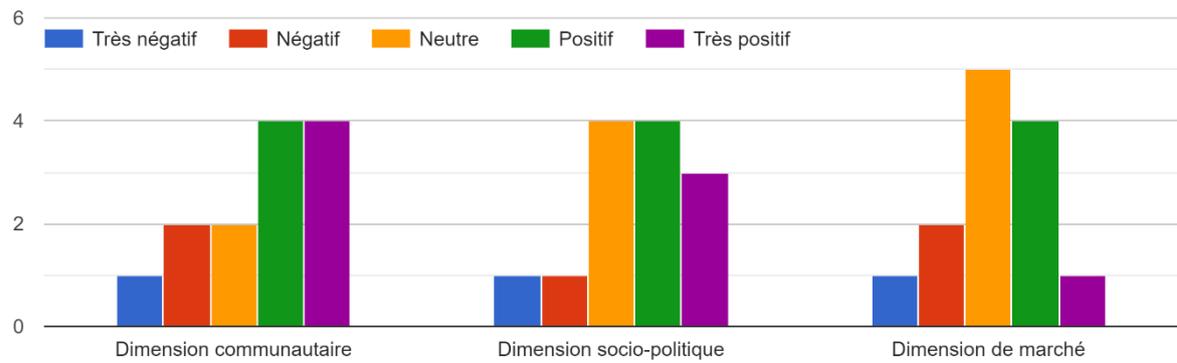


Figure 14 : Histogramme de l'influence de la gestion des insatisfaits sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets

		Dimension communautaire (D1)>Performance					Dimension sociopolitique (D2)>Performance					Dimension de marché (D3)>Performance				
		Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
PP4 : Acteurs défavorables à faible influence (Insatisfaits)	S4	1	2	2	4	4	1	1	4	4	3	1	2	5	4	1

Tableau 22 : Influence de la gestion des insatisfaits sur la relation entre les dimensions l'acceptabilité sociale et la performance des projets

L'analyse de ces résultats nous montre que la majorité (11) des répondants à notre questionnaire considère que la gestion des insatisfaits exerce une influence sur la relation entre la dimension communautaire de l'acceptabilité sociale et les facteurs de performances. En effet, cela se traduit par une influence considérée soit très négative (un), négative (deux), positive (quatre) ou très positive (quatre).

L'existence de son influence est aussi notée dans relation entre la dimension sociopolitique et les facteurs de performances, mais moins que dans la relation précédemment citée. Cette influence est soutenue par la majorité des répondants (neuf) qui la considère comme très négative (un), négative (un), positive (quatre) ou très positive (trois). Il y a cependant quatre répondants estimant que cette relation est neutre.

Pour la relation entre dimension de marché et les facteurs de performance des projets, l'existence d'une influence est considérée par huit répondants et les cinq restants la considèrent comme neutre. Pour ceux qui jugent que cette influence est bien existante, un répondant la considère comme très négative, deux la considèrent comme négative, quatre la considèrent comme positive et un comme très positive.

En résumé, même si les stratégies de gestion des insatisfaits sont considérées comme exercent une influence sur la relation entre les dimensions de l'acceptabilité sociale et les facteurs de performance, il faudra cependant noter que cette influence est beaucoup plus soutenue avec la dimension communautaire que celle sociopolitique et de marché.

4.2.5. Discussion et conclusion de la proposition 2

Cette proposition fait état de l'influence ou du rôle modérateur que les différentes stratégies de gestion des parties prenantes jouent sur la relation entre les dimensions de l'acceptabilité sociale et les facteurs de performances de projet. En effet, considérant les stratégies de gestion des opposants, leur mise en place exerce une certaine influence particulièrement sur la relation de la dimension communautaire avec les facteurs de performance des projets. Ce qui peut être expliqué par la nature et l'intensité de l'opposition ainsi que de la manière dont le conflit est géré.

Les stratégies de gestions des sympathisants exercent aussi une influence sur la relation entre les dimensions de l'acceptabilité sociale et les facteurs de performances des projets selon la majorité des répondants. Même si son influence est moins soutenue par rapport à la gestion des

opposants, elle est quand même existence et varie en fonction de la dimension, car elle est plus prononcée avec celle communautaire, puis celle de marché et enfin celle sociopolitique. Dans ce cas aussi la nature du soutien apporté et les méthodes dont les relations sont gérées peuvent être des facteurs explicatifs.

Les stratégies de gestion des alliés sont quant à elles, considérées majoritairement comme exerçant une influence sur la relation entre les trois dimensions de l'acceptabilité sociale et les facteurs de performances retenus. Ce résultat peut être expliqué par le fait que ces parties prenantes offrent un soutien qui est actif et positif, mais aussi la gestion de leur coopération qui permet de renforcer ce soutien-là.

Enfin nous avons les stratégies de gestion des insatisfaits dont l'influence sur la relation entre les dimensions de l'acceptabilité sociale et les facteurs de performance des projets est présente. Cependant, elle est plus prononcée pour la dimension communautaire que pour celle sociopolitique et de marché. Ce résultat peut trouver son explication dans la manière dont les mécontentements, la cause et la nature de leur insatisfaction sont gérés et qui peut atténuer ou aggraver les effets sur la performance.

Au regard de cette analyse, nous constatons que les stratégies de gestions des parties prenantes exercent une influence sur la relation entre les dimensions de l'acceptabilité sociale et les facteurs de performances retenues. On note cependant que le degré de cette influence dépend ou varie en fonction de la catégorie de partie prenante et de la dimension d'acceptabilité sociale considérée. De ce fait, **la proposition 2 stipulant que les stratégies de gestion des parties prenantes en fonction de leur catégorie jouent un rôle modérateur sur la relation entre les dimensions de l'acceptabilité sociale et la performance des projets est confirmée.**

4.3.Synthèse des résultats

Dans cette section, nous faisons une synthèse des résultats discutés dans la section précédente. Le tableau 23 et le tableau 24 présentent respectivement la synthèse des résultats et le sens de l'influence de la proposition 1 et de la proposition 2, le tableau 25 fait une synthèse globale ainsi que la conclusion émise sur chacune des propositions.

Sens d'influence de la proposition 1 : La prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale (X) influence la performance des projets (Y)		Facteurs de performance des projets			
		Coût	Qualité	Délai	Partenariat avec les Parties Prenantes
Dimensions d' acceptabilité sociale	Dimension communautaire (D1)	Positif	Positif	Positif	Positif
	Dimension sociopolitique (D2)	Positif	Positif	Positif	Positif
	Dimension de marché (D3)	Nuancé	Positif	Nuancé	Positif

Tableau 23 : Tableau de synthèse et sens d'influence pour la proposition 1

Sens d'influence de la proposition 2 : Les stratégies de gestion des parties prenantes en fonction de leur catégorie (Z) jouent un rôle modérateur sur la relation entre les dimensions de l'acceptabilité sociale (X) et performances des projets (Y)			Relation entre les dimensions de l'acceptabilité sociale et les facteurs de performance des projets		
			Dimension communautaire (D1)>Performance	Dimension sociopolitique (D2) >Performance	Dimension de marché (D3) >Performance
Les stratégies de gestion des parties prenantes en fonction de leur catégorie	PP1 : Acteurs défavorables au projet à forte influence (Opposants)	S1	Nuancé	Nuancé	Nuancé
	PP2 : Acteurs favorables à faible influence (Sympathisants)	S2	Positif	Positif	Positif
	PP3 : Acteurs favorables à forte influence (Alliés)	S3	Positif	Positif	Positif
	PP4 : Acteurs défavorables à faible influence (Insatisfaits)	S4	Positif	Positif	Nuancé

Tableau 24 : Tableau de synthèse et sens d'influence pour la proposition 2

Objectifs (O)	Questions de recherche (QR)	Propositions (P)	Conclusions
Objectif 1 (O1) : Analyser et comprendre la relation entre Acceptabilité sociale et performance des projets (X > Y)	QR1 : Comment la prise en compte de l'acceptabilité sociale influence-t-elle la performance des projets ?	P1 : La prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale (X) influence la performance des projets (Y)	Confirmée
Objectif 2 (O2) : Analyser et comprendre le rôle modérateur des stratégies de gestion des parties prenantes sur la relation entre de l'acceptabilité sociale et la performance des projets (Z > (X > Y))	QR2 : Comment les différentes stratégies de gestion des parties prenantes influencent-elles la relation entre la prise en compte de l'acceptabilité sociale et la performance des projets ?	P2 : Les stratégies de gestion des parties prenantes en fonction de leur catégorie (Z) jouent un rôle modérateur sur la relation entre les dimensions de l'acceptabilité sociale (X) et performances des projets (Y)	Confirmée

Tableau 25 : Tableau de synthèse des résultats

5. Conclusion et contribution

Ce mémoire, au regard de l'enjeu grandissant que comporte l'acceptabilité sociale dans les projets, a pour but d'étudier l'impact de la prise en compte de ses dimensions sur les facteurs de performance de projet. Il s'articule autour de la problématique de mieux comprendre la relation qui existe entre la prise en compte de l'acceptabilité sociale et la performance du projet tout en tenant compte des différentes stratégies de gestion des parties prenantes. Plus précisément, ce travail cherche à comprendre comment les stratégies de gestion des parties prenantes affectent la relation entre la prise en compte des dimensions d'acceptabilité sociale et la performance du projet.

Avec cette problématique, deux objectifs de recherches ont été dégagés à savoir analyser et comprendre la relation entre acceptabilité sociale et performance des projets et ensuite analyser et comprendre le rôle modérateur des stratégies de gestion des parties prenantes sur la relation entre de l'acceptabilité sociale et la performance des projets. Pour atteindre ces objectifs, une revue de la littérature a été faite et cela a permis d'identifier les différents facteurs pour chaque domaine de connaissance étudié (acceptabilité sociale, gestion des parties prenantes, performance des projets), mais aussi de formuler des propositions de recherche servant de fil conducteur à notre étude.

La plausibilité de ces propositions a ensuite été étudiée à travers une enquête par questionnaire en ligne administré à des professionnels de la santé publique.

Conclusion	Questions de recherche (QR)	Réponses aux questions de recherche (QR)					Objectifs (O)	Contribution
<p>P1 : La prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale (X) influence la performance des projets (Y)</p> <p>Confirmée</p>	<p>QR1 : Comment la prise en compte de l'acceptabilité sociale influence-t-elle la performance des projets ?</p>	<p><i>La prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale (X) influence la performance des projets (Y) et le sens de cette influence dépend de la dimension (D) considérée.</i></p>					<p>Objectif 1 (O1) : Analyser et comprendre la relation entre Acceptabilité sociale et performance des projets (X > Y)</p> <p>Atteint</p>	<p>Marginale et théorique</p>
			Coût	Qualité	Délai	Partenariat avec les Parties Prenantes		
		Dimension communautaire (D1)	Positif	Positif	Positif	Positif		
		Dimension sociopolitique (D2)	Positif	Positif	Positif	Positif		
		Dimension de marché (D3)	Nuancé	Positif	Nuancé	Positif		
<p>P2 : Les stratégies de gestion des parties prenantes en fonction de leur catégorie (Z) jouent un rôle modérateur sur la relation entre les dimensions de l'acceptabilité sociale (X) et performances des projets (Y)</p> <p>Confirmée</p>	<p>QR2 : Comment les différentes stratégies de gestion des parties prenantes influencent-elles la relation entre la prise en compte de l'acceptabilité sociale et la performance des projets ?</p>	<p><i>Les stratégies de gestion des parties prenantes (Z) jouent un rôle modérateur sur la relation entre acceptabilité sociale (X) et performances des projets (Y), et le sens dépend de la catégorie de partie prenante (PP) ainsi que de la dimension (D) d'acceptabilité sociale considérée.</i></p>					<p>Objectif 2 (O2) : Analyser et comprendre le rôle modérateur des stratégies de gestion des parties prenantes sur la relation entre de l'acceptabilité sociale et la performance des projets (Z > (X > Y))</p> <p>Atteint</p>	<p>Marginale et théorique</p>
			Dimension communautaire (D1) >Performance	Dimension sociopolitique (D2) >Performance	Dimension de marché (D3) >Performance			
		PP1 : Acteurs défavorables au projet à forte influence (Opposants)	Nuancé	Nuancé	Nuancé			
		PP2 : Acteurs favorables à faible influence (Sympathisants)	Positif	Positif	Positif			
		PP3 : Acteurs favorables à forte	Positif	Positif	Positif			

Conclusion	Questions de recherche (QR)	Réponses aux questions de recherche (QR)				Objectifs (O)	Contribution
		influence (Alliés)					
		PP4 : Acteurs défavorables à faible influence (Insatisfaits)	Positif	Positif	Nuancé		

Tableau 26 : Synthèse des conclusions, réponses aux questions de recherches et contribution de la recherche

5.1. Contribution managériale

Notre premier objectif de recherche a pour but d'analyser et comprendre la relation qui existe entre l'acceptabilité sociale et performance des projets. D'où a découlé notre première proposition qui discute de l'influence de la mise en place un processus de gestion de l'acceptabilité sociale sur la performance des projets. Les résultats obtenus suggèrent que cette influence existe ensuite que son intensité et son sens dépendent de la dimension dont il est question.

S'agissant de notre deuxième objectif de recherche, il étudiait le rôle modérateur des stratégies de gestion des parties prenantes sur la relation entre de l'acceptabilité sociale et la performance des projets. La proposition qui en découle porte sur l'influence que les stratégies de gestion des parties prenantes en fonction de leur catégorie exercent sur la relation entre processus de gestion acceptabilité sociale et performances des projets. Nos résultats ont aussi montré que selon les stratégies, il existe une influence dont l'intensité et le sens varient.

De ce fait, en termes de contribution managériale, ces résultats peuvent aider les gestionnaires et les décideurs à orienter leurs stratégies, actions, pour poser des actes en fonction du résultat souhaité. Les décideurs pourront mieux gérer les risques liés à l'acceptabilité sociale ce qui peut éviter des litiges, les retards du projet, et permet entre autres de limiter les impacts négatifs. En identifiant les stratégies de gestions de parties prenantes adaptées pour traiter avec les différents groupes d'intervenant. Cela permet ainsi aux professionnels de mieux gérer les enjeux liés aux parties prenantes et d'améliorer la réussite de leurs projets.

5.2. Contribution théorique

En termes de contribution théorique, les résultats de notre recherche, à travers notre première proposition, apportent une connaissance plus approfondie des différentes dimensions de l'acceptabilité sociale et de leur impact sur les différents facteurs de performance des projets. En effet il est important de pouvoir déterminer quelle dimension de l'acceptabilité sociale exerce une influence sur quel facteur de performance des projets et de quelle manière. Les résultats contribuent à une meilleure compréhension des liens entre acceptabilité sociale et performance des projets,

À travers notre deuxième proposition sur le rôle modérateur des stratégies de gestion des parties prenantes sur la relation entre de l'acceptabilité sociale et la performance des projets, la

recherche contribue de manière théorique à la littérature donnant une idée sur comment les différentes catégories de parties prenantes réagissent aux stratégies de gestion et comment cela influe la relation entre acceptabilité sociale et performance des projets. En définitive, notre recherche aide dans l'approfondissement de la compréhension de ces domaines (acceptabilité sociale, gestions des parties prenantes et performance des projets) et à servir de tremplin pour des recherches futures et une amélioration des pratiques en gestion de projet.

Ces résultats viennent confirmer les théories existantes sur l'influence des dimensions de l'acceptabilité sociale sur la performance des projets ainsi que l'influence des stratégies de gestion des parties prenantes adaptées à chaque catégorie.

5.3.Limitations

La première limite que nous pouvons évoquer dans notre mémoire a un rapport avec la taille et la nature de l'échantillon de l'étude. En effet bien que les résultats interprétés offrent un aperçu intéressant, il faut noter que la généralisation doit se faire avec prudence. De ce fait une étude conduite avec une taille d'échantillon plus grande peut donner des résultats susceptibles d'être pris comme une généralité. Concernant la nature de l'échantillon, les répondants de notre questionnaire sont principalement des professionnels de la santé publique, ce qui fait que les opinions, les expériences sont similaires. Ce qui limite la variété des réponses ainsi limiter un point de vue externe capable d'enrichir l'étude.

La deuxième limite de notre recherche est que la disponibilité des professionnels interrogés nous restreint à un certain nombre de questions dans notre questionnaire. En effet, le temps que ces professionnels peuvent accorder aux questionnaires ne nous permet pas d'aller plus en profondeur sur les raisons de leurs choix de réponses. Cela aurait pu nous permettre de développer, de mettre en évidence les variables clés liées aux différentes dimensions de l'acceptabilité sociale ainsi que celles liées aux stratégies de gestion des parties prenantes.

5.4.Recherches futures

Ce travail de recherche étudie la relation qui existe entre les dimensions de l'acceptabilité sociale et les facteurs de projet, ainsi que le rôle modérateur que jouent les stratégies de gestion des parties prenantes dans cette relation. Cependant, même s'il confirme l'existence d'une influence, des recherches plus approfondies pourraient se concentrer sur les facteurs explicatifs

de cette influence ainsi que du sens de cette influence. Cela peut aider les gestionnaires de projets et décideurs d'avoir des leviers sur lesquels appuyer pour atteindre leurs objectifs.

Outre que ces facteurs explicatifs, des recherches futures pourraient se concentrer sur des indicateurs de mesures d'acceptabilité sociale. En effet ces indicateurs pourront faire partie du tableau de bord du gestionnaire de projet lui permettant ainsi, à chaque étape du projet, de mesurer le degré d'acceptabilité sociale du projet. Cette mesure lui permettra d'adapter ses stratégies de gestion d'acceptabilité sociale pour une bonne performance du projet.

BIBLIOGRAPHIE.

- Aïm, R. (2011). *Les fondamentaux de la gestion de projet*. Saint-Denis, France : Afnor Edition.
- Anantatmula, Vittal. (2015). Strategies for Enhancing Project Performance. *Journal of Management in Engineering*, 31. 04015013. 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000369.
- Ankrah, N. A., & Proverbs, D. (2005, September). A framework for measuring construction project performance: overcoming key challenges of performance measurement. In 21st Annual ARCOM Conference (Vol. 2, pp. 959-969).
- Arcand, P. (2016). Le chantier sur l'acceptabilité sociale : une démarche innovante tournée vers l'avenir. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 18 (1).
- Asana. (2022). Qu'est-ce qu'une analyse des parties prenantes ? [2022]. <https://asana.com/fr/resources/project-stakeholder> accédé le 12 juin 2023
- Baba, S., & Mailhot, C. (2016). De la controverse à l'acceptabilité sociale : le rôle constructif du conflit. [VertigO] *La revue électronique en sciences de l'environnement*, 16 (1).
- Baba, S., & Raufflet, E. (2015). *L'acceptabilité sociale : une notion en consolidation. Management international*, 19 (3), 98-114.
- Barclay, C. (2008). Towards an integrated measurement of IS project performance: The project performance scorecard. *Information Systems Frontiers*, 10, 331-345.
- Batellier, P. (2012). Revoir les processus de décision publique : de l'acceptation sociale à l'acceptabilité sociale. Gaïa Presse, (1er)
- Batellier, P. (2015). *Acceptabilité sociale. Cartographie d'une notion et de ses usages*.
- Batellier, P. (2016). *Acceptabilité sociale des grands projets à fort impact socio-environnemental au Québec : définitions et postulats*. [VertigO] *La revue électronique en sciences de l'environnement*, 16 (1).
- Bélangier, D., & Vanasse, A. (2020). *Acceptabilité sociale et politique de projets éoliens : revue de littérature*. VertigO-la revue électronique en sciences de l'environnement, 20 (2). <https://doi.org/10.4000/vertigo.28226>
- Besse-Patin, B. (2017). Un petit tour d'induction analytique
- Bierry, A., & Lavorel, S. (2016). Implication des parties prenantes d'un projet de territoire dans l'élaboration d'une recherche à visée opérationnelle. *Sciences Eaux & Territoires pour tous*, (21), 18-23.
- Boatright, J. (2006). Quel avenir pour la gestion des parties prenantes?. *Les ateliers de l'éthique*, 1 (1), 42-57.
- Bobillier-Chaumon, M., & Dubois, M. (2009). L'adoption des technologies en situation professionnelle : quelles articulations possibles entre acceptabilité et acceptation?. *Le travail humain*, 72 (4), 355-382.
- Boissonade, J., Barbier, R., Bauler, T., Fortin, M. J., Fournis, Y., Lemarchand, F., & Raufflet, E. (2016). Mettre à l'épreuve l'acceptabilité sociale. *VertigO-la revue électronique en sciences de l'environnement*, 16 (1).
- Bosredon, P., & Dumont, F. (2021). *Projet en partage, partage sans projet : Les dimensions sociales et territoriales du projet* (p. 188). Peter Lang International Academic Publishers.

- Bourne, L., & D. H. (2005). *Visualising and mapping stakeholder influence. Management decision.*
- Bréchet, J. P., & Desreumaux, A. (2006). Le projet dans l'action collective. Encyclopédie des ressources humaines, 1015-1024.
- Brown, K., & Hodgson, M. (2017). *The role of stakeholder engagement in successful project outcomes.* International Journal of Project Management, 35(1), 84-96.
- Carbonneau, C. (2014). *Le projet urbain à l'ère de l'acceptabilité sociale : les tenants et aboutissants de la gestion des parties prenantes au fil du cycle de vie des projets* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Montréal).
- Carbonneau, C. (2014). Le projet urbain à l'ère de l'acceptabilité sociale : les tenants et aboutissants de la gestion des parties prenantes au fil du cycle de vie des projets (Doctoral dissertation, Université du Québec à Montréal).
- Caron-Malenfant J. & Conraud T. (2009). *Guide pratique de l'acceptabilité sociale : pistes de réflexion et d'action.* Éditions D.P.R.M
- Chen, Y., Lu, L., & Wang, D. (2019). *The impact of stakeholder engagement on project success : An empirical study.* International Journal of Project Management, 37(3), 365-376.
- Cheung, S. O., Suen, H. C., & Cheung, K. K. (2004). PPMS: a web-based construction project performance monitoring system. Automation in construction, 13 (3), 361-376.
- Conseil patronal de l'environnement du Québec (CPEQ), 2012, Guides des bonnes pratiques afin de favoriser l'acceptabilité sociale des projets, p. 68*
- Dainty, A. R., Cheng, M. I., & Moore, D. R. (2003). Redefining performance measures for construction project managers: an empirical evaluation. Construction Management & Economics, 21 (2), 209-218.
- Daoust, J. F. (2009). La faisabilité sociale des projets éoliens (Doctoral dissertation, Université du Québec à Rimouski).
- Devine-Wright, P. (2005). *Beyond NIMBYism: towards an integrated framework for understanding public perceptions of wind energy.* Wind Energy: An International Journal for Progress and Applications in Wind Power Conversion Technology, 8(2), 125-139.
- Dieronitou, I. (2014). The ontological and epistemological foundations of qualitative and quantitative approaches to research. International journal of economics, commerce and management, 2(10), 1-17.
- Ding, Y., & Foo, S. (2002). Ontology research and development. part 2-a review of ontology mapping and evolving. Journal of information science, 28 (5), 375-388.
- Dupuis, N. (2019). *L'acceptabilité sociale de l'hydrogène et son processus de co-construction, un enjeu pour la transition énergétique dans les territoires.*
- Etude de faisabilité : faire une étude de projet en 8 étapes, Blog Gestion De Projet, 2022. [En ligne].
- Farshid Norouzi, Thomas Hoppe, Laura Ramirez Elizondo, Pavol Bauer, A review of socio-technical barriers to Smart Microgrid development, Renewable and Sustainable Energy Reviews, Volume 167, 2022, 112674, ISSN 1364-0321, <https://doi.org/10.1016/j.rser.2022.112674>. accédé le 23 mai 2023

- Fasken. (2019). *Acceptabilité sociale : une réalité incontournable pour tout investisseur et promoteur de projet*. <https://www.fasken.com/fr/knowledge/2019/12/acceptabilite-sociale-une-realite-incontournable-pour-tout-investisseur> accédé le 20 mai 2023
- Flyvbjerg, B. (2005). *Policy and planning for large infrastructure projects: problems, causes, cures*. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 32(2), 219-246.
- Fortin, M. J., & Fournis, Y. (2011, December). *L'acceptabilité sociale de projets énergétiques au Québec : la difficile construction par l'action publique*. In Actes du colloque Territoire et Environnement : des représentations à l'action, Université de Tours, décembre (pp. 321-331).
- Fortin, M. J., Fournis, Y., & Beaudry, R. (2013). *Acceptabilité sociale, énergies et territoires : De quelques exigences fortes pour l'action publique*. Mémoire soumis à la Commission sur les enjeux énergétiques.
- Fournis, Y. & Fortin, M.-J. (2015). Une définition territoriale de l'acceptabilité sociale : pièges et défis conceptuels. *VertigO*, 15 (3)
- Fournis, Y., & Fortin, M. J. (2017). From social « acceptance » to social “acceptability” of wind energy projects: towards a territorial perspective. *Journal of environmental planning and management*, 60(1), 1-21.
- Franks, D. M., Davis, R., Bebbington, A. J., Ali, S. H., Kemp, D., & Scurrah, M. (2014). *Conflict translates environmental and social risk into business costs*. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(21), 7576-7581.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization science*, 15 (3), 364-369.
- Garel, G. (2003). *Pour une histoire de la gestion de projet*. *Gérer et comprendre*, 74 (1), 77-89.
- Gariépy, M. (2010). Compte rendu de [INNES, Judith E, et BOOHER, David E. (2010) *Planning with Complexity. An Introduction to Collaborative Rationality for Public Policy*, Routledge, Londres et New York, 240 p. (ISBN 978-0-415-77932-6)]. *Cahiers de géographie du Québec*, 54 (153), 544–547. <https://doi.org/10.7202/1005640ar> accédé le 20 mai 2023
- Gauthier, J. (2021). *Conceptualisation des facteurs d'une adhésion forte et durable des parties prenantes internes et externes dans un projet d'infrastructure culturelle* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Rimouski).
- Gendron, C. (2014). Penser l'acceptabilité sociale : au-delà de l'intérêt, les valeurs. *Communiquer*. *Revue de communication sociale et publique*, (11), 117-129.
- Gendron, C., & Angers, P. (2015). *Ressources naturelles, énergie et acceptabilité sociale. Commentaires dans le cadre des travaux du chantier sur l'acceptabilité sociale*.
- Gentil, D., & Dufumier, M. (1985). Le suivi-évaluation dans les projets de développement rural : orientations méthodologiques. *Les Cahiers de la Recherche Développement*, (5), 23-31.
- Girard 1, C., & Sobczak 2, A. (2010). Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française. *Revue management et avenir*, (3), 157-174.
- Gond, J. P., & Mercier, S. (2006). La théorie des parties prenantes. *Encyclopédie des ressources humaines*, 2, 917-925.

Gouvernement du Québec. (n. d.). Acceptabilité sociale.

Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic management journal*, 31 (1), 58-74.

<http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=15546> accédé le 12 mai 2023

<https://blog-gestion-de-projet.com/etude-de-faisabilite> accédé le 07 juin 2023

<https://gaiapresse.ca/2012/10/revoir-les-processus-de-decision-publique-de-lacceptation-sociale-a-lacceptabilite-sociale/> accédé le 12 mai 2023

<https://pmiquebec.qc.ca/lacceptabilite-sociale-des-projets-une-notion-incontournable/> accédé le 12 mai 2023

<https://pmiquebec.qc.ca/lacceptabilite-sociale-des-projets-une-notion-incontournable/> accédé le 20 mai 2023

<https://transfertconsult.ca/blogue-expertise/demarche-dacceptabilite-sociale-lapproche-citoyenne-et-communautaire/> accédé le 23 mai 2023

<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf>. accédé le 07 juin 2023

<https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/acceptabilite-sociale/> accédé le 23 mai 2023

Huang, X., Lin, Y., Zhou, F., Lim, M. K., & Chen, S. (2021). Agent-based modelling for market acceptance of electric vehicles: evidence from China. *Sustainable Production and Consumption*, 28, 206-217.

Ika, L., Saint-Macary, J., & Bandé, A. (2020). Quatre questions pour rallier les parties prenantes à la gestion d'un projet. *Revue Organisations & territoires*, 29 (3), 133-143.

Joyce, S., & Thomson, I. (2000). *Earning a social licence to operate: Social acceptability and resource development in Latin America*. *CIM bulletin*, 93(1037), 49-53.

Kelly, L. M., & Cordeiro, M. (2020). Three principles of pragmatism for research on organizational processes. *Methodological innovations*, 13(2), 2059799120937242.

Kennon, N., Howden, P., & Hartley, M. (2009). Who really matters?: A stakeholder analysis tool. *Extension Farming Systems Journal*, 5 (2), 9-17.

Kermagoret, C., Levrel, H., & Carlier, A. (2015). *La compensation au service de l'acceptabilité sociale : un état de l'art des apports empiriques et du débat scientifique : réflexions au service du développement de l'énergie éolienne en mer*. *VertigO : la revue électronique en sciences de l'environnement*, 15 (3).

Knickmeyer, D.. (2020). *Social factors influencing household waste separation: A literature review on good practices to improve the recycling performance of urban areas*. *Journal of Cleaner Production*, 245, 118 605. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118605> accédé le 20 mai 2023

Kouraogo, S. M. L. (2014). Tentative de validation d'une approche longitudinale d'analyse des parties prenantes en contexte de projet (Doctoral dissertation, Université du Québec à Chicoutimi).

Kumar, S. (2018). Understanding Different Issues of Unit of Analysis in a Business Research. *Journal of General Management Research*, 5(2).

- Lacey, J., & Lamont, J. (2014). *Using social contract to inform social licence to operate: an application in the Australian coal seam gas industry*. *Journal of Cleaner Production*, 84, 831-839.
- Langer, K.A., Decker, T., Roosen, J., & Menrad, K. (2018). *Factors influencing citizens' acceptance and non-acceptance of wind energy in Germany*. *Journal of Cleaner Production*, 175, 133-144.
- Leclair, E. (2015). *Gestion des parties prenantes en projet de transfert technologique inter-industries* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).
- Lehiany, B. (2012). *Unité d'analyse, niveaux d'analyse et spécification des frontières dans l'analyse des réseaux*. *Le Libellio d'Aegis*, 8 (3), 59-73.
- Leiren, M.D., Aakre, S., Linnerud, K., Julsrud, T.E., Di Nucci, M.-R., Krug, M., 2020. *Community Acceptance of Wind Energy Developments: Experience from Wind Energy Scarce Regions in Europe*. *Sustainability* 12, 1754.. <https://doi.org/10.3390/su12051754> accédé le 20 mai 2023
- Lenfle, S., & Midler, C. (2003). *Gestion de projet et innovation*.
- Levine, M. (2017). *Social Acceptance and the Success of Natural Resource Development Projects in Canada*. *Journal of Environmental Management*, 193, 196-204
- Lin, H., Zeng, S., Ma, H., Zeng, R., & Tam, V. W. (2017). *An indicator system for evaluating megaproject social responsibility*. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1415-1426.
- Looser, S., & Wehrmeyer, W. (2015). *Stakeholder mapping of CSR in Switzerland*. *Social Responsibility Journal*, 11 (4), 780-830.
- Malo, F., Raymond, J., & Malo, M. (2016). *L'acceptabilité sociale des projets d'énergie géothermique au Québec : Rapport final*.
- Manowong, E., & Ogunlana, S. (2010). *Strategies and tactics for managing construction stakeholders*. *Construction stakeholder management*, 121-137.
- Maxwell, J. A. (2008). *Designing a qualitative study* (Vol. 2, pp. 214-253). *The SAGE handbook of applied social research methods*.
- Mignenan, V., & Meddeb, B. (2019). *Modèle de gestion moderne de projet : entre tradition et renouvellement théorique*. *Revue Organisations & Territoires*, 28 (3), 105-117.
- Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. (2017). *Directive concernant la réalisation d'une étude d'impact sur l'environnement*. <https://www.environnement.gouv.qc.ca/evaluations/directive-etude-impact/directive-realisation-etude-impact.pdf> accédé le 20 mai 2023
- Newcombe, R. (2003). *From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach*. *Construction management and economics*, 21(8), 841-848.
- Nielsen, J. A. E., Stavrianakis, K., & Morrison, Z.. (2022). *Community acceptance and social impacts of carbon capture, utilization and storage projects: A systematic meta-narrative literature review*. *PLOS ONE*, 17 (8), e0272409. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0272409> accédé le 23 mai 2023
- Pasquier, H. M. L. (2012). *Définir l'acceptabilité sociale dans les modèles d'usage : vers l'introduction de la valeur sociale dans la prédiction du comportement d'utilisation* (Doctoral dissertation, Université Rennes 2).

- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (éd. 3e). United States of America: Sage Publications, Inc., <https://aulasvirtuales.files.wordpress.com/2014/02/qualitative-research-evaluation-methods-by-michael-patton.pdf> accédé le 23 Octobre 2023
- Peñaloza, D., Mata, É., Fransson, N., Fridén, H., Samperio, Á., Quijano, A., & Cuneo, A. (2022). Social and market acceptance of photovoltaic panels and heat pumps in Europe: A literature review and survey. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 155, 111867.
- Perret, M. (2014). La communication dans la gestion de projet (pp. 67-96). L'Harmattan.
- Pesqueux, Y. (2004, December). La notion de performance globale. In *La notion de performance globale*.
- Pigeon, J. (2022, January). L'acceptabilité sociale des technologies de captage, de transport, d'utilisation et de stockage du CO₂ : un travail d'ajustement réciproque du projet technique et de ses parties prenantes. In *Annales des Mines-Responsabilité et environnement* (No. 1, pp. 67-71). Cairn/Softwin.
- PMI Lévis-Québec. (n. d.). *L'acceptabilité sociale des projets : une notion incontournable. Pulse of the Profession® 2018*”, Project Management Institute, 2018.
- Quiguer, S. (2013). *Acceptabilité, acceptation et appropriation des Systèmes de Transport Intelligents : élaboration d'un canevas de co-conception multidimensionnelle orientée par l'activité* (Doctoral dissertation, Université Rennes 2).
- Rasolofodistler, F. (2010). Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes. *Revue management et avenir*, (9), 65-85.
- Raufflet, E. (2014). *De l'acceptabilité sociale au développement local résilient*. *VertigO : la revue électronique en sciences de l'environnement*, 14 (2).
- Rochette, C., & Zumbo-Lebrument, C. (2017). La co-construction d'une démarche de marketing territorial : une lecture des parties prenantes d'une marque partagée. *revue française de marketing*.
- Roy, J. (2018). *Analyse des facteurs de l'acceptabilité sociale : étude de cas* (Doctoral dissertation, Université de Sherbrooke).
- Sahay, A. (2016). Peeling Saunderson's research onion. *Research Gate, Art*, 3(2), 1-5.
- Sainte-Marie, A. S. (2016). *Acceptabilité sociale des projets d'hydrocarbures en milieu marin et côtier*. Université du Québec à Rimouski (Canada).
- Sébastien, L., & Brodhag, C. (2004). A la recherche de la dimension sociale du développement durable. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, (Dossier 3).
- Sharma, P. (2002). Stakeholder mapping technique : Toward the development of a family firm typology. In *62nd meeting of the Academy of Management, Denver, August* (pp. 1-25).
- Shindler, B. A. (2002). *Social acceptability of forest conditions and management practices: a problem analysis* (Vol. 537). US Department of Agriculture, Forest Service, Pacific Northwest Research Station.
- Soiferman, L. K. (2010). *Compare and Contrast Inductive and Deductive Research Approaches*. Online Submission.

- Sotelo, K. I. G., Yi, X., Baron, C., Esteban, P., Estrada, C. Y. G., & Velázquez, L. D. J. L. (2018, June). Avez-vous identifié toutes les parties prenantes?. In 12th International Conference on Modelling, Optimization and Simulation (MOSIM 2018) (p. 8p).
- Strain, M. L., Hockett, J. M., & Saucier, D. A. (2015). Precursors to rape: Pressuring behaviors and rape proclivity. *Violence and Victims*, 30(2), 322-341.
- Su, Y., Lai, K., & Chen, Y. (2018). *A stakeholder analysis framework for sustainable project management*. *Sustainability*, 10(5), 1451.
- Takim, R., & Akintoye, A. (2002, September). Performance indicators for successful construction project performance. In 18th Annual ARCOM Conference (Vol. 2, No. 4).
- Takim, R., Akintoye, A., & Kelly, J. (2003, September). Performance measurement systems in construction. In 19th annual ARCOM conference (Vol. 1, pp. 423-432). University of Brighton, Association of Researchers in Construction Management.
- Terrade, F., Pasquier, H., Reerinck-Boulanger, J., Guingouain, G., & Somat, A. (2009). L'acceptabilité sociale : la prise en compte des déterminants sociaux dans l'analyse de l'acceptabilité des systèmes technologiques. *Le travail humain*, 72 (4), 383-395.
- Theys, J. (2002). L'approche territoriale du « développement durable », condition d'une prise en compte de sa dimension sociale. *Développement durable et territoires*. Économie, géographie, politique, droit, sociologie, (Dossier 1).
- Transfert Environnement et Société. Démarche d'acceptabilité sociale : l'approche citoyenne et communautaire.
- Viel, L., Lizarralde, G., Maherzi, F. A., & Thomas-Maret, I. (2012). L'influence des parties prenantes dans les grands projets urbains. Les cas du Quartier des spectacles de Montréal et de Lyon Confluence. *Cybergeog : European Journal of Geography*.
- Walker, D. H., Bourne, L. M., & Shelley, A. (2008). Influence, stakeholder mapping and visualization. *Construction management and economics*, 26(6), 645-658.
- Woiceshyn, J., & Daellenbach, U. (2018). Evaluating inductive vs deductive research in management studies: Implications for authors, editors, and reviewers. *Qualitative research in organizations and management: An International Journal*, 13 (2), 183-195.
- Wüstenhagen, R., Wolsink, M. et Bürer, M. J. (2007) Social acceptance of renewable energy innovation : An introduction to the concep. *Energy Policy*, 35 (5), 2683 – 2691,
- Yetton, P., Martin, A., Sharma, R., & Johnston, K. (2000). A model of information systems development project performance. *Information Systems Journal*, 10 (4), 263-289.
- Yurdusev, A. N. (1993). 'Level of Analysis' and 'Unit of Analysis': A Case for Distinction. *Millennium*, 22 (1), 77-88.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (Vol. Eighth). Harlow, Essex: Pearson Education Limited.

Annexe 1 : Questionnaire de recherche

- Objectif du questionnaire

Ce questionnaire est établi dans le cadre de notre mémoire en gestion de projet. Notre but est d'étudier l'impact de la prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale sur la performance des projets. Nous entendons par acceptabilité sociale un processus par lequel les parties concernées conviennent ensemble des conditions minimales à mettre en place pour qu'un projet, un programme ou une politique s'intègre harmonieusement, à un moment donné, dans son milieu d'accueil.

Le questionnaire est divisé en deux parties reflétant nos 2 propositions de recherche.

Partie 1 : L'influence de la prise en compte des différentes dimensions de l'acceptabilité sociale sur la performance des projets

1. Définitions

Dimension communautaire : l'acceptabilité communautaire s'intéresse majoritairement à la partie locale des parties prenantes. Pour être efficace, fonctionner adéquatement et donner les résultats escomptés, elle se doit de respecter les règles de l'art, éthiques et opérationnelles applicables à tout processus de participation de l'information-rétroaction à la concertation, en passant par la consultation.

Dimension sociopolitique : Cette dimension prend en compte l'aspect social et celui politique. L'aspect social a un rapport avec la société civile. L'aspect politique fait référence aux institutions de réglementation à savoir l'Etat et ses démembrements. Il s'agirait de la mise en place de lois et de politique encadrant le déroulement des projets.

Dimension de marché : L'acceptabilité de marché fait référence aux clients et aux investisseurs, c'est-à-dire aux stratégies que ces derniers vont adapter face aux nouvelles technologies de marché. Ces changements sont significatifs et doivent être prise en compte par le marché.

2. Questions

Comment la prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale influence-t-elle le coût des projets ?

	Coût				
	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Dimension communautaire (D1)					
Dimension sociopolitique (D2)					
Dimension de marché (D3)					

Comment la prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale influence-t-elle la qualité des projets ?

	Qualité				
	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Dimension communautaire (D1)					
Dimension sociopolitique (D2)					
Dimension de marché (D3)					

Comment la prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale influence-t-elle le délai des projets ?

	Délai				
	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Dimension communautaire (D1)					
Dimension sociopolitique (D2)					
Dimension de marché (D3)					

Comment la prise en compte des dimensions de l'acceptabilité sociale influence-t-elle le partenariat avec les parties prenantes des projets ?

	Partenariat avec les Parties Prenantes				
	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Dimension communautaire (D1)					
Dimension sociopolitique (D2)					
Dimension de marché (D3)					

Partie 2 : L'influence des stratégies de gestions des parties prenantes en fonction de leur catégorie sur la relation entre les dimensions de l'acceptabilité sociale et la performance des projets

- Définitions

Les catégories de parties prenantes et les stratégies en fonction de chaque catégorie.

PP1 : Acteurs défavorables au projet à forte influence (les opposants)

S 1 : Il faut Canaliser leur réaction pour diminuer leur influence et désamorcer leurs attaques.

PP 2 : Acteurs favorables à faible influence (les sympathisants)

S 2 : Les engagez au maximum dans le processus, les informer de la progression et tenir compte de leurs suggestions.

PP 3 : Acteurs favorables à forte influence (les alliés)

S 3 : Il faut mobilisez les alliés, les informer régulièrement sur le projet et intégrer leurs suggestions à la conception du projet.

PP 4 : Acteurs défavorables à faible influence (les insatisfaits)

S 4 : Il faut discuter avec eux pour les rassurer, les consulter régulièrement et leur expliquer les avantages du projet

- **Questions**

Comment les stratégies de gestion des opposants influencent elles la relation entre la prise en compte de l'acceptabilité sociale et la performance des projets ?

		AS1>Performance					AS2>Performance					AS3>Performance				
		Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
PP1 : Acteurs défavorables au projet à forte influence (Opposants)	S1															

Comment les stratégies de gestion des sympathisants influencent elles la relation entre la prise en compte de l'acceptabilité sociale et la performance des projets ?

		AS1>Performance					AS2>Performance					AS3>Performance				
		Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
PP2 : Acteurs favorables à faible influence (Sympathisants)	S2															

Comment les stratégies de gestion des alliés influencent elles la relation entre la prise en compte de l'acceptabilité sociale et la performance des projets ?

		AS1>Performance					AS2>Performance					AS3>Performance				
		Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
PP3 : Acteurs favorables à forte influence (Alliés)	S3															

Comment les stratégies de gestion des insatisfaits influencent elles la relation entre la prise en compte de l'acceptabilité sociale et la performance des projets ?

		AS1>Performance					AS2>Performance					AS3>Performance				
		Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
P4 : Acteurs défavorables à faible influence (Insatisfaits)	S4															