

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

LES DEMARCHES DE MESURE D'IMPACT SOCIAL EN GESTION DE PROJET
CAS DES PROJETS SOCIAUX

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

Par
ABDELKARIM LAHIMER

JUILLET 2023

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.

RESUME

De nos jours, mesurer les performances d'un projet ne se résume plus à mesurer son poids en coûts, son respect des délais et sa conformité à la qualité souhaitée ou encore aux bénéfices pécuniers escomptés. Ajoutée à toutes ces dimensions classiques, la notion de « **Mesure d'impact social** » n'a jamais été aussi primordiale pour les organismes ou individus porteurs de projet, et plus particulièrement pour les projets qui se définissent en tant que projets sociaux. A travers ce mémoire de recherche, nous nous intéresserons à l'interaction des différentes démarches et outils de mesures d'impact social connues avec les cadres conceptuels de gestion de projet. Afin d'optimiser ce travail une revue de la littérature sur les principales méthodes et démarches de mesure d'impact social a été faite ainsi que sur leurs classifications dans le but de déterminer quelles démarches doit-on retenir dans le cas des projets sociaux.

Mots-clés : Impact social, Mesure de l'impact social, Projets sociaux, Démarche d'évaluation, Méthodes, Outils, Approche de gestion de projet, mesure de la performance

ABSTRACT

Nowadays, measuring the performance of a project is no longer limited to measuring its weight in costs, its respect of deadlines and its conformity with the desired quality or even the expected financial benefits. Added to all these classic dimensions, the notion of "**Social impact measurement**" has never been so essential for organizations or individuals carrying out projects, and more particularly for projects that define themselves as a social project. Through this research paper, we will focus on the interaction of the different known social impact measurement approaches and tools with the conceptual frames of project management. In order to optimize this work, a review of the literature on the main methods and approaches for measuring social impact was made as well as on their classifications in order to determine which approaches should be retained in the case of social projects.

Keywords: Social impact, social impact measure, social projects, Evaluation approach, Methods, Tools, Project management approach, performance assessment

TABLE DES MATIERES

RESUME.....	II
ABSTRACT.....	II
TABLE DES MATIERES	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	X
LISTE DES FIGURES	XIII
LISTE DES ABREVIATIONS	XVI
REMERCIEMENT.....	XVIII
INTRODUCTION.....	19
CHAPITRE 1: CHAPITRE INTRODUCTIF	22
1.1 CONTEXTE DE L'ETUDE.....	22
1.1.1 Les pratiques de la gestion de projet :.....	23
1.1.2 Évaluation et mesure de performances en gestion de projet :.....	25
1.1.3 Impact business et impact social:	28
1.1.4 Enjeu des démarches de mesures d'impact social en Gestion de projet :	31
1.2 PERSPECTIVES ET DEBATS : IMPACT SOCIAL : ETAT DE L'ART.....	32
1.2.1 Impact social : Approches organisationnelles	35
1.2.1.1 Impact social et Organisations basées sur le marché :	35
1.2.1.2 L'impact social dans les entreprises sociales/hybrides :	46
1.2.2 L'Évaluation de l'impact social EIS/SIA : Approche par projet :	52
1.2.3 Conclusion des débats sur l'impact social.....	56

1.3	PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE :	58
1.4	LOCALISATION DE LA RECHERCHE :	59
1.5	OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE :	60
1.6	PERIMETRE PARTICULIER DE LA RECHERCHE.....	62
CHAPITRE 2: REVUE DE LA LITTÉRATURE.....		63
2.1	METHODES ET OUTILS DE MESURES D'IMPACT SOCIAL (MIS) :	63
2.1.1	Définitions et Déterminants des méthodes et outils de MIS :	63
2.1.1.1	<i>Définition des MIS :</i>	63
2.1.1.2	<i>Déterminant des outils et méthodes de mesure d'impact social :</i>	64
2.1.2	Les principales méthodes et outils de MIS :	66
2.1.2.1	<i>La théorie du changement (TOC) :</i>	66
2.1.2.2	<i>La méthode Outcomes Star.....</i>	68
2.1.2.3	<i>Méthode IRIS.....</i>	70
2.1.2.4	<i>Analyse Coût-efficacité (ACE).....</i>	71
2.1.2.5	<i>Analyse coût-bénéfices (ACB)</i>	72
2.1.2.6	<i>SROI (Social return on investment)</i>	73
2.1.2.7	<i>L'essai randomisé contrôlé (ERC).....</i>	75
2.1.2.8	<i>Propensity Score Match :</i>	76
2.1.2.9	<i>Le « Social Balanced Scorecard » SBSC:.....</i>	77
2.1.2.10	<i>La méthodologie « SIMPLE ».....</i>	79
2.1.3	Catégorisation des outils de MIS :	81
2.1.3.1	<i>Première classification : Classifications par nombres de critères</i>	81
2.1.3.2	<i>Deuxième classification : Classification par approches et enjeux</i>	82
2.1.3.3	<i>Troisième classification : Classification processuelle :</i>	84
2.1.3.4	<i>Quatrième Classification : Une classification pluraliste.....</i>	85
2.1.4	Synthèse et variables retenues pour la recherche :	87
2.2	LES ENTREPRISES SOCIALES.....	88
2.2.1	Emergence et écoles de pensée de l'entreprise sociale :	88
2.2.1.1	<i>Approches américaines :</i>	89
2.2.1.2	<i>Approches européennes :</i>	90

2.2.1.3	<i>Relation de l'activité économique avec la mission sociale</i> :.....	92
2.2.2	Cadre théorique et tensions entourant l'ES :	93
2.2.2.1	<i>Distanciation entre coopérative et organisme associative</i>	93
2.2.2.2	<i>Multiplicité des dénominations et des législations</i> :	94
2.2.2.3	<i>Isomorphisme institutionnel</i> :	94
2.2.3	Synthèse, définition et variables de l'ES retenues pour la recherche :.....	95
2.3	LA PERFORMANCE EN GESTION DE PROJET : METRIQUES ET INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE	96
2.3.1	Les métriques en gestion de projet : Définition et caractéristiques	96
2.3.1.1	<i>Définitions</i>	96
2.3.1.2	<i>Caractéristiques des métriques en gestion de projet</i>	97
2.3.1.3	<i>Catégories/types de métriques</i>	99
2.3.1.4	<i>Métriques et parties prenantes</i>	103
2.3.1.5	<i>Limites et dangers des métriques</i> :.....	105
2.3.2	Les indicateurs clés de performance (ICP)	107
2.3.2.1	<i>Performance et mesure de performance</i>	107
2.3.2.2	<i>Indicateurs de performances (IP) VS métriques</i>	110
2.3.2.3	<i>Définitions des ICP</i>	111
2.3.2.4	<i>Caractéristique des ICPs</i>	112
2.3.2.5	<i>Indicateur de performance et Succès du projet</i>	117
2.3.3	Synthèse et variables retenues pour la recherche :	120
2.4	LES PRATIQUES DE LA GESTION DE PROJET :.....	120
2.4.1	Définitions et caractéristiques d'un projet	121
2.4.2	Définition et approches de la gestion de projet	122
2.4.2.1	<i>L'approche prédictive</i>	122
2.4.2.2	<i>L'approche adaptative</i>	123
2.4.2.3	<i>L'approche hybride</i>	123
2.4.2.4	<i>Évolution de la gestion de projet selon le Pmbok</i>	123
2.4.3	Synthèse et variables retenus pour la recherche :.....	124
2.5	MISE EN ÉVIDENCE DES RELATIONS ENTRE LES FACTEURS	126
2.5.1	Propositions de la recherche	126
2.5.2	Cadre conceptuel final :.....	127
2.5.3	Résumé des objectifs de recherches	128

2.5.4	Résumé des variables retenus pour l'étude.....	130
CHAPITRE 3: APPROCHE METHODOLOGIQUE		132
3.1	POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE	133
3.2	CONCEPTS ET THEORIES MOBILISÉES	133
3.3	NIVEAU ET UNITES D'ANALYSE	134
3.4	APPROCHE DE LA RECHERCHE	134
3.5	DESIGN DE LA RECHERCHE	136
3.6	METHODOLOGIES MOBILISÉES	137
3.7	HORIZON DE TEMPS.....	137
3.8	LES TECHNIQUES, PLANS ET PROCEDURES DE COLLECTES DE DONNEES ET DE TRAITEMENTS	138
CHAPITRE 4: RESULTATS ET DISCUSSIONS		140
4.1	PROPOSITION P1 : L'INTEGRATION DES OUTILS DE MESURE D'IMPACT SOCIAL INFLUENCE LA MESURE DE LA PREFORMANCE D'UN PROJET	142
4.1.1	Outils, méthodes et démarches de mesure d'impact social et indicateurs relatifs aux coûts d'un projet	144
4.1.2	Outils, méthodes et démarches de mesure d'impact social et indicateurs relatifs aux délais d'un projet	146
4.1.3	Outils, méthodes et démarches de mesure d'impact social et mesure relative à la réalisation des objectifs d'un projet	149
4.1.4	Outils, méthodes et démarches de mesure d'impact social et mesure relative à la satisfaction des parties prenantes	151
4.1.5	Outils, méthodes et démarches de mesure d'impact social et mesure relative à la contribution aux objectifs stratégiques	154
4.1.6	Synthèse et discussion de la proposition 1.....	156
4.1.6.1	<i>Outils MIS retenus par groupe d'indicateurs de performance</i>	<i>156</i>

4.1.6.2	<i>Outils MIS retenu pour la mesure de performance global</i>	156
4.1.6.3	<i>Score global d'influence P1</i>	163
4.2	PROPOSITION P2 : L'INTÉGRATION DES OUTILS MIS INFLUENCENT LA GESTION DE PROJET	164
4.2.1	Proposition P2.1 : Les outils MIS influencent la gestion de projet selon une approche prédictive (<i>Waterfall</i>)	164
4.2.1.1	<i>Outils de mesures d'impact social et cycle de vie prédictif</i>	165
4.2.1.2	<i>Outils MIS et domaines de connaissances</i>	168
4.2.1.3	<i>Outils MIS et groupes de processus</i>	170
4.2.1.4	<i>Synthèse et discussion de la proposition P2.1</i>	172
4.2.2	Proposition P2.2 : Les outils MIS influencent la gestion de projet selon une approche adaptative (<i>Agile</i>)	177
4.2.2.1	<i>Outils MIS et cycle de vie adaptatif d'un projet</i>	178
4.2.2.2	<i>Outils MIS et activités du sprint d'un projet adaptatif</i>	179
4.2.2.3	<i>Synthèse et discussion de la proposition P2.2</i>	182
4.2.3	Proposition P2.3 : Les outils MIS influencent la gestion de projet selon une approche Hybride	184
4.2.3.1	<i>Outils MIS et cycle de vie hybride d'un projet</i>	186
4.2.3.2	<i>Outils MIS et domaines de connaissances d'un projet en approche hybride</i>	187
4.2.3.3	<i>Outils MIS et groupes de processus d'un projet en approche hybride</i>	190
4.2.3.4	<i>Outils MIS et activité du sprint agile en approche hybride de gestion de projet</i> ...	192
4.2.3.5	<i>Synthèse et discussion de la proposition P2.3</i>	194
4.3	PROPOSITION P3 : LA NATURE DU PROJET SOUTENU PAR L'ENTREPRISE SOCIALE INFLUENCE LA RELATION ENTRE LES OUTILS DE MESURE D'IMPACT SOCIAL ET LA PERFORMANCE EN GESTION DE PROJET.	197
4.3.1	Résultats bruts P3	197
4.3.2	Score moyen d'influence par type de projet :.....	199
4.3.3	Score global d'influence, synthèse et discussion P3	200
4.4	PROPOSITION P4 : LA NATURE DU PROJET SOUTENU PAR L'ENTREPRISE SOCIALE, INFLUENCE LA RELATION ENTRE LES OUTILS D'IMPACT SOCIAL ET LA GESTION PROJET.....	202
4.4.1	Proposition P4.1 : La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale, influence la relation entre les outils d'impact social et la gestion projet prédictive	203

4.4.1.1	<i>Résultats bruts P4.1</i>	203
4.4.1.2	<i>Score moyen d'influence par type de projet :</i>	204
4.4.1.3	<i>Score global d'influence, synthèse et discussion P4.1</i>	205
4.4.2	Proposition P4.2 : La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale, influence la relation entre les outils d'impact social et la gestion projet adaptative.....	207
4.4.2.1	<i>Résultats bruts P4.2</i>	207
4.4.2.2	<i>Score moyen d'influence par type de projet :</i>	208
4.4.2.3	<i>Score global d'influence synthèse et discussion P4.2</i>	209
4.4.3	Proposition P4.3 : La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale, influence la relation entre les outils d'impact social et la gestion projet selon une approche hybride	211
4.4.3.1	<i>Résultats bruts P4.3</i>	211
4.4.3.2	<i>Score moyen d'influence par type de projet :</i>	212
4.4.3.3	<i>Score global d'influence, synthèse et discussion P4.3</i>	213
4.5	SYNTHÈSE DES RÉSULTATS	215
CHAPITRE 5: CONCLUSION ET CONTRIBUTIONS.....		217
5.1	CONTRIBUTION MANAGERIALE.....	221
5.2	CONTRIBUTION THÉORIQUE	221
5.3	LIMITES DE LA RECHERCHE.....	222
5.4	RECHERCHES FUTURES	223
BIBLIOGRAPHIE		224

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 -Composantes de l'EIS et cycle de vie de projet IDB (Kvam, 2018, p.23-24)	54
Tableau 2 - Exemples de rapports nécessaires à l'EIS IDB (Kvam, 2018, p.51-52)	55
Tableau 3 -Objectifs et questions de recherche	61
Tableau 4 -Familles et enjeux des méthodes MIS (Stievenart and Pache 2014, p 90)	84
Tableau 5 -Classification des outils d'évaluation de l'impact social selon (Kleszczowski 2018, p 398, adapté par l'auteur)	85
Tableau 6 -Guide de choix des outils de MIS selon Ben Romdhane (2018, p 32), adapté par l'auteur	86
Tableau 7 - Evolution des caractéristiques des métriques d'après Kerzner (2017)	99
Tableau 8 -Métriques d'entreprise Vs Métriques de projet (Traduit depuis Kerzner 2017, p77)	101
Tableau 9 -Métriques et niveaux organisationnel d'après (Shell, Reed D. 2014)	102
Tableau 10 -Les différents types de partie prenante (Thibault 2021, p10)	104
Tableau 11 -Caractéristiques d'un ICP efficace d'après (Eckerson 2010)	113
Tableau 12 -Evolution de la nature des projets (adapté de la littérature)	122
Tableau 13 -Résumé des objectifs, questions et propositions de la recherche	128
Tableau 14 -Résumé des variables de l'étude	130
Tableau 15 - Interprétation des scores moyens et globaux	141
Tableau 16 -Résultats bruts P1	143
Tableau 17 -Degrés d'influence des Outils de mesure d'impact social sur la mesure de performance relatif au coût d'un projet	144
Tableau 18 -Degrés d'influence des Outils de mesure d'impact social sur la mesure de performance relative au délai d'un projet	147
Tableau 19 -Degrés d'influence des Outils de mesure d'impact social sur la mesure de la réalisation des objectifs d'un projet	149

Tableau 20- Degrés d'influence des Outils de mesure d'impact social sur la mesure de la satisfaction des parties prenantes	152
Tableau 21- Degrés d'influence des Outils de mesure d'impact social sur la mesure de la contribution aux objectifs stratégiques	154
Tableau 22- Résumé des outils retenus pour chaque groupe d'indicateur de performance	156
Tableau 23- Score global d'influence sur la mesure de performance par outils MIS	158
Tableau 24- Résultats bruts P2.1.....	165
Tableau 25- Degrés d'influence des outils MIS sur le cycle de vie prédictif d'un projet	166
Tableau 26- Degrés d'influence des outils MIS sur les domaines de connaissance.....	168
Tableau 27- Degrés d'influence des outils MIS sur les groupes de processus en gestion de projet.....	170
Tableau 28- Résumé des outils MIS retenus pour chaque cadre conceptuel de GP prédictive.....	172
Tableau 29- Score global d'influence sur la gestion de projet prédictive par outil MIS	173
Tableau 30- Résultats bruts P2.2.....	177
Tableau 31- Degrés d'influence des outils MIS sur le cycle de vie d'un projet selon une approche adaptative (Agile)	178
Tableau 32- Degrés d'influence des outils MIS sur les activités d'un sprint (Agile)	180
Tableau 33- Outil MIS retenu pour chaque composante de la gestion de projet adaptative	182
Tableau 34- Score global d'influence sur la gestion de projet prédictive par outil MIS	183
Tableau 35- Résultats bruts P2.3.....	185
Tableau 36- Degrés d'influence des outils MIS sur le cycle de vie hybride d'un projet.....	186

Tableau 37 -Degrès d'influence des outils MIS sur les domaines de connaissances en approche hybride.....	188
Tableau 38 -Degrès d'influence des outils MIS sur les domaines de connaissances en approche hybride.....	190
Tableau 39 -Degrès d'influence des outils MIS sur les activités d'un sprint en approche hybride.....	192
Tableau 41 -Outil MIS retenu pour chaque composante de l'approche hybride de la gestion de projet	194
Tableau 42 -Score global d'influence sur la gestion de projet en approche hybride par outil MIS	195
Tableau 43 -Résultats bruts P3.....	198
Tableau 44 -Score moyen d'influence par type de projet ES	199
Tableau 45 -Résultats bruts P4.1.....	203
Tableau 46 -Score moyen d'influence par type de projet des ESs (P4.1)	204
Tableau 47 -Résultats bruts P4.2.....	207
Tableau 48 -Score moyen d'influence par type de projet des ESs (P4.2)	208
Tableau 49 -Résultats bruts P4.3.....	211
Tableau 50 -Score moyen d'influence par type de projet des ESs (P4.3)	212
Tableau 51 -Synthèse des propositions.....	215
Tableau 52 -Réponses, conclusions et contributions de la recherche	218

LISTE DES FIGURES

Figure 1 -Evolution des systèmes d'information pour appuyer la gestion de projet	27
Figure 2 - Objectifs du millénaire pour le développement.....	28
Figure 3 -Les objectifs de développement durable	29
Figure 4 -Modèle logique de responsabilité sociale.....	38
Figure 5 -Matrice tridimensionnelle de la PSE	41
Figure 6 -Modèle de PSE de D.J Wood	42
Figure 7 -Modèle "Triple Bottom Line" selon (Elkington, 1997).....	44
Figure 8 -Chaine de valeur de l'impact social	49
Figure 9 -Exemples de méthodes de mesure d'impact social	51
Figure 10 -Pourcentage d'utilisation d'outils de MIS	57
Figure 11 -Cadre conceptuel initial.....	59
Figure 12 - Périmètre de la recherche	60
Figure 13 -Enjeux de la démarche de MIS.....	65
Figure 14 -Modèle Outcomes star	70
Figure 15 -Carte des impacts « SROI ».....	75
Figure 16 -Etapas de la méthodes ERC recommandées par l'UNICEF	76
Figure 17 - Balanced scorecard.....	78
Figure 18 -Méthode SBSC	79
Figure 19 -Modèle SIMPLE.....	81
Figure 20 -Classification critères/usage des outils MIS.....	82
Figure 21 - Cadre théorique de l'ES, entre Coopérative et associative	93
Figure 22 - Matrice influence/pouvoir des parties prenantes	105
Figure 23 -ICP et Métriques.....	110
Figure 24 -Liaison entre KPI de projet & KPI généraux	114
Figure 25 -Triangle stratégie/processus/acteur	115
Figure 26 -Groupes de processus Pmbok.....	125
Figure 27 -Cadre conceptuel final de la recherche.....	127

Figure 28 -Oignon de la recherche adapté	132
Figure 29 -Histogramme de l'influence des outils de mesures d'impact social sur les indicateurs de performance de coût en gestion de projet	145
Figure 30 -Histogramme de l'influence des outils de mesures d'impact social sur les indicateurs de performance de délai en gestion de projet	148
Figure 31 -Histogramme : influence des outils de mesures d'impact social sur les indicateurs de réalisation des objectifs d'un projet	150
Figure 32 -Histogramme : influence des outils de mesures d'impact social sur la mesure de satisfaction des parties prenantes	153
Figure 33 -Histogramme : influence des outils de mesures d'impact social sur la mesure de contribution aux objectifs stratégiques.....	155
Figure 34 -Influence de la SBSC sur la mesure de la performance	159
Figure 35 -Influence du SROI sur la mesure de la performance.....	160
Figure 36 -Influence de la ToC sur la mesure de la performance	161
Figure 37 -Influence de la méthodologie SIMPLE sur la mesure de la performance....	162
Figure 38 -Score global d'influence des outils MIS sur la mesure de la performance...	163
Figure 39 -Histogramme : influence des outils de mesures d'impact social sur le cycle de vie prédictif d'un projet	167
Figure 40 -Histogramme : influence des outils de mesures d'impact social sur les domaines de connaissance en gestion de projet	169
Figure 41 -Histogramme : influence des outils de mesures d'impact social sur les groupes de processus en gestion de projet	171
Figure 42 -Influence de la ToC sur l'approche prédictive en gestion de projet	174
Figure 43 -Influence de la méthodologie SIMPLE sur l'approche prédictive en gestion de projet	175
Figure 44 -Score global P2.1	176
Figure 45 -Histogramme : influence des outils de mesures d'impact social sur le cycle de vie adaptatif d'un projet	179

Figure 46 -Histogramme : influence des outils de mesures d'impact social sur les activités d'un sprint agile.....	181
Figure 47 - Score global d'influence P2.2.....	183
Figure 48 -Histogramme : influence des outils de mesures d'impact social sur le cycle de vie hybride d'un projet.....	187
Figure 49 -Histogramme : influence des outils de mesures d'impact social sur les domaines de connaissances en approche hybride de gestion de projet.....	189
Figure 50 -Histogramme : influence des outils de mesures d'impact social sur les groupes de processus en approche hybride de gestion de projet	191
Figure 51 -Histogramme : influence des outils de mesures d'impact social sur les activités d'un sprint en approche hybride de gestion de projet.....	193
Figure 52 -Influence de la méthodologie SIMPLE sur l'approche hybride de gestion de projet	195
Figure 53 -Score global d'influence P2.3.....	196
Figure 54 -Histogramme Score moyen d'influence par nature de projet ES.....	199
Figure 55 -Score global d'influence P3	201
Figure 56 -Score moyen d'influence par nature de projet des ESs (P4.1).....	204
Figure 57 -Score global d'influence P4.1	205
Figure 58 -Score moyen d'influence par nature de projet des ESs (P4.2).....	208
Figure 59 -Score global d'influence P4.2	209
Figure 60 -Score moyen d'influence par nature de projet des ESs (P4.3).....	212
Figure 61 -Score global d'influence P4.3	213

LISTE DES ABREVIATIONS

ACB : Analyse coût-bénéfices
ACE : Analyse Coût-efficacité
EIS : Evaluation d'impact social
ERC : Essai randomisé contrôlé ou Randomisation,
ES : Entreprises sociales
ESS : Economie sociale et solidaire
GP : Gestion de projet
IAIA : International Association of Impact assessment
ICP : indicateurs clés de performance
IFC : International Finance Corporation
IP Indicateur de performance
IPMA : International Project Management Association
KPI : Key Performance Indicator
MIS: mesure d'impact social
OBNL : organismes à but non lucratif
OCDE Organisation de coopération et de développement économique
ODD : Objectifs de Développements Durables
OMD Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG : Organismes Non Gouvernemental
PMI : Project management Institute
PMM : Performance measurement management
PNUD : Programme des nations unies pour le développement
PSE : La performance sociale d'entreprise
PSM : Propensity Score Match
RSE : Responsabilité sociale d'entreprise
SBSC : Social Balanced Scorecard
SI : Systèmes d'information

SIMPLE : Social IMPpact for Local Economy

SROI : Social return on investment

ToC : Theory of Change

REMERCIEMENT

Je dédie ce mémoire à

A mes très chers parents, Aida et Imed, à qui je dois tout ce qui m'était donné d'avoir : un foyer, un avenir, des ambitions et un amour sans commune mesure.

A ma sœur ainée Emna, un modèle de travail et de persévérance et une source d'inspiration inépuisable.

A toute ma famille qui a cru en moi et qui m'a encouragé à poursuivre mon chemin, aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour vous témoigner ma gratitude.

A Monsieur Christophe Bredillet, un soutien inconditionnel durant mon Coursus à l'UQTR, un modèle de pédagogie qui n'a jamais cessé de croire en moi et en ce travail.

À tous mes chargés de cours de l'UQTR, pour leur précieux accompagnement tout au long de mon cursus.

À ma seconde famille du Club Radio Libertad, à qui je dois sans nuls doutes, les plus belles années de ma vie.

J'espère que ce travail sera à la hauteur de leurs attentes et qu'ils y trouveront toute ma reconnaissance.



Abdelkarim

INTRODUCTION

Dans un monde en perpétuelle évolution, la gestion de projet a évolué bien au-delà de la simple réalisation d'objectifs temporels et budgétaires. Aujourd'hui, les organisations sont de plus en plus conscientes de leur responsabilité sociale et de l'impact que leurs projets peuvent avoir sur les communautés, l'environnement et la société dans son ensemble. Les attentes des parties concernées évoluent, et exigent des entreprises et des institutions qu'elles adoptent des approches plus durables et éthiques dans la réalisation de leurs initiatives. Dans ce contexte, l'évaluation des produits services ou objectifs sociaux d'un projet revêt une importance capitale pour assurer une création de valeur durable.

La mesure de l'impact social des projets ne peut plus se permettre de se limiter à une simple évaluation des résultats tangibles, tels que le nombre d'emplois créés ou l'augmentation des revenus. Elle se doit d'englober désormais une analyse approfondie des répercussions sur les populations locales, les groupes vulnérables, les cultures, la santé, l'éducation, les droits de l'homme, la qualité de vie et bien d'autres dimensions sociales. Les effets indirects et à long terme d'un projet sur une communauté ou une région doivent être prises en compte

Traditionnellement, les projets étaient évalués principalement selon des critères économiques, tels que le retour sur investissement et la rentabilité financière. Cependant, cette approche négligeait souvent les conséquences sociales des projets, qui pourraient être aussi importantes que les impacts économiques, voire davantage. Les déséquilibres sociaux peuvent occasionner par certaines initiatives des tensions, des conflits ou une résistance locale, entraînant ainsi des retards, des surcoûts ou même l'échec complet du projet.

Avec l'émergence des entreprises sociales, les pratiques RSE et les préoccupations croissantes concernant les impacts sociétaux et environnementaux, il est devenu essentiel d'intégrer les mesures d'impact social dans le processus de gestion et de

la performance d'un projet, surtout quand on sait que ces organisations particulières font de la création d'impacts sociaux et environnementaux leurs cœur de métier. Cependant, leur mise en œuvre reste un défi majeur pour de nombreuses organisations. La complexité des facteurs sociaux, la variabilité des contextes locaux et la nécessité d'impliquer les parties impliquées tout au long du processus rendent cette tâche difficile et délicate.

Le présent mémoire vise à examiner les différentes approches existantes pour mesurer l'impact social dans un contexte large et vérifier la plausibilité de leur potentiel intégration dans les pratiques et méthodologies de gestion de projets les plus courantes, à savoir les approches prédictives, agile et hybride.

Le document qui suit, est articulé en 5 chapitres. Le premier chapitre présente une mise en contexte de la recherche en question visant à déterminer l'enjeu clés de la recherche d'après les conversations conjointes et des différentes idées admises et partagées autour de la gestion de projet, la mesure d'impact social et la mesure de la performance. Il s'agit finalement dans ce chapitre, d'explorer les débats scientifiques et de spécifier la problématique et les objectifs de la recherche initiaux.

Le deuxième chapitre est une revue de la littérature approfondie concernant les facteurs de la recherche décelés lors du chapitre qui précède, permettant ainsi de finaliser les objectifs et d'émettre les propositions de recherche qui seront vérifiées par la suite.

Le troisième chapitre présente la méthodologie de la recherche et détaille le positionnement, les théories mobilisés, le design, l'échantillon, ainsi que les techniques et démarches de collecte de données et d'analyse de la recherche. Le chapitre suivant, présente les résultats de l'enquête menée auprès d'experts, une analyse et une interprétation détaillées.

Enfin, le cinquième et dernier chapitre présente une conclusion du travail de recherche en détaillant les différentes contributions éventuelles ainsi que les potentiels recherches futurs qui peuvent suivre.

CHAPITRE 1: CHAPITRE INTRODUCTIF

1.1 CONTEXTE DE L'ETUDE

Gérer un projet, est probablement l'activité multidimensionnelle de référence, un caractère à l'image de notre univers, en constante évolution, parallèlement aux évolutions des enjeux des acteurs micro et macro-économique. La gestion de projet implique la définition des exigences, la planification de l'exécution, l'allocation des ressources, le suivi des progrès et l'ajustement des écarts par rapport au plan du projet. Comme elle implique la gestion du calendrier, des coûts, de la portée, de la qualité, des risques, des communications, des ressources, des acquisitions, des parties prenantes et l'intégration de tout ce qui précède (PMI, 2017a).

Tous ces paramètres intervenants dans la discipline, sont ceux qui permettent de définir la réussite ou l'échec d'un projet lambda à travers **les mesures de performances**. L'idée est que cette mesure de performance permet aux personnes travaillant sur le projet de signaler si ce dernier avance selon les prédictions établies préalablement, dépasse les attentes ou manifeste des risques d'échecs (Pesämaa *et al.*, 2020).

Plusieurs articles et publications se sont intéressés aux indicateurs de performances en gestion de projet ou *Key Performance Indicator* (KPI), et bien que les plus éminents insistent sur le fait que les indicateurs clés de performances utilisés doivent être alignés avec les objectifs stratégiques (Kerzner, 2017), les auteurs ne mentionnent pas pour autant le cas spécifiques **des projets sociaux** et la mesure de performances liées à leurs objectifs sociaux. Afin de prendre en meure le contexte de notre recherche, il est impératif de discuter et de contextualiser les notions autour desquelles elle s'articule :

1.1.1 Les pratiques de la gestion de projet :

Tout au long du dernier siècle, la gestion de projet s'est progressivement affirmée en tant que domaine reconnu, et une discipline à part entière, respectée et institutionnalisée, qui se modernise et évolue de jour en jour parallèlement à notre monde (Uchitpe *et al.*, 2016). Pour certains auteurs, cette évolution puise dans des sources aussi multiples qu'évidentes : La concurrence est de plus en plus globale, les opportunités sont dynamiques, l'environnement change rapidement et d'une manière difficilement prévisible (Ciric *et al.*, 2019). Dans l'ère moderne, les projets sont les conducteurs de l'avenir et du changement (Comi & Whyte, 2018; Huemann, 2022), notre compréhension théorique et pratique de la gestion de projet n'a cessé d'accroître sa portée (Huemann, 2022) : Construction, développement, médecine, Technologies...

L'histoire est parsemée d'écrits et d'artefacts de projets entrepris il y a de nombreuses années. Un certain nombre d'événements majeurs, a contribué au développement de la gestion de projet. (Kabeyi, 2019) retrace pas moins de 30 événements phares qui ont contribué à la gestion de projet tel connue aujourd'hui : De la construction des pyramides de Gizeh en 2570 av. J.-C (Khalife *et al.*, 2021; Uchitpe *et al.*, 2016), en passant par l'invention du diagramme de GANTT en 1917, la fondation du *Project management Institute* (PMI) et du *International Project Management Association* (IPMA) dans les années 60, ou encore la première apparition du *Project management of body knowledge* (PMBOK) en 1987, jusqu'à l'apparition du manifeste Agile au début des années 2000. La gestion de projet change au fur et à mesure que notre monde change. Dans une rétrospection plus récente, (Morris, 2022) décrit certains projets majeurs comme influenceurs de la discipline de gestion de projet moderne :

- La lutte Américano-soviétique pour la conquête de l'espace dans les années 60.
- La désillusion britannique face aux défis de la reconversion au nucléaire dans les années 1950-1960.

- L'innovation conceptuelle et pratique du projet de développement du Canary Wharf dans les années 80 à Londres.

L'évolution des enjeux a contribué à la création de nouveaux types de projet, toujours plus complexes, et ces nouveaux types de projet ont contribué à l'évolution continue de la gestion de projet. Pendant longtemps, la gestion de projet n'a eu affaire qu'à des projets assez traditionnels basés sur une appréciation linéaire, avec le triangle de fer Coût/Délai/Qualité comme point de repère (Moehler *et al.*, 2018) sous prétexte qu'il permet une interprétation rassurante, simpliste et dénuée d'ambiguïté (Pollack *et al.*, 2018).

Pour maîtriser la gestion de projet, nous avons cherché à normaliser et standardiser ses pratiques en réponse à sa complexité ; que ce soit à travers PRINCE2 ou le guide du PMBOK, leurs efficacité et efficience ne sont pas choses certaines (Khalife *et al.*, 2021; LePatner, 2008; Rivera & Kashiwagi, 2016). Face à la dureté de ce paradigme, basé sur des résolutions déductives et des processus de contrôle pour problèmes rencontrés au cours des projets (Pollack, 2007; Turner, 2022), un paradigme plus souple, basé sur l'apprentissage, la participation et l'exploration, est perçu plus efficace pour résoudre des situations plus complexes, en mettant les processus sociaux sous-jacents plus en avant et en adoptant une résolution abductive et inductive. (Kay & King, 2020; Turner, 2022).

Bien qu'ayant accumulé plus d'un demi-siècle de pratique et de recherches et d'évolution, la gestion de projet moderne demeure une discipline jeune et referme bien des aspects à découvrir et à explorer (Uchitpe *et al.*, 2016), et de grands défis à relever (Ika & Munro, 2022), parmi lesquelles, l'un d'eux est décrit chez les auteurs comme nécessitant un intérêt particulier, et ce, bien qu'il soit mentionné sous des nomination différentes : « l'impact social des projets » ; Morris (2022) dans une prévision stratégique dédiée aux futurs chefs de projets, souligne l'importance de l'implication du bien être des parties prenantes du projet, ainsi que de l'impact environnemental de ce

dernier. Turner (2022) quant à lui, implique les Objectifs de Développement Durables (ODD) comme un des défis majeurs de la gestion de projet et des projets futurs.

1.1.2 Évaluation et mesure de performances en gestion de projet :

Recourir à des données pour évaluer et mesurer ses avancés ou ses retards, est de nos jour chose courante pour n'importe quelle activité : Construction, médecine, technologie de l'information, gestion de projet, marketing (Kerzner, 2017), et bien que l'importance de leur utilisation en notre temps est des plus évidentes, le concept de mesure de performance tire ses origines d'un système de classification des performances des fonctionnaires, nommé « système des 9 rangs¹ », instauré en Chine au cours du 3^{ème} siècle pendant les dynastie des Yan et Tang (McNicholas, 2013).

Plus tard, dans l'histoire, nous avons pu retrouver d'autres traces des ancêtres des systèmes indicateurs de performance, la plus connue étant celle dite du « Surveillant silencieux » inventée par l'entrepreneur, et économiste Rober Owen, pendant la révolution industrielle écossaise : Ce système consistait en un cube en bois dont la face visible indiquait le comportement du travailleur le jour précédent. Pour ce faire on utilisait 4 codes couleurs : Noir-Mauvais, Bleu-Comportement quelconque, Jaune- Bon comportement et Blanc pour excellent. A l'époque, ce système était considéré comme d'une rare efficacité pour stimuler la performance des ouvriers.(Marie Henry, 2009).

Dans l'ère moderne, la première allusion aux mesures et indicateurs de performance, est à mettre au crédit du Professeur Peter Drucker au milieu du XXème siècle. Dans ces ouvrages Peter Drucker défend une nouvelle notion à l'époque « La gestion par objectifs » à travers laquelle, il souligne la nécessité d'établir des objectifs

¹ Pendant la dynastie Tang, le système à neuf rangs est devenu une méthode de classification pour les fonctionnaires civils et les officiers militaires au service de la cour, du niveau local au niveau national. Ceux directement sous l'Empereur à la tête des départements supérieurs étaient considérés comme *First Pin* (Grade), et ceux qui sont des officiers de justice de comté, par exemple, étaient généralement *Ninth Pin*.

clairs, et de les associer à différentes mesures pour en évaluer la progression. Ces différentes mesures et indicateurs peuvent être attachés à différents domaines : Vente, performance des cadres et salariés...(Drucker, 1954).

En gestion de projet, les projets sont toujours susceptibles de changer d'orientation à tout moment. Croire fermement que le projet suivra aveuglement le plan initial est extrêmement naïf. Au fur et à mesure qu'un projet avance dans son cycle, aucune donnée ne peut être considérée comme statique, en particulier lorsque l'une de ces données s'avère être critique, et est susceptible de déstabiliser l'équilibre coût, délai, qualité ou performance. Pour cela, il convient d'établir des mesures et des indicateurs de performance pour prévenir les changements pour les activités à risques qui peuvent avoir un impact sur la réussite ou l'échec du projet (Kerzner, 2017), un projet peut être un succès à court terme et se transformer en échec à long terme et inversement (Pinto *et al.*, 2022). les bonnes pratiques de mesure font partie intégrante des activités de gestion de base telles que la planification, la surveillance et le contrôle des projets, et les métriques sont toujours présentes tout au long de la gestion des projets.(O'Hara & Levin, 2000).

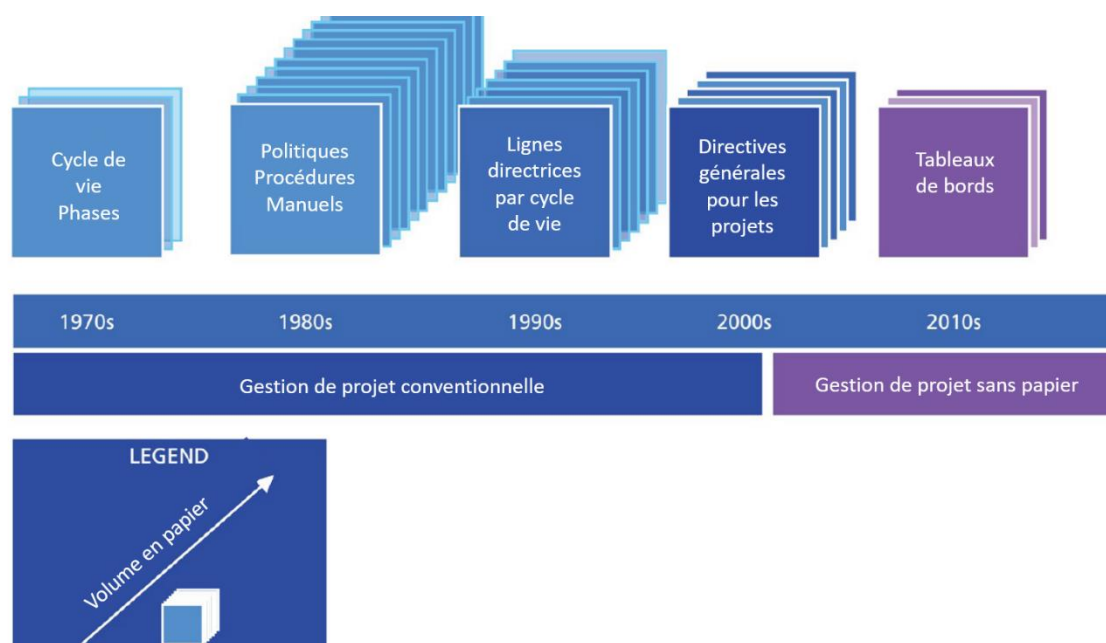
De plus, l'aspect instable des activités d'un projet s'est accentué avec les projets technologiques et l'apparition des système d'information, qui ont petit à petit fait table rase de la gestion de projet sur papier (Kerzner, 2017). Les projets IT, tels que les projets de transformation numérique, impliquent généralement des changements dans les activités et les méthodes de travail d'une organisation, qui sont causés par l'adoption des technologies numériques (Kääriäinen *et al.*, 2021).

Les informations collectées par les différents systèmes d'information (SI) tel que les CRM², ERP³ ou SRM⁴, ont permis aux grandes entreprises et à leurs projets

² CRM : « **Customer Relationship Management** » Système d'information de gestion des relations clients

complexes d'avoir accès à l'information qu'il faut au bon moment à disponibilité (Kabeyi, 2019; Kerzner, 2017), et de l'entreprise et du projet, le tout est d'identifier et d'établir les bons indicateurs de performances et les bonnes métriques pour une prise de décision optimale. C'est ainsi que les rapports encombrants ont laissé leur place aux tableaux de bords (Kerzner, 2017).

Figure 1-Evolution des systèmes d'information pour appuyer la gestion de projet



Traduit d'après Kerzner (2017, p.31)

L'évaluation et la mesure représentent des processus importants, en vue d'améliorer un projet, et d'atteindre les résultats prévus et souhaitables, Le suivi et l'évaluation d'un projet peuvent être divisés en deux parties fondamentales, à savoir le côté coût et le côté avantages (Kabeyi, 2019) : Le côté coût concerne l'efficacité et la rapidité avec lesquelles le projet a été mis en œuvre. Le côté avantage concerne la

³ ERP : « **Enterprise Resource Planning** » Un progiciel de gestion intégré ou PGI est un progiciel qui permet « de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise en intégrant l'ensemble de ses fonctions.

⁴ SRM : « **Supplier Relationship Management** » Système d'information de gestion des relations avec les fournisseurs.

mesure dans laquelle les objectifs d'un projet ou d'un programme ont été réalisés. L'évaluation des résultats et de l'impact des projets passent par la mesure des performances à la mesure des résultats.

1.1.3 Impact business et impact social:

A l'entrée du III^{ème} millénaire, les leaders de 189 pays se sont mis d'accord sur une vision commune radicale : « Se débarrasser de toutes les formes de pauvreté extrême dans le monde ». En vue de matérialiser cette vision, ils ont fixé des objectifs à atteindre durant les quinze premières années de celui-ci. Ces objectifs sont les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) présentés (Figure 2) ci-dessous :

Figure 2- Objectifs du millénaire pour le développement



(Source : Gitpa.org)

Depuis, plusieurs organisations à travers le monde ont œuvré pour l'aboutissement de ces objectifs. Selon le programme des nations unies pour le développement (PNUD), des résultats assez significatifs ont été atteints en 2015. En effet, le nombre de personnes vivant sous le seuil d'extrême pauvreté a été presque divisé par deux ainsi que le nombre d'enfants non scolarisés et la mortalité infantile ont

également diminué dans des proportions similaires. De plus, le nombre de malades recevant un traitement contre le VIH a été multiplié par 15.

Cependant bien que ces accomplissements ont été réjouissants, la situation demeure extrêmement alarmante, En effet, selon la même organisation, plus de 800 millions de personnes dans le monde vivant sous le seuil d'extrême pauvreté ont été recensé en 2015, la déforestation est encore très élevée dans certains pays, les océans deviennent de plus en plus acides menaçant ainsi la sécurité alimentaire et les écosystèmes marins, et 1/6 des adultes dans le monde sont analphabètes dont 2/3 sont des femmes (Unies, 2015).

A la suite de cela, en 2015, nous avons assisté à la proclamation d'une mise à jour avec de nouveaux objectifs visant à poursuivre les avancées réalisées par les OMD. Ce sont les Objectifs de Développement Durable (ODD). (Figure 3 ci-dessous).

Figure 3-Les objectifs de développement durable



(Source : UNDP.org)

Les ODD ont vu le jour dans le but de relever les défis les plus urgents auxquels nous sommes confrontés et qui, malgré les progrès ayant eu lieu dans le cadre des OMD, n'ont pas été éradiqués. Cette initiative a établi un cadre favorable pour les politiques en matière de développement entre 2015 et 2030, en prenant en compte les

avancées technologiques et scientifiques ayant eu lieu dans les dernières décennies. Désormais, le monde est plus que jamais connecté grâce à la technologie. En effet, selon un rapport du PNUD, en 2015, 95% de la population mondiale était connectée par un signal mobile. En outre, nous sommes en parfaite mesure d'allier les dimensions sociale, environnementale et économique du développement durable.

D'autre part, de nouveaux défis tels que le changement climatique ou la surpopulation mondiale, se sont ajoutés à la longue liste des problèmes mondiaux. En effet, la population mondiale est passée de 7 milliards en 2011 à 7.8 milliards en 2021 selon l'organisation des nations unies (ONU). Dans le même sens, les changements climatiques sont de plus en plus menaçants pour la société et pour la planète.

Cependant, selon certaines recherches, les ressources dont nous disposons aujourd'hui suffisent pour que chaque être humain puisse vivre décemment. Le problème essentiel, réside dans une prise de conscience générale de cette réalité. Pour cela, il faudrait que chaque individu fasse preuve d'un certain degré d'empathie vis-à-vis d'autrui et une certaine responsabilité vis-à-vis de son écosystème. En effet, de nos jours, toute personne est tenue pour responsable quant à la résolution des problématiques auxquelles nous devons faire face et toutes les autres composantes de notre société sont également impliquées dans cette prise de conscience et de responsabilité. C'est cela qui a contribué à faire de l'impact social une tendance croissante.

Aujourd'hui, une grande partie des acteurs économiques et plus particulièrement les entreprises et les organisations, se préoccupent de plus en plus de l'impact social de leurs projets. En effet, certaines organisations voient leur contribution à la société autrement qu'il y a des décennies. Le changement réside dans le fait de s'attaquer aux racines des problèmes sociaux auxquels elles veulent faire face au lieu

d'essayer d'en réduire les conséquences, « *Si tu donnes un poisson à un homme, il mangera un jour. Si tu lui apprends à pêcher, il mangera toujours* ». Disait Lao-Tseu⁵.

De ce fait, les entreprises se dirigent de plus en plus vers la valorisation et le respect de leurs parties prenantes ainsi que de leurs environnements socio-économiques. Ceci a donné lieu à une multiplication de messages communicationnels d'organisations et d'entreprises visant à promouvoir leurs actions sociales, ce qui a produit un effet de mode donnant lieu à une décredibilisation des projets sociaux menés par les entreprises.

En effet, les consommateurs et bénéficiaires des différents programmes perçoivent certaines entreprises et organisations comme opportunistes, du fait de mettre en place des activités sociales uniquement pour gagner en notoriété auprès de leurs parties prenantes ou pour obtenir plus de fonds. Ce phénomène a été qualifié par certains auteurs comme du « *social washing* » (Breduilleard, 2013), terme découlant du *greenwashing* ou écoblanchiment.

1.1.4 Enjeu des démarches de mesures d'impact social en Gestion de projet :

A partir des années 60, aux Etats-Unis, la généralisation des pratiques d'évaluation de l'impact social par des organisations internationales telles que l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE) et le PNUD a beaucoup contribué à la formalisation et la diffusion des démarches de mesure d'impact social (MIS).

Cependant, l'allusion à ces démarches dans un contexte de gestion de projet reste incomplète. En effet, en gestion de projet, on trouve la notion de l'impact social ou environnemental présenté la plupart du temps, comme une conséquence non délibérée qu'il faut contrôler et évaluer tout au long du projet, et non pas comme un résultat souhaité ou un des objectifs d'un projet, qui témoignerait de ces performances. Cette

⁵Lao Tseu : Philosophe et contemporain de Confucius, considéré comme le père fondateur du taoïsme

notion est d'autant plus importante lorsque les projets en question se revendiquent d'un caractère social.

« L'enjeu demeurant, est d'intégrer l'impact social en gestion de projet en tant qu'objectif prémédité du projet, et indicateur de sa performance. »

1.2 PERSPECTIVES ET DEBATS : IMPACT SOCIAL : ETAT DE L'ART

On assiste depuis quelques décennies à une accentuation des défis mondiaux. La pauvreté, le changement climatique, les inégalités ou encore la paix et la justice sont des sujets d'actualité. Cela a donné lieu à une multiplication des actions, initiatives et projets à caractère social, notamment des initiatives globales œuvrant pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et faire en sorte que tous les êtres humains vivent dans la paix et la prospérité. Toutes ces problématiques bien qu'existant depuis fort longtemps, ont dû attendre les années 90 pour voir émerger les premières initiatives de l'économie sociale et solidaire (ESS) à l'instar de « *Social Enterprise Initiative* »⁶ (Harvard 1993(Defourny, 2004a))

Cependant, la multiplication des activités mises en place par les entreprises, projets et organisations à caractère social ne garantit en rien leur performance, il convient donc de mesurer cette performance en termes d'impact sur la société, d'où l'importance de la mesure de l'impact social (MIS) des entreprises sociales et des organisations à but non lucratif.

Dans la littérature, on trouve la notion d'impact social sous de multiples dénominations et dans des contextes divers et variés : organisationnelle, politique,

⁶ La Social Enterprise Initiative est un programme universitaire qui applique des pratiques commerciales innovantes et des disciplines managériales pour favoriser un changement social durable et à fort impact. Il est fondé sur la mission de la Harvard Business School.

investissement, sociologie, l'anthropologie, la démographie, les études de développement, les études du genre, la géographie sociale et culturelle, l'économie, les sciences politiques et les droits de l'homme, la psychologie communautaire et environnementale, les méthodes de recherche sociale et les études environnementales, loi, entre autres.(Esteves *et al.*, 2012)

La première mention de la notion d'impact social, est à mettre au crédit du congrès américain qui, en 1969, suite à diverses actions du mouvement écologiste et une prise de conscience publique, formula la première allusion légale, actées(Banhalmi-Zakar *et al.*, 2018; Carley & Bustelo, 2019; Esteves *et al.*, 2012), reconnaissant ainsi formellement, l'impact socio-environnementale que peut engendrer toute activités humaine et la nécessité de le gérer à travers la « NEPA⁷ » (Congress, 1969). Cette réaction est survenue contre ce qui a été qualifié de « philistinisme économique ». reposant sur l'hypothèse, qu'une perspective trop économique sur le changement technologique, le développement et la croissance économique ignore d'importants facteurs sociaux et environnementaux et les conséquences imprévues de l'action, qui ont tous des effets marqués sur la qualité de nos vies.(Carley & Bustelo, 2019; Wolf, 1983).

Depuis lors, cette notion a commencé petit à petit à s'affirmer en tant que domaine de connaissance des sciences sociales, à travers diverses publications, notamment celles de P.C Wolf (Esteves *et al.*, 2012; Wolf, 1976; Wolf, 1977) qui ont largement contribué à définir l'évaluation d'impact social (EIS) comme une sous-discipline interdisciplinaire (Esteves *et al.*, 2012).

Dans les débats, la notion d'impact social n'est quasiment jamais mentionnée seule, mais presque toujours accompagnée de nom suggérant sa quantification et appréciation : Mesure d'impact social MIS/SIM⁸, évaluation d'impact social EIS/SIA⁹,

⁷ NEPA : National Environmental Policy Act

⁸ SIM : Social impact measurement

⁹ SIA : Social impact assessment

et plus rarement analyse d'impact social. Cet aspect analytique de l'impact social ne reflète rien de moins que le besoin d'estimer et d'évaluer l'état d'une société organisée et modifiée (Wolf, 1983). Et bien que ces termes précédant la notion d'impact social semblent se confondre, des nuances relatives à leurs domaines d'intervention apparaissent.

En effet, en parcourant les différents articles, il est possible de s'apercevoir que le terme « **MEASUREMENT/MESURE** » est associé à l'impact social seulement lorsqu'il s'agit d'explorer l'impact social dans le contexte particulier du troisième secteur : Economie sociale et solidaire, des entreprises sociales, des organismes à but non lucratifs et autres associations et coopératives. A l'inverse nous trouvons le terme « **ASSESSMENT/ EVALUATION** » associée exclusivement à l'impact social, dans le cadre des évaluations socio-environnementales des projets. Malgré cela, cette nuance reste une simple constatation et n'est pas mentionnée explicitement dans la littérature.

Bien que l'intérêt porté à l'impact social est évident dans la littérature, sa conceptualisation souffre d'un manque flagrant de cohérence, et ce, à cause des différentes terminologies qu'on lui associe (Rawhouser *et al.*, 2019) ; En plus des deux exemples les plus répandus cités ci-dessus, sont fréquemment employés, des termes tels que : Valeur sociale (Hadad & Gauca, 2014; Moss *et al.*, 2011; Ormiston & Seymour, 2011; Rawhouser *et al.*, 2019; Santos, 2012; Yang *et al.*, 2022), performance sociale (Husted & De Jesus Salazar, 2006; Mair & Martí, 2006; Orlitzky & Benjamin, 2001; Rawhouser *et al.*, 2019), License sociale (Franks & Cohen, 2012; Parsons & Moffat, 2014), ou encore responsabilité sociale d'entreprise (RSE) (Bice, 2015), avantage social (Aubry *et al.*, 2021) et même comptabilité sociale (Nicholls, 2009a; Rawhouser *et al.*, 2019). Les terminologies différentes utilisées pour étiqueter les impacts sociaux, créent de la confusion, à la fois pour l'utilisateur, et pour ceux qui recherchent des conseils dans le processus de décision. (Burdge, 2002).

1.2.1 Impact social : Approches organisationnelles

Les définitions de l'impact social ne manquent pas dans la littérature, et diffèrent selon le contexte dans lequel on introduit la notion. Cette différenciation est notamment plus perceptible quand on compare la compréhension de l'impact social dans les organisations standards, basées sur le marché et les entreprises sociales (ES).

Aussi, malgré le fait que certains auteurs, insistent sur le fait de dissocier l'aspect environnemental de l'aspect social de l'impact et de sa mesure ou son évaluation afin que l'un ne soit pas perdu au détriment de l'autre (Burdge, 2002), pour la suite de ce document, l'aspect social et environnementale sont considérés tout deux comme composants d'une même et unique notion, à savoir : « L'impact social ».

1.2.1.1 Impact social et Organisations basées sur le marché :

L'intérêt pour l'impact social de la part des acteurs économiques n'est plus à prouver, il est revendiqué haut et fort tel qu'aujourd'hui, rare sont les entreprises qui ne sont pas doté de code éthique ou d'autres activités de responsabilités sociales.

*« Vous devez apporter de la valeur à la société grâce à votre produit et service, et si vous ne le faites pas, car nous vivons à une époque de transparence et de médias sociaux, vous serez interpellé et les gens ne vous soutiendront pas »*¹⁰ Mroz (Pulse, 2020).

Cette citation, peut néanmoins laisser perplexe, est ce que l'impact social représente uniquement un outil publicitaire ou découle-t-il d'une réelle volonté de changer les choses ? (Breduilleard, 2013) Une enquête de 2019, réalisée auprès des PDG du « *Fortune 500* » a révélé que 7% d'entre eux, pensent qu'il serait plus souhaitable de

¹⁰ « You have to bring value to society through your product and service, and if you don't—because we live in an age of transparency and social media—you will be called out for it and people won't support you”

ne pas laisser les objectifs sociaux encombrer leurs capacités à faire des profits » (Murray, 2019; Pulse, 2020).

Bien que ce pourcentage soit à première vue, appréciable, la réalité en est tout autre. En effet une enquête faite par McKinsey, démontre que la contribution à l'impact social positive n'est au centre que de 21% des objectifs des organisations (McKinsey, 2020).

Chez beaucoup d'organismes standards, basés sur le marché, une attention plus particulière est portée sur la réduction et l'atténuation des impacts négatifs de leurs activités courantes que sur la création volontaire d'un impact positif (Bartling *et al.*, 2014; Rawhouser *et al.*, 2019). Cependant la complexité croissante de notre monde depuis 1969 et la « NEPA », et par extension celle des problèmes sociaux (Banhalmi-Zakar *et al.*, 2018) imposa aux entreprises de changer de réflexion et d'adopter un nouveau paradigme opérationnel, en passant d'une approche de ne pas nuire, à un impératif de démontrer des avantages de développement sociaux perceptibles (Warhurst, 2001). Dès lors, on a vu apparaître plusieurs notions reflétant cet état de fait.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE).

La RSE se définit comme l'obligation pour une entreprise de prendre en compte les intérêts de la société, tout en assumant la responsabilité de l'impact de ses activités sur l'environnement, la société et le personnel (Li, 2022), elle implique les politiques et pratiques des entreprises qui reflètent la responsabilité des entreprises pour certains et de biens sociétaux plus larges (Barnett *et al.*, 2020). La RSE est un point important de l'agenda des entreprises, lié à la stabilité des entreprises et à la gestion des risques non financiers. Une entreprise prospère nécessite des employés fidèles, un environnement social favorable, une bonne réputation et de bonnes relations avec les autorités. La RSE contribue en partie à traiter ces besoins (Li, 2022).

La propagation de plus en plus croissante de la RSE dans les grandes entreprises (Harrison *et al.*, 2020), peut trouver ses raisons dans le scepticisme des

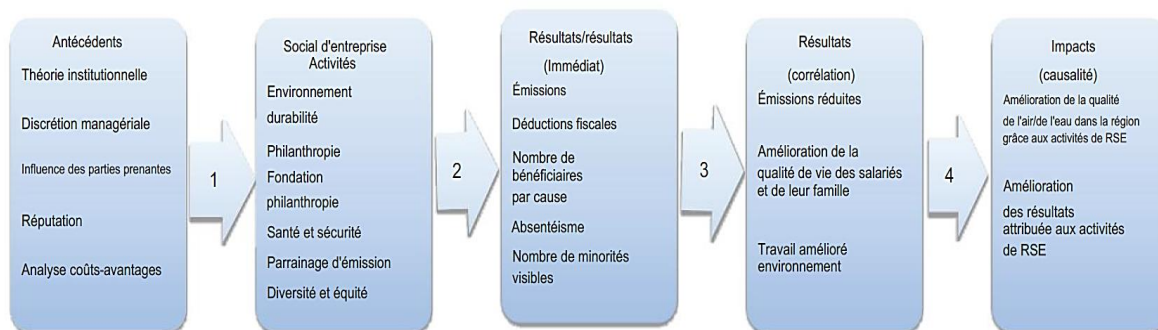
populations à travers le monde à l'égard de la volonté et la capacité de leurs gouvernements à résoudre les problèmes sociaux les plus urgents (Barnett *et al.*, 2020; Stewart, 2018) ; chose que ces gouvernements ont vu comme un moyen, d'alléger la pression qu'ils ont sur les épaules et sur le système capitaliste, et d'instaurer une dynamique de partage profitable aux entreprises et à la société (Barnett *et al.*, 2020; Kramer & Porter, 2011), notamment en renforçant les liens stratégiques qu'il y a entre les grandes entreprises et leurs parties prenantes. La RSE est institutionnalisée dans les plus grandes multinationales et fait partie intégrante de leurs cadres de gouvernance d'entreprise (Bice, 2015; Husted & Allen, 2010).

L'importance d'adopter une responsabilité sociale dans son organisation ne fait aucun doute de la part des grands chefs d'entreprises, 93 % des PDG interrogés par le Pacte mondial des Nations Unies affirment qu'agir de manière durable et socialement responsable est essentiel au succès de leur entreprise (Bice, 2015; Lacy *et al.*, 2010). Dans l'ensemble, l'échelle et la portée de la RSE sont stupéfiantes. Les dépenses annuelles des entreprises du « Fortune 500 » en philanthropie d'entreprise dépassent à elles seules 15 milliards de dollars ; combiné au temps et à l'argent consacrés à d'autres initiatives de RSE, l'investissement total des entreprises est pharamineux (Barnett *et al.*, 2020; Davidson *et al.*, 2018).

Malgré les moyens déployés afin de satisfaire la société, la question est de savoir si la RSE et les activités qui en découlent ont su avoir un réel impact social bénéfique ou pas (Barnett *et al.*, 2020) ? Car si les avantages d'un point de vue financier, relationnel ont été étudiés en long et en large dans la littérature (Barnett *et al.*, 2020; Grewatsch & Kleindienst, 2017; Orlitzky *et al.*, 2003; Pelosa & Shang, 2011), rare sont ceux qui ont essayé de prouver une relation causale entre la RSE et les impacts sociaux à long terme visés par ces actions, en effectuant des mesures concrètes et ce malgré qu'il ne fasse pas de doute sur le fait que RSE et EIS sont construites sur les mêmes valeurs de partage (Bice, 2015; Carroll, 2008; Crane *et al.*, 2008; Vanclay, 1999). Dans leur article Barnett *et al.* (2020) ont proposé une classification des études

qui ont été faites sur la RSE en classant chacun d'eux selon un modèle logique inspiré d'un modèle de mesure de performance d'organismes à but non lucratif (OBNL).

Figure 4-Modèle logique de responsabilité sociale



(Barnett, Henriques *et al.* 2020, p.948)

Sur un total de 5314 articles étudiés, seuls 3 articles se sont intéressés à la mesure de l'impact social de la RSE (Barnett *et al.*, 2020), au-delà des avantages de rentabilité, des résultats à court termes et des pratiques.

La RSE peut motiver une évaluation d'impact lorsque cette dernière n'est pas exigée pour des raisons légales d'approbation (Bice, 2015) mais découle d'une démarche volontaire de la part d'une organisation.

La Performance sociale d'entreprise (CSP¹¹).

La performance sociale d'entreprise (PSE) et la RSE paraissent comme deux notions extrêmement proches, voir même parfois interchangeables (Wood, 2010), ce qui rend parfois la distinction entre les deux, peu perceptible. Néanmoins, quelques différences existent. En effet, alors que la RSE représente l'obligation et la responsabilité d'une entreprise envers la société, la performance sociale d'entreprise PSE représente les résultats et les conséquences de la RSE (Carroll, 1991; Lahouel *et al.*, 2021; Orlitzky & Swanson, 2012), (Wood, 1991) l'a défini comme étant : « la

¹¹ CSP : Corporate social performance/

configuration d'une organisation commerciale des principes de responsabilité sociale, des processus de réactivité sociale, des politiques, des programmes et des résultats observables liés aux relations sociétales de l'entreprise. »¹² (Wood, 1991, p 693) soit un ensemble de catégorisation descriptives des activités commerciales d'une entreprise, mais axées sur les impacts et les résultats sur la société, les parties prenantes, et l'entreprise elle-même (Wood, 1991; Wood, 2010), cela implique à la fois le « bien faire » à travers la RSE et éventuellement « faire le mal » à travers des incidents notoires et un comportement d' « Irresponsabilité sociale » (Carroll, 1991; Price & Sun, 2017; Wood, 1991), volontaire ou potentiellement involontaire (Wood, 2010).

En matière de débats concernant la performance sociale d'entreprise, l'intérêt d'étudier sa corrélation avec la performance financière, semble l'emporter sur tous les autres, en termes de recherche. La relation entre performance sociale et financière est encore de nos jours étudiée dans divers contextes, en introduisant à chaque fois de nouveaux facteurs d'influence pour déterminer l'existence d'une corrélation négative, positive ou mixte entre les deux (Wood, 2010), comme par exemple ; L'internationalisation et la gouvernance (Deckop *et al.*, 2006; Gupta & Deb, 2022), le comportement des consommateurs (Pivato *et al.*, 2008; Schuler & Cording, 2006), l'intérêt des parties prenantes (Wood & Jones, 1995) , la rémunération des dirigeants (Maas, 2018), l'irresponsabilité sociale d'entreprise (Price & Sun, 2017)...

Pour Wood (2010), cet engouement pour les liaisons entre performance financière au détriment de la mesure de la PSE, est devenu une source constante d'ennui et de lassitude, d'autant que depuis les premières recherches sur le sujet, depuis Ullmann (1985), les résultats sont toujours aussi mitigés et n'arrivent pas à établir un consensus clair et utile, et ce, en dépit des applications et des techniques statistiques modernes de méta-analyse qui montrent, qu'il existe une relation positivement modeste

¹² “*A business organization's configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships*”

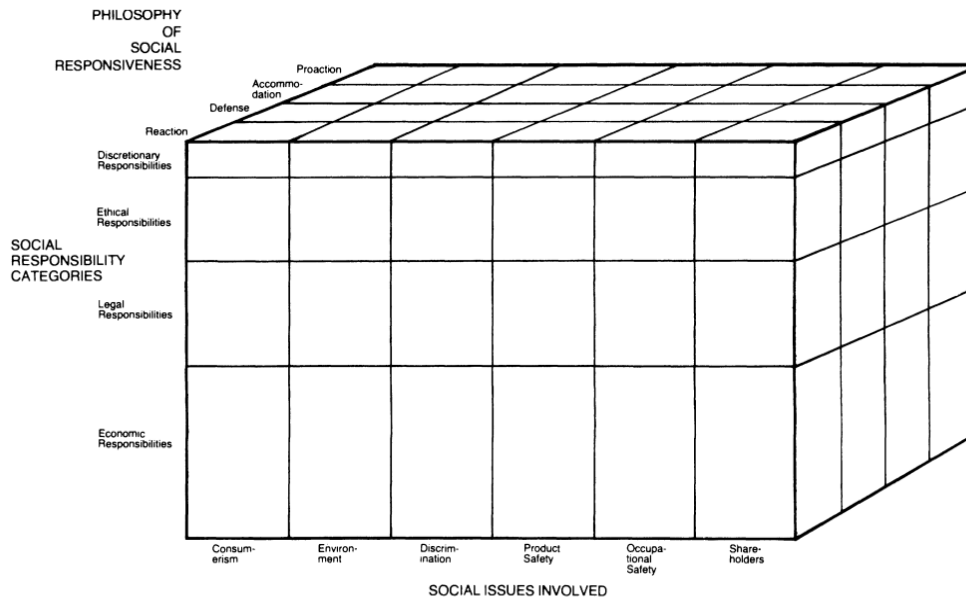
de manière générale (Margolis, 2007; Orlitzky *et al.*, 2003) et plus particulièrement en période de crise, comme nous avons plus souvent l'occasion de rencontrer de nos jours (Ducassy, 2013). Une bonne performance sociale se traduit par un meilleur résultat net pour l'entreprise, et une mauvaise performance est susceptible d'en ternir nettement l'image, et donc de réduire ses résultats financiers (Wood, 2010).

La PSE a été introduite, en grande partie pour combler la non-mesurabilité des caractéristiques qualitatives et idiosyncratiques de la RSE, dont plusieurs entreprises profitent pour embellir leurs images et attirer mal intentionnellement la confiance de leurs parties prenantes (Cardebat & Sirven, 2008), Dans une perspective de mesurabilité plusieurs modèles ont vu le jour.

Le première modélisation initiatrice de la mesure de la performance sociale des entreprises est à mettre au crédit de (Carroll, 1979) à travers une matrice tridimensionnelle axées sur (Figure 5) :

- les domaines de RSE : responsabilité économique (Base), responsabilité juridique, responsabilité éthique et responsabilité discrétionnaire rectifié en philanthropique (Carroll, 1991).
- Les enjeux sociaux des entreprises : consumérisme, environnement, discrimination, sécurité des produits, sécurité au travail et actionnariat.
- Les philosophies de la réactivité : réaction, défense, hébergement, pro action.

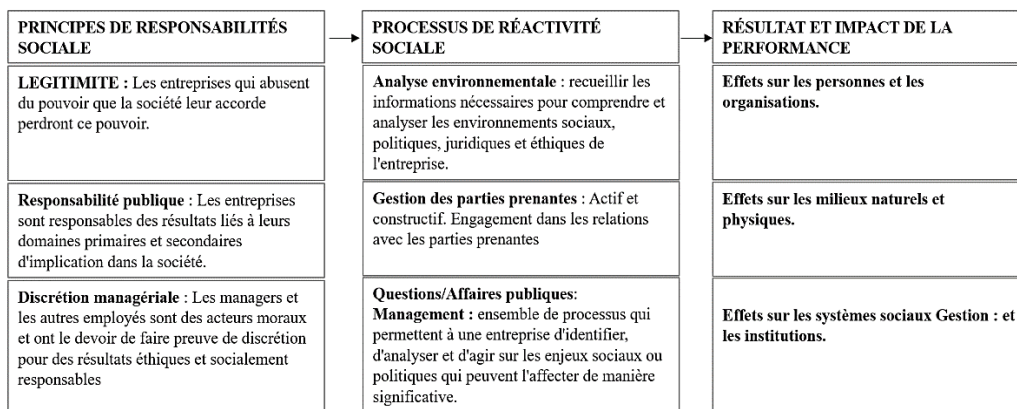
Figure 5-Matrice tridimensionnelle de la PSE



(Carroll 1979, p.503)

Par la suite cette matrice continua de se développer au fil des recherches et gagna en robustesse notamment avec des tests implicites et des pondérations (Aupperle, 1984), et une mise à jour qui synthétisa le modèle de départ (Wartick & Cochran, 1985). Wood (1990) quant à elle s'en inspira pour établir un modèle processuel, incluant une variable de résultat et d'impact pour la société et les parties prenantes, jusqu'ici ignorés par les modèles précédents (Wood, 2010) (Figure 6).

Figure 6-Modèle de PSE de D.J Wood



Traduit d'après Wood (2010, p.54)

Autre contribution majeure dans la mesure de la PSE, fut celle de (Kang & Wood, 1995), ou ils remettent en cause la hiérarchie des catégories de RSE de (Carroll, 1991), qui selon eux, offre une échappatoire, aux managers et autres acteurs économiques, à leurs obligations de responsabilité sociale et éthique par nécessité de rentabilité économique ou même par simple appât de gain supplémentaire (Wood, 2010). Comme par exemple, le cas « Changchun Chang sheng Vaccine Event » en Chine en 2018, l'entreprise a fourni à des centaines de milliers d'enfants, des vaccins de mauvaise qualité au détriment de la santé, afin de faire du profit (Li *et al.*, 2021). Le modèle qui résultait de la pensée de (Kang & Wood, 1995) fut un inversement de la matrice de (Carroll, 1991), mettant les responsabilités morale et sociale comme base de la mesure de PSE.

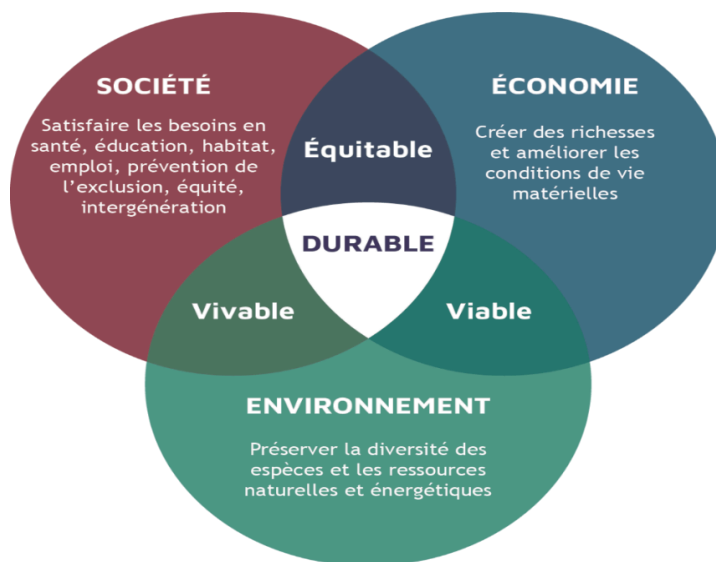
En 2000, (Mitnick, 2000), a introduit un modèle de système guidé pour mesurer la PSE selon 3 métriques : Une métrique d'évaluation de la performance (ce que nous valorisons dans la PSE à travers les déclarations de l'entreprise), une métrique de mesure de la PSE (La mesure de la réalisation de la PSE comme les résultats et les impacts) et une métrique de perception de la PSE (Crédibilité auprès des parties prenantes impactées).

On peut segmenter la littérature empirique relative aux mesures de la PSE en 4 types d'études (Wood, 2010) :

- Des études qui traitent des mesures PSE multicritères : Rapports sociaux (Preston *et al.*, 1978), (Stanwick & Stanwick, 2006), Mesures à multiples facettes (Jamali, 2008), Notation ARESE (Igalens & Gond, 2005)...
- Des études qui ont traité spécifiquement les variables relatives à l'aspect structurel de la RSE : Gouvernance et institutionnalisation (Cox *et al.*, 2008), Responsabilité publique aux parties prenantes, (Meijer & Schuyt, 2005), politique d'éthique (Boyle *et al.*, 1997)...
- Des études qui ont traité les variables relatives aux processus : Modes d'action (Bauer & Aiman-Smith, 1996), gestion des parties prenantes (Abreu *et al.*, 2005; C Chen *et al.*, 2008; Li *et al.*, 2021; Maon *et al.*, 2009), don et charité (C Chen *et al.*, 2008)...
- Des études qui ont traité des variables relatives aux résultats et impacts de la RSE : Divulgation (Stanwick & Stanwick, 2006), impact environnementaux (Chatterji *et al.*, 2009), impact parties prenantes (Backhaus *et al.*, 2002; Pivato *et al.*, 2008)...

Bien que la recherche continue d'avancer, la prédominance des relations PSE-Performance financière demeure encore, et constitue pour les entreprises la meilleure raison pour améliorer leurs performances sociales. Le problème de la PSE est qu'elle résulte uniquement de la volonté et non d'un caractère obligatoire dans la plupart des cas. En 1998, en introduisant le concept de « Triple Bottom Line » (Elkington, 1997) avait dans l'idée de sonner le branle-bas de combat en matière de mesure de performance organisationnelle afin que toute entreprise puissent prendre des résolutions quant aux défis socio-environnementaux en les combinant aux défis économiques. (Figure 7)

Figure 7-Modèle "Triple Bottom Line" selon (Elkington, 1997)



Source : <https://www.hellocarbo.com/>

Malheureusement en 2018, le constat est que même, avec les meilleures intentions du monde, Il a été considéré comme trop complexe et peut-être trop confrontant pour les gestionnaires embourbés dans des modes de pensée dominés par l'économie ou bien utilisé à des fins malhonnêtes de la part des entreprise, le considérant comme un système d'équilibrage entre les 3 axes :

Il était censé provoquer une réflexion plus approfondie sur le capitalisme et son avenir, mais de nombreux premiers utilisateurs ont compris le concept comme un acte d'équilibre, adoptant une mentalité de compromis. Une telle expérimentation est clairement vital - et déclenche généralement une prolifération de solutions potentielles. Mais la gamme déconcertante d'options actuellement proposées peut fournir aux entreprises un alibi pour l'inaction. Pire encore, nous n'avons manifestement pas réussi à évaluer les progrès de ces options, sur la base de leur véritable - impact mondial et performance. ¹³(Elkington, 2018)

¹³ "It [was supposed to provoke deeper thinking about capitalism and its future, but many early adopters understood the concept as a balancing act, adopting a trade-off mentality. Such

Licence sociale d'entreprise.

Contrairement aux notions précédentes, la notion de licence suggère un caractère obligatoire, ou une entreprise reçoit un accord autoritaire et légal pour exercer. Bien que certaines industries soient soumises à des restrictions légales en termes d'impact sociaux, dans certain cas elles restent peu définies et laissent les industriels la liberté de donner leurs propres interprétations (Parsons, 2020). La théorie du contrat social, dans un contexte d'éthique des affaires, postule un contrat implicite, par lequel la société permet aux entreprises d'exister, d'embaucher des employés et d'utiliser la terre et les ressources naturelles, en échange d'avantages envers les parties prenantes.(Hasnas, 1998)

Par licence sociale, on désigne la nécessité pour les grandes organisations de rechercher et de conserver l'approbation et l'acceptation de la communauté (Luke, 2017; Luke *et al.*, 2018; Parsons, 2020; Thomson & Boutilier, 2011).

Les termes acceptation et approbation, suggèrent une certaine forme de consentement. Le terme « consentement libre, préalable et éclairé » est apparu dans les discours de l'industrie chez plusieurs auteurs (Mahanty & McDermott, 2013; Tomlinson, 2019), surtout lorsqu'il s'agit d'interagir avec les peuples autochtones. Bien que finalement, le terme « Consultation » au lieu de consentement soit plus adéquat, peut-être parce que le « consentement » incarne un droit légal de rejeter certaines activités d'entreprise (Goodland, 2008; Parsons & Moffat, 2014) ce qui est loin d'être le cas. En plus, certains auteurs ont remarqué que les entreprises sont mêmes réticentes à parler de consentement, car cela induit de conférer aux collectivités locales un réel pouvoir(Parsons & Moffat, 2014).

experimentation is clearly vital — and typically sparks a proliferation of potential solutions. But the bewildering range of options now on offer can provide business with an alibi for inaction. Worse, we have conspicuously failed to benchmark progress across these options, on the basis of their real-world impact and performance”

La licence sociale est considérée aussi comme un élément de discours. Afin de s'acquérir une certaine acceptation sociale et légitimer leurs activités, les entreprises, et plus particulièrement les grandes industries, font appel à des rapports de développement durable, qui contrairement aux rapports financiers, déterminé par des exigences réglementaires, n'ont pas à strictement parlé de format réglementé, et peuvent donc, laisser les entreprises déterminer librement leurs contenus et ainsi autoproclamer leurs citoyenneté et affirmer malhonnêtement leurs intérêts pour la responsabilité sociale (Parsons & Moffat, 2014).

Afin d'asseoir encore plus leur légitimité, certaines entreprises font appels à des tiers extérieurs, comme des cabinets d'audit ou des assurances, comme organismes évaluateurs. Mais cela ne garantit en rien l'indépendance de ces tiers. A cet effet, les allégations de conflit d'intérêt, de blanchiment vert et de corruption sont monnaies courantes, si une réelle opposition de la part des parties prenantes vienne à se manifester (Parsons & Moffat, 2014).

Alternativement, une licence peut être déduite par une absence d'opposition significative, ou si les dissidents peuvent être marginalisés, laissant les entreprises relativement libres d'affirmer qu'elles possèdent effectivement une licence sociale, et entraînant une position de pouvoir inégale pour la société et les communautés locales pour contester les revendications des entreprises. Dans ce cas seules les activités radicales telles que, des blocages, des boycotts ou action en justice (Parsons & Moffat, 2014), étant donnée le caractère métaphorique de la « Licence sociale » (Hasnas, 1998) peuvent potentiellement amorcer des changements.

1.2.1.2 L'impact social dans les entreprises sociales/hybrides :

Pendant longtemps, les problèmes de société ont été considérés comme relevant de la responsabilité de la société civile, plus précisément des organismes non gouvernemental (ONG) pour les résoudre et agir. Ils ne sont pas le seul remède et ne doivent pas être considérés comme tels. La nécessité de résoudre les problèmes sociaux est entre les mains de tous les acteurs sociaux, à commencer par le gouvernement, les

institutions publiques, les établissements d'enseignement et les entreprises privées (Hadad, 2014).

Cependant peu importe la vertu dont dispose les entreprises basées sur le marché, et peu importe les notions avec lesquelles elles proclament leur intérêt pour l'impact social (RSE, PSE, licence sociale, citoyenneté d'entreprise, activité durable...), leur motivation morale sera toujours freinée par leurs impératifs commerciaux et leur devoir de rentabilité (Vogel, 2007), à moins qu'un alignement de l'objectif stratégique d'entreprise et de l'impact social soit créé et proclamé. Dès lors, une compréhension toute différente de l'impact social prend forme, à travers deux de ces moteurs les plus important : l'entrepreneuriat social et l'entreprise sociale ou entreprise hybride.

Alors que les activités des entrepreneurs commerciaux et des entreprises à but lucratifs ont un impact social indirect par leur effet sur la croissance économique, la création d'emplois et la réduction de la pauvreté (Ahmad & Hoffmann, 2008), cet impact est généralement un sous-produit de leur quête de rentabilité et de profit (Ormiston & Seymour, 2011). Les entreprises sociales et les entrepreneurs sociaux quant à eux, ont pour mission et objectif de répondre directement à un problème social ou environnemental, le tout allié à une santé financière saine (Dees, 1998a; Ormiston & Seymour, 2011; Peredo & McLean, 2006; Perrini & Vurro, 2006). L'impact social pour les entreprises privés est prédictif et involontaire et s'inclue dans leur planification dans une optique d'atténuation et d'évitement lorsqu'il s'agit d'impacts négatifs (Alix & Baudet, 2013; Freireich & Fulton, 2009) et de stimulation des impacts positifs, mais toujours contre la volonté déclarée de l'entreprise, alors que pour les entreprises sociales ou hybrides la création de l'impact positif ou la lutte contre l'impact négatif, représente sa raison d'être, le pourquoi de sa création, déclaré explicitement dans sa mission et vision (McLoughlin *et al.*, 2009; Ormiston & Seymour, 2011) et s'inscrit dans des démarches proactives (Eynaud, 2015).

Dès lors, la MIS prend une signification toute différente, de par son intérêt, ses méthodes et de son interprétation, dans le sens ou le rendement en termes d'impact

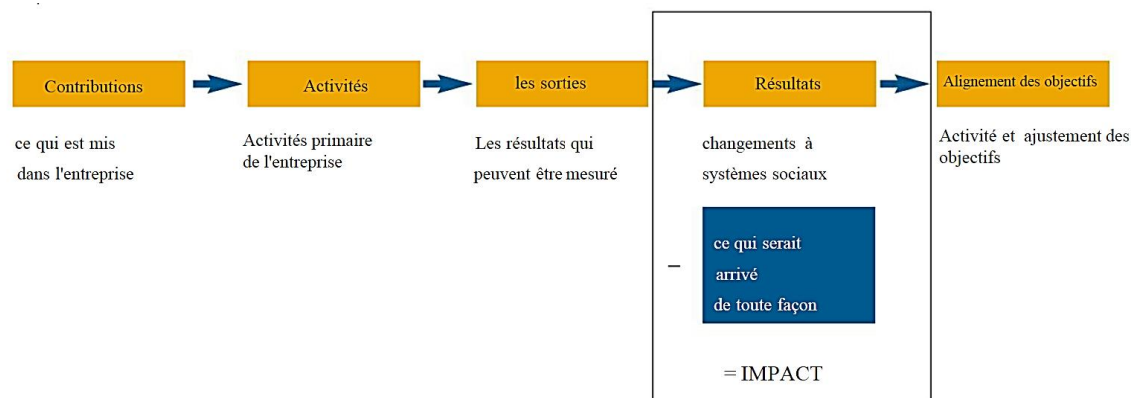
social devient aussi important que le rendement économique (Alter, 2004; Austin *et al.*, 2006; Bagnoli, 2011; Haugh, 2005), si ce n'est encore plus important (Hadad, 2014; Ormiston & Seymour, 2011).

Les ESs existent pour servir certains objectifs sociaux. La mission peut être considérée comme l'objectif primordial d'une ES et est normalement une expression explicite des valeurs de l'organisation. La mission d'une organisation décrit les grandes orientations générales qu'une organisation doit suivre et suivra. Les questions qui doivent être posées incluent : à quoi servent les activités ? A qui servent-elles ? Pourquoi sont-elles financées ? (McLoughlin *et al.*, 2009).

Cependant, comme les entreprises sociales diffèrent dans leur objectif et leur objectif de développement, leurs perceptions et leurs attentes ne seront pas les mêmes. De plus, les caractéristiques de développement diversifiées des entreprises sociales rendent difficile la mesure et le diagnostic de leurs performances (Yang *et al.*, 2022), bien que les méthodes d'évaluation de l'impact social sont loin d'être chose récente (Alix & Baudet, 2013).

Une des difficultés réside dans le fait, que la compréhension du terme impact social peine parfois à trouver sens commun au sein de la littérature, souffrant de son interchangeabilité avec : les résultats (outcomes), les sorties (output) ou même les effets (Clark & Rosenzweig, 2004; Stievenart & Pache, 2014). A cet effet Clark and Rosenzweig (2004) introduisent une modélisation de « la chaîne de valeur de l'impact social » afin de mieux cerner l'impact, et le différencier de ses acolytes, il le définit alors comme l'ensemble des changements sociaux et sociétaux perçus chez les parties prenantes, résultant des activités de l'entreprise sociale au-delà de ce qui se serait passé sans l'intervention de cette dernière.

Figure 8-Chaîne de valeur de l'impact social



(Clark and Rosenzweig 2004, p.7)

La difficulté suivante évoquée, est le manque d'encadrement, pour la mesure d'impact. En effet, (Bagnoli, 2011) déplore qu'il n'y a pas de législation appropriée pour réglementer ce domaine et pas d'organismes de contrôle spécialisés pour superviser l'activité du troisième secteur en ce qui concerne l'impact social, bien qu'une forte demande soit faite de la part de certains acteurs quant à la normalisation des bonnes pratiques de mesure d'impact social pour les ESs (Eynaoud, 2015), mais aussi de reporting de l'impact et des résultats aux parties prenantes (Iannac, 2020). Cette absence de régulation a tendance à doter les entrepreneurs sociaux et les gestionnaires des entreprises sociales un pouvoir discrétionnaire, en définissant par eux-mêmes l'objet des mesures (Eynaoud, 2015). Par contre, contrairement au contexte des entreprises capitalistes, ce pouvoir peut être apprécié et même perçu comme source d'innovation processuelle (Nicholls, 2009b), de crédibilité et de faisabilité (Armstrong, 2006; Clark & Rosenzweig, 2004).

Enfin, les ESs, de par leur nature hybride, ont tendance à incorporer des outils de mesure et des outils de gestion des entreprises capitalistes (Bagnoli, 2011; Eynaoud, 2015), ce qui peut être parfaitement légitime, cependant certains tombent dans le piège où il se retrouvent entraînés de mesurer leur impacts sociaux avec des indicateurs de croissance économique (Bagnoli, 2011; Ormiston & Seymour, 2011) et néglige

l'alignement de l'impact avec la mission sociale ainsi que l'hétérogénéité de l'ES (Bull Mike, 2007). (Ormiston & Seymour, 2011) appellent ce phénomène « Le paradoxe de la mission sociale ». Or c'est la mission et les objectifs explicites d'une ES qui créent la liste d'impacts prévus, et constituent le moteur central de la sélection de la mesure d'impact, le tout fortement influencée par l'analyse de leurs parties prenantes qui jouent un rôle clé dans la définition de la mission, et des objectifs d'une ES (McLoughlin *et al.*, 2009).

Dans les différents débats entourant la mesure d'impact des ESs, les outils de mesure, sont légion, et chacun d'eux a été introduit prétendant solutionner et répondre à un problème donné. Il existe aussi, d'innombrables catégorisations de ses outils. En 2004 (Clark & Rosenzweig, 2004), ont publié un catalogue assez exhaustive des plus importantes méthodes et outils de mesure d'impact social pour les ESs. Les méthodes ont été catégorisées en 3 types : Méthodes processuelles, méthodes d'impact et méthodes de monétisation de l'impact (Figure 9).

Figure 9-Exemples de méthodes de mesure d'impact social

METHOD	PROCESS	IMPACT	MONETIZATION
Theories of Change	●		
Balanced Scorecard (BSc)	●	◐	
Acumen Scorecard	●		
Social Return Assessment	●		
AtKisson Compass Assessment for Investors	●	◐	
Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS)	●	●	
Social Return on Investment (SROI)		●	●
Benefit-Cost Analysis		●	●
Poverty and Social Impact Analysis (PSIA)		●	●

(Clark and Rosenzweig 2004, p.11)

Chaque méthode a été ensuite diagnostiquée selon 4 paramètres : Les types de données issus selon la chaîne de valeur de l'impact, le niveau de maturité de ES, la finalité ou l'utilité, les ressources nécessaires pour adopter la méthode (Coût, temps, personnel...). Le catalogue de (Clark & Rosenzweig, 2004) a par la suite, été repris par « The Rockefeller Foundation » (Olsen & Galimidi, 2008) pour être analysé du point de vu des investisseurs d'impact.

Parmi les autres méthodes et outils de mesure d'impact nous trouvons : Le Social Balanced Scorecard ou tableau de bord descriptif pour les entreprises sociales (Bull Mike, 2007), la méthodologie « Social IMPact for Local Economy » (SIMPLE) (McLoughlin *et al.*, 2009), modèle tri-dimensionnelle de (Yang *et al.*, 2014), GPS pour les mesures d'impact social (McCreless & Trelstad, 2012), Le quotient de durabilité et

l'empreinte sociale (McElroy *et al.*, 2008). Ces méthodes seront plus détaillées dans le deuxième chapitre de ce mémoire.

1.2.2 L'Évaluation de l'impact social EIS/SIA¹⁴ : Approche par projet :

Outre les stratégies de responsabilité sociale déployées par les grandes entreprises, l'impact social et son évaluation, sont devenus au fil des années, un processus nécessaire pour les projets, plus particulièrement pour les projets industriels, de grand développement, d'infrastructure, de construction. En effet avec la mise en évidence des problèmes socio-environnementaux et le jugement de l'opinion publique, les décideurs politiques à travers le monde ont pris position, en décidant d'orienter l'analyse des projets autrement qu'à travers des analyses coûts-avantages, qui était alors l'outil dominant d'aide à la décision des projets (Banhalmi-Zakar *et al.*, 2018). Le concept d'évaluation d'impact, est devenu l'un des outils d'évaluation de projet les plus réussis. Quasiment la totalité des membres de l'ONU ont intégré l'EIS dans leur législation nationale ou ont signé une forme d'instrument juridique international, faisant référence à son utilisation (Banhalmi-Zakar *et al.*, 2018; Morgan, 2012). Par exemple, en Australie, les projets de ressources doivent soumettre un plan de gestion de l'impact social (SIMP) dans le cadre de leur EIS. Les plans décrivent les stratégies à entreprendre pendant toutes les phases d'un projet de développement (Esteves, 2012; QDIP, 2010), L'Afrique du Sud a introduit des plans sociaux et de travail (SLP : Social labour plan) en 2004 comme une exigence des projets miniers (Franks *et al.*, 2009). Les SLP sont préparés par le promoteur, et soumis avec une demande de droit minier. Aussi, la Nouvelle-Zélande a adopté un tribunal environnemental, avec le pouvoir d'exiger une EIS pour certains projet (Burdge, 2003). Enfin depuis 2019, le gouvernement fédéral canadien a adopté une loi baptisée « Impact assessment Act » à travers laquelle est décrit les procédés pour évaluer les impacts socio-environnementaux de certains projets (JUS, 2019).

¹⁴SIA : Social impact assessment

Parallèlement au cadre légal et législatif, plusieurs organismes centrés sur l'EIS ont vu le jour. Dans ce contexte, l'association internationale de l'évaluation d'impact IAIA (International Association of Impact Assessment) (Boltanski & Chiapello, 1999; Mir & Pinnington, 2014), fait office de première référence mondiale, offrant aux praticiens professionnels, un cadre normatif des meilleurs pratiques en matière d'évaluation d'impact pour les projets (Augustine & Schroeder, 1999; Esteves, 2012). L'IAIA dispose un document officiel intitulé « *Lignes directrices et principes internationaux pour l'évaluation de l'impact social* ¹⁵ » (IAIA, 1995; Vanclay, 2003). L'IAIA dispose également d'un journal officiel pour la recherche scientifique en matière d'évaluation d'impact social « IAPA ¹⁶ ».

La banque mondiale à travers sa Société Financière International (IFC) : International Finance Corporation » et en partenariat avec l' OCDE , offrent aussi un cadre de bonne pratique pour les projets de développement, en exigeant par exemple des promoteurs de projet, des Plans de gestion environnementaux et sociaux « PGES » et le respect des 8 normes de performances environnementales et sociales de l'IFC¹⁷ avant toute approbation :

1. Évaluation et gestion des risques et impacts environnementaux et sociaux
2. Travail et conditions de travail
3. Efficacité des ressources et prévention de la pollution
4. Santé, sûreté et sécurité communautaires
5. Acquisition de terres et réinstallation involontaire
6. Conservation de la biodiversité et gestion durable des ressources naturelles vivantes
7. Peuples autochtones

¹⁵ Guidelines and principles for social impact assessment

¹⁶ Impact assessment and project appraisal

¹⁷https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Sustainability-At-IFC/Policies-Standards/Performance-Standards/

8. Patrimoine culturel

La littérature s'accorde à dire, que ce processus doit être déployé tout au long d'un projet, et à travers toutes ces phases (Kvam, 2018). La banque interaméricaine de développement (IDB : Inter-American Development Bank) dans une approche similaire à celle de la banque mondiale identifie 10 composantes du processus EIS à prendre en compte de la part des gestionnaires des projets et ce à travers tout le cycle de vie.











Cycle de vie projet Eléments EIS	Concept et identification	Préparation	Approbation	Mise en œuvre	Clôture
1. Cadre normatif					
2. Analyse et dépistage du contexte social du projet					
3. Engagement des parties prenantes					
4. Identifications des avantages					
5. Identification des risques					
6. Création d'une base de données					
7. Intégration des questions sociales					
8. Rapports plans et divulgations					
9. Système de GP					
10. Gestion adaptative					

Tableau 1-Composantes de l'EIS et cycle de vie de projet IDB (Kvam, 2018, p.23-24)

Les méthodologies d'EIS, tout au long d'un projet, peuvent parfois ressembler à s'y méprendre à celles liées à la gestion des risques (Kvam, 2018), même si des nuances existent quand il s'agit des impacts positives. L'exercice de l'évaluation d'impact prend alors l'apparence d'un exercice de case à cocher axé sur l'approbation du projet que sur le développement social (Aucamp & Woodborne, 2020; Taylor *et al.*, 2021). Bien que cette conception de l'EIS reste prédominante, la plupart des organisations traitent l'EIS au sein de processus d'analyse, de suivi et de gestion des conséquences sociales des projets (Esteves, 2012; Kvam, 2018; Vanclay, 2003), nonobstant cela, cette demande d'évaluation reste le plus souvent une exigence de la part des organismes de financement (IDB, IFC, et autres banques de développement ou fonds d'investissements). Cette évaluation se formalise souvent avec une multitude de rapports, établis par les porteurs de projet et les investisseurs en question.

	Concept et identification	Préparation	Approbation	Mise en œuvre	Clôture
Promoteurs de projet	Rapport initial EIS	Sommaire du rapport	Plan d'action d'atténuation	Rapport de suivie	
Promoteurs + Investisseurs	Conditions et termes de EIS	Problèmes Sociale et Env.			Evaluation
Investisseurs	Catégorisations des problèmes Sociales et env.		Résumé de l'approbation des problèmes	Rapports de supervision	

Tableau 2 - Exemples de rapports nécessaires à l'EIS IDB (Kvam, 2018, p.51-52)

L'EIS des projets souffre de plusieurs carences, par exemple, l'aspect réglementaire des démarche d'EIS des projets est lourdement critiqué (Bice, 2015;

Vanclay, 2003), et laisse parfois champs libre à la corruption, la manipulation de données en vue d'obtenir un tampon d'approbation de la part des instances politiques (Smyth, 2021). Libres de manipuler leurs rapports d'EIS à soumettre, les porteurs de projets manifestent parfois une certaine réticence à la rigueur de leurs évaluations à cause des coûts et du temps supplémentaire que ça nécessite (Parsons, 2020) et de nombreux rapports manquent parfois de détails adéquats sur les méthodes, les sources et les hypothèses avancées. La qualité de l'analyse souffre souvent de variabilité. Les évaluations ne sont parfois rien de plus qu'un profil socio-économique, voir même un profil démographique (Burdge, 2002) des communautés touchées, compilé à partir de sources de données secondaires (Esteves *et al.*, 2012). A ce propos (Driscoll *et al.*, 2021), recommande l'intervention d'instances indépendantes d'évaluations. Aussi, les gestionnaires de projets responsables des EISs manquent souvent d'expérience dans le domaine sociale, et se concentrent plus sur l'aspect environnemental ou sur l'aspect légale d'obtention de permis, ne se préoccupant alors, que du stricte minimum requis pour démarrer le projet (Esteves *et al.*, 2012). Quant à La pertinence de la participation des parties prenantes, elle est toujours aussi problématique. Souvent, les EISs ne répondent pas aux attentes des parties prenantes et au lieu de leur offrir une participation concrète au sein d'un processus délibératif, ils sont perçus au mieux comme un processus d'amélioration progressive du projet, et au pire comme étant une faible tentative de légitimation du projet (Esteves *et al.*, 2012). Finalement, mesurer l'impact social revient à mesurer des effets dépassant les limites de nos connaissances tels que par exemple l'amélioration de l'estime de soi. Cela pousse vers l'établissement d'hypothèses et donc vers la subjectivité et une certaine forme d'incertitude (Stievenart & Pache, 2014).

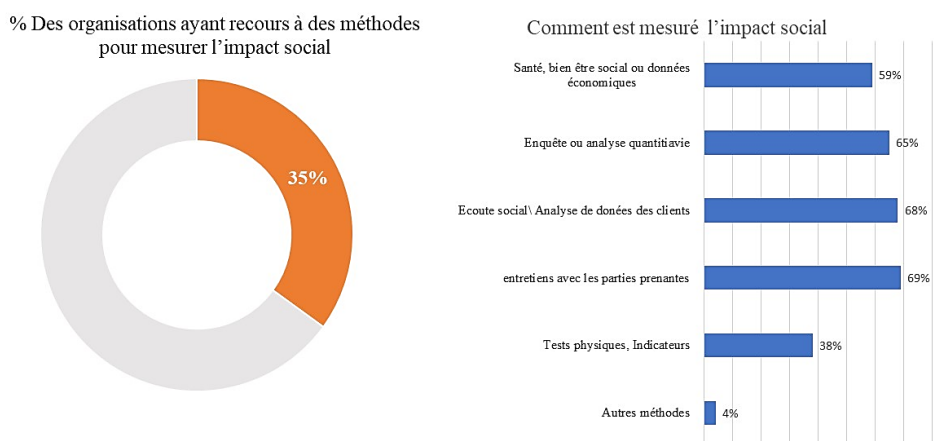
1.2.3 Conclusion des débats sur l'impact social

Malgré les enjeux évidents, les EISs ne sont que faiblement adoptées. Vouloir simplement faire le bien ne suffit pas. Les organisations doivent aller au-delà de la façade de quelques projets symboliques pour accélérer une action plus large et

profonde. Les chefs de projet doivent exprimer une passion pour l'impact social positif avec une planification minutieuse et intentionnelle (Pulse, 2020).

Alors que 88 % des organisations pensent qu'elles surpassent leurs pairs dans la réussite de projets (Davidson *et al.*, 2018) ayant un impact social positif, seulement un tiers intègrent l'impact social dans la plupart de la planification de leurs projets. Et seulement 35 % des répondants déclarent utiliser des méthodes pour mesurer l'impact social de leurs projets.

Figure 10-Pourcentage d'utilisation d'outils de MIS



(Pulse 2020, p.3)

Tout au long de ces débats, il est facile de constater la différence de la compréhension de l'impact social chez les entreprises basés sur le marché : pour qui l'impact social et son évaluation dérivent soit d'une nécessité réglementaire pour pouvoir exercer, soit au mieux, dans le cadre d'une stratégie pour embellir l'image de l'entreprise au yeux du public, à travers diverses stratégies annexes à leurs activités principales et à leurs objectifs stratégiques globaux; et chez les entreprises dites sociales, qui appréhendent l'impact social comme une création voulue et visée et dont la mesure est une nécessité pour témoigner du respect de leurs mission d'entreprise.

Dans les organismes et entreprises basés sur le marché et le profit, il est possible d’entrevoir comment ces EISs étaient menées dans un contexte de projet, et quels outils étaient utilisés. Les EISs et les outils déployés pour cette fin, au niveau projet, traitent toujours des impacts sociaux qui sont créés involontairement et qui résultent conséquemment des résultats des projets d’entreprise.

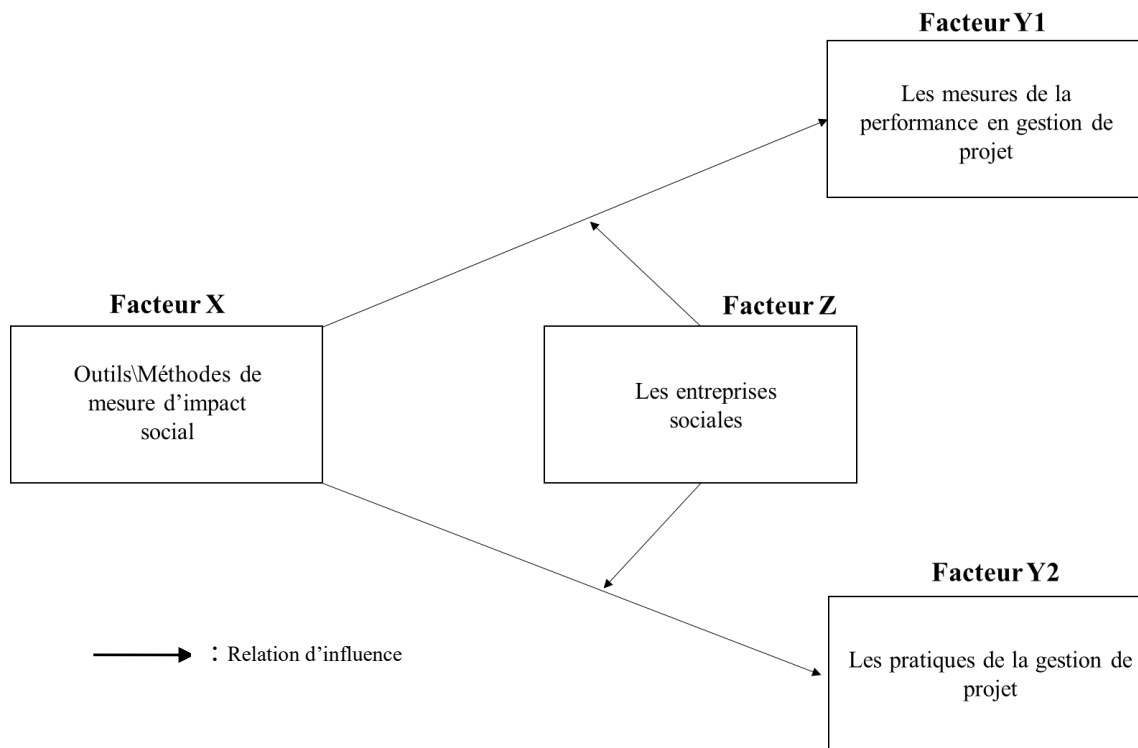
1.3 PROBLÈMATIQUE SPÉCIFIQUE :

En se focalisant sur les organismes et entreprises sociales, il est évident que les débats sur les mesures d’impact social dans un contexte de gestion de projet sont quasiment inexistantes, bien que la différenciation de la compréhension de l’impact social entre les ESs et entreprises classiques soit parfaitement établie. Cette différenciation suggère un traitement différent de la part des gestionnaires de projet au sein des entreprises sociales, un traitement qui reste malheureusement absent des débats.

Problématique spécifique : « Suite au précédent débat, cette recherche vise à comprendre, quelle influence ont les outils, les méthodes et approches de mesure d’impact social sur les pratiques de gestion de projet (Processus, Phase de projet, Sprint...) au sein des entreprises sociales. Aussi, si on part du principe que les activités de projets ont pour objectif, une contribution directe à la mission et aux objectifs stratégiques globaux de l’entreprise sociale, de comprendre quelle relation y’a-t-il entre la mesure de la performance et la mesure de l’impact social créée par les activités de projet au sein de ces entreprises. »

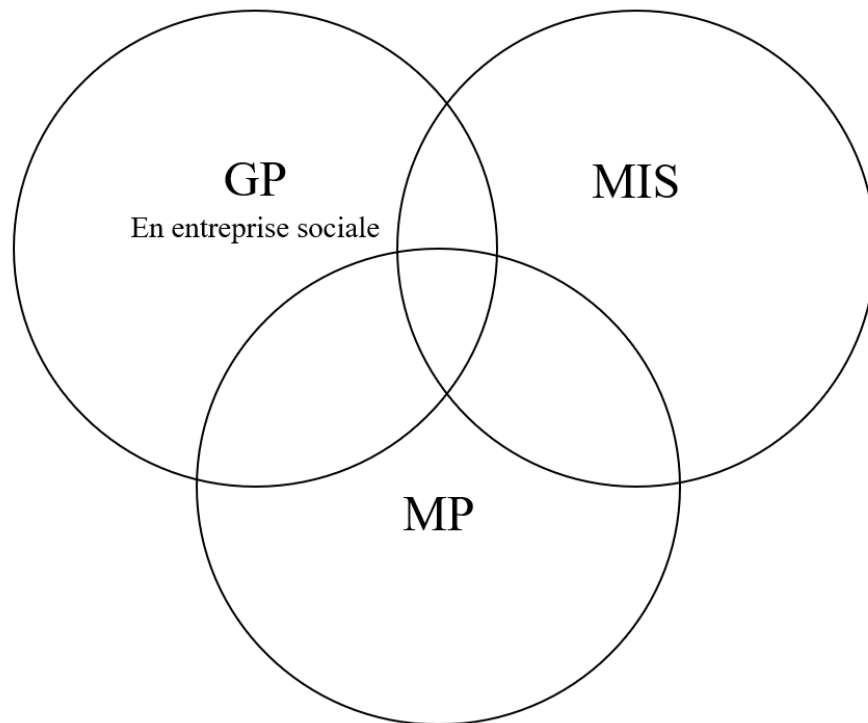
L’illustration de la problématique de recherche est modelée à travers la figure qui suit (Figure 11) :

Figure 11-Cadre conceptuel initial



1.4 LOCALISATION DE LA RECHERCHE :

Comme présenté dans la figure 11 ci-dessus, l'actuel recherche s'articulera autour de trois axes à savoir : La gestion de projet et ses pratiques (GP) ; essentiellement les pratiques guidées du PMI (Pmbok) et Agile, dans le contexte des entreprises sociales, Les outils et méthodes de mesures d'impact social (MIS), la mesure de la performance en gestion de projet (MP).

Figure 12- Périmètre de la recherche

1.5 OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE :

Le but de cette section est de définir les objectifs, ainsi que les questions de cette recherche. Cet exercice permet de proposer des hypothèses qui découlent de la relation entre :

- a. Les outils de mesures d'impact social et les pratiques de gestion de projet en entreprise sociale ;
- b. Les outils de mesures d'impact social et la mesure de la performance en gestion de projet ;
- c. La mesure de performance et les pratiques de gestion de projet en entreprise sociale.

Le tableau ci-dessous présente les concepts clés de cette étude et les relations qui existent entre eux.

Tableau 3-Objectifs et questions de recherche

OBJECTIFS (O)			
Définir			
X	Les outils et méthodes de mesures d'impact social		
Y1	Les mesures de la performance en gestion de projet		
Y2	Les pratiques de gestion de projets		
Z	Les entreprises sociales		
Analyser et comprendre			
	OBJECTIFS (O)		QUESTIONS DE RECHERCHE (QR)
O1 : X > Y1	Analyser et comprendre comment les outils de mesure d'impact social peuvent il contribuer à la mesure de la performance	QR1	Existe-t-il un lien perçu entre la mesure d'impact social et la mesure de la performance ? Lequel ?
O2 : X > Y2	Analyser et comprendre comment la mesure d'impact social est intégrée dans les pratiques de gestion de projet.	QR2	Quel est l'apport de l'intégration des outils de mesures d'impact social dans les pratiques de gestion de projet ?
O3 : Z > (X > Y1)	Analyser et comprendre comment les outils de mesure d'impact social peuvent-ils contribuer à la mesure de la performance d'une entreprise sociale.	QR3	Existe-t-il un lien perçu entre la mesure d'impact social et la mesure de la performance lorsqu'il s'agit d'une entreprise sociale ? Lequel ?
O4 : Z > (X > Y2)	Analyser et comprendre comment la mesure d'impact social est intégrée dans les pratiques de gestion de projet aux seins des entreprises sociales.	QR4	Existe-t-il un lien perçu entre la mesure d'impact social et la mesure de la performance dans lorsqu'il s'agit d'une entreprise sociale ?

1.6 PERIMETRE PARTICULIER DE LA RECHERCHE

Ce travail de recherche s'intéresse à la compréhension de l'impact social dans les entreprises sociales, et plus particulièrement dans le cadre de leurs gestions de projets. Cela concerne toutes les entreprises ou organismes dont les activités, et par extensions les projets, répondent à une finalité sociale ou environnementale, et sont menés selon les approches les plus communément utilisées en gestion de projet à travers le monde à savoir les approches prédictives, agile et hybride.

Ces approches de gestion de projet seront mises en relation avec deux aspects particuliers en gestion de projet : la mesure de la performance au sens large et l'évaluation et la mesure des impacts sociaux-environnementaux.

CHAPITRE 2: REVUE DE LA LITTERATURE

Le chapitre dédié à la revue de la littérature, a pour objectif de présenter les différents cadres théoriques entourant les 4 facteurs du cadre conceptuel déterminé dans le chapitre qui précède. D'abord, il abordera les différents outils et méthodes de mesure d'impact social à travers leurs fonctionnements, les conditions de leur déploiement et la particularité de leurs mesures. Ensuite, il s'agit de parcourir les différentes études existantes qui traitent des entreprises sociales, de leurs types, des législations qui les entourent afin d'en donner une définition pertinente pour la suite de la recherche. En troisième partie, ce chapitre se penchera sur le cas de la mesure de la performance en gestion. Pour finir, cette revue de la littérature parcourra la gestion de projet à travers ses pratiques les plus utilisées. La présentation des cadres théoriques permettra de finaliser le cadre conceptuel et les objectifs de la recherche initiés dans le chapitre 1.

2.1 METHODES ET OUTILS DE MESURES D'IMPACT SOCIAL (MIS) :

2.1.1 Définitions et Déterminants des méthodes et outils de MIS :

2.1.1.1 Définition des MIS :

Comme évoqué dans le premier chapitre, la définition des MISs, peut légèrement varier selon le contexte. Pour cette recherche la définition de Vanclay (2003, p.5) semble la plus appropriée au contexte, définissant la MIS comme :

« Un processus, d'analyse, de suivi et de gestion des conséquences sociales voulues ou non, positives comme négatives, des interventions planifiées (politiques, programmes, plans, projets) et de tout processus de changement social invoqué par ces interventions. »

2.1.1.2 *Déterminant des outils et méthodes de mesure d'impact social :*

La complexité des démarches de mesures d'impact social, implique plusieurs facteurs déterminants quant aux choix d'une méthode ou d'un outil en particulier par rapport à un autre (Ben Romdhane, 2018; Kleszczowski, 2017; Stievenart & Pache, 2014) :

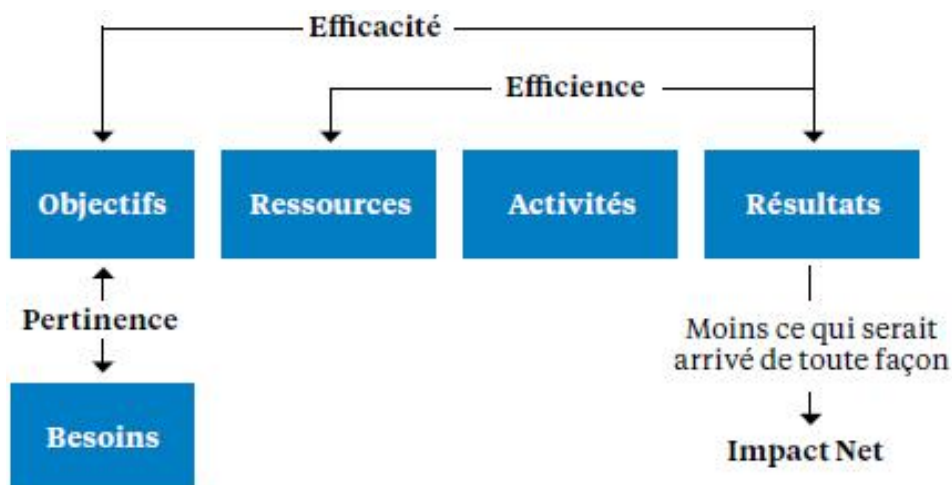
Les enjeux de la démarche MIS.

Les démarches de MIS doivent susciter des questions diverses et variées avant d'être modélisées par les outils et méthodes adéquates, répondant à des enjeux précis de (Stievenart & Pache, 2014) :

- **Pertinence** : Il s'agit de répondre à des questions permettant d'identifier l'impact social produit qu'on cherchera à évaluer ;
- **Efficacité** : Il s'agit de répondre au besoin de fixer les objectifs de l'activité en matière d'impact social afin d'avoir des éléments comparatifs avec les impacts réels générés ;
- **Efficience** : Il s'agit d'évaluer les différentes ressources allouées à la création de l'impact social par l'activité.

Dans son article, Stievenart and Pache (2014) associent les différents enjeux en s'inspirant de la chaîne de valeur de l'impact social de Clark and Rosenzweig (2004) (Figure 13).

Figure 13-Enjeux de la démarche de MIS



(Stievenart and Pache 2014, p84)

La temporalité.

La temporalité indique l'état d'avancement et le niveau de maturité de l'activité évoluée. Quand certaines organisations mettent en œuvre des méthodes et des outils de mesures avant même le démarrage de l'activité (En amont) , d'autres au contraire les introduisent après la fin de l'activité (En aval) et d'autres encore, au fur et mesure de l'évolution et ce à différents stades (Evaluation continue) (Kleszczowski, 2017).

Les ressources.

Certains outils nécessitent plus de ressources que d'autres afin d'être déployés, et cela en terme financier, humain ou d'échéancier. Par conséquent, tous les outils ne sont pas adaptés pour toutes les organisations, entreprises ou encore les projets, dont les ressources allouées ont déjà été fixées aux préalables. (Ben Romdhane, 2018; Clark & Rosenzweig, 2004; Kleszczowski, 2017).

A ces déterminants de la mise en place des démarches et outils de MIS, partagés par la majorité des auteurs, Kleszczowski (2017) ajoute dans sa thèse 3 autres, qui selon lui revêtent une importance et une implication non négligeable :

- **La finalité de la MIS :** A quoi va servir l'évaluation ? Est-ce pour répondre à un impératif de conformisme à la mission sociale de l'organisation ? Est-ce utilisée pour lever des fonds ou comme preuve du respect des engagements vis-à-vis des différentes parties prenantes (Investisseurs, communauté...).
- **Opportunité et contrainte pratiques :** Ici, (Kleszczowski, 2017) donne une description assez similaire aux ressources auxquelles ils insistent sur la disponibilité des données nécessaires pour l'évaluation.
- **Visions et valeurs :** Cet aspect s'inscrit plus dans un contexte subjectif et décrit les effets éthiques et morales de l'activité évaluée telle perçu par les responsables de l'activité.

2.1.2 Les principales méthodes et outils de MIS :

Dans la littérature, les outils et méthodes de MIS sont extrêmement nombreux et se compte en centaine ; La plateforme TRASI¹⁸, élaboré par the *Foundation center* et *Mckinsey* en a listé pas moins de 150 (Kleszczowski, 2017). De plus certaines organisations ont développé leurs propres outils et méthodologies adaptés sur mesure à leurs besoins d'évaluations. Ne pouvant tous être cités en totalité, ce qui suit représentera les plus utilisés d'entre eux dans les cadres pratiques :

2.1.2.1 La théorie du changement (TOC) :

Présentation de l'outil.

La théorie du changement « Theory of Change » (ToC) consiste à faire une description simple et détaillée de comment et pourquoi le changement espéré, l'impact voulu, devrait arriver dans un contexte donné. En effet, elle consiste à expliciter la manière dont les activités de l'organisation permettent d'atteindre les objectifs souhaités en se référant aux liens de cause à effets des différents éléments. Pour cela, elle doit tout

¹⁸ Tools and Resources for Assessing Social Impact

d'abord identifier le problème qu'elle cherche à résoudre et se fixer des objectifs à long-terme. En fonction de ces objectifs, l'organisation va planifier les résultats qu'elle devra atteindre pour arriver à ses objectifs d'impact. Ensuite, l'équipe devra expliciter les réalisations qu'il faudra faire pour arriver aux résultats escomptés. Le processus se résume donc à identifier les solutions au problème que l'on veut résoudre pour pouvoir s'attaquer directement à ses causes. Il peut être effectué sous forme de mapping ou d'un tableau récapitulatif.

Methodologie

La méthodologie de la théorie du changement est constituée des 6 étapes suivantes :

- **Identification des problèmes :** L'étape préalable à toute activité est la planification. Or, une organisation ne peut planifier aucune activité sociale sans mettre en évidence le problème social qu'elle cherche à résoudre ;
- **Identification des objectifs d'impact :** Dans cette deuxième étape, on discute et définit le ou les objectif (s) à long terme de l'activité. Cette étape est primordiale car elle constitue la base de toute la méthode de mesure de l'impact ;
- **Mapping rétrospectif et prérequis à l'atteinte des objectifs :** Une fois l'objectif à long terme fixé, il faut lister les conditions préalables à la réalisation de cet impact. En effet, il s'agit là de faire un mapping rétrospectif permettant de passer de l'impact escompté, l'objectif de long terme, aux résultats intermédiaires, les *outcomes*. Ensuite, le même exercice doit avoir lieu pour déterminer les prérequis à la réalisation des *outcomes*, que l'on appelle *outputs*, et qui représentent ce qui est directement engendré par l'intervention du programme en question. La méthode utilisée pour l'explicitation des liens entre l'impact, les *outcomes* et les *outputs* est le mapping rétrospectif. Il consiste à démarrer sa planification à partir du résultat que l'on veut atteindre pour déterminer les activités nécessaires à mettre en place.

- **Identification des activités :** L'un des objectifs principaux de cette planification rétrospective est d'identifier les activités à développer par l'organisation afin d'arriver à l'impact social voulu. Il s'agit de planifier avec son équipe les activités à mettre en place pour obtenir les *outputs* planifiés, et par conséquent les *outcomes* et l'impact escomptés.
- **Représentation de la théorie du changement :** L'explicitation du changement réside dans le fait de regrouper les informations développées dans les étapes précédentes sous forme de tableau récapitulatif ou de cartographie. Elle consiste également à affecter des indicateurs de mesure aux *outputs*, *outcomes* et impact des différentes activités. Cependant, le choix des indicateurs est très important car la mesure de l'impact social repose sur cette variable.
- **Mesure de l'impact social :** L'objectif de la théorie du changement est de mesurer l'impact social d'une activité. En effet, cette étape est centrée sur la façon de mesurer la mise en œuvre de l'initiative en question. Pour ce faire, il faut collecter des données nous renseignant sur les indicateurs clés de chaque résultat ou résultat intermédiaire, nous permettant ainsi d'identifier si les effets escomptés sont réellement arrivés ou pas et d'essayer d'y remédier.

2.1.2.2 *La méthode Outcomes Star*

Présentation de la méthode.

L'*Outcomes Star* est un ensemble d'outils fondés sur des données probantes et servant à mesurer et à soutenir le changement. Cette méthode consiste en un ensemble d'échelles présentées sous une forme d'étoile, accessible à tout le monde et couvrant les principaux domaines de résultats pertinents dans le secteur traité. *Outcomes Star* est un outil adapté aux organisations travaillant dans le domaine de l'accompagnement. En effet, il permet de remplir les échelles lors d'une discussion entre l'accompagnant et l'accompagné. Pour chaque *outcome*, il faudra choisir la valeur correspondante de l'échelle pour décrire la situation de l'individu.

Méthodologie.

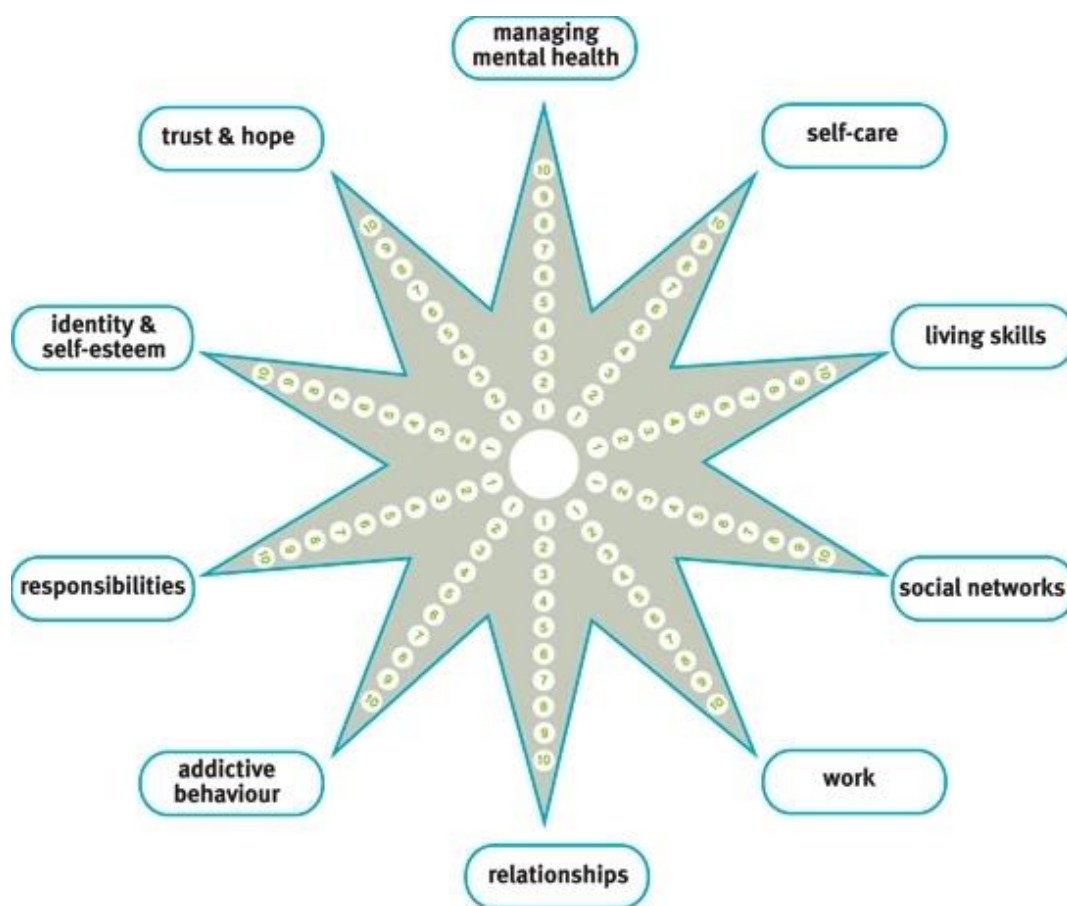
Afin de mesurer son impact social en utilisant cette méthode, il faut planifier des entretiens avec les bénéficiaires d'un programme avant et après que celui-ci n'ait lieu. En effet, le premier entretien servira à décrire la situation que l'individu ou groupe d'individus est en train de vivre, tandis que le second permettra de mesurer les mêmes variables après l'intervention du programme en question. Il s'agit donc de mesurer l'évolution des bénéficiaires par rapport à une situation donnée.

Durant les deux entretiens, l'accompagné et l'accompagnant se mettront d'accord sur la note à accorder à chaque thème en fonction du comportement et de l'attitude de l'individu se faisant accompagner et ce, suivant l'échelle qui suit :

- De 1 à 2 : la situation est bloquée
- De 3 à 4 : l'individu accompagné a conscience que les choses doivent changer
- De 5 à 6 : l'individu accompagné essaie de faire les choses différemment
- De 7 à 8 : l'individu accompagné trouve ce qui fonctionne
- De 9 à 10 : la situation est optimale

A titre d'exemple, les neuf thèmes qui constituent l'étoile de la famille sont la santé, **les besoins émotionnels, la sécurité, l'intégration sociale, l'apprentissage et la scolarité, le respect de limites, le rythme de vie et le logement** (Figure 14). Elle se présente munie d'un guide d'entretien permettant à l'accompagnant de conduire l'entretien avec l'individu qu'il accompagne de manière optimale.

Figure 14-Modèle Outcomes star



(source : <https://criticalmhnursing.org/2015/10/19/the-recovery-star-meets-the-unrecovery-star/>)

2.1.2.3 Méthode IRIS

Présentation de la méthode.

La méthode de mesure de l'impact social précédemment décrite utilise des indicateurs définis au sein de l'organisation ; c'est-à-dire que l'organisation ne va pas se comparer à la performance d'autres entités via ces indicateurs. Or, certaines méthodes, dont la méthode IRIS, mesurent l'impact social d'une organisation ou d'une activité en la comparant à la norme du secteur (Bouri, 2011). Cette méthode a été développée pour fournir aux investisseurs d'impact un langage commun leur permettant d'évaluer la performance de leurs investissements.

En effet, c'est un catalogue d'indicateurs de performance acceptés par les investisseurs d'impact et utilisés pour mesurer et gérer le rendement de leurs investissements. Cependant, IRIS n'est qu'une composante d'un programme de mesure de l'impact social. Bien que le choix des indicateurs IRIS que l'organisation utilisera soit essentiel pour développer un programme de mesure de l'impact, cette dernière ne s'arrête pas à la sélection des indicateurs. En effet, un programme de mesure de l'impact social englobe tous les processus et activités que l'organisation met en œuvre afin de gérer sa performance et de suivre les progrès vers les objectifs sociaux et environnementaux souhaités. Ces activités comprennent la détermination de ce qu'il faut mesurer, la collecte et l'analyse de l'information connexe et l'utilisation des résultats dans la prise de décision et le *reporting*.

Méthodologie.

L'utilisation des indicateurs IRIS se fait sur la plateforme et il n'y a pas de combinaisons d'indicateurs imposées. En effet, en tant qu'utilisateur, l'organisation devra sélectionner un ensemble de mesures spécifiques à ses propres activités, secteurs, objectifs d'impact ou exigences des parties prenantes.

Cependant, lorsque les normes standards recherchées n'existent pas, le comité d'experts d'IRIS convoque des groupes de travail thématiques composés de spécialistes pour recommander de nouvelles mesures. L'initiative IRIS repose également sur les contributions des utilisateurs. Ceux-ci sont encouragés à soumettre leurs commentaires et feedback dans le but d'améliorer les indicateurs IRIS.

2.1.2.4 Analyse Coût-efficacité (ACE)

Présentation de la méthode.

L'analyse coût efficacité est une méthode de mesure de l'impact social permettant de comparer les coûts d'une activité donnée aux résultats obtenus, permettant ainsi à une organisation d'en évaluer l'efficacité.

C'est un outil d'aide à la décision permettant à l'organisation de comparer différentes activités en termes de dépenses et de résultats obtenus. Elle base toute l'évaluation sur l'objectif principal de l'activité en question. De ce fait, pour utiliser une telle méthode, il est primordial d'avoir un objectif d'impact clairement défini et ayant des effets quantifiables.

De plus, il faut que l'organisation dispose d'un élément de comparaison pour l'activité dont elle souhaite mesurer l'impact social. L'analyse coût-efficacité peut être utilisée avant la mise en place d'une activité ou après l'aboutissement de celle-ci. En effet, dans le premier cas, elle permet de comparer les différentes interventions envisagées en fonction des résultats et des coûts prévisionnels de celles-ci, alors que dans le deuxième cas, cette méthode est utilisée pour évaluer l'efficacité d'une activité.

Méthodologie.

Cette analyse se fait en cinq phases principales: l'identification de l'objectif principal, le calcul du coût total de l'activité, l'estimation de l'impact de l'activité, à travers le choix de l'indicateur le plus pertinent, son observation et estimer la part de l'évolution qui est engendrée par l'activité, le calcul du ratio coût-efficacité qui est le coût par unité d'effet obtenu et la comparaison à l'interne, en opposant plusieurs alternatives et en choisissant la plus efficace, ou à l'externe, en comparant les résultats obtenus à un référentiel.

2.1.2.5 Analyse coût-bénéfices (ACB)

Présentation de la méthode.

L'analyse coût-bénéfice, ou encore analyse coût-avantage, est une méthode de mesure de l'impact social permettant de décrire et de rassembler les effets d'une activité ou d'une intervention (Meunier & Marsden, 2009). Elle consiste à mesurer si l'impact social engendré par une activité, les bénéfices, sera supérieur aux dépenses nécessaires pour réaliser cette activité. En d'autres termes, elle consiste à comparer les coûts d'une activité aux avantages de celui-ci, tous les deux étant exprimés en valeur monétaire.

Cette analyse peut avoir lieu avant la mise en place d'une activité, pendant la réalisation ou encore après la fin de l'activité.

Méthodologie.

Afin de réaliser une analyse coût-bénéfice, il faut commencer par identifier les différentes parties prenantes puis dresser la liste des impacts potentiels sur celles-ci tout en choisissant les indicateurs adéquats pour la mesure de chaque impact. Après avoir estimé les impacts du projet, il faut leur attribuer une valeur monétaire. L'étape suivante est très importante et elle consiste à actualiser la monétarisation des impacts identifiés afin d'obtenir la valeur actuelle nette. Finalement, il faut faire la somme des coûts et bénéfiques du programme et effectuer une analyse de sensibilité, pour ensuite choisir l'activité ayant les bénéfices sociaux « nets » les plus élevés (Meunier & Marsden, 2009).

2.1.2.6 SROI (Social return on investment)

Présentation de la méthode.

Le *Social Return On Investment* désormais noté (SROI) est une méthode globale de mesure de l'impact social qui, comme les deux précédentes, s'appuie sur une approche de monétarisation. Comme son nom l'indique, le SROI est inspiré du ratio financier ROI ou retour sur investissement utilisé par la majorité des entreprises classiques (Lingane & Olsen, 2004). Cependant dans notre cas, il s'agit de comparer la création de valeur économique, sociale ou environnementale estimée pour les parties prenantes aux ressources engagées pour la créer. Cette analyse permet de mesurer et de mettre en valeur les changements principaux pour les parties prenantes. Ils peuvent être de différents types et de différentes envergures. En effet, les impacts évalués peuvent être très variés, allant des évolutions de savoirs, compétences, attitudes, comportements ou capacités au mieux-être et épanouissement personnels en passant par l'amélioration de la santé, la génération de revenus ou d'économies, la préservation de l'environnement, la réduction d'inégalités sociales et le renforcement de la cohésion

sociale ou encore l'influence sur un secteur, sur la législation ou sur des politiques publiques.

Méthodologie.

Calculer le retour social sur investissement d'une activité consiste donc à établir le ratio *valeur des impacts sociaux / coût des activités*. Toutefois, cette analyse doit être réalisée sur 6 étapes. Il faut tout d'abord définir le champ d'application et identifier les parties prenantes, expliciter le changement souhaité, notamment à travers une théorie du changement ou un autre outil. Ensuite, il faut mesurer les résultats à l'aide de valeur, déterminer l'impact, calculer le SROI, et enfin élaborer la carte des impacts (figure 15) pour rendre compte et intégrer les résultats obtenus.

Figure 15-Carte des impacts « SROI »

ÉTAPE 1		ÉTAPE 2			
Parties prenantes	Changements vécus (volontairement ou non)	Contributions		Réalizations	Description
		Description	Valeur (€)		
Sur qui avons-nous un impact ? Qui a un impact sur nous ?	Que pensons-nous changer pour eux ?	Que nous apportent-ils ?	Combien vaut ce qu'ils nous apportent ?	Qu'est-ce qui est fait concrètement ?	Comment décrivons-nous ce que le projet a changé pour eux ?

ÉTAPE 3						
Résultats						
Indicateurs	Source	Quantité	Durée	Proxy financier	Valeur en €	Source
Comment mesurer les changements constatés ?	Comment allons/avons-nous collecter(é) l'information ?	Quel est le résultat chiffré du changement ?	Combien d'années dure ce changement ?	Quel proxy utiliser pour valoriser économiquement le changement ?	Quelle est la valeur du changement constaté ?	Comment allons/avons-nous collecter(é) l'information sur cette valeur monétaire ?

ÉTAPE 4				ÉTAPE 5					
Poids mort	Attribution	Diminution	Impact net	Calcul du Retour Social					
%	%	%	%	Taux d'actualisation					
Que ce serait-il passer sans notre action ?	Quelle est la part du changement ne relevant pas de notre projet ?	Est-ce que le résultat peut s'amenuiser dans le temps ?	Quantité x proxy financier - (poids morts et attribution)	Année 1 (après l'activité)	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	

(Kleszczowski 2017, p 593)¹⁹

2.1.2.7 L'essai randomisé contrôlé (ERC)

Présentation de la méthode.

L'ERC consiste à évaluer la performance d'un programme en comparant un groupe ayant bénéficié du programme à un groupe non bénéficiaire (Bardet & Cussó, 2012).

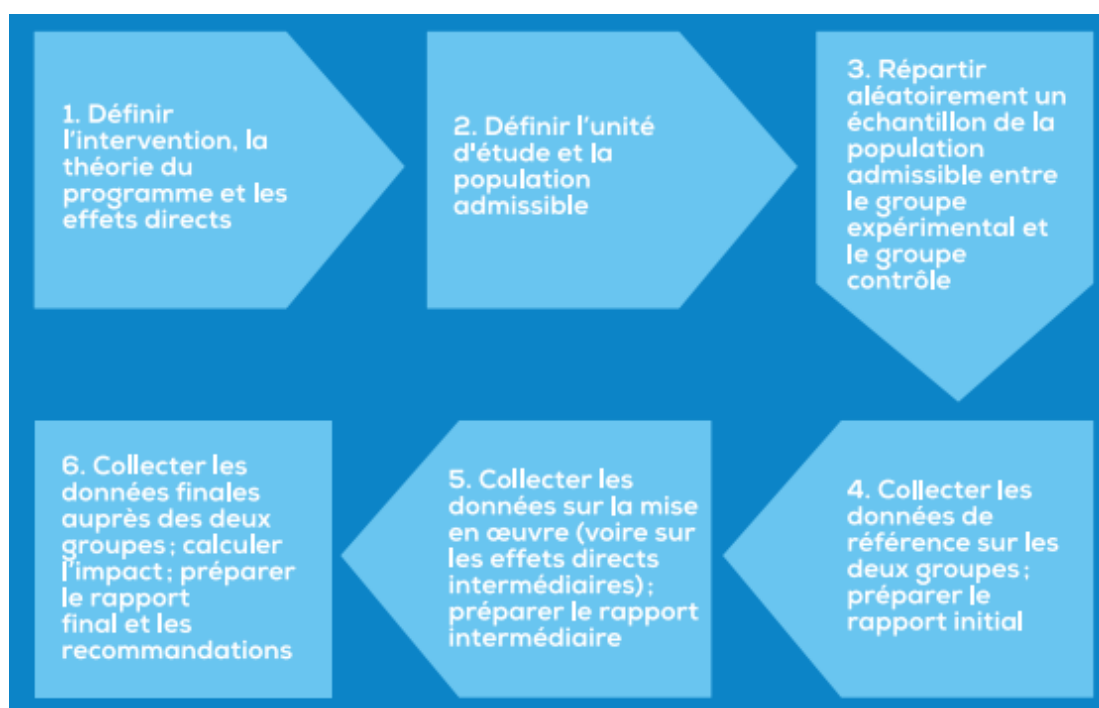
Méthodologie.

La méthode ERC se met en place en constituant deux groupes témoins, statistiquement identiques. Il faut ensuite tirer au sort le groupe qui bénéficiera du

¹⁹ D'après « Guide du retour social sur investissement (SROI) », les cahiers de l'Institut de l'Innovation de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC, 2011, traduction et adaptation en français par l'ESSEC IIES de « A Guide to Social Return on Investment »

programme. Ce dernier est appelé le groupe test et le groupe non bénéficiaire est appelé le groupe de contrôle ou groupe témoin. Après la mise en place du programme, des enquêtes auront lieu sur le groupe test et sur le groupe témoin. Etant donné que les deux groupes étaient, au départ, totalement identiques, toute différence observée entre eux sera considérée comme impact de l'activité de l'organisation. L'UNICEF décrit cette méthode en 6 étapes (Figure 16) :

Figure 16-Étapes de la méthodes ERC recommandées par l'UNICEF



D'après (White *et al.*, 2014)²⁰

2.1.2.8 Propensity Score Match²¹ :

Présentation de la méthode :

Le *Propensity Score Match* (PSM) ou appariement sur score de propension est une méthode scientifique très précise permettant de mesurer la différence moyenne entre

²⁰ https://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2018/04/TIESS_fiche_RCT_2018_04_10.pdf

²¹ Score de propension apparié

un groupe test et un groupe témoin en prenant en compte tous les facteurs pouvant biaiser l'évaluation (Lecocq *et al.*, 2014). C'est une méthode provenant du domaine médical et principalement utilisée de manière expérimentale. En utilisant une méthode pareille, une organisation cherche à évaluer son impact réel, sans l'intervention de facteurs externes. De ce fait, l'enjeu est de savoir comment serait la situation des individus s'ils n'avaient pas bénéficié de l'intervention.

Methodologie.

Après avoir constitué deux groupes statistiquement identiques et tiré au sort le groupe qui bénéficiera du programme, il faut associer un individu du groupe test à un individu du groupe témoin ayant quasiment les mêmes caractéristiques pour ensuite calculer la différence moyenne entre les deux individus dans les indicateurs clés.

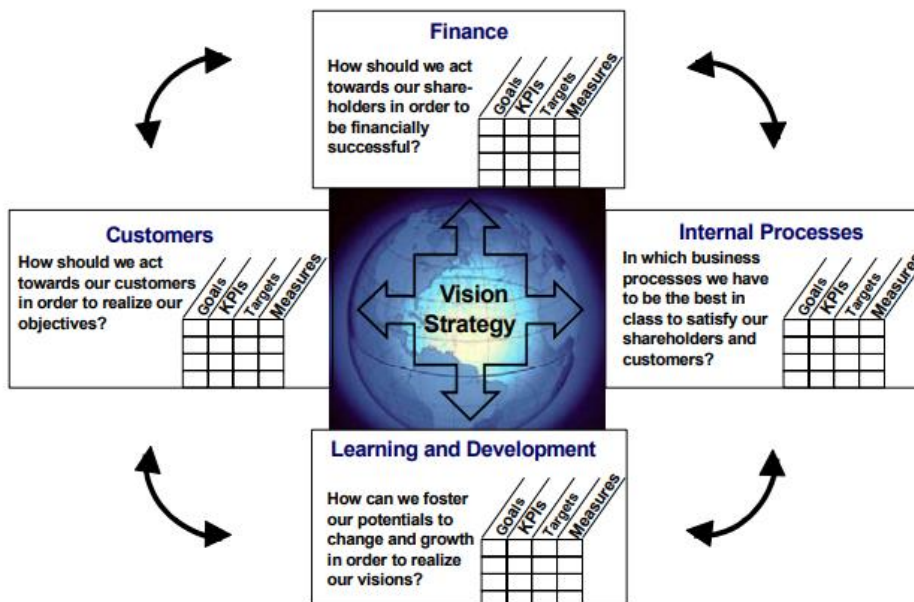
2.1.2.9 Le « Social Balanced Scorecard²² » SBSC:

Présentation de l'outil.

Le SBSC est une adaptation du célèbre Balanced Scorecard (Figure 17) de Kaplan (1992), introduit comme une révolution en matière de mesure de performance organisationnelle. Néanmoins, au fur et à mesure de son adaptation par les grandes organisations il a dû essuyer de nombreuses critiques, notamment celle de ne pas prendre en considération la dimension socio-environnementale des OBNLs. Ces critiques furent prises en considération, et la dimension socio-environnementale fut ajoutée au tableau prospectif au côté des 4 déjà présentes à savoir : Finance, Clients, Processus internes, Apprentissage et développement.

²² Tableau de bord prospectif social

Figure 17- Balanced scorecard



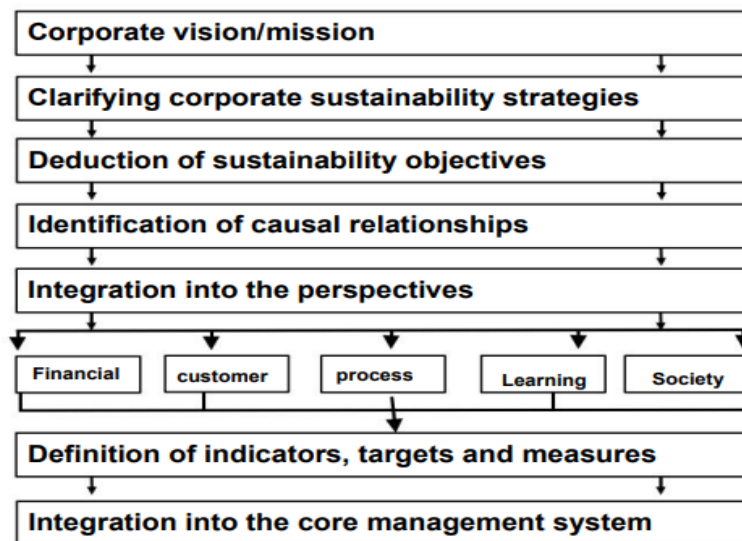
(Bicker 2003, p2, adaptée de Kaplan 1997, p9)

Méthodologie.

Le SBSC est un outil de gestion stratégique se constitue des mêmes composantes ou dimension du tableau de bord prospectif classique évoqué précédemment auquel on vient ajouter une dimension socio-environnementale. L'ensemble de ces dimensions sont interconnectées et ont des relations de causes à effet évidentes à déterminer. Chaque dimension est formulée dans un tableau qui contient les objectifs, les indicateurs clés de performance, les cibles et finalement les mesures. Mais avant d'introduire la nouvelle dimension socio-environnementale quelques étapes doivent être respectées :

- Définir la vision et la mission de l'organisation
- Clarifier les stratégies d'impact social
- Déduire les objectifs de l'impact
- Identification des relations causales
- Et finalement, intégration de la dimension

Figure 18-Méthode SBSC



(Bieker, 2003), p 7)

2.1.2.10 La méthodologie « SIMPLE »

Présentation de la méthode.

La méthode « SIMPLE » a été conçue dans le but d'offrir une vision plus holistique de la mesure d'impact afin de soutenir les gestionnaires des entreprises sociales et aussi permettre un rapprochement entre le niveau stratégique et opérationnelle, en termes de mesure d'impact et ainsi optimiser les prises de décision. Celui-ci a pour but de combler quelques lacunes d'outils comme le SROI, qui selon McLoughlin *et al.* (2009) ne couvraient que des aspects particuliers de l'impact au lieu de le considérer d'une manière systémique et globale.

Méthodologie.

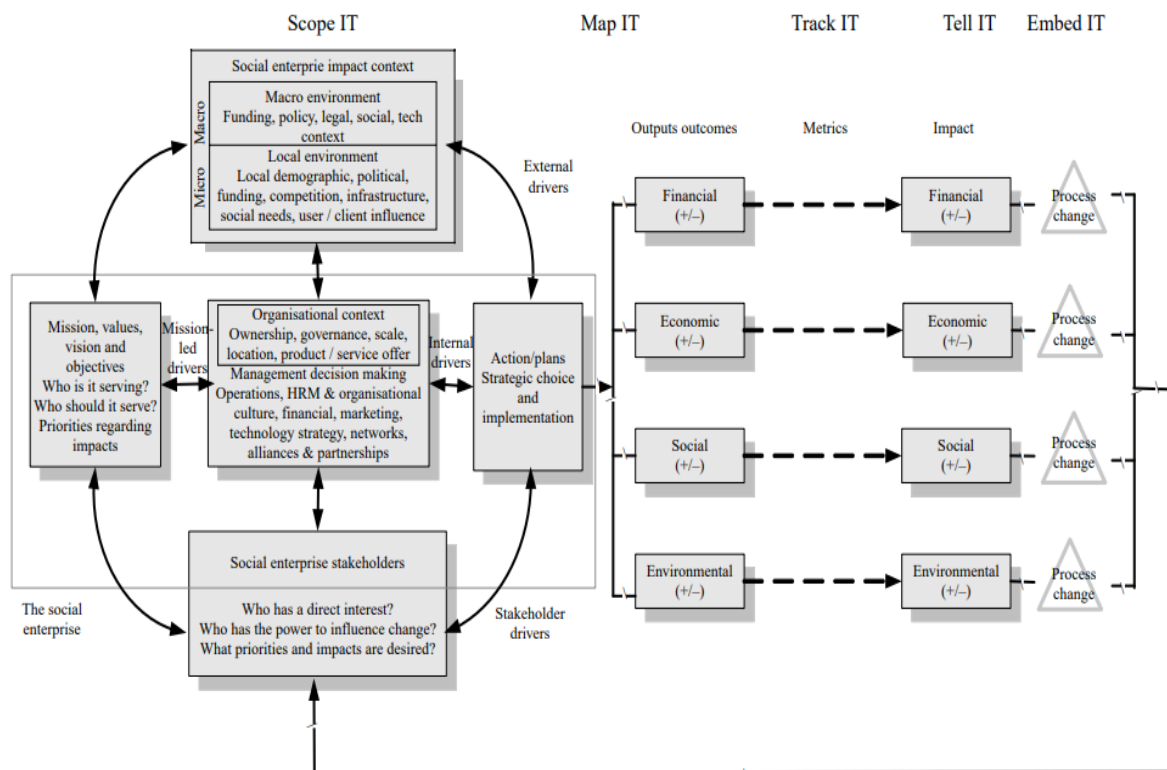
La méthode simple se compose de 5 grandes étapes « SCOPE IT »; « MAP IT »; « TRACK IT »; « TELL IT » et « EMBED IT » (Figure 19) :

- SCOPE IT : Cette étape consiste à conceptualiser l'impact de l'ES en identifiant les différents facteurs avec lesquelles il interagit : Mission de l'ES, Facteur interne (Gouvernance, nature des produits et services, système

informatique ...), Les parties prenantes, Facteurs externes (Loi, Réglementation, Concurrence...), Les activités de l'ES (Projet, Process, Production, Commercialisation...);

- MAP IT : Cette étape consiste à identifier les liens entre les activités, les extrants, les résultats et les impacts.
- TRACK IT : Cette étape consiste à établir des indicateurs d'impacts clés pour mesurer l'impact social identifié dans l'étape précédente (MAP IT) en développant et en mettant en œuvre des moyens de collectes de données.
- TELL IT : Cette consiste à rapporter les déclarations d'impacts observés grâce aux étapes précédentes aux parties concernés (La gestion interne, parties prenantes...)
- EMBED IT : Il s'agit principalement de s'assurer que les processus de mesure d'impact sont pleinement intégrés dans l'organisation, à tous les niveaux, et que la collecte et le *reporting* des données deviennent normatifs.

Figure 19-Modèle SIMPLE



(McLoughlin, Kaminski *et al.* 2009, p 162)

2.1.3 Catégorisation des outils de MIS :

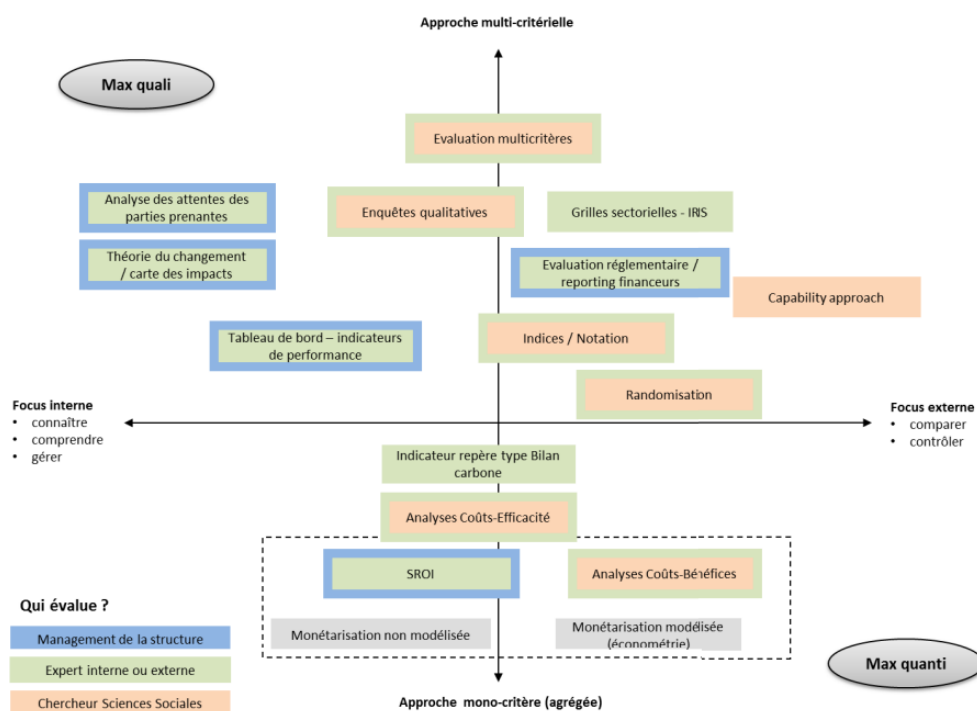
Les 10 outils sélectionnés précédemment, ne représentent qu'une infime partie de tous les outils existants, il est même d'ailleurs quasi impossible de tous les répertorier en sachant que plusieurs entreprises utilisent leurs propres outils personnalisés. Néanmoins, il est possible d'en faire des classifications selon plusieurs facteurs et critères. Dans la littérature, plusieurs auteurs se sont prêtés à cet exercice, à l'image de (Ben Romdhane, 2018; Clark & Rosenzweig, 2004; Kleszczowski, 2017; McLoughlin *et al.*, 2009; Stievenart & Pache, 2014).

2.1.3.1 Première classification : Classifications par nombres de critères

La première classification pertinente a été de présenter une différenciation entre les différentes méthodes en fonction du nombre de critère d'évaluation de l'activité

évaluée et de l'utilité de la mesure d'impact (Usage pour parties prenante interne ou parties prenante externe) (Stievenart & Pache, 2014). Cette première classification a été proposée par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire CSESS (2011) (Figure 20).

Figure 20-Classification critères/usage des outils MIS



(CSESS 2011, p19)

2.1.3.2 Deuxième classification : Classification par approches et enjeux

La deuxième classification proposée est à mettre au crédit de (Stievenart & Pache, 2014), qui ont regroupé certains des outils les plus utilisés en 4 familles distinctes répondant à 4 enjeux majeurs (Tableau 4) :

- **Les méthodes d'explication du changement :** Les méthodes d'explications du changement se basent tout d'abord sur une définition claire et exhaustive du changement à travers schémas, tableau et autres mapping, le but étant de communiquer clairement sur l'impact social potentiel de l'activité évaluée. Les différentes méthodes de ce type tel

que la ToC sont déployées dans un but de **pertinence**, c.à.d. pour déterminer si l'activité est capable de répondre à un besoin social et générer un impact positif ;

- **Les méthodes par indicateur** : Les méthodes par indicateurs, appelées aussi méthodes par approche économique (Ben Romdhane, 2018), permettent d'avoir une base de comparaison sur l'activité mesurée entre les objectifs fixés et leurs degrés d'achèvement, et ce à différents stades d'avancement de l'activité et même des années après leur achèvement. Les indicateurs sont un outil précis et indispensable pour une prise de décision optimale (Kerzner, 2017). Les indicateurs peuvent être issus d'un développement propre à l'organisation, d'une base de données à l'image de la base IRIS, ou même suggérés par une partie prenante concernée directement par l'impact généré (Investisseur, localité...). Les méthodes par indicateurs s'apparentent à des méthodes de mesure **d'efficacité** ;
- **Les méthodes de monétarisation** : Les méthodes de monétarisation consistent à tout bonnement traduire monétairement l'impact social dont ont bénéficié les parties prenantes ciblées par l'activité évaluée. Cela dit, il est plus que fréquent de se retrouver face à une impossibilité de la valorisation monétaire directe de certains impacts. Forte heureusement, plusieurs approches existent afin d'aboutir à des résultats probants. De par leur nature, les méthodes monétaires portent leur intérêt sur les flux de ressources impliquant la création d'impacts positifs et l'évitement d'impacts négatifs dans une logique **d'efficience** ;
- **Les méthodes avec groupe de comparaison** : Les méthodes avec groupes de comparaison suivent une logique qui cible directement le changement final généré, à savoir **l'impact final** en comparant un groupe qui a bénéficié de l'apport de l'activité évaluée et un groupe qui ne l'a pas été. Ainsi, les évaluateurs peuvent définir la source des changements

observés et déterminer si l'activité en est la cause ou bien si d'autres facteurs qui le sont.

Tableau 4-Familles et enjeux des méthodes MIS (Stievenart and Pache 2014, p 90)

Familles de méthodes	Exemples de méthodes	Enjeux traités prioritairement
Méthodes d'explicitation du changement	Théorie du changement, modèle logique, carte des impacts. Groupes de discussion avec les parties prenantes. Etude sociologique.	Pertinence
Méthodes par indicateurs	Cadre logique. Base IRIS. Outcomes Star.	Efficacité
Méthodes de monétarisation	Coûts évités, préférences révélées, évaluations contingentes. Analyses coûts-bénéfices. Ratio SROI.	Efficiences
Méthodes avec groupes de comparaisons	Etudes randomisées avec échantillonnage aléatoire. Reconstitution d'un groupe avec des techniques d'appariement.	Impact net

2.1.3.3 Troisième classification : Classification processuelle :

La dernière classification de Stievenart and Pache (2014) a le mérite, de faire une nette distinction entre les outils/méthodes MIS et les méthodes de mesures de performance généralistes qu'on trouve dans certaines des classifications, notamment celle (Cordery & Sinclair, 2013; Mouchamps, 2014; Moxham, 2014). Cette remarque est appréciée et partagée par Kleszczowski (2017), mais incomplète selon ce dernier. En effet, dans son raisonnement Kleszczowski (2017) pousse encore la segmentation des outils et méthodes de MIS encore plus loin en considérant l'EIS dans le sens littéral le plus propre et en distinguant certains outils qui selon lui sont des outils de mesure de fonctionnement et non pas des effets, à l'instar du SBSC de Kaplan (2004) ou du SROI.

Suivant cette logique, Kleszczowski (2017) propose une classification des outils selon des sous-processus évolutifs d'évaluation, se constituant de trois fonctions dans le processus d'évaluation de l'impact (Tableau 5):

- A. L'identification et la vérification de l'existence de l'impact social ;**
- B. Déterminer l'intensité de l'impact social ;**
- C. Isoler la part due à l'activité évalué ;**

Tableau 5-Classification des outils d'évaluation de l'impact social selon (Kleszczowski 2018, p 398, adapté par l'auteur)

Sous-processus A : Identifier et vérifier l'existence de l'impact social	Sous-processus B : Déterminer l'intensité de l'impact social	Sous-processus C : Isoler la part due à l'activité évaluée
Théorie du changement (ToC)	Base IRIS	Randomisation
Groupes de discussion avec les parties prenantes	<i>Outcomes Star</i>	<i>Propensity Score Match</i>
Etude sociologique	Coûts évités, préférences révélées, évaluations contingentes	SIMPLE (Tell it)
SIMPLE (Scope it \ Map it)	Analyse coûts -bénéfices	
	Ratio SROI	
	SBSC	
	SIMPLE (Track it)	

2.1.3.4 Quatrième Classification : Une classification pluraliste

La dernière classification retenue est celle de Ben Romdhane (2018), qui s'inspira des deux précédentes classifications de Kleszczowski (2017) et Stievenart and

Pache (2014) pour suggérer la prise en compte du sous-processus dans lequel l'organisation se situe, les enjeux de l'évaluation, sa temporalité par rapport à l'activité évaluée ainsi que la disponibilité des ressources financières et humaines mentionnée par Clark and Rosenzweig (2004) le tout dans un design exhaustif (Tableau 6).

Tableau 6-Guide de choix des outils de MIS selon Ben Romdhane (2018, p 32), adapté par l'auteur

Sous-Processus	Enjeux	Temporalité	Ressources	Outils
2.1 : Identification et vérification de l'existence de l'impact social	E1 : Pertinence	T1 : Ex-ante	R1 : Illimitées	<i>Outcomes Star</i> / SIMPLE / SBSC
			R2 : Limitées	ToC
		T2 : En cours	R1/R2 Illimitées/Limitées	
		T3 : Ex-post		
2.2 : Détermination de l'intensité de l'impact social	E2 : Efficacité	T1 : Ex-ante	R1 : Illimitées	<i>Outcomes Star</i>
			R2 : Limitées	ToC
		T2 : En cours	R1 : Illimités	SBSC / SIMPLE
		T3 : Ex-post		
	E3: Efficience	T1/T2/T3 Ex-ante/En cours/Ex-post	R1 : Illimitées	Analyse coût-bénéfice
		SROI		

			R2 : Limitées	ToC
				ACE
				Base d'indicateurs IRIS
2.3 : Isolation de la part due à l'activité évaluée	E4 : Impact Net	T1 : Ex-ante	R1 : Illimitées	Randomisation
				<i>Propensity Score Match</i> SIMPLE

Selon donc Ben Romdhane (2018), le bon outil de l'impact social doit se faire en prenant en considération une combinaison de plusieurs facteurs :

- Quel fonction et enjeu l'outil cherchera-t-il à répondre ? A-E1 / B-E2, B-E3 / C-E4
- Quel est l'état d'avancement de l'activité évaluée ? T1/T2/T3
- Quels sont les ressources de l'organisme porteur de l'évaluation ? R1/R2

2.1.4 Synthèse et variables retenues pour la recherche :

Dans cette section, un intérêt particulier a été porté sur les outils les plus utilisés pour les MISs, en détaillant leurs logiques et leurs méthodologies respectives. Par la suite, au regard de leur différenciations et de leurs similarités, nous avons fait le tour des classifications évoquées dans la littérature afin d'avoir une idée, d'après la littérature actuelle, sur les facteurs les plus importants à prendre en compte quant au choix d'une méthode au lieu d'une autre. Pour la suite de la recherche, les 10 outils présentés précédemment ont été retenus, à savoir :

- **SROI ;**
- **TOC ;**
- **SBSC ;**
- **SIMPLE ;**

- IRIS ;
- *Outcomes star* ;
- Analyse coût-bénéfice ;
- Analyse coût-efficacité ;
- *Propensity Score Match* ;
- L'Essai randomisé contrôlé ou randomisation

2.2 LES ENTREPRISES SOCIALES

Cette section se penche sur le cas des entreprises sociales. Et bien que la compréhension de ce type d'entreprises puisse être vulgarisée par une des nombreuses définitions proposées dans la littérature, il a été jugé nécessaire de retracer l'émergence de ce phénomène organisationnel et d'en étudier les différentes particularités afin d'en donner la définition la plus pertinente possible dans le contexte de cette recherche.

2.2.1 Emergence et écoles de pensée de l'entreprise sociale :

La notion d'entreprise sociale, a signé une quasi-révolution dans la logique organisationnelle des entreprises, une révolution plus que nécessaire en vue de la multitude de problématiques sociaux-environnementales auxquelles on fait face quotidiennement (Famine, pauvreté, catastrophes naturelles, épidémie, chômage, réchauffement climatique, discrimination, guerre...). Bien que cette notion fit quelques peu écho un peu partout dans le monde entre les années 1980 et 1990, elle parût officiellement pour la première fois en Italie 1991 à travers une loi régulant les entreprises dites « Coopérative » (Defourny, 2004b; Kleszczowski, 2017; Schieb-Bienfait et al., 2009). Quelques années plus tard, de l'autre côté de l'atlantique, on a vu apparaître le programme « *Social enterprise initiative* » à Harvard, repris par la suite par d'autres entreprise américaine de renom (Schieb-Bienfait *et al.*, 2009).

Si on arrive tant bien que mal à retracer l'origine de la notion de « Entreprise sociale » de part et d'autre de l'atlantique, en donner une définition commune demeure plus délicat et sujet à moult divergences d'interprétations. En effet, cette divergence s'explique d'abord par la divergence de compréhension de part et d'autre de l'atlantique.

2.2.1.1 *Approches américaines :*

L'émergence américaine, initiée par les grandes universités du pays (Harvard, Yell, Columbia...), a été grandement, motivée par la nécessité de trouver une alternative aux organisations non lucratives qui peinaient à trouver des sources de financement suffisantes pour maintenir leurs activités à flot. Suivant cette logique, (Defourny & Nyssens, 2011) identifient 2 principales écoles de pensées différentes qu'ils nommèrent respectivement :

L'école des ressources marchandes :

Cette école définit les entreprises sociales comme une organisation sans but lucratif (Pas de distribution de profits), déployant une activité économique dans le but de soutenir sa mission sociale, évitant ainsi, une dépendance totale aux fonds publics et aux dons privés...(Defourny & Nyssens, 2011; Kerlin, 2006; Young *et al.*, 2002). Cette école a largement influencé aussi la responsabilisation des entreprises privées à travers le sponsoring, et autres RSE (Defourny & Nyssens, 2011). Bien que se passant sur le continent asiatique, les principes du « *Social business*²³ » de Yunus Mohammed trouve aussi racine dans les pensées de cette école, bien qu'elle diffère dans le fait que, pour Yunus (2010) la distribution de dividende, de profit ou de bénéfices aux investisseurs est formellement interdite et ce, peu importe les circonstances : « *Cela s'applique même à*

²³ « Ce terme recouvre les entreprises, quel que soit leur statut, qui doivent couvrir l'ensemble de leurs coûts par des ressources marchandes. Cette notion a été essentiellement développée pour faire reconnaître un modèle d'entreprise qui se focalise sur la fourniture de biens ou de services à des clients (très) pauvres, nouveau segment de marché (souvent qualifié de *bottom of the pyramid*) pour certaines grandes entreprises, notamment dans les pays du Sud » Defourny, J., & Nyssens, M. (2011). *Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale: une perspective comparative. Revue internationale de l'économie sociale*(319), 18-35. .

un ajustement pour l'inflation, dans le « Social business », un dollar est égale à un dollar, est égale à un dollar. Si vous investissez milles dollars, vous recevrez milles dollars et pas un penny de plus »²⁴

L'école de l'innovation sociale :

L'innovation sociale regroupe toutes les initiatives prises afin de répondre à des besoins sociaux mal desservis au moyen d'une innovation de quelconque nature (Innovation de procédé, technologique, organisationnelle, de produit...(CSESS, 2011). Cette école accorde une importance capitale aux porteurs de l'innovation, que ce soit les pouvoirs publics, les citoyens mais surtout les entrepreneurs sociaux considérées comme source primaire du changement sociale escompté (Dees, 1998b; Defourny & Nyssens, 2011).

De ces deux écoles de pensées Defourny and Nyssens (2011) ajoutent une troisième, hybride des deux premières : **L'entrepreneuriat social**. Cette école de pensée fait converger les idées de l'école de l'innovation sociale à travers la nécessité d'innover afin de répondre aux besoins insatisfaits et du rôle de l'entrepreneur et des pratiques marchandes et managériales de l'école des ressources marchandes(Emerson, 2006), tout statut légale confondu (But lucratif , BNL, privé ou public...).

2.2.1.2 Approches européennes :

Après que la loi sur les coopératives italiennes a ouvert la voie, intervenant pour pallier à une incapacité de plus en plus croissante des services publiques de répondre aux besoins sociaux (Borzaga & Santuari, 2003; Defourny, 2004b), l'approche européenne, a surtout bénéficié des travaux de l'EMES²⁵ pour établir une compréhension empirique et commune d'un idéale type d'entreprise sociale (Defourny,

²⁴ Traduction de l'auteur Yunus, M. (2010). *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*.

²⁵ EMES : réseau européen de chercheurs s'est constitué en 1996 pour étudier « l'émergence des entreprises sociales » en Europe

2004a; Defourny & Nyssens, 2006, 2011; Kleszczowski, 2017), basée sur 9 indicateurs répartis en 3 types :

Indicateurs à dimensions économique :

1. Maintenir une activité continue de production de biens et services : cela est indispensable dans la mesure où l'entreprise sociale répond à ses objectifs sociaux par le biais des biens et services fournis ;
2. Un niveau significatif de prise de risque économique : la viabilité de l'ES est totalement²⁶ (Conception britannique) ou partiellement (Reste de l'Europe) dépendante du travail de ces membres et travailleurs des ressources produites, nonobstant le recours à des ressources issues de donations publiques ou privées ;
3. Un niveau minimum d'emploi rémunéré : Bien que l'ES ait la possibilité de s'aider du bénévolat et de volontarisme, elle demeure d'abord une entreprise et se doit d'assumer une employabilité régulée.

Indicateurs à dimension sociale :

1. Un objectif social explicite : L'objectif social visé par les activités de l'ES doit être parfaitement clair pour la communauté qu'il vise ;
2. Initiative citoyenne : L'ES est le fruit d'une dynamique collective d'un groupe partageant les mêmes besoins ;
3. Une limitation dans la distribution des bénéfices : Association ou coopérative, l'ES ne suit pas une dynamique de maximisation des profits, la distribution des bénéfices est au mieux limitée ou complètement prohibée.

Indicateur de structure organisationnelle :

1. Un degré élevé d'autonomie : L'ES n'est sous le contrôle d'aucune autre autorité que celle de ces membres ;

²⁶ Compréhension partagée par l'école de pensée des ressources marchandes nord-américaine.

2. Pouvoir de décision démocratique : Le pouvoir décisionnel d'une ES se base sur l'unité : un membre est égal et ce, peu importe son apport ;
3. Une dynamique participative : L'ES recourt à une implication des parties prenantes dans ses prises de décisions plus importante que les entreprises classiques.

Les différents indicateurs établis ci-dessus, représentent un modèle idéal de référence et non pas un modèle normatif ou légalisé. Peu d'entreprise sociale respectent la totalité de ces indicateurs (Defourny & Nyssens, 2011).

2.2.1.3 Relation de l'activité économique avec la mission sociale :

Là aussi, les deux écoles, ne possèdent pas la même vision des choses, bien que le fait que la mission sociale est la raison d'être de l'entreprise sociale soit indiscutable, leur divergence se situe dans la relation entre la mission sociale et les activités économiques.

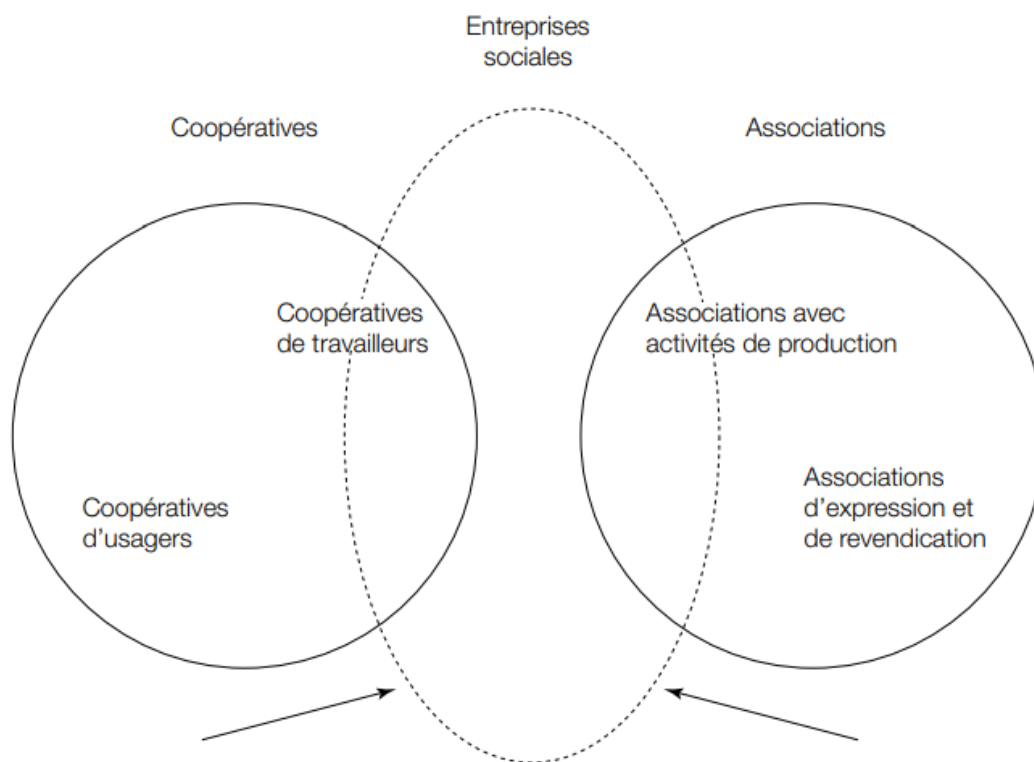
Pour l'école des ressources marchandes, l'activité économique de production de bien et de service est considérée comme une activité, annexe, support de la mission sociale. Dans ce contexte, l'entreprise sociale développe des activités économiques annexes n'ayant aucun rapport avec la mission sociale dans le but de générer des ressources financières pour soutenir les activités sociales qui répondent à la mission sociale (Defourny & Nyssens, 2011; Kerlin, 2006).

Pour le modèle européen et pour l'école de l'innovation sociale, l'accomplissement de la mission sociale est issu directement de l'activité économique développée, ou elle représente l'innovation en elle-même par le produit ou le service qu'elle offre.

2.2.2 Cadre théorique et tensions entourant l'ES :

2.2.2.1 Distanciation entre coopérative et organisme associatif.

La compréhension de l'entreprise sociale est sujette à plusieurs tensions dans la littérature qui peuvent la rendre délicate à appréhender. Tout d'abord la grande différence qu'il existe entre les organisations du milieu associatif dont les ressources ne sont pas régies par les lois du marché et les coopératives qui se basent sur la production et la commercialisation de biens et services pour respecter leurs engagement sociaux (Defourny, 2004b; Defourny & Nyssens, 2011), une autre différenciation majeure, est celle des coopératives de groupe, qui visent l'intérêt d'un groupe restreint de membres et les coopératives d'intérêt générale, qui eux, visent un intérêt nettement plus élargi (Figure 21) :



(Defourny 2004, p20)

2.2.2.2 *Multiplicité des dénominations et des législations :*

Bien que les formes coopératives et associatives soient les plus répandues (Defourny, 2004a; Defourny & Nyssens, 2006, 2011), il existe une multitude de dénomination à travers le monde qui peuvent parfois porter à confusion les praticiens. D'autant plus que derrière cette différence de dénomination ne se cache en réalité, que de subtiles différences d'un pays à un autre (degré de la limitation de distribution des ressources par exemple), issus de la législation développée dans le pays en question (Galera & Borzaga, 2009; Roelants, 2009). Au Royaume-Uni est apparu la forme juridique dite « Société d'intérêt communautaire », en France « La société coopérative d'intérêt collectif, en Belgique « La socialité à finalité sociale », en Italie « La coopérative sociale.» et au Canada, plus particulièrement au Québec, une forme juridique intitulé « coopérative » les décrit dans un sens large.

2.2.2.3 *Isomorphisme institutionnel :*

Comme mentionné précédemment, un des enjeux majeurs des entreprises sociales est leurs capacités à fournir des ressources capables de soutenir leurs missions sociales. Pour ce faire, plusieurs recours sont possibles : activités économiques de biens et services (Liées ou non à la mission sociale), financement public, dotations... Devant ce besoin primordial, certaines entreprises sociales se sont même alliées à des partenaires qui n'ont pas d'intérêt dans la participation à des activités à buts sociaux et évoluant hors du cadre de l'ES (Bidet, 2003), d'autres, se sont développées verticalement en créant des entreprises annexes dont le statut juridique n'entre pas dans la législation de l'économie sociale qui régit l'organisation mère. De plus les ESs, étant des entreprises, et régit par les lois du marché, peuvent subir le poids d'une rude concurrence par des entreprises du secteur privé (Bidet, 2003; Codello-Guijarro & Béji-Bécheur, 2015), et se retrouve dans l'obligation de recourir à des méthodologies et outils de gestions exclusifs au secteur privé, risquant ainsi de banaliser leurs modèles d'entreprise sociale (Codello-Guijarro & Béji-Bécheur, 2015; Laville, 2000). Cette déviation de la vision initiale de l'ES est vue d'une manière nuancée ; Alors que certains auteurs y voit une forme de trahison, dans la mesure où les dirigeants de l'ES délaissent

leurs raisons sociales au détriment d'une maximisation des bénéfices, d'autres (Codello-Guijarro & Béji-Bécheur, 2015), la perçoit comme une nécessité d'adaptation et de survie dans l'environnement ou évolue l'ES (Bidet, 2003).

2.2.3 Synthèse, définition et variables de l'ES retenues pour la recherche :

Dans cette section, un intérêt particulier a été porté à l'entreprise sociale, ses contextes d'émergence, et ses spécificités, à travers une revue de littérature tirée des travaux d'auteurs les plus contributeurs, notamment J. Defourny. Le but étant d'établir une définition la plus adéquate pour la suite de notre recherche, parmi tous ceux qui se trouvent dans la littérature.

Après une recherche approfondie, la définition suivante est finalement proposée : « Une entreprise sociale, est une entreprise cherchant à solutionner des problèmes sociaux aux moyens de bénéfices tirés de son activité économique (produit\service) ». Même si cette définition peut paraître simpliste, en vue de la complexité dans laquelle l'entreprise sociale évolue, elle est jugée assez pertinente pour la suite de cette étude.

Il est certain que les différents aspects (Dispositions des dividendes, gouvernance, cadre réglementaire) évoqués peuvent avoir un impact. Cependant, l'aspect le plus important à prendre en compte pour cette recherche est la nature hybride (Sociale\économique) de l'entreprise ES et de ces activités, afin de la dissocier des autres acteurs du tiers secteur, comme les associations et autres OBNL. De ce fait nous retenons comme variables la nature des activités²⁷ de l'entreprise sociale (voir section 2.2.1.3) :

- **Activité purement économique : Projets commerciaux de produit\bien et service, dissocié de la mission sociale de l'ES.**

²⁷Pour cette recherche, seules les activités de projet seront prises en compte.

- **Activité purement sociale : Projet n'ayant aucun objectif de bénéfices économique.**
- **Activité hybride : Projet répondant à la mission sociale par le biais d'une activité économique.**

2.3 LA PERFORMANCE EN GESTION DE PROJET : METRIQUES ET INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE

La notion de performance en tant que tel est sujette à de multiples interprétations et définitions, variants de contexte à un autre. Dans le cas de cette recherche le contexte en question demeure celui de la gestion de projet. De ce fait cette section parcourra les cadres théoriques de la mesure de la performance suivant ce contexte, en traitant les deux aspects les plus communément étudiés : les métriques et les indicateurs clés de performance.

2.3.1 Les métriques en gestion de projet : Définition et caractéristiques

2.3.1.1 Définitions

Dans la littérature, les auteurs n'ont pas été avares en description, définitions et point de vue concernant les métriques en gestion de projet, et bien que le but de cette recherche ne soit pas de donner un traitement exhaustif des métriques, nous n'avons pas pu nous résilier à choisir une seule définition à cause de sa complémentarité aux autres.

Rad, Levin *et al* (2005), dans leurs ouvrages, décrivent les métriques dans le contexte des activités de gestion de projet, comme une suite qui peut offrir un aperçu de la gamme complète des attentes d'un élément livrable particulier ou des tâches qui produiraient ce livrable. Alternativement, les mesures peuvent évaluer le statut d'un élément livrable par rapport aux attentes en matière de portée, de coût et de date de livraison. Dans ce dernier cas, les métriques visent de petits attributs mesurables qui ont une capacité prédictive ou comparative (Rad *et al.*, 2005).

Pour Kerzner (2017), quant à lui, Les métriques permettent de tenir les parties prenantes informées de l'état d'avancement du projet. Les parties prenantes doivent avoir la certitude que les bons paramètres sont utilisés et que la mesure donne une représentation claire et fidèle de l'état d'avancement. Les mesures peuvent déterminer s'il est possible d'entreprendre un certain projet ou si une certaine ligne de conduite doit être adoptée.

Les métriques mesurent les caractéristiques du projet ou du produit en fonction des facteurs d'influence de la caractéristique. L'utilisation des métriques de projet crée une base pour les hiérarchies et la classification des projets. Les métriques ont les fonctions suivantes : Mesure, Comparaison, Analyse, Synthèse, Estimation, Vérification (Pocatilu, 2007). Ils peuvent donner un aperçu de l'état d'un élément par rapport aux attentes. Une bonne métrique est celle qui contribue aux bonnes décisions en temps opportun en se basant sur des faits plutôt que sur des sentiments (Augustine & Schroeder, 1999). Les métriques sont nécessaires pour nous aider à acquérir les connaissances que nous recherchons dans l'accomplissement de toute tâche (Schnapper & Rollins, 2006), aussi elle représente dans un contexte de projet un moyen de communication efficace entre les chefs de projets et les cadres supérieurs de l'entreprise (O'Hara & Levin, 2000).

2.3.1.2 Caractéristiques des métriques en gestion de projet

Pendant plusieurs années, la vision traditionnaliste de la gestion de projet a délimité le champ d'actions des métriques à la mesure et la quantification de de paramètre uniquement liés au triples contraintes de coût, délai, qualité (Kerzner, 2017), cependant l'apparition de projets de plus en plus complexe, la définition des métiers de gestionnaire de projet et autres facteurs ont développé le champs d'actions des métriques à un degrés inqualifiable dans la mesure ou justement, tout est devenu pratiquement quantifiable et mesurable avec des métriques adaptées. Ce que de nombreuses personnes dans le monde de la gestion de projet interprètent comme « non mesurable », ce sont les métriques qualitatives qui sont ignorées ou faiblement traduites en métriques

quantitatives. Dans les parties suivantes nous montrerons que les mesures qualitatives peuvent tout autant être mesurées rigoureusement que les mesures quantitatives. En gestion de projet tout est mesurable et quantifiable (Schnapper & Rollins, 2006) d'autres part si certaines choses faciles à mesurer ne sont souvent pas particulièrement importantes, d'autres qui sont plus difficiles à mesurer ont tendance à l'être (O'Hara & Levin, 2000). Pour Kerzner (2017) une métrique doit posséder certaines caractéristiques de base. Par exemple, un système métrique doit Avoir : un besoin ou un but, fournir des informations utiles, orienté vers un ou plusieurs objectifs, pouvoir être mesurer avec une précision acceptable, décrire l'état réel du projet, être accepter par toutes parties prenantes du projet. Avec les évolutions de la gestion des projets certaines caractéristiques des métriques ont aussi évolué comme nous montre le tableau ci-dessous :

Projet	Traditionnelle	Non traditionnelle
Caractéristiques		
Champs d'actions Métriques	Triple contraintes Coût, temps, Délais	Triples contraintes + Contraintes concurrentielles + Autres
Choix des métriques	Dérivé du système d'évaluation de la valeur acquise ²⁸	Métriques uniques à un projet particulier et même à une partie prenante particulière
Quantité de métriques utilisés	Peu de métriques	Une multitude d'indicateurs et de métriques
Objectifs des métriques	Immobile	En mouvement
Support de diffusion	Rapports Papiers	Dashboard, SIAD ²⁹
Rôle des métriques	Aide à la prise de décision d'un projet	Aide à la prise de décision d'un projet et de l'entreprise Décrire l'état futur du projet et de l'entreprise.

Tableau 7 - Evolution des caractéristiques des métriques d'après Kerzner (2017)

2.3.1.3 Catégories/types de métriques

Dans la littérature, plusieurs auteurs ont catégorisé et typé les métriques en gestion de projet en utilisant plusieurs critères : WA Florac, RE Park, AD Carleton. Florac *et al.* (1997) ont présenté une catégorisation des métriques en prenant le niveau de maturité de la méthode d'évaluation comme facteurs pour en déceler 5 catégories (O'Hara & Levin, 2000) :

²⁸ L'évaluation de la valeur acquise est une méthode créée aux États-Unis d'Amérique pour mesurer les performances de la production industrielle ou de la conduite d'un projet. Appliquée pour la première fois par la *United States Air Force*, au début des années 1960. Principe : Au fur et à mesure que le travail est effectué, on acquiert de la valeur, en fonction de la valeur estimée au début du projet. https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_valeur_acquise

²⁹ SIAD : Système d'informations et d'aide à la décision

i. **Les indicateurs de performances :**

Les mesures de cette catégorie mettent l'accent sur les performances pour montrer la capacité à fournir des produits et des services sous la triple contrainte qualité, délai et coût dont les clients ont besoin. Lorsque les mesures de performance varient de manière imprévisible au fil du temps, le processus de gestion de projet n'est pas sous contrôle. Exemple : Suivi du budget, dépassement échéancier...

ii. **Les métriques de stabilité :**

La stabilité est essentielle à la capacité de chaque organisation à produire des produits et à fournir des services conformément au plan et à améliorer les processus avec des produits et services meilleurs et plus compétitifs comme résultat final. Est considéré comme instable une méthodologie de projet si elle est utilisée pour des produits ou services qui ne répondent pas aux exigences des parties prenantes.

iii. **Les métriques de conformité :**

Un projet conforme signifie que les normes de connaissance et de pratique de la gestion de projet sont suivies. Il évalue le respect du processus ; l'aptitude et l'utilisation des ressources mises à disposition et des procédures ; et l'adéquation et l'utilisation des systèmes de soutien et des facteurs organisationnels, tels que le soutien à la gestion.

iv. **Les métriques de capacité :**

La capacité est une caractéristique nécessaire pour voir si les performances répondent aux exigences des clients et si elles répondent aux besoins de l'entreprise. Si tel est le cas, les processus de gestion de projet sont qualifiés de capables.

v. **Les métriques d'amélioration :**

Ils déterminent si les changements proposés peuvent raisonnablement s'attendre à avoir les effets prévus. Après la mise en œuvre des améliorations et modifications des processus.

vi. **Des métriques financières liées à l'entreprise :**

Ce sont des métriques basées sur des mesures décrivant la manière avec lesquelles les objectifs stratégiques sont atteints.

Exemple : ROI, VAN, Délai de récupération, Rentabilité, Part de marché, Opportunité futurs...

vii. **Des métriques basées sur le projet :**

Contrairement aux métriques financières de l'entreprise, ces métriques sont plus adaptées pour un environnement à court termes.

Exemples : Coût, délai, heures, qualité atténuation des risques...

Variable	Métriques financières	Métriques projet
Focus	Mesures financières/Commerciales	Réalisation du projet
Cibles	Objectifs stratégiques	Livrables/Jalons
Fréquences rapport	Mensuelles/Annuelles	Données en temps réels
Points à examiner	Rentabilité/Part de marché/Nouveau clients	Contraintes concurrentielles/Vérification et validation de la performance
Durée d'utilisation	Des décennies ou plus	Cycle de vie du projet
Utilisations des données	Modification de la stratégie	Actions corrective projet
Public cibles	Haute direction	Parties prenantes/Direction de projet

Tableau 8-Métriques d'entreprise Vs Métriques de projet (Traduit depuis Kerzner 2017, p77)

Dans son approche, à ces deux catégories, Kerzner (2017) ajoute deux autres catégories de métriques :

- **Métriques basées sur le succès du projet :** Avantages Obtenus, Jalons atteints, livrables livrés, Satisfaction des parties prenantes...
- **Métriques basées sur les processus de gestion de projet :** Ces métriques sont liées aux leçons apprises des projets antérieurs et ont été établis dans un contexte d'amélioration continue.

D'autres auteurs à l'image de Shell, Reed D., ont proposé une catégorisation des métriques selon le niveau organisationnel de l'entreprise. Les métriques peuvent être trouvées à différents niveaux organisationnels dans n'importe quelle entreprise (Shell, Reed D. 2014) :

Niveau	Métriques	Output
Niveau organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Performance par rapport aux références de l'industrie • Croissance relative de l'organisation • Croissance séquentielle de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux objectifs stratégiques • Modification des normes organisationnels
Niveau vertical/Unité d'affaire	<ul style="list-style-type: none"> • Les performances du département • Efficacité des processus • Niveaux de satisfaction client 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des process business • Amélioration des processus de management de projet
Niveau projet	<ul style="list-style-type: none"> • Avancement du projet par rapport au calendrier • Coût engagé par rapport au budget • Respect des normes de qualité • Risques contre récompense 	<p style="text-align: center;">Décision tactique pour améliorer le projet</p>

Tableau 9-Métriques et niveaux organisationnel d'après (Shell, Reed D. 2014)

2.3.1.4 Métriques et parties prenantes

La littérature est très riche d'informations et de définitions concernant les parties prenantes, selon le PMI « *une partie prenante est une personne, un groupe ou un organisme qui peut influencer par, ou se considérer comme influencé par, une décision, une activité ou par le résultat d'un projet. Les parties prenantes peuvent être internes ou externes au projet. Elles peuvent être activement impliquées, passivement impliquées ou ignorer le projet* » (PMI, 2017a). Définition aussi partagée par d'autres auteurs comme Kerzner. De plus pour Kerzner (2017), il est évident que la gestion des parties prenantes doit reposer sur des métriques significatives, elles sont considérées comme un facteur clés de la mise en place de métriques efficaces dans la gestion de tout projet. La définition des métriques dans un projet n'est pas un choix aléatoire au grès et aux envies des chefs de projets, elle est dictée par des motivations intrinsèques et extrinsèques dont une bonne partie représentée par les parties prenantes.

On trouve dans plusieurs documents différents types et catégories de partie prenantes, pour les différencier nous utiliseront la typologie établie par Turner and Zolin (2012) et repris par Thibault (2021) où 8 types de parties prenantes sont distinguées :

Tableau 10-Les différents types de partie prenante (Thibault 2021, p10)

Types de parties prenantes	Rôles
Propriétaire ou investisseur	Personne ou groupe de personnes qui commande et qui paye pour le projet
Commanditaire ⁴	Représentant du propriétaire. Souvent la personne ou le groupe de personnes qui identifie le besoin et qui amorce le projet. Il s'intéresse prioritairement aux bénéfices du projet. Ce groupe inclut aussi le groupe de gestionnaires qui constitue l'équipe de direction qui mesure les bénéfices du projet.
Client	Personne ou groupe de personnes qui achètent le produit. Le client est généralement externe à l'organisation.
Usager	Personne ou groupe de personnes qui opèrent le résultat du projet. L'utilisateur se situe généralement l'interne de l'organisation.
Gestionnaire de projet et équipe projet	Personne ou groupe de personnes centrales à la gestion du projet. Ils s'intéressent prioritairement à la réalisation de l'objectif du projet.
Fournisseur	Personne ou groupes de personnes qui sont impliqués dans la prestation des services, qui fournit les biens et services pour la réalisation du projet.
Public	Se situe à un niveau externe du projet. Il est préoccupé par l'acceptabilité sociale et les impacts environnementaux des projets. Il est aussi parfois le client ultime.

L'apparition de projets de plus en plus complexes s'est faite parallèlement avec la considération de plus en plus importante que les entreprises et les chefs de projets ont commencé à accorder aux parties prenantes. Avant les grands projets ne réussissaient que rarement à respecter leurs contraintes coût délai et qualité, et cela se traduisait tout bonnement comme un échec du projet même si les parties prenantes se trouvèrent satisfaites sur long termes. Et vice versa, d'autres projets qui arrivaient à respecter l'équilibre du triangle des contraintes étaient considérés comme des projets réussis malgré le fait que les parties prenantes se trouvèrent loin d'être satisfaites (Turner & Zolin, 2012). Ainsi mettre en place des métriques précises concernant la satisfaction des parties prenantes devient un facteur pour évaluer le succès d'un projet.

La diversité des parties prenantes impose une diversité dans la manière de les gérer ; De par leur influence et par l'intérêt qu'elle peut manifester pour un projet, une partie prenante peut influencer le chef de projet dans sa mise au point des métriques de projet, ainsi positionner une partie prenante est très important. La position des parties prenantes sur la grille pourrait déterminer le nombre de mesures qu'elles souhaitent ou qui seront fournies. Au fur et à mesure que les parties prenantes changent de position dans la grille, le nombre de mesures qu'elles reçoivent peut également change (Kerzner, 2017).

Figure 22- Matrice influence/pouvoir des parties prenantes

Influence/pouvoir des parties prenantes	Élevé	STRATÉGIE B	STRATÉGIE A
	Faible	<ul style="list-style-type: none"> Pouvoir élevé, faible intérêt Répondre à leurs besoins Les engager et les consulter dans leurs domaines d'intérêt Viser à accroître leur intérêt Peuvent apporter un soutien positif au projet 	<ul style="list-style-type: none"> Pouvoir élevé, intérêt élevé Joueur clé – axer le plus d'efforts sur ce groupe Les engager étroitement Les impliquer dans la gouvernance et la prise de décision du projet Maintenir une communication constante
		STRATÉGIE D	STRATÉGIE C
		<ul style="list-style-type: none"> Moins importantes Les informer au besoin, de la façon qui convient le mieux Tenter d'accroître leur intérêt 	<ul style="list-style-type: none"> Se montrent très intéressées Les tenir informées et les consulter dans leurs domaines d'intérêt Maintenir la bonne volonté Peuvent être des opposants au projet
		Faible	Élevé
		Intérêt des parties prenantes	

(<https://chop.raic.ca/fr/chapter-5.2>)

2.3.1.5 Limites et dangers des métriques :

Au cours de cette revue de littérature, il a été constaté que les auteurs ont décrit plusieurs caractéristiques importantes concernant l'utilisation des métriques, cependant

ils ont aussi mis l'accent sur plusieurs précautions à prendre ainsi que des limites ; En parcourant les différents articles et livres, il est évident qu'utiliser des métriques n'est pas sans risque, en effet beaucoup de chefs de projet y prêtent une confiance aveugle et base leurs décisions uniquement sur les mesures de ces métriques, alors que de meilleures décisions auraient pu être prises au cours d'une réunion d'équipes par exemple. Les métriques deviennent alors des justificatifs à la prise de mauvaise décision concernant les projets (Shell, Reed.D 2014). Les métriques sont là pour mieux contrôler les coûts et les délais, à réduire les risques, à améliorer la qualité et à garantir que tout objectif peut être atteint (O'Hara & Levin, 2000), mais en se limitant à uniquement à ces métriques ils ne peuvent voir que la partie émergente de l'iceberg.

Les gens se concentreront d'abord sur ce qu'ils croient être la métrique la plus valorisante et se rendront compte plus tard si ce n'est parfois trop tard, que ces métriques étaient loin de convenir (Schnapper & Rollins, 2006). D'un autre côté, Parfois, le nombre de métriques est sélectionné en fonction des caprices personnels des parties prenantes et de l'équipe de projet, puis on découvre à quel point la mesure et le rapport de toutes les métriques sont coûteux. Le nombre de mesure sélectionné doit être basé sur la taille du projet, sa complexité, les décisions que le comité de gouvernance doit prendre et les risques associés. Il doit y avoir une valeur informative pour chaque métrique. Sinon, le résultat peut être une surcharge d'informations abondantes, et inutiles.

Des métriques presque infinies peuvent être établies pour les applications de gestion de projet. Cependant, seuls quelques-unes d'entre elles peuvent être classés comme ICP (Kerzner, 2017). Très souvent, les mauvaises métriques de projet sont sélectionnées, car la sélection est basée sur qui fait la demande. La sélection d'une métrique couramment utilisée est facile, mais elle peut être inappropriée pour le projet en cours, ce qui favorisera les données inutiles (Kerzner, 2017). Il ne s'agit pas de s'encombrer d'informations inutiles et superflus, chaque métrique et chaque mesure doit être utilisée. Les métriques peuvent souvent devenir si importantes que trop de temps est pris pour faire le vrai travail (Shell, Reed.D 2014).

Kerzner (2017), dans son ouvrage fait une liste exhaustive sur les pièges et dangers qui peuvent s'avérer problématiques pour les chefs de projets :

- Croire que plusieurs images fantaisistes sont nécessaires pour afficher les mêmes informations qui peuvent être affichées avec une seule diapositive
- Passer beaucoup de temps à utiliser des solutions par essais et erreurs pour dissuader
- Sélectionner des métriques qui ne peuvent pas être mesurées efficacement et qui ne sont pas accès sur la valeur.
- Faire croire aux parties prenantes que les métriques seules peuvent prédire le succès ou l'échec.
- Impliquer plus que nécessaire les parties prenantes en leurs proposant de plus en plus de métriques qui leurs sont inutiles.
- Ne pas concevoir une bibliothèque de métriques comme base pour les projets à venir.

D'autres auteurs ont aussi mis le doigt sur plusieurs autres limites et problèmes liés aux métriques en gestion de projet (Piotrowicz & Cuthbertson, 2015) :

- Les métriques ne sont pas liées aux objectifs stratégiques (Morgan, 2004)
- Les métriques ne décrivent pas les effets de l'incertitude (Beamon, 1999)
- Les gestionnaires peuvent trouver des difficultés à interpréter et comprendre certaines métriques hors de leurs domaines (Brewer & Speh, 2000; Kerzner, 2017).

2.3.2 Les indicateurs clés de performance (ICP)

2.3.2.1 Performance et mesure de performance

La littérature présente un usage nettement pluraliste du mot performance et en même temps assez similaire, la performance provient du verbe anglais « *To perform* » utilisé au début pour décrire les courses équestres (Nieddu, 2012; Tsala, 2019), puis les

résultats sportifs en générale pour s'étendre aux machines en décrivant leur capacité limite (Aubert, 2006). Ce n'est que par la suite que le terme intégra le langage courant pour désigner la manière d'accomplir quelque chose. Bien que dans la littérature regorge de définitions, aucune d'entre elle ne fait réellement l'unanimité (Mazouz & Leclerc, 2008). Performer renvoie à la réalisation d'un exploit, ou d'un rendement. D'autre part, il définit aussi un accomplissement, dont résulte des effets dynamiques (Nieddu, 2012). Les points de vue sur la notion de performance varie d'une industrie à une autre (Mir & Pinnington, 2014), elle se définit par ce qu'elle mesure. Selon Aubert (2006) on peut aussi distinguer la compréhension française qui renvoie la performance à un exploit, une réalisation exceptionnelle de la compréhension anglo-saxonne qui quant à elle, lui associe en plus du dépassement de la limite, la notion de classement « Des individus ».

En science de gestion, le terme « Performance » se spécifie d'avantage et se voit associer les notions de mesure, évaluation et indicateurs qui lui deviennent indissociables (Ducq, 2007).

Dans un esprit pamphlétaire De Gaulejac (2006) allie la performance avec ce qu'il appela « La quantophrénie³⁰ ». Cette logique implique une mathématisation et une quantification modélisable des processus de décision. Lorino (2001) suppose que la notion de mesure de la performance trouve son essence dans le ratio valeur-coût, comme la différence entre la création de la richesse de l'entreprise et les ressources consommées. Cependant, cette définition demeure simpliste, dans la mesure où elle ne prend pas des considérations à longs termes et ne renseigne que sur des valeurs comptables et financières. En effet, Au début des années 1900, les mesures de performance ont été introduites en tant que mécanismes de contrôle, qui pourraient soutenir les processus de budgétisation et de planification dans les grandes entreprises telles que du Pont et General Motors (Chandler, 1977).

³⁰ Quantophrénie : « *une pathologie qui consiste à vouloir traduire systématiquement les phénomènes sociaux et humains en langage mathématique* » développé par le sociologue Sorokin en 1959

A la fin des années 1980 et au début des années 1990, une insatisfaction à l'égard des mesures purement comptables a commencé à se faire ressentir (Lowry, 1993), et a engendré l'apparition et le développement de la gestion et des mesures de performances « *Performance measurement management* » (PMM) multidimensionnelles, basés sur des perspectives de contrôle des systèmes (Bourne *et al.*, 2018) . A la suite, il est devenu préférable de délaissier la définition de la performance comme ratio valeurs-coûts pour une autre plus pertinente :

« Il n'existe alors aucune définition plus « objective », « universelle », « positive », de la performance que « l'atteinte des objectifs stratégiques » (donc, une définition contingente aux choix subjectifs de la stratégie), et, par extension, tout ce qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques. » (Lorino, 2001) ,p3).

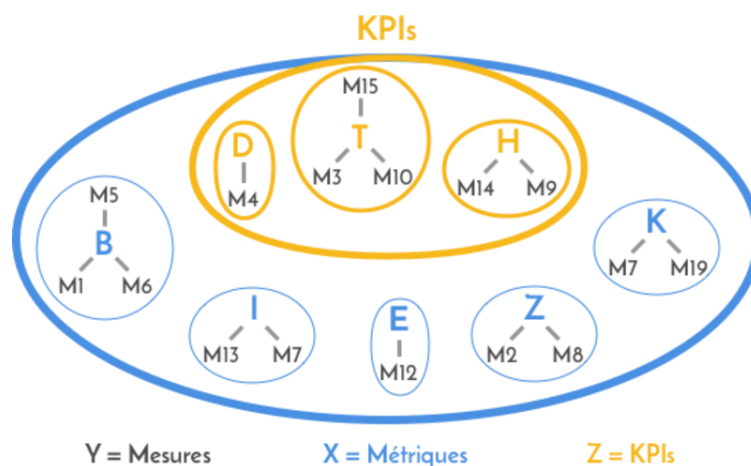
Ainsi la mesure de performance s'appuiera sur ce qu'on appelle « l'intention stratégique » et aura comme objectif principale d'encourager toutes les actions quelles qu'elles qui convergent vers les objectifs stratégiques de l'organisation (Loch & Tapper, 2002) et qui permettent ainsi de définir clairement les priorités. En gestion de projet, une méta-analyse proposée par Padalkar and Gopinath (2016) sur les tendances de recherche sur la gestion de projet stipule un engouement de la part des chercheurs autour de la gestion de la performance et cela pour les perspectives déterministes, explicatives et non déterministes considérant qu'elle représente un axe de recherche et de développement majeur. Dans la littérature diverses points de vue ont été émis sur le sujet, néanmoins il peut être judicieux de ne pas confondre mesure de performance du projet et mesure de performance de la gestion de projet (Bryde David James, 2003), cette différence se fait du point du vue du succès d'un projet ; un projet peut être perçu comme réussi et ce malgré une gestion de projet non performante, l'inverse étant aussi vrai.

2.3.2.2 Indicateurs de performances (IP) VS métriques

Ayant déjà décrit de façon exhaustive les métriques, et leurs caractéristiques dans la section ultérieure, dans cette section il s'agirait d'en faire de même concernant les indicateurs de performances (IP) et les indicateurs clés de performance (ICP) plus particulièrement.

Leur différenciation des métriques nous permet déjà d'avoir une idée assez globale sur leur nature et leur utilité, d'autant plus que c'est un point qui a suscité l'insistance de plusieurs auteurs. Pour faire simple cette différenciation est similaire à l'aphorisme qui dit « *Tous les carrés sont des rectangles, mais tous les rectangles ne sont pas des carrés* », en effet, tous les ICPs sont des métriques mais toutes les métriques ne sont pas des ICPs. Une métrique peut être une mesure de tout et de n'importe quoi par contre un ICP est une mesure critique sur laquelle on se doit d'agir (Rasmussen *et al.*, 2009).

Figure 23-ICP et Métriques



(Source : Javry.com)

En gestion de projet, il demeure difficile de différencier ICP et métrique. En effet, de nombreuses métriques prétendent à tort de fournir des indications clés de performance (Hinderks *et al.*, 2019), il est cependant crucial de le faire, spécialement

pour les parties prenantes ; Comme expliqué précédemment, les parties prenantes sont avares en métriques et en valeurs. Par contre, pour le succès du projet et afin de maximiser la justesse de leurs prises de décision, seules les ICPs sont nécessaires dans les tableaux de bords, l'objectif étant pour eux de ne pas s'enliser dans le passé avec les métriques mais se concentrer sur les actions futures avec les ICPs (Kerzner, 2017). Métriques et ICPs sont interconnectés mais ne sont pas interchangeables ; une métrique, le plus souvent fait référence à un aspect valorisable du projet comme par exemple, les jalons, une échéance, le coût d'un livrable quelconque alors qu'un ICP cible directement un objectif stratégique du projet (Rasmussen *et al.*, 2009), le plus souvent un objectif à longs termes (Kerzner, 2017). D'un autre côté chaque métrique peut aussi se définir comme indicateur clés de performance si d'aventure au cours du projet sa valeur cible un aspect stratégique (Hinderks *et al.*, 2019) ; il n'est pas rare qu'au cours d'un projet des métriques se transforment en ICP et que des ICPs identifiés préalablement se relèguent au rang de simples métriques (Kerzner, 2017). Les métriques demeurent fonctionnelles et interviennent à des niveaux opérationnels précis dans un projet ou une entreprise et ne portent pas d'intérêt à la ligne stratégique d'un projet ou d'une entreprise, un ICP n'est nommé ainsi, qu'après parrainage de la part de la haute direction du projet ou entreprise (Bauer, 2004).

2.3.2.3 Définitions des ICP

Comme stipulé, la comparaison avec les métriques et la définition des métriques (Section II) constituent déjà un bon départ pour définir les ICPs, étant donné que ces derniers sont des métriques à la base, dotées de certaines spécificités. La littérature regorge de définitions quasi-synonymes quand ils ne définissent pas l'intervention des ICPs dans un domaine spécifique. Les domaines d'interventions des ICPs sont innombrables, la citation « *Tout est mesurable* » n'a rien d'hyperbolique : Gestion de projet, qualité, médecine, informatique, robotique, médecine, construction...les mesures de performance n'épargnent aucune discipline.

Lorino (2001) définit les IPs comme une information soutenant des individus ou un groupe d'individus à l'accomplissement de leurs objectifs (stratégiques) et évaluant les résultats d'une manière relative ou concrète, à cette définition, Kerzner (2017) ajoute la notion de « Clés » témoignant de sa contribution majeure à la réussite d'un projet. Les ICPs se concentrent sur les aspects critiques des résultats (Piotrowicz & Cuthbertson, 2015).

les ICPs doivent vous indiquer où vous en êtes par rapport à où vous devriez être (Alsadeq & Hakam, 2010) et détenant un impact profond et concret sur l'entreprise (Eckerson, 2010). Un ICP doit revêtir un aspect comparatif, il se définit alors comme un nombre ou une valeur qui peuvent être comparés à une cible interne, ou à une référence cible externe pour donner une indication de la performance (Mian *et al.*, 2004).

2.3.2.4 *Caractéristique des ICPs*

Faisant partie des métriques, les ICPs bénéficient donc logiquement des mêmes caractéristiques mentionnées dans la précédente section. Néanmoins, leurs différences par rapport aux métriques génériques leur octroient certaines spécificités qui leur sont propres. Ces caractères spécifiques sont largement décryptés dans la littérature.

Les ICPs doivent être orientés vers les objectifs stratégiques (Kerzner, 2017; Lorino, 2001; Shahin & Mahbod, 2007). À ce titre, la plus part des auteurs se réfèrent aux caractéristiques SMART des objectifs stratégiques ciblés par les ICP (Shahin & Mahbod, 2007) :

- **S**pécifique : La cible du ICP doit être précisée et non vague.
- **M**esurable : Le ICP doit être basé sur une mesure objective quantitative ou qualitative avec une norme référence comparative pour permettre une interprétation objective.
- **A**tteignable : L'objectif ciblé ne doit pas être hors de portée

- **Réaliste** : Réaliste et orienté vers un résultat escompté dans le cadre de travail où il opère.
- **Temporel** : Le ICP doit être régi par les mêmes contraintes temporelles de l'objectif visé et doit suivre le calendrier de ce dernier.

Bien que la méthode **SMART** soit l'une des plus utilisées, notamment pour la sélection des ICPs et pour leur hiérarchisation (Shahin & Mahbod, 2007), elle offre une marge de manœuvre assez limitée pour l'utilisateur et manque de pertinence dans certains cas (Kerzner, 2017). Pour pallier à cette limite (Eckerson, 2010) présente une caractérisation des ICPs plus exhaustive

Caractéristiques	Description
1-Stratégique	Associer à l'indicateur un objectif stratégique
2-Simple	Compréhensible et accessible à l'utilisateur
3-Détenu	Le ICP doit être sous la responsabilité d'un utilisateur défini
4-Actionnable	Doit permettre des actions correctives en cas de diminution de tendance de l'indicateur
5-Temporel	Doit permettre des mises à jour fréquente avant échéance
6-Référencé	Doit être sourcé
7-Précis	Les données de l'indicateur doivent être mesuré avec précision
8-Coréllé	Doit être utilisé pour générer un résultat
9-Mis à l'épreuve	Les ICPs doivent être testés
10-Alignés	Doit suivre la ligne stratégique de l'entreprise
11-Standardisé	Normalisé la définition du ICP pour palier à la multiplicité des interprétations
12-Pertinent	Prendre en compte le cycle de vie du ICP

Tableau 11-Caractéristiques d'un ICP efficace d'après (Eckerson 2010)

Malgré quelque nuances, Kerzner (2017) reprend une grande partie les caractéristiques décrites dans le Tableau-7, dans le but de caractériser les ICPs orientés projet en retenant 6 d'entre elles :

- **Prédicatif** : Prédire l'avenir en atténuant l'incertitude
- **Mesurable** : Mesurable quantitativement
- **Actionnable** : Permet des actions correctives lorsqu'il est nécessaire
- **Pertinent** : Lié directement au succès ou l'échec d'un projet
- **Automatisé** : Introduit dans des tableaux de bords et des rapports et des logiciels SIAD (Système d'information d'aide à la décision) limitant l'intervention humaine afin d'amoindrir les erreurs.
- **Nombre de ICP** : Limiter le nombre à ce qui est nécessaire.

De toutes ces caractéristiques, deux revêtent un intérêt particulier chez la plupart des auteurs : L'alignement stratégique et la notion de pertinence. En s'intéressant à l'alignement stratégique des ICPs en gestion de projet, deux approches peuvent être retenues : Une première approche consistant à aligner les ICPs au triangle de contrainte du projet afin d'en mesurer l'avancement, et une autre approche consistant à décrire dans quelle mesure le projet va permettre d'atteindre des ICPs organisationnelles (figure 4)³¹, il s'agit en d'autres termes de lier les ICPs de projet aux ICPs de l'entreprise en générale (Alsadeq, 2010)

Figure 24-Liaison entre KPI de projet & KPI généraux

³¹ Source : <https://www.pmi.org/learning/library/project-managers-strategic-objectives-value-6827>



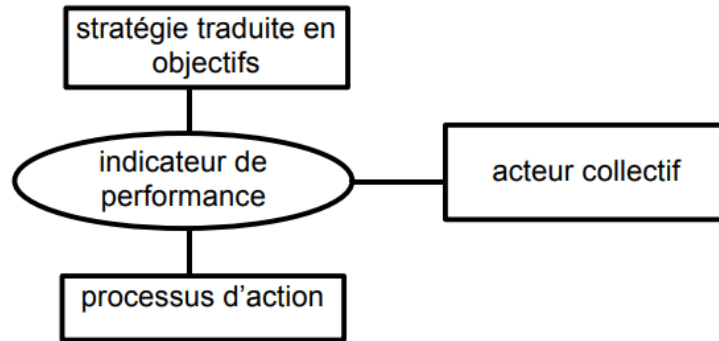
(Alsadeq, 2010)

Les ICPs de projet deviennent alors une source informative pertinente utilisée pour alimenter les ICPs organisationnels. En ce qui concerne la notion de pertinence, nous retenons aussi deux approches complémentaires : Une approche qui décrit la pertinence comme uniquement liée à la stratégie de l'entreprise et une autre approche reflétant un caractère multidimensionnel de la pertinence.

Pour Lorino (2001), La pertinence de l'IP s'inscrit dans le cadre d'un triangle Stratégie/Acteur/Processus d'action (figure 25). Ainsi 3 pertinences sont identifiées :

- Pertinence Stratégique : S'assurer que l'ICP est bien lié à un objectif stratégique
- Pertinence Opérationnelle : S'assurer que l'ICP est lié à un processus d'action bien définit.
- Pertinence cognitive : Cette pertinence décrit l'ergonomie du ICP et dans quelle mesure il est assimilé par les acteurs ou les individus censés l'utiliser. Cette réflexion est aussi partagée avec Kerzner (2017).

Figure 25-Triangle stratégie/processus/acteur



(Lorino 2010, p7)

2.3.2.5 *Indicateur de performance et Succès du projet*

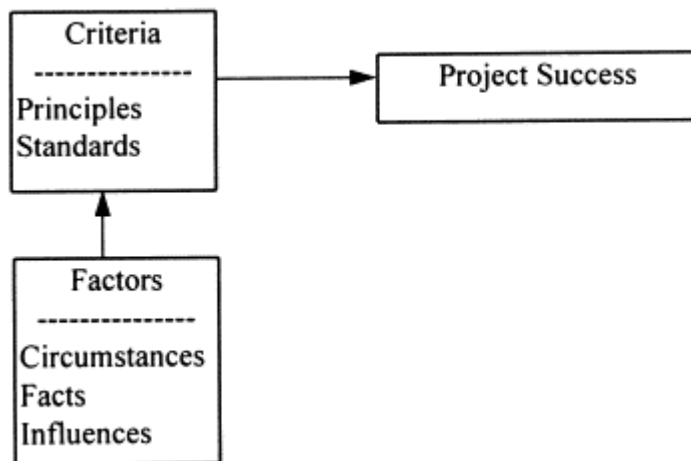
En gestion de projet la notion de succès a suscité beaucoup d'intérêt dans la recherche, et pour cause, a connu beaucoup d'évolution dans sa compréhension, sans pour autant trouver un net consensus entre les auteurs. Le succès d'un projet signifie différentes choses pour différentes personnes (Chan & Chan, 2004).

Dans la vision traditionaliste de la gestion de projet, le succès et la réussite d'un projet demeurent incontestablement liés à l'incontournable triangle de projet : Coût/Délais/Qualités (Chan & Chan, 2004; Ika, 2009; Kerzner, 2017; Mian *et al.*, 2004; Schnapper & Rollins, 2006). Bien sûr, comme toute approche simpliste cette compréhension demeure partielle et insuffisante dans un contexte aussi dynamique qu'est la gestion de projet (De Wit, 1988; Kerzner, 2017). Même en se limitant à cette définition, elle n'en demeure pas relative à la perception des différents acteurs intervenant dans le projet (Chef de projet, équipe de projet, parties prenantes, clients, PMO, direction d'entreprise...); à titre d'exemple, un chef de projet peut considérer que son projet est réussi en terme de qualité parce qu'il est conforme aux normes qualité fixées au préalable, alors que d'un autre côté, le client juge cette qualité insuffisante et contredit donc le succès proclamé par le chef de projet.

Les projets ont assez souvent été livrés dans les délais, les coûts et la qualité, sans pour autant avoir été considérés réussis (Ika, 2009). L'appréciation des parties prenantes régie la compréhension de la notion du succès d'un projet (Turner & Zolin, 2012), dans leur modèle intitulé « excellence de projet », (Westerveld, E., et Gaya-Walters, D 2001), introduisent les parties prenantes les plus intéressées par le succès/échec du projet.

Dans la littérature, les auteurs se sont intéressés à différencier les critères de succès des facteurs de succès de projet ; Les critères du succès sont les conditions à respecter pour approuver le succès du projet alors que les facteurs sont considérés comme les circonstances déterminantes du succès du projet (Lim & Mohamed, 1999).

Figure 26-Critères et facteurs du succès de projet



(Lim and Mohamed 1999, p 244)

Pour cette étude l'intérêt va se porter plus sur les critères du succès de projet bien que ces deux notions soient étroitement liées et se confondent chez certains auteurs (Ika, 2009; Lim & Mohamed, 1999). Beaucoup d'auteurs à l'image de Koelmans (2004) et Kerzner (2017), considèrent le triangle de contrainte Coût/qualité/délais comme point de départ de la détermination des critères de succès d'un projet, allant même jusqu'à arranger ce triangle pour le placer dans un cadre plus dynamique et y introduire de multiples contraintes ou problèmes à résoudre pour atteindre le succès escompté. Dans ce contexte, les ICPs se trouvent être des outils objectifs pour permettre une valorisation et une mesure au succès (Barone *et al.*, 2011), en incluant une composante valorisable qui doit être incluse dans la définition du succès d'un projet (Kerzner, 2017).

La recherche récente, 3 périodes majeurs de la mesure du succès de projet (Ika, 2009; Jugdev & Müller, 2005) :

- **1960-1980** : La mesure du succès était basée uniquement sur le triangle d'or (Qualité/Coût/Délai) comme critères.

- **1980-2000** : Les critères ont connu une évolution en intégrant des considérations pour les parties prenante, les clients, les utilisateurs finaux, et l'équipe du projet.
- **2000 – Maintenant (Management de projet stratégique** : Alignement des critères de succès avec les objectifs stratégiques.

Bien que cela n'a véritablement pris effet qu'aux 21ème siècle, (De Wit, 1988), a mis l'accent sur le fait que la mesure du succès de projet doit être faite par l'évaluation des performances en considérant les objectifs stratégiques comme critère de succès. Pour lui mesurer la performance et mesurer le succès ne sont pas deux notions distinctes. Les IPs ont aidé les entreprises et les projets à objectiver la compréhension subjective du succès de projet. De nos jour, les ICPs sont utilisés quotidiennement pour mesurer le succès des projets(Barone *et al.*, 2011).

Encore plus récemment dans la dernière version du Pmbok dans sa 7^{ème} édition (PMI, 2021), le PMI, apporta des modifications significatives à la précédente édition, faisant introduire la notion de « Domaines de performance » comme nouveau cadre conceptuel du succès d'un projet. Les domaines de performances sont des groupes d'activités, représentant chacun un aspect relatif à la réussite d'un projet. On en dénombre 8 domaines de performances :

- 1. Parties prenantes ;**
- 2. Équipe ;**
- 3. Approche de développement et cycle de vie ;**
- 4. Planification ;**
- 5. Travail du projet ;**
- 6. Livraison ;**
- 7. Mesure ;**
- 8. Incertitude.**

2.3.3 Synthèse et variables retenues pour la recherche :

Tout au long de cette section, la question de performance a été approfondie en vue d'en expliquer toutes les subtilités dans le contexte de la gestion de projet. Il a été établi que la mesure de la performance se pratique par deux types d'indicateurs difficilement différenciables : les métriques de projet et des indicateurs clés dont les caractéristiques, types et utilités ont été définis.

Pour cette recherche, 5 variables sont retenues parmi les différents indicateurs de performance que peut admettre un projet :

- **Indicateurs relatifs au coût du projet ;**
- **Indicateurs relatifs au délai du projet ;**
- **Réalisation des objectifs du projet ;**
- **Satisfaction des parties prenantes ;**
- **Contribution du projet aux objectifs stratégiques de l'entreprise.**

Les 3 premiers indicateurs, sont communément classiques et partagés par tous les projets peu importe le contexte et font office de référence de base (PMI, 2021) et sont des composantes du domaine de performance « Mesure ». La satisfaction des parties prenantes dans le contexte de notre recherche, revêt une importance capitale, étant donné que notre recherche se concentre essentiellement sur les entreprises sociales dont les parties prenantes sont cibles.

La contribution aux objectifs stratégique a aussi été retenue comme indicateur de performance, en accord avec la plupart des auteurs sur la relation évidente entre la notion de performance et les objectifs stratégiques organisationnels.

2.4 LES PRATIQUES DE LA GESTION DE PROJET :

Cette section s'intéressera au dernier facteur du cadre conceptuel de la recherche : Les pratiques de la gestion de projet. Toutefois, ces pratiques sont

extrêmement nombreuses, pour cela cette section s'intéressera uniquement aux pratiques les plus communément utilisées dans la gestion de projet.

2.4.1 Définitions et caractéristiques d'un projet

Plusieurs définitions du mot « projet » sont relatées dans la littérature avec peu ou pas de différences observées entre elle. Parmi elles, celle du PMI, ressort le plus :

« Un projet Initiative temporaire initiée dans le but de fournir un produit, un service ou un résultat unique. La nature temporaire des projets implique un début et une fin du travail du projet ou d'une phase du travail du projet. Un projet peut être indépendant ou faire partie d'un programme ou d'un portefeuille. » (PMI, 2021, p3)

Dans la version précédente du Guide Pmbok(PMI, 2017a), différentes caractéristiques sont énumérées :

- L'unicité du résultat : Un produit unique, un service unique ou un objectif unique clairement défini ;
- Temporaire : délimité par une date de début et une fin ;
- Responsable du changement : Un projet produit un changement dans l'organisation qui le supporte ;
- A l'origine d'une valeur commerciale : Un projet procure des bénéfices tangibles ou intangibles aux différents parties prenantes.
- Contexte : Chaque projet est lancé dans un contexte qui lui ai propre (Réglementation, environnement, nature, technologie...)

La notion de projet, bien qu'existante depuis longtemps, a connu de grande évolution dans sa compréhension. De nos jours, nous sommes loin de la période où il était question de gérer des projets traditionnels suivant des démarches linéaires statiques.

Tableau 12-Evolution de la nature des projets (adapté de la littérature)

Projet traditionnel	Projet non traditionnel
Durée entre 6 et 18 mois (selon l'industrie)	Jusqu'à plusieurs années
Les hypothèses émises au départ sont constantes	Les hypothèses de départ sont sujet à de nombreux changements
Technologie connue	Technologie peut changer tout au long du projet
Peu d'objectifs	Multiples objectifs
Peu de parties prenantes	Multiples parties prenantes
Peu d'indicateur\Facile à mesurer	Beaucoup d'indicateurs\Mesure plus complexe
Cycle de vie standard	Cycle de vie propre au projet
Approche de gestion standard	Approches de gestion multiples

2.4.2 Définition et approches de la gestion de projet

L'évolution de la nature et des contextes dans lequel les projets sont lancées, a imposé à la pratique de la gestion de projet des changements adéquats, afin d'offrir aux praticiens de la discipline et à leurs organisations toutes les chances de réussites.

Le PMI (PMI, 2017a, 2021), dans les deux versions de son guide de pratique définit la gestion de projet comme étant :

« L'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités du projet afin d'en respecter les exigences. Le management de projet consiste à guider le travail du projet afin d'obtenir les résultats attendus. Les équipes projet peuvent obtenir les résultats en s'appuyant sur un large éventail d'approches (prédictive, hybride et adaptative, par exemple). » (PMI, 2021, p3)

2.4.2.1 L'approche prédictive

L'approche prédictive, appelée aussi « *Waterfall* » est une approche qui impose une ligne directrice à suivre et planifiée dès les premières phases du cycle de vie du projet. L'utilisation de cette approche est adéquate lorsque les paramètres du projet peuvent être définis au départ (Budget, durée, risque, parties prenante) et que le risque du changement est relativement faible.

2.4.2.2 *L'approche adaptative*

L'approche adaptative, à l'inverse de l'approche prédictive est mieux conçue pour les environnements de projet où les changements sont fréquents et difficile à définir en amont. Cette approche peut se baser sur :

- Une approche itérative, en proposant dans un processus cyclique une nouvelle proposition au commanditaire jusqu'à satisfaction.
- Une approche incrémentale, en proposant, toujours dans un processus cyclique une version nouvellement améliorée de l'ancienne jusqu'à atteinte de la cible fixée au préalable.

Nous retenons la méthode Agile étant l'approche adaptative la plus connue et la plus intégrée à travers le monde.

2.4.2.3 *L'approche hybride*

L'approche hybride se base aussi bien sur une approche adaptative que sur une approche prédictive. Cette approche est utilisée pour certains projets complexes, qui dans un besoin de simplification et de clarification sont décomposés en différents modules préconisant une des deux approches précédentes.

2.4.2.4 *Évolution de la gestion de projet selon le Pmbok*

Malgré que certaines pratiques demeurent valables, le PMI a effectué plusieurs changements considérables entre la 6^{ème} édition (PMI, 2017a) et la 7^{ème} (PMI, 2021) parmi lesquels :

1. Les 10 domaines de connaissances deviennent 8 domaines de performances.
2. Les 5 groupes de processus deviennent les 12 principes de livraison de projet.
3. Suppression des intrants/outils et techniques/extrants.
4. Emphase mise sur les résultats que les livrables.
5. Une section sur le sur-mesure (Tailoring).
6. De projet à produit

2.4.3 Synthèse et variables retenus pour la recherche :

Ayant fait un tour des nouvelles tendances évoquées par les chercheurs lors dans la section 1.1.1, la section actuelle a eu pour objectif de donner les définitions récentes d'un projet, de la gestion de projet selon le PMI dont les pratiques feront figure de variable pour cette recherche. Ainsi fait, la suite de cette recherche va être axée sur les composantes des différentes approches présentées précédemment : **Prédictive Adaptative et Hybride** :

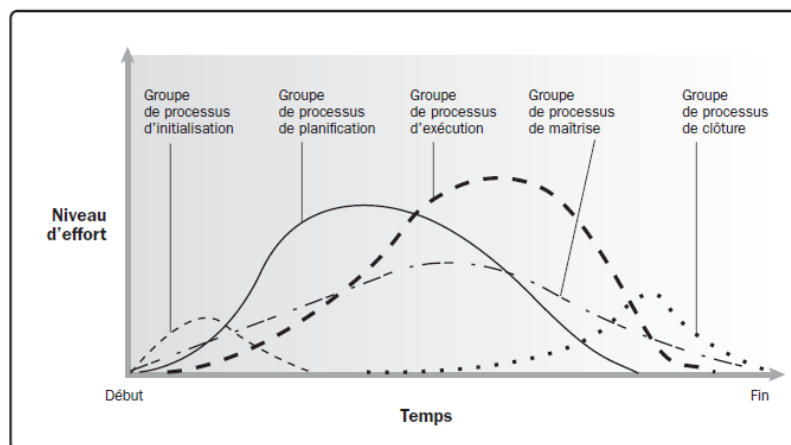
1. **Le cycle de vie d'un projet (prédictive, adaptative et hybride)** : Comme mentionné dans les sections 2.1.1.2 et 2.1.3.4, la temporalité de l'activité est un déterminant important quant au choix d'un outil ou d'une méthode de MIS (Ben Romdhane, 2018; Stievenart & Pache, 2014), ainsi le cycle de vie d'un projet est retenu comme variable pour notre recherche, étant représentatif de la temporalité d'une activité de projet. La détermination d'un cycle de vie, varie d'un projet à un autre et diffère selon l'approche de gestion de projet utilisée prédictive, adaptative ou hybride(PMI, 2017a).
2. **Les domaines de connaissance (Prédictive et hybride)** : Les processus de gestion de projet sont aussi classés en fonction des domaines de connaissance qui décrivent les champs d'intervention spécifique des processus. Les domaines de connaissance sont au nombre de 10 : Intégration, périmètre, échéancier, coût, qualité, ressource, communication, risque, approvisionnement et parties prenantes(PMI, 2017a).
3. **Les activités du sprint (adaptative et hybride)** : L'approche adaptative agile se compose de plusieurs itérations ou « *Sprint* » qui se répètent jusqu'à la livraison finale du projet. Chaque sprint se compose de certaines activités usuelles : Rétrospectives, Préparation du « *Backlog*³² », affinage du

³²« *Le backlog est la liste priorisée de l'ensemble du travail d'une équipe, présentée sous forme de story* ».PMI. (2017b). *Guide pratique agile Project Management Institute, Inc.* (P 52)

« Backlog », « Daily standup³³ », démonstration et revue, tests, Implémentation...(PMI, 2017b)

4. **Les groupes de processus (prédictive et hybride) :** Les groupes de processus (Figure 26) contiennent chacun des processus relatifs à leurs fonctions en vue de la réalisation des objectifs du projet. Ces groupes sont au nombre de 5 : Groupe d'initialisation, de planification, d'exécution, de maîtrise et de clôture. Cette classification des processus sur un aspect temporel du projet bien que distincte du cycle de vie d'un projet.

Figure 26-Groupes de processus Pmbok



(PMI 2017, p555)

³³ « Lors d'une Daily standup, qui peut être facilitée par n'importe quel membre et ne doit pas dépasser 15 minutes, l'équipe parcourt le tableau kanban ou le tableau des activités. » (PMI, 2017b, p53)

2.5 MISE EN EVIDENCE DES RELATIONS ENTRE LES FACTEURS

2.5.1 Propositions de la recherche

De la relation entre les outils de mesure d'impact social et la performance en gestion de projet, la proposition 1 est émise :

P 1 : L'intégration d'un outil mesure d'impact social influence la mesure de la performance d'un projet.

De la relation entre les outils\méthodes de mesure d'impact social et les pratiques en gestion de projet émergent les propositions suivantes :

P 2.1 : les outils de mesure d'impact social influencent la gestion de projet selon une approche prédictive

P 2.2 : les outils de mesure d'impact social influencent la gestion de projet selon une approche adaptative

P 2.3 : les outils de mesure d'impact social influencent la gestion de projet selon une approche hybride

Du rôle modérateur des activités spécifiques des entreprises sociales dans la relation entre les outils de mesure d'impact social et de la performance en gestion de projet émerge la proposition suivante :

P 3 : La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale modère la relation entre les outils de mesure d'impact social et la performance en gestion de projet.

Du rôle modérateur des activités des entreprises sociales dans la relation entre les outils de mesure d'impact social et des pratiques en gestion de projet émerge les propositions suivantes :

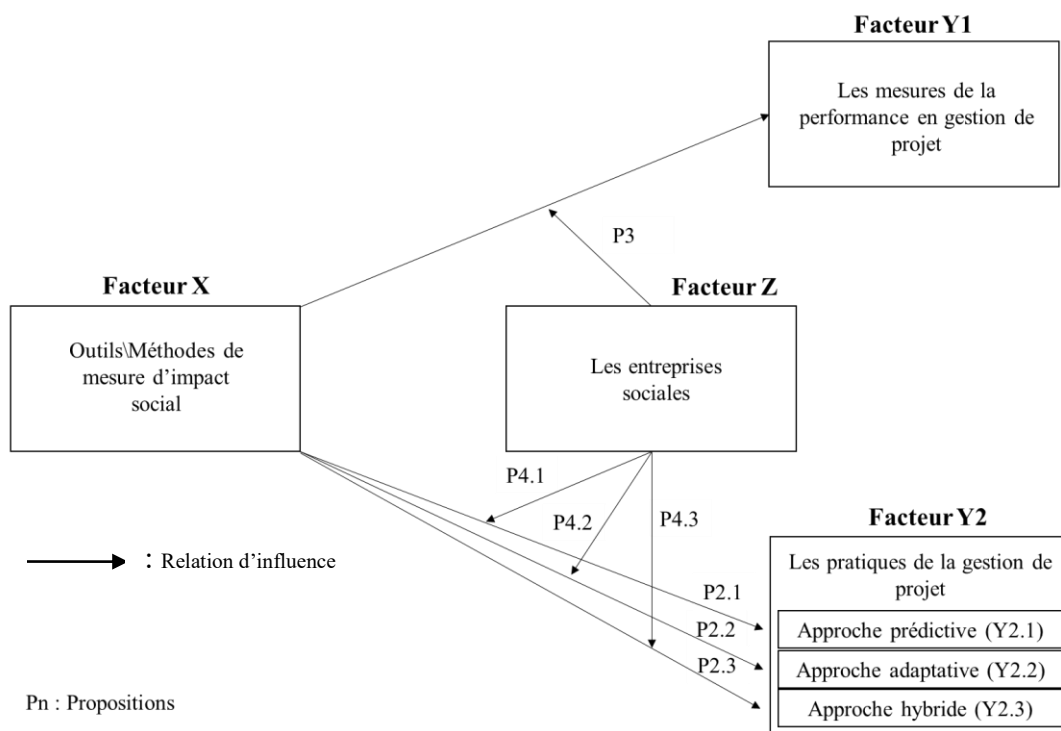
P 4.1 : La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale modère la relation entre les outils d'impact social et l'approche prédictive de gestion projet

P 4.2 : La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale modère la relation entre les outils de mesure d'impact social et l'approche adaptative (agile) de gestion de projet

P 4.3 : La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale modère la relation entre les outils d'impact social et l'approche hybride de gestion de projet.

2.5.2 Cadre conceptuel final :

Figure 27-Cadre conceptuel final de la recherche



2.5.3 Résumé des objectifs de recherches

Tableau 13-Résumé des objectifs, questions et propositions de la recherche

	OBJECTIFS (O)		QUESTIONS DE RECHERCHE (QR)		PROPOSITIONS (P)
O1 X > Y1	Analyser et comprendre comment les outils de mesure d'impact social peuvent il contribuer à la mesure de la performance.	QR1	Existe-t-il un lien perçu, entre la mesure d'impact social et la mesure de la performance ? Lequel ?	P1	L'intégration d'un outil mesure d'impact social influence la mesure de la performance d'un projet.
O2.1 X > Y2.1	Analyser et comprendre comment la mesure d'impact social est intégrée dans une approche prédictive de gestion de projet	QR2.1	Quel est l'apport de l'intégration des outils de mesures d'impact social dans les pratiques de gestion de projet prédictive ?	P2.1	Les outils de mesure d'impact social influencent la gestion de projet selon une approche prédictive.
O2.2 X > Y2.2	Analyser et comprendre comment la mesure d'impact social est intégrée dans une approche adaptative (agile) de gestion de projet ?	QR2.2	Quel est l'apport de l'intégration des outils de mesures d'impact social dans les pratiques de gestion de projet adaptative ?	P2.2	Les outils de mesure d'impact social influencent la gestion de projet selon une approche adaptative
O2.3 X > Y2.3	Analyser et comprendre comment la mesure d'impact social est intégrée dans une approche hybride de gestion de projet	QR2.3	Quel est l'apport de l'intégration des outils de mesures d'impact social dans les pratiques de gestion de projet hybride ?	P2.3	Les outils de mesure d'impact social influencent la gestion de projet selon une approche hybride
O3 Z > (X > Y1)	Analyser et comprendre comment les outils de mesure d'impact social peuvent-ils contribuer à la mesure de la performance d'une entreprise sociale.	QR3	Existe-t-il un lien perçu entre la mesure d'impact social et la mesure de la performance lorsqu'il s'agit d'une entreprise sociale ? Lequel ?	P3	La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale influence la relation entre les outils de mesure d'impact social et la performance en gestion de projet.
O4.1 Z > (X > Y2.1)	Analyser et comprendre comment la nature des activités d'une entreprise sociale peuvent influencer la relation entre les outils MIS et une approche prédictive de gestion de projet.	QR4.1	La nature du projet dans une ES influence t'elle la relation entre les outils MIS et l'approche prédictive de gestion de projet ?	P4.1	La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale influence la relation entre les outils d'impact social et l'approche prédictive de gestion projet.

<p>O4.2 Z> (X>Y2.2)</p>	<p>Analyser et comprendre comment la nature des activités d'une entreprise sociale peuvent influencer la relation entre les outils MIS et une approche adaptative (agile) de gestion de projet.</p>	<p>QR4.2</p>	<p>La nature du projet dans une ES influence t'elle la relation entre les outils MIS et l'approche adaptative de gestion de projet ?</p>	<p>P4.2</p>	<p>La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale influence la relation entre les outils de mesure d'impact social et l'approche adaptative (agile) de gestion de projet.</p>
<p>O4.3 Z> (X>Y2.3)</p>	<p>Analyser et comprendre comment la nature des activités d'une entreprise sociale peuvent influencer la relation entre les outils MIS et une approche hybride de gestion de projet</p>	<p>QR4.3</p>	<p>La nature du projet dans une ES influence t'elle la relation entre les outils MIS et l'approche hybride de gestion de projet ?</p>	<p>P4.3</p>	<p>La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale influence la relation entre les outils d'impact social et l'approche hybride de gestion de projet.</p>

2.5.4 Résumé des variables retenus pour l'étude

Tableau 14-Résumé des variables de l'étude

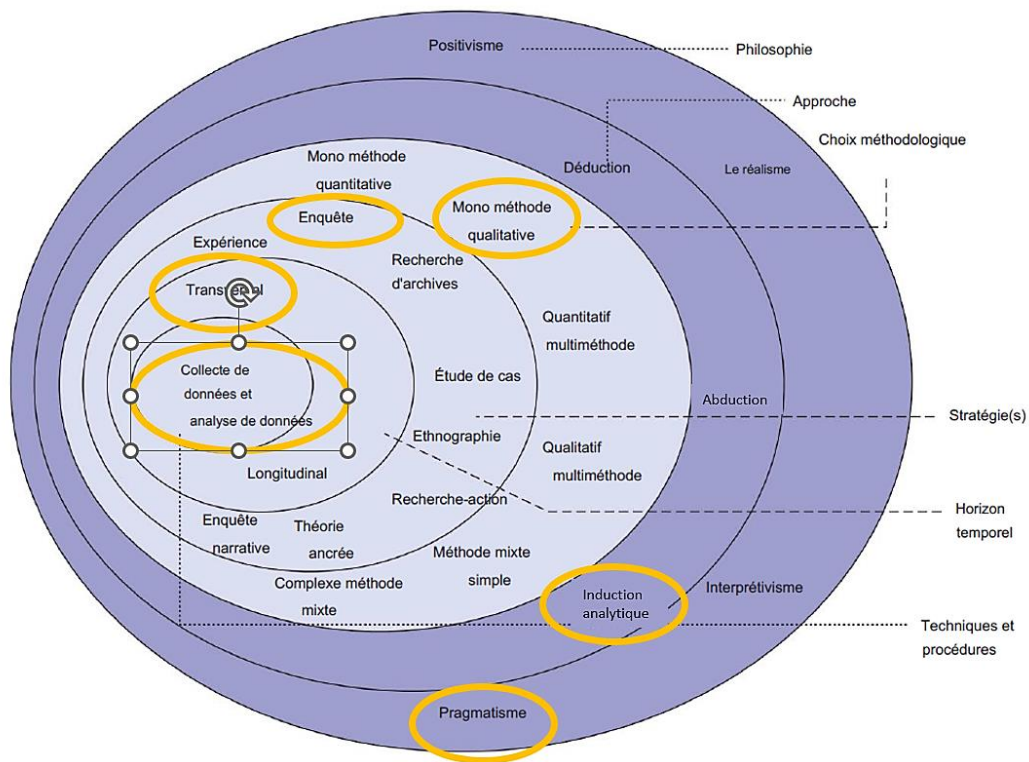
Facteurs	Variables	
Les outils et méthodes de mesures d'impact social	SROI	
	TOC	
	SBSC	
	SIMPLE	
	IRIS	
	Outcomes star	
	Analyse coût-bénéfice (ACB)	
	Analyse coût-efficacité (ACE)	
	Propensity Score Match (PSM)	
	L'Essai randomisé contrôlé (Randomisation)	
Activités des entreprises sociales	Projet purement économique	
	Projet purement sociale	
	Projet d'intérêt hybride	
La mesure de la performance en gestion de projet	Indicateurs relatifs au coût du projet	
	Indicateurs relatifs au délai du projet	
	Réalisation des objectifs du projet	
	Satisfaction des parties prenantes	
	Contribution du projet aux objectifs stratégiques de l'entreprise	
Les pratiques de la gestion de projet	Approche prédictive	Cycle de vie prédictif (Pmbok)
		Les domaines de connaissance
		Groupe de processus
	Approche hybride	Les domaines de connaissances (Pmbok)
		Cycle de vie hybride

		Les processus de gestion
		Les activités du sprint
	Approche adaptative (Agile)	Cycle de vie agile
		Les activités du sprint

CHAPITRE 3: APPROCHE METHODOLOGIQUE

A ce niveau du mémoire, ce troisième chapitre a pour objectif de présenter les paramètres de la méthodologie de la recherche utilisée. Tout au long de cette partie, ces paramètres sont détaillés en se basant sur le modèle de l'oignon de Saunders *et al.* (2009) (Figure 28) : Le positionnement de la recherche, les théories mobilisées, le niveau et l'unité d'analyse, l'approche déployée, le design, la méthodologie, l'horizon temporelle ainsi que les outils et techniques utilisés.

Figure 28-Oignon de la recherche adapté



Traduit et adapté Selon Saunders *et al.* (2009, p 128)

3.1 POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE

Ce mémoire représente une recherche exploratoire descriptive s'articulant autour de 3 concepts + 1 : Les mesures d'impact social, les pratiques de la gestion de projet et la mesure de la performance, sous l'influence du cadre organisationnel particulier des ESs.

Le positionnement de la recherche émane de plusieurs hypothèses. D'abord une hypothèse ontologique « Becoming », mettant au centre l'impact social comme conséquence inévitable de l'intervention de l'homme à travers les projets qu'il déploie, liée ensuite à un positionnement épistémologique (Grix, 2002) en explorant ce qu'on peut adopter comme pratiques, mesures et dispositions pour les gérer au sein de ces projets.

Cette étude suit une approche pragmatique, dans la mesure où le centre de l'étude se base sur des outils pratiques de mesure de l'impact social, auquel on cherche à associer formellement, les pratiques de gestion de projets et la mesure de la performance, dans le but d'amorcer l'intégration de ces outils au sein des projets, de manière plus spécifique et descriptive que celle évoquée dans la littérature jusqu'à présent.

3.2 CONCEPTS ET THEORIES MOBILISÉES

Les concepts et les théories de cette recherche sont mobilisés, afin de vérifier les relations entre des différents facteurs énoncés. Ces propositions suggèrent plusieurs relations d'influence plausible entre les différentes variables de ces facteurs. L'approche méthodologique sur les concepts mobilisés sera centralisée sur le fait de savoir s'il y a des corrélations et des interactions plausibles de manière réciproque entre les objectifs visés. D'abord, la nature de l'influence des outils de MIS (10 outils de mesures d'impact social) sur la mesure de la performance en gestion de projet à travers 5 variables

(Indicateurs relatifs au coût du projet, indicateurs relatifs au délai du projet, réalisation des objectifs du projet, satisfaction des parties prenantes, contribution du projet aux objectifs stratégiques de l'entreprise).

Ensuite, la nature de l'influence des 10 outils de MIS sur les pratiques de la gestion de projet selon les 3 approches prédictive, adaptative et hybride, (Cycle de vie, processus, domaines de connaissance, sprint...)

Les deux dernières relations, traitent de la nature de l'influence de la mise en contexte des deux précédente dans le cadre organisationnel de l'entreprise sociale, dépendamment de la nature du projet porté par cette dernière (Economique, purement sociale ou hybride)

3.3 NIVEAU ET UNITES D'ANALYSE

Le niveau d'analyse de cette recherche se situe dans le contexte organisationnel particulier des entreprises sociales. L'unité d'analyse est « le projet » soutenu par les entreprises sociales.

Les 5 indicateurs de performances cités ci-dessus, les 10 outils de MIS ainsi que les pratiques des 3 approches de gestion de projet représentent les variables mises en relation, afin d'explorer qualitativement la nature des relations entre les facteurs représentés par les différentes propositions énoncées dans le chapitre qui précède.

Cette recherche constitue une prémisse quant à de plus profondes recherches sur l'intégration des outils de mesures d'impact social dans les pratiques de la gestion de projet.

3.4 APPROCHE DE LA RECHERCHE

L'approche de la recherche s'apparente à **une induction analytique et exploratoire** suivant un positionnement pragmatique et de nature qualitative.

L'approche par induction analytique ne date pas d'hier, elle fût décrite et introduite dans les années 30 aux États-Unis, notamment dans un des premiers livres à initier les méthodologies de recherche en science sociale « *The Method of Sociology* » par Znaniecki (1934), où il dédie un chapitre de près de 100 pages à cet effet (Besse-Patin, 2017).

A la suite de cette ouvrage, l'induction analytique fut reprise par plusieurs autres auteurs traitant des sujets sociaux, nombreux et différents : Criminologie, médecine, addiction, etc...(Besse-Patin, 2017). Pour autant les travaux du sociologue américain Howard Saul Becker (1968; 1963; 1997; 2020; 2003), représentent une référence quant à l'utilisation de cette approche dans les sciences sociales(Besse-Patin, 2017).

Becker (2020) définit l'induction analytique comme une approche consistant à trouver des réponses qui ne plaisent pas, insatisfaisantes, ou qui peuvent potentiellement être sources de problèmes, afin d'affiner l'exploration du sujet sociale :

L'induction analytique consiste à se concentrer sur les choses qui ne collent pas dans le tableau. Elle dit simplement aux chercheurs : allez chercher les ennuis, aller chercher les choses qui ne collent pas, et ne pleurez pas quand vous les découvrez. Au contraire, réjouissez-vous. Vous savez désormais comment rendre votre analyse complexe sans sombrer dans le chaos. Becker (2020, p 329)

Dans ce contexte, la présente recherche vise à comprendre et explorer les relations plausibles entre les outils de mesures d'impact social et les pratiques de gestions de projet et la performance de ces projets dans les entreprises sociales.

Cette approche demeure pragmatique dans la mesure ou dans le cas présent elle vise à explorer des problèmes spécifiques et émettre des propositions sur des relations qui ont des dimensions pratiques et applicables.

La revue de la littérature a prouvé que les recherches existantes sur les entreprises sociales, la mesure d'impact social, la gestion de projet sont abondantes et

éprouvés empiriquement. Cependant les relations entre ces facteurs restent pour le moins inexplorées.

L'approche par induction analytique permet de de traiter des données qualitatives bruts, ces procédures étant essentiellement guidées par les objectifs de recherche préétablis (Blais & Martineau, 2006). Ces données sont collectées à la suite d'une revue de la littérature approfondie et d'une enquête auprès d'experts et de professionnel d'expérience. Cette approche demeure pragmatique dans la mesure ou dans le cas présent elle vise à explorer des problèmes spécifiques et émettre des propositions sur des relations qui ont des dimensions pratiques et applicables.

Les données collectées sont par la suite analysées afin de vérifier la plausibilité des relations d'influence entre les outils de mesure d'impact sociales et les pratiques de la gestion de projet les plus communément utilisés ainsi qu'avec la notion de performance d'un projet. L'approche utilisé a pour but d'apporter une nouvelle contribution en offrant un angle de vue différents sur la gestion de projet, la notion de performance pour les entreprises sociales en invitant à explorer le potentiel d'intégration des outils de mesure d'impact sociales dans les pratiques courantes.

3.5 DESIGN DE LA RECHERCHE

Les différentes propositions de la recherche sont basées sur une enquête auprès d'experts (Gestionnaire de projet, spécialiste de l'impact social...) au moyen d'un questionnaire administré en ligne au moyen d'outils dédié à cet effet : Google Forms. Les réponses émises par les experts questionnés permettent de définir de manière qualitative les relations de corrélation entre les 4 facteurs mobilisés.

3.6 METHODOLOGIES MOBILISÉES

La présente recherche s'appuie sur une « mono-méthode » pour traiter des données purement qualitatives à travers un questionnaire administré à 9 experts et professionnels en gestion de projet et en évaluation d'impact social.

Bien que l'approche de l'induction analytique est supposé être pluridisciplinaire et adaptable à une recherche mixte, quantitative et qualitative (Besse-Patin, 2017), la présente recherche demeure exploratoire avec un échantillon réduit qui ne permet pas d'avoir recours à une analyse quantitative. Pour une recherche exploratoire, l'induction analytique est perçu mieux adaptés à une méthodologie qualitative (Blais & Martineau, 2006).

3.7 HORIZON DE TEMPS

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'exigence de validation d'une maîtrise en gestion de projet, et donc délimitée par le temps accordé à cet effet. La durée de la recherche est donc relativement courte et transversale (Cross-sectional). Bien que la durée de l'étude ait été menée sur une courte période, elle s'inscrit dans l'ontologie du *be-coming* et du pragmatisme. Son intérêt n'est pas pour autant fixe et relative à la durée accordée pour la mener, mais bien d'apporter aux praticiens de la gestion de projet une description de l'incidence de l'intégration des outils de mesures d'impact social dans la mesure de performance en gestion de projet et dans les pratiques de gestions de projet dans les différents projets que peut supporter une entreprise du troisième secteur. De plus l'approche utilisée de l'analyse inductive est une approche itérative, ce qui signifie qu'elle laisse libre cour à de potentiels ajustement ultérieur et invite à des recherches plus approfondies.

3.8 LES TECHNIQUES, PLANS ET PROCEDURES DE COLLECTES DE DONNEES ET DE TRAITEMENTS

La collecte de données a débuté avec une revue documentaire de la littérature amorcée par une constatation ou une problématique générale articulé autour des impacts socio-environnementaux. De là, la revue de la littérature a permis d'avoir une vision exhaustive de la recherche actuelle en matière d'impact social au sein des entreprises. Ensuite, la recherche s'est encore plus affinée en se focalisant sur les projets et notamment les entreprises sociales, constatant ainsi un manque quant à l'intégration des outils MIS au sein des pratiques de gestion de projet, ce qui a permis finalement de formuler la problématique spécifique.

Une fois cette problématique formulée, un cadre conceptuel initial (Figure 11) a été dressé en déterminant les différents facteurs retenus. Ensuite, une revue de la littérature concernant chaque facteur a été faite afin de déterminer les variables pertinentes pour la recherche et ainsi concevoir le cadre conceptuel final et formuler les propositions de la recherche mettant en relations les différentes variables de chaque facteur (Figure 27 et tableau 13).

A partir des différentes propositions, des questions de recherches ont été formulées. Ces questions structurées constitueront la base de l'enquête. La population visée est constituée de 9 experts en gestion de projet, et en impact social.

Le questionnaire sera composé de deux parties (Voir la partie « Annexe ») ; La première partie traitera de la relation entre les outils MIS et les pratiques de gestion de projet et ces mêmes outils avec la mesure de performance. Cette partie se compose de 4 questions structurées. La grille de réponse sera structurée avec une échelle de Likert à 3 points : Pas d'influence (1 points), faible influence (2 points), forte influence (3points).

1. Selon vous quel degré d'influence les outils de mesure d'impact social peuvent -ils exercer sur la mesure de performance en gestion de projet ?

2. Selon vous, quel degré d'influence les outils de mesure d'impact social peuvent -ils exercer sur les pratiques de gestion de projet en approche adaptative ?
3. Selon vous quel degré d'influence les outils de mesure d'impact social peuvent -ils exercer sur les pratiques de gestion de projet en approche adaptative (Agile) ?
4. Selon vous quel degré d'influence les outils de mesure d'impact social peuvent -ils exercer sur les pratiques de gestion de projet en approche hybride ?

La deuxième partie traite de l'influence du contexte organisationnelle particulier des ES's sur les deux dernières relations. Cette partie se compose aussi de 4 questions structurées. La grille de réponse est faite à partir d'une échelle de Likert à 5 points : Pas du tout d'accord (1 points), pas d'accord (2 points), neutre (3points), plutôt d'accord (4 points), Tout à fait d'accord (5 points).

1. Selon vous, la nature du projet soutenue par l'entreprise sociale modère-t-elle la relation entre les outils de mesure d'impact social et la mesure de la performance en gestion de projet ?
2. Selon vous, la nature du projet soutenue par l'entreprise sociale modère-t-elle la relation entre les outils de mesure d'impact social et les pratiques de gestion de projet en approche prédictive ?
3. Selon vous, la nature du projet soutenue par l'entreprise sociale modère-t-elle la relation entre les outils de mesure d'impact social et les pratiques de gestion de projet en approche adaptative (Agile) ?
4. Selon vous, la nature du projet soutenue par l'entreprise sociale modère-t-elle la relation entre les outils de mesure d'impact social et les pratiques de gestion de projet en approche hybride ?

CHAPITRE 4: RESULTATS ET DISCUSSIONS

Après avoir détaillé les différents paramètres de la recherche, ce quatrième chapitre a pour but de présenter les différents résultats obtenus à la suite de l'administration du questionnaire d'enquête. Ce chapitre est segmenté en 4 grandes parties relatives aux 4 propositions énoncées à la fin du 2^{ème} chapitre. Pour chacune des 4 propositions, les résultats seront détaillés, une analyse et une vérification seront discutées.

Le questionnaire de recherche a été administré à **9** répondants :

- **1** Professeur, chercheur en management et entrepreneuriat sociale, formateur accrédité pour PMP³⁴ PSPO2³⁵ (Scrum) et KPI Institute³⁶.
- **1** Consultant en gestion de projet, spécialisé dans les études d'impact et de surveillances environnementales et sociales des projets et formateur accrédité PMP, MDPI³⁷.
- **1** Associé senior dans un organisme de conseil en impact social et environnemental pour les entreprises.
- **1** professeur en gestion de projet et coach accrédité PMP, AGILE et gestionnaire de projet senior dans un organisme coopérative.
- **1** Conseiller senior en gestion de projet et en accompagnement des entreprises du troisième secteur
- **2** Conseillers seniors en stratégie et évaluation d'impact social et environnemental.

³⁴ PMP : *Professional project management* : Formation pour les praticiens professionnels en gestion de projet délivré par le PMI.

³⁵ PSPO2 : *Professional Scrum Product Owner 2* : Formation pour obtenir l'accréditation de *Product Owner* avancée.

³⁶ KPI institue : Firme internationale spécialisé dans la performance des entreprises.

³⁷ MDPI : Formation pour obtenir l'accréditation « Manager de projet de développement durable ».

- **1** Directeur de la transition durable au sein d'un grande université et spécialiste en innovation social et planification stratégique.
- **1** Gestionnaire de projet senior au sein d'une ONG international spécialisé dans la création d'impacts socio-environnementaux.

Afin d'interpréter les différents résultats obtenus et apporter des conclusions, un score moyen d'influence pour chaque question est calculé, pour ce faire les paramètres de pondération suivants sont utilisés :

- Pour P1 et P2 (P2.1, P2.2, P2.3) sur une échelle de Likert à 3 points :
 1. Pas d'influence : 1 Point
 2. Faible influence : 2 Points
 3. Forte influence : 3 Points
- Pour P3 et P4 (P4.1, P4.2, P4.3) sur une échelle de Likert à 5 points :
 1. Pas du tout d'accord : 1 Point
 2. Pas d'accord : 2 Points
 3. Neutre : 3 Points
 4. D'accord : 4 Points
 5. Tout à fait d'accord : 5 Points

Les scores moyens pour chaque question sont ensuite additionnés pour chaque proposition en fonction du poids des variables. Un score global d'influence est ainsi obtenu. Les scores moyens et globaux sont interprétés selon les intervalles suivants :







P1etP2		P3etP4	
	De 1,0 à 1,99 = Aucune influence		De 0 à 3,0 = Aucune influence
	De 2,0 à 2,49 = Influence modérée		De 3,0 à 4,0 = Influence modérée
	De 2,5 à 3,00 = Forte influence		De 4,0 à 5,0 = Forte influence

Tableau 15 - Interprétation des scores moyens et globaux

4.1 PROPOSITION P1 : L'INTEGRATION DES OUTILS DE MESURE D'IMPACT SOCIAL INFLUENCE LA MESURE DE LA PREFORMANCE D'UN PROJET

Les questions de la proposition P1, permettent de mettre en évidence l'existence d'une relation d'influence entre les différents outils, démarches et méthodes de mesures d'impact social (En ligne) et la mesure de performance en gestion de projet représentée par les indicateurs de performance (En colonne), jugés les plus pertinents dans le cadre de cette recherche : Les indicateurs de coûts, de délai, le degré de réalisations des objectifs d'un projet, la satisfaction des parties prenantes et la contribution à l'accomplissement des objectifs stratégiques. Les résultats bruts obtenus sont présentés dans le tableau ci-dessous (Tableau 16).

Tableau 16-Résultats bruts P1

Outils de mesure d'impact social	P1 X > Y1	Mesure de la performance en gestion de projet														
		Indicateurs relatifs aux coûts			Indicateurs relatifs aux délais			Réalizations des objectifs			Satisfaction des parties prenantes			Contribution aux objectifs stratégiques		
		Pas d'influence	Faible	Forte	Pas d'influence	Faible	Forte	Pas d'influence	Faible	Forte	Pas d'influence	Faible	Forte	Pas d'influence	Faible	Forte
SROI	0	2	7	1	3	5	0	2	7	1	3	5	0	3	6	
OUTCOMES STAR	1	6	2	0	8	1	0	5	4	0	3	6	0	5	4	
TOC	2	4	3	0	6	3	0	0	9	0	3	6	0	0	9	
SIMPLE	1	2	5	1	1	6	0	0	8	0	3	5	0	0	8	
SBSC	2	4	3	1	5	3	0	3	6	0	5	4	0	0	9	
IRIS	2	4	3	3	4	2	1	3	5	1	5	3	1	6	2	
ACB	0	1	8	2	4	3	1	3	5	2	3	4	1	3	5	
ACE	0	1	8	2	5	2	1	3	5	3	4	2	0	8	1	
PSM	3	2	3	3	2	3	1	3	4	1	6	1	1	3	4	
Randomisation	1	6	2	1	4	4	1	1	7	1	5	3	1	2	6	

Nombre de répondant = 9

 = 8 répondants

4.1.1 Outils, méthodes et démarches de mesure d'impact social et indicateurs relatifs aux coûts d'un projet

Les réponses des experts sollicités pour la recherche montrent qu'à 86% ces derniers pensent que l'intégration des Outils de mesure de d'impact en gestion de projet peut avoir une certaine influence (Faible ou forte) sur la mesure de la performance des projets en termes de coûts. Le degré de cette influence varie d'un outil à un autre.

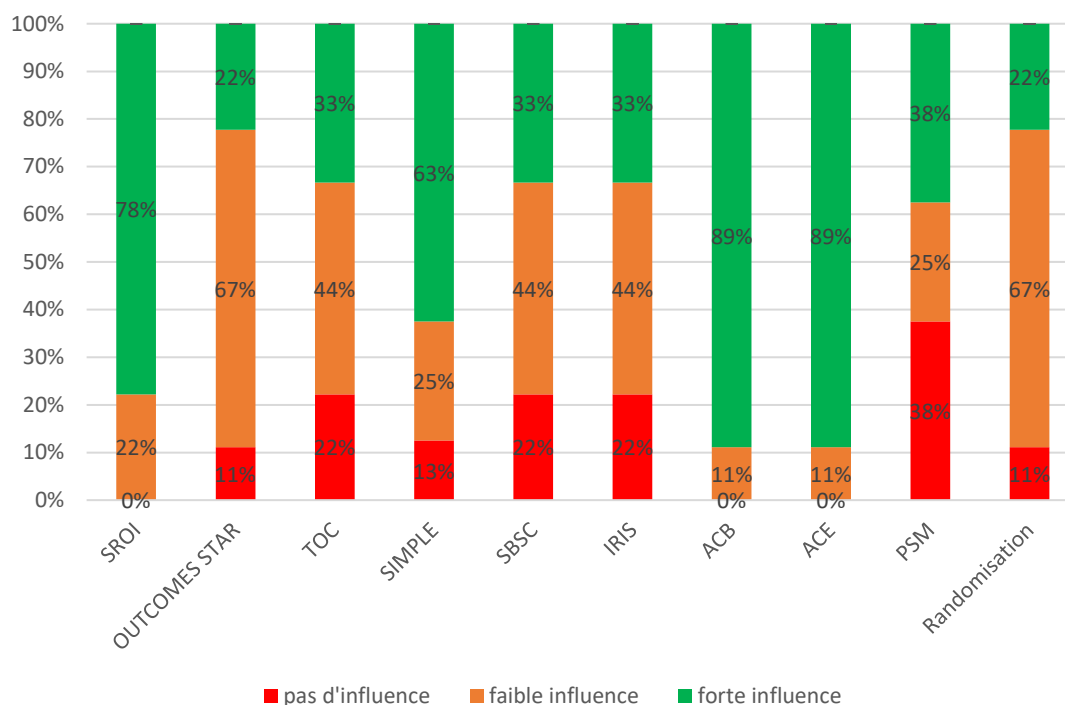
Tableau 17-Degrés d'influence des Outils de mesure d'impact social sur la mesure de performance relatif au coût d'un projet

		Indicateurs relatifs aux coûts			
		Pas d'influence	Faible	Forte	Score moyen
Outils de mesure d'impact social	SROI	0	2	7	● 2,78
		0%	22%	78%	
	OUTCOMES STAR	1	6	2	● 2,11
		11%	67%	22%	
	TOC	2	4	3	● 2,11
		22%	44%	33%	
	SIMPLE	1	2	5	● 2,50
		13%	25%	63%	
	SBSC	2	4	3	● 2,11
		22%	44%	33%	
	IRIS	2	4	3	● 2,11
		22%	44%	33%	
	ACB	0	1	8	● 2,89
		0%	11%	89%	
ACE	0	1	8	● 2,89	
	0%	11%	89%		
PSM	3	2	3	● 2,00	
	38%	25%	38%		
Randomisation	1	6	2	● 2,11	
	11%	67%	22%		
				Score Global	● 2,36

38

³⁸ -Score moyen = [(Nb Pas d'influence x 1) + (Nb faible influence x 2) + (Nb Forte influence x 3)] / Nb réponses. Score Global = \sum Scores moyens / 10

Figure 29-Histogramme de l'influence des outils de mesures d'impact social sur les indicateurs de performance de coût en gestion de projet



Malgré un pourcentage élevé de réponse signalant une influence relative quant à l'intégration des outils MIS en gestion de projet dans la mesure de la performance de projet en matière de coût, seuls 3 outils parmi les 10 sélectionnés manifestent une influence significative et évidente : Le Social Return On Investment (SROI), l'analyse coût-efficacité et l'analyse coût-bénéfice. Ces trois outils de par leur nature, basés sur la monétarisation des retombés socio-environnementale, sont les plus à même d'influencer la mesure de performance en termes de coût d'un projet comme en témoigne les résultats présentés dans le graphique (Figure 29) et le tableau (Tableau 17) ci-dessus. Ils témoignent respectivement à hauteur de 78% un fort potentiel d'intégration et 2,78 de score moyen pour le SROI, et 89% et un score moyen de 2,89 pour chacune des analyses, coût-bénéfices et coût efficacité.

A l'inverse certains autres outils manifestent un certain désintérêt d'intégration de la part des répondants. A l'image du *Propensity Score match* (PSM), qui affiche un score moyen de 2,00 de potentiel d'intégration, ou encore de la *Theory of Change* (ToC)

et *L'Outcomes star* avec respectivement 2,11 chacun. Ces faibles scores s'expliquent par le fait que ces outils sont des outils purement qualitatives et descriptives dans leurs interprétations de l'impact et donc peu susceptible d'intervenir dans les mesures relatives au coût d'un projet. Leur influence modérée peut s'expliquer uniquement par le coût relatif à leurs déploiements dans un projet.

Globalement, l'enquête conclue que l'intégration des outils de mesures d'impact social peut avoir une influence modérée en général sur la mesure de la performance relative au coût avec un score globale de 2,36.

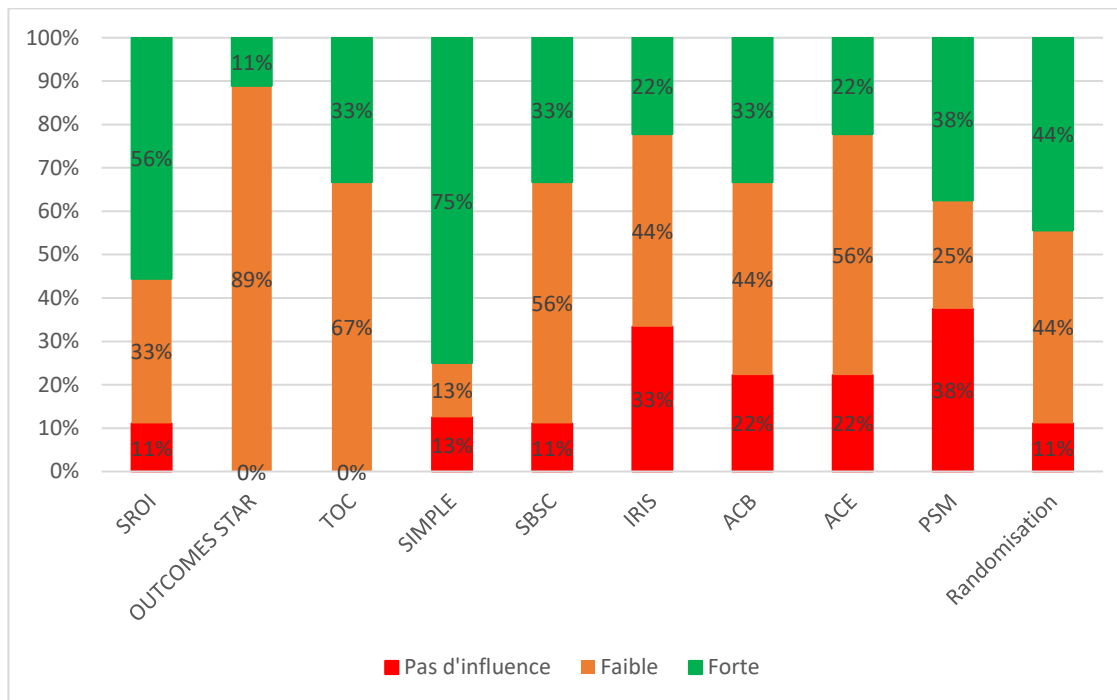
4.1.2 Outils, méthodes et démarches de mesure d'impact social et indicateurs relatifs aux délais d'un projet

Les réponses collectées à la suite de l'enquête, montrent qu'à 84%, les experts sollicités témoignent un intérêt relatif, quant à l'influence de l'intégration des outils MIS dans la mesure de performance relatif au délai d'un projet.

Tableau 18-Degrés d'influence des Outils de mesure d'impact social sur la mesure de performance relative au délai d'un projet

		Indicateurs relatifs aux délais			Score moyen
		Pas d'influence	Faible	Forte	
Outils de mesure d'impact social	SROI	1	3	5	● 2,44
		11%	33%	56%	
	OUTCOMES STAI	0	8	1	● 2,11
		0%	89%	11%	
	TOC	0	6	3	● 2,33
		0%	67%	33%	
	SIMPLE	1	1	6	● 2,63
		13%	13%	75%	
	SBSC	1	5	3	● 2,22
		11%	56%	33%	
	IRIS	3	4	2	● 1,89
		33%	44%	22%	
	ACB	2	4	3	● 2,11
		22%	44%	33%	
ACE	2	5	2	● 2,00	
	22%	56%	22%		
PSM	3	2	3	● 2,00	
	38%	25%	38%		
Randomisation	1	4	4	● 2,33	
	11%	44%	44%		
Score Global				● 2,21	

Figure 30-Histogramme de l'influence des outils de mesures d'impact social sur les indicateurs de performance de délai en gestion de projet



En analysant les résultats, seul un outil de mesure d'impact social se démarque nettement des autres outils, à savoir la méthodologie SIMPLE avec un score moyen d'influence de 2,63/3,00 et 75% des répondants soulignant une forte influence et un fort potentiel d'intégration dans la mesure de la performance en termes de délai d'un projet. Comme décrite dans le chapitre 2, SIMPLE n'est pas un simple outil mais une méthodologie holistique traitant de l'impact social à des niveaux stratégiques des entreprises et peu même inclure en elle d'autres méthodes. Son déploiement nécessite donc, des ressources conséquentes et un suivi permanent, ce qui explique sa forte influence. A l'inverse, les répondants se sont montrés désintéressés quant à l'intégration des indicateurs de la base de données IRIS dans la mesure des délais de projet et décrivent une absence d'influence avec un score moyen d'influence de 1,89/3.

Dans leur globalité, les répondants décrivent une influence modérée des outils MIS sur la mesure de performance relative au délai d'un projet avec un score global d'influence de 2,21.

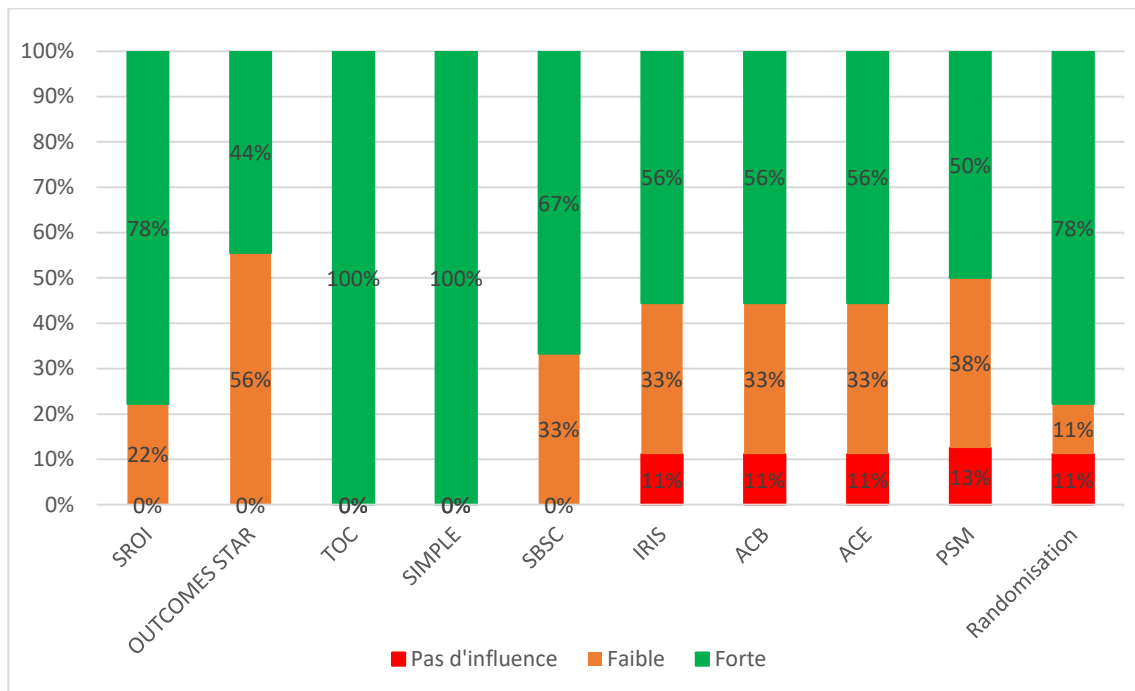
4.1.3 Outils, méthodes et démarches de mesure d'impact social et mesure relative à la réalisation des objectifs d'un projet

Les données de l'enquête auprès des experts indiquent un taux de rejet de 6% seulement à l'intégration des outils MIS pour mesurer la réalisation des objectifs d'un projet.

Tableau 19-Degrés d'influence des Outils de mesure d'impact social sur la mesure de la réalisation des objectifs d'un projet

		Réalizations des objectifs			Score moyen
		Pas d'influence	Faible	Forte	
Outils de mesure d'impact social	SROI	0	2	7	● 2,78
		0%	22%	78%	
	OUTCOMES STAR	0	5	4	● 2,44
		0%	56%	44%	
	TOC	0	0	9	● 3,00
		0%	0%	100%	
	SIMPLE	0	0	8	● 3,00
		0%	0%	100%	
	SBSC	0	3	6	● 2,67
		0%	33%	67%	
	IRIS	1	3	5	● 2,44
		11%	33%	56%	
	ACB	1	3	5	● 2,44
		11%	33%	56%	
ACE	1	3	5	● 2,44	
	11%	33%	56%		
PSM	1	3	4	● 2,38	
	13%	38%	50%		
Randomisation	1	1	7	● 2,67	
	11%	11%	78%		
Score Global				● 2,63	

Figure 31-Histogramme : influence des outils de mesures d'impact social sur les indicateurs de réalisation des objectifs d'un projet



Pour l'influence des outils MIS sur la mesure et les indicateurs relatifs à la réalisations des objectifs d'un projet, aucun outil ne semble être totalement rejeté, tous sont censé avoir une certaine influence, et 5 ont été même retenus comme ayant une forte influence évidente et indiscutable auprès des experts. La randomisation et le *Social Balanced Scorecard* affichent chacun un score moyen d'influence de 2,67 et respectivement des taux de 78% et 67% fortement favorable à leurs intégrations dans la mesure de la réalisation des objectifs d'un projet. Le SROI affiche quant à lui, 78% de taux favorable et un score d'influence de 2,78 auprès des experts interrogés. A la première place du podium, nous trouvons la ToC et la méthode SIMPLE qui ont recueilli 100% chacun, d'intérêt favorable à leur intégration dans la mesure de la réalisation des objectifs de projet et un score parfait d'influence de 3,00/3,00.

Globalement, les experts ont été favorable à l'intégration des outils MIS dans la mesure de la performance relative à la réalisation des objectifs d'un projet, et récoltent dans l'ensemble un score d'influence de 2,63/3,00.

Ce score élevé peut s'expliquer par les multitudes d'objectifs que les projets peuvent avoir et par leurs différences. Ces derniers consistent en ce que l'équipe de projet souhaite accomplir, les mesurer revient à mesurer le degré de leurs accomplissements. Ce qui fait que toute mesure peut être finalement incluse si l'objet de cette mesure est un objectif à atteindre énoncée et priorisée par le chef de projet et son équipe. Le degré d'accomplissement peut donc être mesuré qualitativement par des outils comme la ToC ou la randomisation, ou quantitativement avec le SROI, si par exemple un des objectifs est de rendre des comptes par exemples à des bailleurs de fonds attentifs aux impacts sociaux de leurs investissements, ou pour respecter des normes environnementales imposé par les autorités.

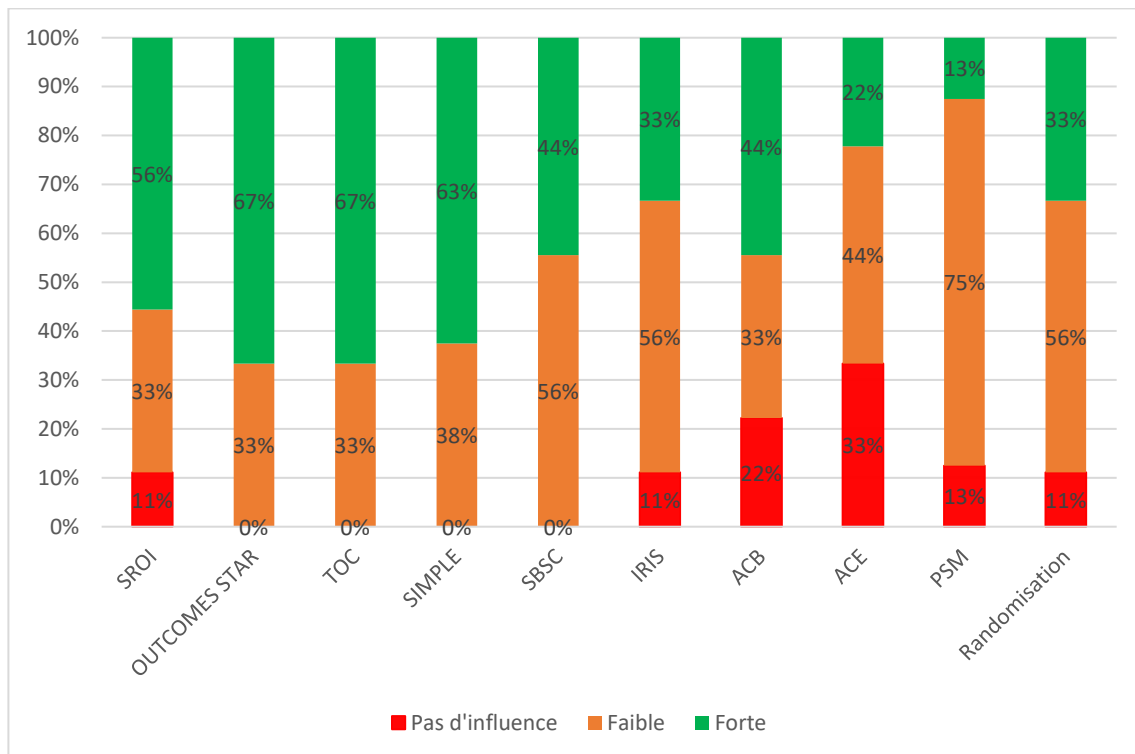
4.1.4 Outils, méthodes et démarches de mesure d'impact social et mesure relative à la satisfaction des parties prenantes

Les résultats de l'enquête auprès des experts, indiquent que 89% des réponses sont relativement favorables à l'intégration des outils MIS pour mesurer la satisfaction des parties prenantes en gestion de projet et estiment que ces derniers ont une certaine influence sur ces mesures.

Tableau 20- Degrés d'influence des Outils de mesure d'impact social sur la mesure de la satisfaction des parties prenantes

		Satisfaction des parties prenantes			
		Pas d'influence	Faible	Forte	Score moyen
Outils de mesure d'impact social	SROI	1	3	5	● 2,44
		11%	33%	56%	
	OUTCOMES STAR	0	3	6	● 2,67
		0%	33%	67%	
	TOC	0	3	6	● 2,67
		0%	33%	67%	
	SIMPLE	0	3	5	● 2,63
		0%	38%	63%	
	SBSC	0	5	4	● 2,44
		0%	56%	44%	
	IRIS	1	5	3	● 2,22
		11%	56%	33%	
	ACB	2	3	4	● 2,22
		22%	33%	44%	
ACE	3	4	2	● 1,89	
	33%	44%	22%		
PSM	1	6	1	● 2,00	
	13%	75%	13%		
Randomisation	1	5	3	● 2,22	
	11%	56%	33%		
				Score Global	● 2,34

Figure 32-Histogramme : influence des outils de mesures d'impact social sur la mesure de satisfaction des parties prenantes



Concernant l'influence des outils MIS sur la mesure de satisfaction des parties prenantes, 3 outils ont manifesté chez les questionnés, un intérêt significatif et évident quant à leurs intégrations. La méthodologie SIMPLE affiche un taux de de réponse fortement favorable avec 63% et un score moyen d'influence 2,63. Devant cette méthode, les experts ont manifesté un intérêt plus évident à l'*Outcomes star* et à la *ToC* avec 67% de taux de réponse fortement favorable et 2,67/3,00 de score moyen d'influence. A l'inverse les résultats suggèrent une réticence quant à l'intégration de l'analyse coût efficacité et une absence d'influence pour mesurer la satisfaction des parties prenantes avec un taux de 22% et un score moyen d'influence de 1,89.

Le résultat obtenu pour les 3 outils retenus semble parfaitement logique en vue de la nature descriptif et qualitatif de la *ToC*, les entretiens avec les parties prenantes sur lesquels se base l'*Outcomes star* et la considération importante des parties prenantes dans la méthodologie SIMPLE (voir figure 19).

Globalement, l'influence des outils MIS sur les mesures de satisfaction des parties prenantes, semble aux yeux des experts questionnés, assez modérée avec un score global d'influence de 2,34/3,00.

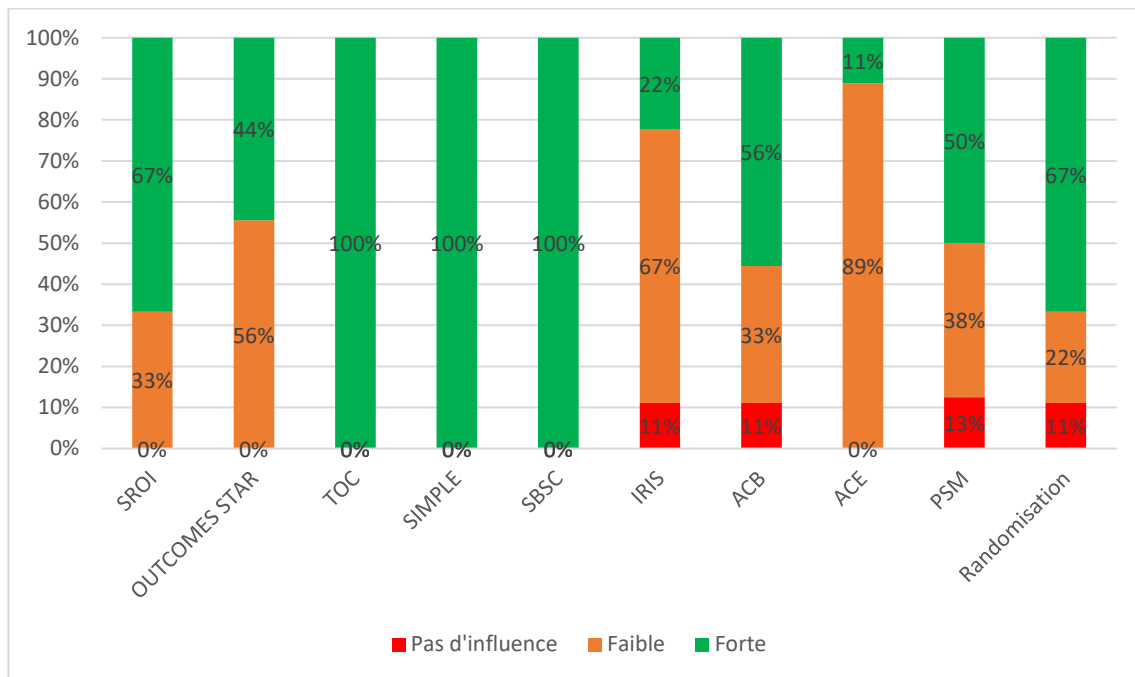
4.1.5 Outils, méthodes et démarches de mesure d'impact social et mesure relative à la contribution aux objectifs stratégiques

Les résultats obtenus à la suite du questionnaire, affichent un taux de rejet de l'intégration des outils MIS dans la mesure de la contribution des objectifs stratégiques de seulement 4,5% et révèle une influence certaine.

Tableau 21-Degrés d'influence des Outils de mesure d'impact social sur la mesure de la contribution aux objectifs stratégiques

		Contribution aux objectifs stratégiques			
		Pas d'influence	Faible	Forte	Score moyen
Outils de mesure d'impact social	SROI	0	3	6	● 2,67
		0%	33%	67%	
	OUTCOMES STAR	0	5	4	● 2,44
		0%	56%	44%	
	TOC	0	0	9	● 3,00
		0%	0%	100%	
	SIMPLE	0	0	8	● 3,00
		0%	0%	100%	
	SBSC	0	0	9	● 3,00
		0%	0%	100%	
	IRIS	1	6	2	● 2,11
		11%	67%	22%	
	ACB	1	3	5	● 2,44
		11%	33%	56%	
ACE	0	8	1	● 2,11	
	0%	89%	11%		
PSM	1	3	4	● 2,38	
	13%	38%	50%		
Randomisation	1	2	6	● 2,56	
	11%	22%	67%		
Score Global				● 2,57	

Figure 33-Histogramme : influence des outils de mesures d'impact social sur la mesure de contribution aux objectifs stratégiques



En se référant aux résultats présentés dans le tableau et le graphique ci-dessus (Figure 33 et Tableau 21), on constate que tous les outils peuvent exercer une certaine influence. Parmi les 10 outils MIS, 2 d'entre eux affichent chez les experts un fort intérêt d'intégration pour mesurer la contribution d'un projet aux objectifs stratégiques et dénotent une forte influence. La randomisation avec un taux de réponse de 67% et un score moyen d'influence de 2,56, le SROI avec 67% et un score moyen d'influence de 2,67. 3 autres outils affichent quant à eux un intérêt unanime et une influence sans équivoque sur la mesure de la contribution aux objectifs stratégiques avec un taux de 100% et un score moyen de 3,00 : La ToC, la méthodologie SIMPLE et le SBSC.

D'une manière globale, les experts semblent accueillir favorablement l'intégration de ces outils pour mesurer la contribution d'un projet aux objectifs stratégiques avec un score global d'influence de 2,57.

4.1.6 Synthèse et discussion de la proposition 1

4.1.6.1 Outils MIS retenus par groupe d'indicateurs de performance

Les résultats ont suggéré, que pour chaque groupe d'indicateurs de performances, certains outils sont plus adéquats que d'autres et sont susceptibles d'avoir une plus forte influence.

Tableau 22-Résumé des outils retenus pour chaque groupe d'indicateur de performance

Groupes d'indicateurs de performance	Outils MIS retenus	Score moyen
Indicateurs relatifs aux coût	SROI	2,78
	ACE	2,89
	ACB	2,89
Indicateurs relatifs aux délai	SIMPLE	2,63
Réalisation des objectifs	SROI	2,78
	ToC	3,00
	SIMPLE	3,00
	SCBC	2,67
	Randomisation	2,67
Satisfaction des parties prenantes	<i>Outcomes star</i>	2,67
	ToC	2,67
	Randomisation	2,63
Contribution aux objectifs stratégiques	SROI	2,67
	ToC	3,00
	SIMPLE	3,00
	SCBC	3,00
	Randomisation	2,56

4.1.6.2 Outils MIS retenu pour la mesure de performance global


Les différents scores moyens calculés jusqu'ici, vont permettre de déterminer le score global d'influence de chaque outil de mesure d'impact social sur la mesure de la

performance en gestion de projet dans sa globalité ainsi que le score global de l'ensemble des outils sur cette dernière (Tableau 23).

Pour le calcul du score global et sa pondération, un poids double est accordé aux deux groupes d'indicateurs relatives à la satisfaction des parties prenantes, et à la contribution aux objectifs stratégiques. Ceci est accordé, en adéquation avec la revue de littérature, qui insiste sur l'importance de la place des parties prenantes comme cible impérative et première, des impacts sociaux et environnementaux, ainsi que sur la nécessité de relier les IP et la notion de performance elle-même avec les objectifs stratégiques des organismes porteurs de projet.

Tableau 23-Score global d'influence sur la mesure de performance par outils MIS

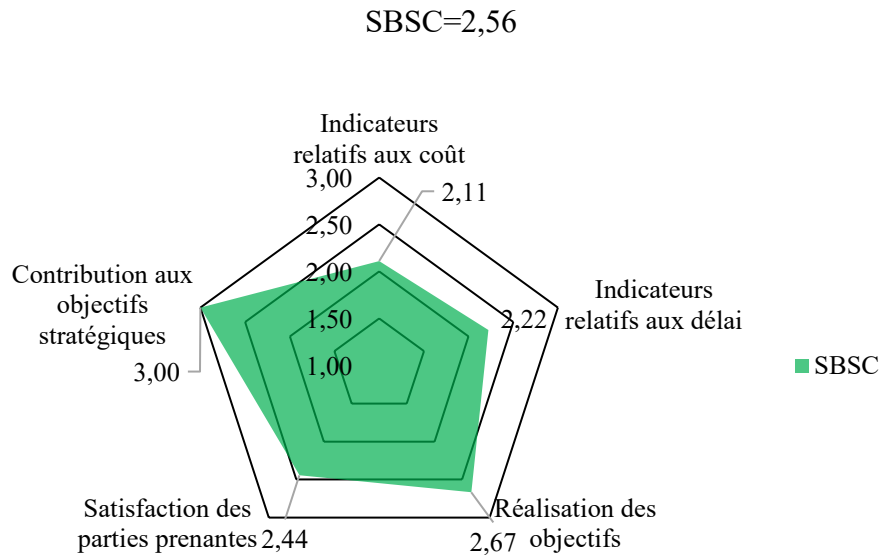
	Indicateurs relatifs aux coût (1 point)	Indicateurs relatifs aux délai (1 point)	Réalisation des objectifs (1 point)	Satisfaction des parties prenantes (2 points)	Contribution aux objectifs stratégiques (2 points)	Score globale par outils ³⁹
SROI	2,78	2,44	2,78	2,44	2,67	2,60
OUTCOMES STAR	2,11	2,11	2,44	2,67	2,44	2,41
TOC	2,11	2,33	3,00	2,67	3,00	2,68
SIMPLE	2,50	2,63	3,00	2,63	3,00	2,77
SBSC	2,11	2,22	2,67	2,44	3,00	2,56
IRIS	2,11	1,89	2,44	2,22	2,11	2,16
ACB	2,89	2,11	2,44	2,22	2,44	2,40
ACE	2,89	2,00	2,44	1,89	2,11	2,19
PSM	2,00	2,00	2,38	2,00	2,38	2,16
Randomisation	2,11	2,33	2,67	2,22	2,56	2,38

 : Outils retenus

³⁹ Score Global par outils = $\sum(\text{Score moyen} \times \text{Nb points}) / \sum \text{Points}$

Outil MIS retenu N°4 : Le SBSC

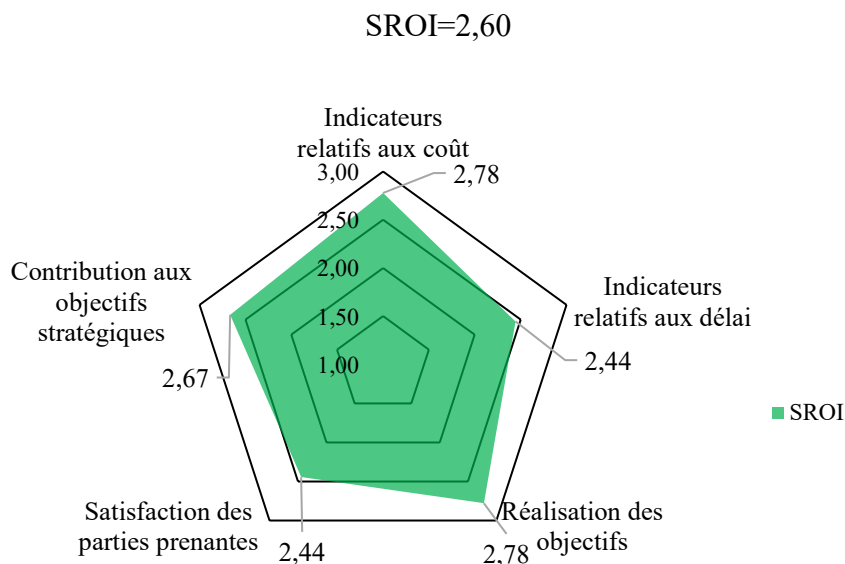
Figure 34-Influence de la SBSC sur la mesure de la performance



Le quatrième outil à retenir d'après les résultats de l'enquête auprès des experts, est le *Social Balanced Scorecard (SBSC)*. Avec un score global de 2,56 ce qui témoigne une volonté d'intégration et une forte influence sur la mesure de la performance en général. Cependant, son degré d'influence diffère lorsqu'il est confronté à chaque groupes d'indicateurs individuellement. Cet outil se distingue particulièrement par son influence et sa capacité d'intégration dans la mesure de la réalisation des objectifs d'un projet avec un score de 2,67 mais surtout sur les mesures de la contribution aux objectifs stratégiques. En effet, le SBSC, se base sur des indicateurs clés de performances multiple et variés et donc capable de s'intégrer pour mesurer les objectifs d'un projet et ce peu importe la nature de ces objectifs. De plus, il ne faut pas oublier que cet outil est directement inspiré et modelé selon le *BSC (Balanced Scorecard)* de Kaplan (1992), outil de mesure de performance stratégique par excellence.

Outil MIS retenu N°3 : Le SROI

Figure 35-Influence du SROI sur la mesure de la performance

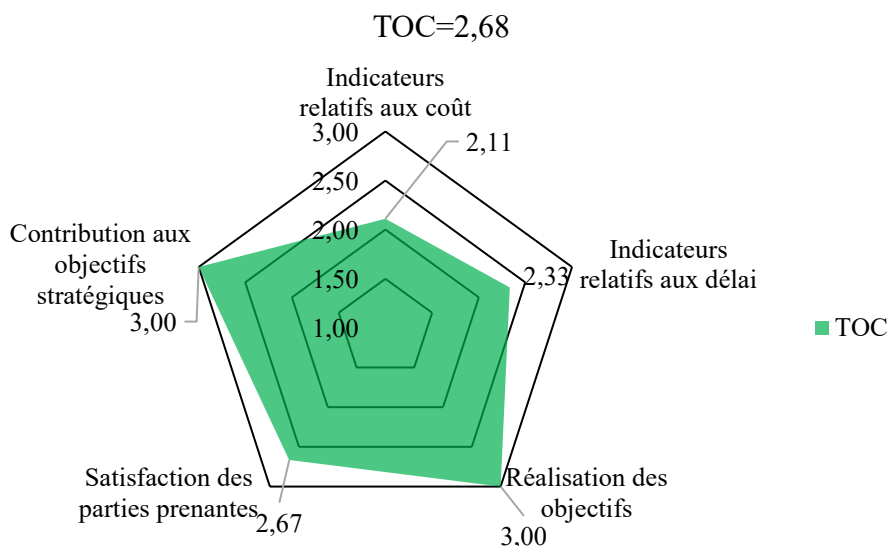


En troisième position, Les résultats de l'enquête suggèrent de retenir le *Social return on Investment (SROI)*. En effet, ce dernier enregistre un score global d'influence sur les mesures de performances de 2,6/3,00, ce qui signifie que les experts ont exprimé une forte volonté d'intégration et ont certifié une grande influence de cet outil sur globalement tous les groupes d'indicateurs de performance. En effet, en l'isolant face à chacun des groupes séparément, le SROI présente des scores assez équilibrés variant de 2,44 pour les indicateurs relatifs aux délais et à la satisfaction des parties prenantes jusqu'à 2,78 pour son influence sur la mesure de la performance relatif au coût, ce qui témoigne une grande polyvalence. Néanmoins, sa principale influence reste celle exercé sur la performance en matière de coût, étant un outil basé sur la monétarisation des impacts sociaux. Son influence sur les délais peut se traduire par le fait est que cet outil est assez délicat à mettre en place, surtout pour des PME et des petits organismes, il nécessite un temps considérable pour en obtenir des résultats probants. Pour les parties prenantes, cet outil est surtout adressé pour les bailleurs de fonds et les investisseurs

d'impact et non directement aux parties prenantes cibles des impacts sociaux et environnementaux.

Outil MIS retenu N°2 : La ToC

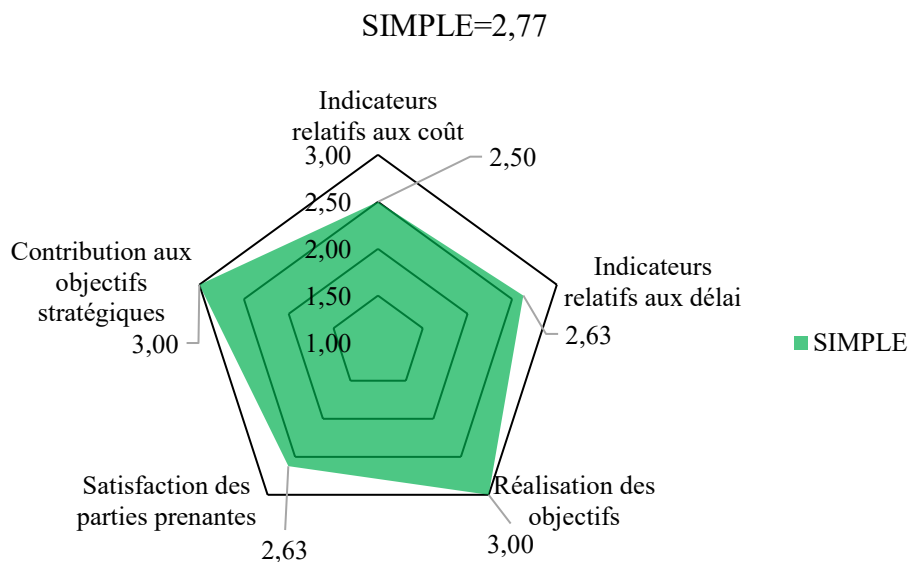
Figure 36-Influence de la ToC sur la mesure de la performance



En deuxième position, le résultat de l'enquête auprès des experts, place-la *Theory of Change* comme outil à retenir avec un score global d'influence sur les mesures de la performance de 2,68/3,00. Ce score témoigne que cet outil peut exercer une grande influence sur la mesure de la performance des projets quand il est intégré. Cependant son influence reste peu considérable sur les mesures d'impact relatives au coût et au délai avec respectivement des scores moyens d'influence de 2,11 et 2,33. En effet cet outil, est un outil descriptif et qualitatif dans son utilisation. Son influence sur les indicateurs relatifs au coût et au délai reste modérée étant donné qu'il n'est pas dédié à monétiser les impacts et que son déploiement reste abordable même pour de petits organismes avec des ressources limitées. Son principal intérêt, réside dans sa représentativité cyclique et exhaustive des impacts des activités, d'où sa forte influence sur les indicateurs relatifs aux réalisations des objectifs avec 3,00, la satisfaction des parties prenantes 2,67 et à la contribution aux objectifs stratégiques.

Outil MIS retenu N°1 : La Méthodologie « SIMPLE »

Figure 37-Influence de la méthodologie SIMPLE sur la mesure de la performance

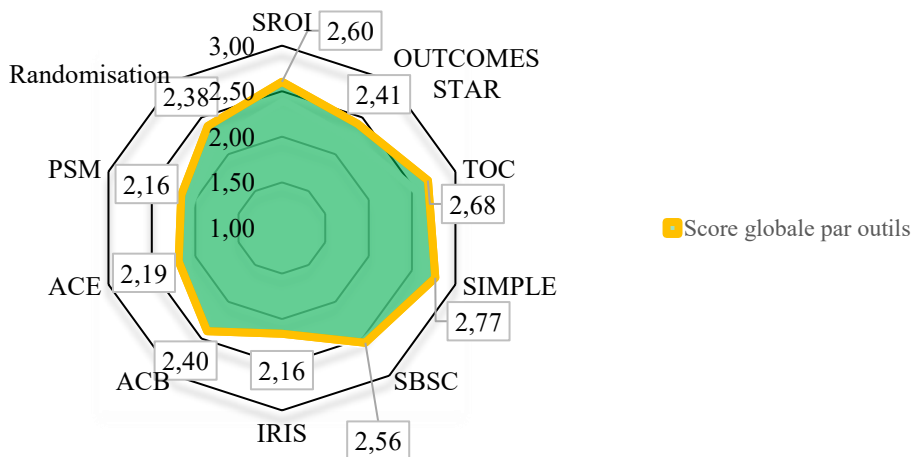


De tous les outils retenus, la méthodologies SIMPLE, est l'outil qui a le plus suscité d'intérêt auprès des répondants. Les résultats indiquent que cet outil est à retenir pour chacun des groupes d'indicateurs de performance. Dans l'ensemble il combine un score global de 2,77/3,00. Ces résultats confirment bien la revue de la littérature, qui le décrit comme un outil exhaustif et polyvalent, traitant l'impact social dans un cycle continue à travers tous les paramètres de l'activité ou de l'organisme sujet à une évaluation.

4.1.6.3 Score global d'influence P1

Figure 38-Score global d'influence des outils MIS sur la mesure de la performance

Score globale P1 = 2,43



40

Les résultats indiquent que seuls 4 outils MIS parmi les 10, ont eu un score au-dessus de 2,49, et ont donc été considérés comme ayant une forte influence sur la mesure de la performance en gestion de projet : Le SROI, la ToC, le SBSC et la méthodologie SIMPLE (Figure 38).

L'ensemble des 10 outils sélectionnés pour la recherche, obtient un score global de 2,43/3,00. Ceci indique que les experts sollicités, ont éprouvé une volonté modérée d'intégrer les outils MIS dans la mesure de la performance et atteste d'une influence modérée dans l'ensemble.

En conclusion, la proposition P1 est partiellement acceptée et donc les outils de MIS influencent modérément la mesure de la performance en gestion de projet.

⁴⁰ Score global P1 = $\sum \text{Score globale par outils} / \text{Nb d'outils}$

4.2 PROPOSITION P2 : L'INTEGRATION DES OUTILS MIS INFLUENCENT LA GESTION DE PROJET

4.2.1 Proposition P2.1 : Les outils MIS influencent la gestion de projet selon une approche prédictive (*Waterfall*)

Les questions de la proposition P2.1, permettent de mettre en évidence l'existence d'une relation d'influence des différents outils, démarches et méthodes de mesures d'impact social (En ligne) et les composantes de la gestion de projet en approche prédictive (En colonne) : Le cycle de vie, les domaines de connaissances et les groupes de processus. Les résultats bruts obtenus sont présentés dans le tableau ci-dessous (Tableau 24).

Tableau 24-Résultats bruts P2.1

	Pratiques de gestions de projet en approche prédictive								
	Cycle de vie du projet			Les domaines de connaissances			Les groupes de processus		
	Pas d'influence	Faible	Forte	Pas d'influence	Faible	Forte	Pas d'influence	Faible	Forte
SROI	2	2	5	0	4	5	4	3	2
	22%	22%	56%	0%	44%	56%	44%	33%	22%
OUTCOMES STAR	0	3	6	0	6	3	2	5	2
	0%	33%	67%	0%	67%	33%	22%	56%	22%
TOC	1	3	5	1	1	7	1	6	3
	11%	33%	56%	11%	11%	78%	11%	67%	33%
SIMPLE	0	3	5	1	1	6	1	2	5
	0%	38%	63%	13%	13%	75%	13%	25%	63%
SBSC	1	5	3	1	4	4	1	5	3
	11%	56%	33%	11%	44%	44%	11%	56%	33%
IRIS	1	5	3	1	5	3	2	6	1
	11%	56%	33%	11%	56%	33%	22%	67%	11%
ACB	1	5	3	0	6	3	1	6	2
	11%	56%	33%	0%	67%	33%	11%	67%	22%
ACE	1	5	3	0	9	0	1	8	0
	11%	56%	33%	0%	100%	0%	11%	89%	0%
PSM	1	4	3	1	4	3	1	5	2
	13%	50%	38%	13%	50%	38%	13%	63%	25%
Randomisation	0	5	3	2	3	4	2	4	3
	0%	63%	38%	22%	33%	44%	22%	44%	33%

Nombre de répondant = 9

= 8 répondants

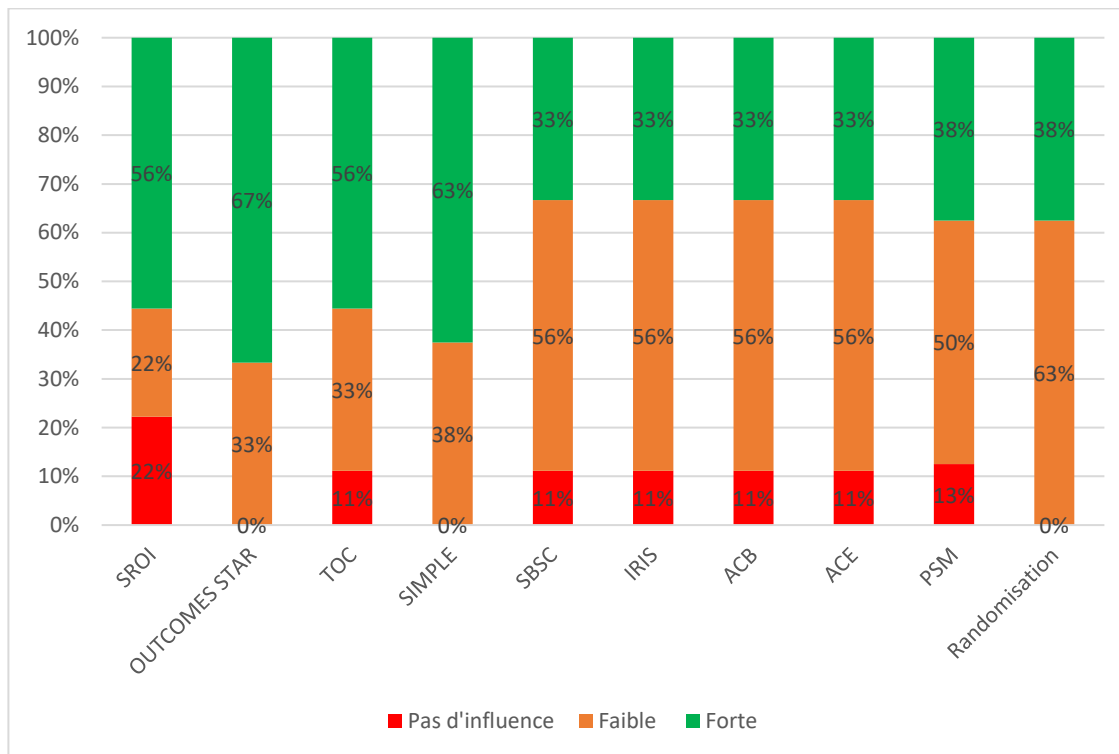
4.2.1.1 Outils de mesures d'impact social et cycle de vie prédictif

Les réponses des experts sollicités pour la recherche montrent qu'à 91%, ces derniers pensent que l'intégration des Outils de mesure d'impact en gestion de projet peut avoir une certaine influence (Faible ou forte) sur le cycle de vie d'un projet en approche prédictive. Le degré de cette influence varie d'un outil à un autre.

Tableau 25-Degrés d'influence des outils MIS sur le cycle de vie prédictif d'un projet

		Cycle de vie du projet			Score moyen
		Pas d'influence	Faible	Forte	
Outils de mesure d'impact social	SROI	2	2	5	● 2,33
		22%	22%	56%	
	OUTCOMES STAR	0	3	6	● 2,67
		0%	33%	67%	
	TOC	1	3	5	● 2,44
		11%	33%	56%	
	SIMPLE	0	3	5	● 2,63
		0%	38%	63%	
	SBSC	1	5	3	● 2,22
		11%	56%	33%	
	IRIS	1	5	3	● 2,22
		11%	56%	33%	
	ACB	1	5	3	● 2,22
11%		56%	33%		
ACE	1	5	3	● 2,22	
	11%	56%	33%		
PSM	1	4	3	● 2,25	
	13%	50%	38%		
Randomisation	0	5	3	● 2,11	
	0%	63%	38%		
Score global				● 2,33	

Figure 39-Histogramme : influence des outils de mesures d'impact social sur le cycle de vie prédictif d'un projet



Malgré un pourcentage élevé de réponse signalant une influence relative, quant à l'intégration des outils MIS en gestion de projet sur le cycle de vie en approche prédictive, seules 2 outils parmi les 10 sélectionnés manifestent une influence significative : *Outcomes star* et la méthodologie SIMPLE. Comme en témoignent les résultats présentés dans le graphique (Figure 39) et le tableau (Tableau 25) ci-dessus, les résultats indiquent respectivement à hauteur de 67%, un fort potentiel d'intégration et 2,67 de score moyen pour l'*Outcomes star*, et 63% et un score moyen de 2,63 pour la méthodologie SIMPLE.

Globalement, l'enquête conclue que l'intégration des outils de mesures d'impact social peut avoir une influence modérée en général sur le cycle de vie d'un projet, géré selon une approche prédictive, avec un score global de 2,33.

4.2.1.2 Outils MIS et domaines de connaissances

Les experts questionnés lors de l'enquête, estiment que les outils MIS exercent une influence relative sur les domaines de connaissances à hauteur de 93%.

Tableau 26-Degrés d'influence des outils MIS sur les domaines de connaissance












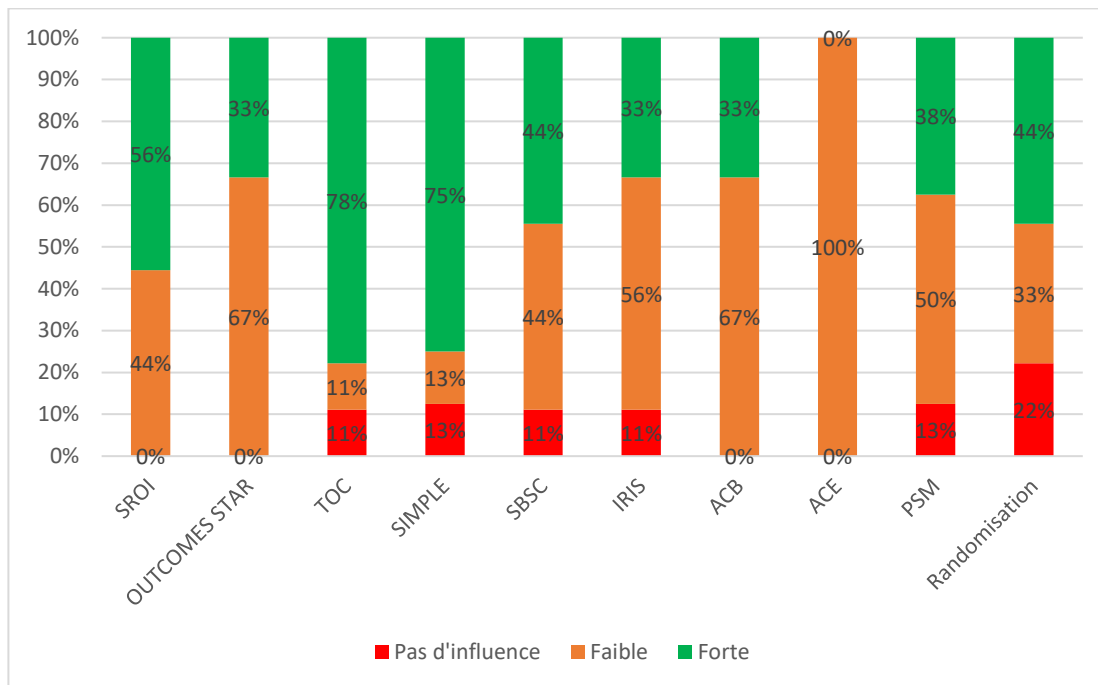
		Les domaines de connaissances			Score moyen
		Pas d'influence	Faible	Forte	
Outils de mesure d'impact social	SROI	0	4	5	 2,56
		0%	44%	56%	
	OUTCOMES STAR	0	6	3	 2,33
		0%	67%	33%	
	TOC	1	1	7	 2,67
		11%	11%	78%	
	SIMPLE	1	1	6	 2,63
		13%	13%	75%	
	SBSC	1	4	4	 2,33
		11%	44%	44%	
	IRIS	1	5	3	 2,22
		11%	56%	33%	
	ACB	0	6	3	 2,33
		0%	67%	33%	
ACE	0	9	0	 2,00	
	0%	100%	0%		
PSM	1	4	3	 2,25	
	13%	50%	38%		
Randomisation	2	3	4	 2,22	
	22%	33%	44%		
Score global				 2,35	

Figure 40-Histogramme : influence des outils de mesures d'impact social sur les domaines de connaissance en gestion de projet



En analysant les résultats obtenus, seuls 3 outils MIS se démarquent des autres : le SROI avec 56% des experts estimant une forte influence sur les domaines de connaissances du Pmbok, la ToC avec 78% et la méthodologie SIMPLE avec 75%. De ces résultats plusieurs autres hypothèses peuvent être émises. En effet, ces 3 outils, comme décrit dans la revue de la littérature peuvent être très polyvalent quant à la cible de leurs mesures. Le SROI, étant un outil de monétarisation des impacts sociaux peut indéniablement influencer le domaine des coûts, mais aussi des parties prenantes étant donné qu'il est le plus souvent déployé pour rendre compte aux bailleurs de fonds et des investisseurs d'impact. La ToC, dans son processus, laisse libre cour quant aux choix des impacts à mesurer. Finalement la méthodologie SIMPLE est exhaustive dans son utilisation et prend compte de pratiquement tous les paramètres de l'activité ou de l'organisme à évaluer et peut par conséquent avoir une influence sur tous les domaines de connaissances. Ces hypothèses sont bien sûr à vérifier dans des recherches ultérieures, plus approfondies.

Globalement, les experts attestent d'une influence modérée de l'intégration des outils MIS sur les domaines de connaissance d'un projet avec un score moyen d'influence de 2,35/3,00.

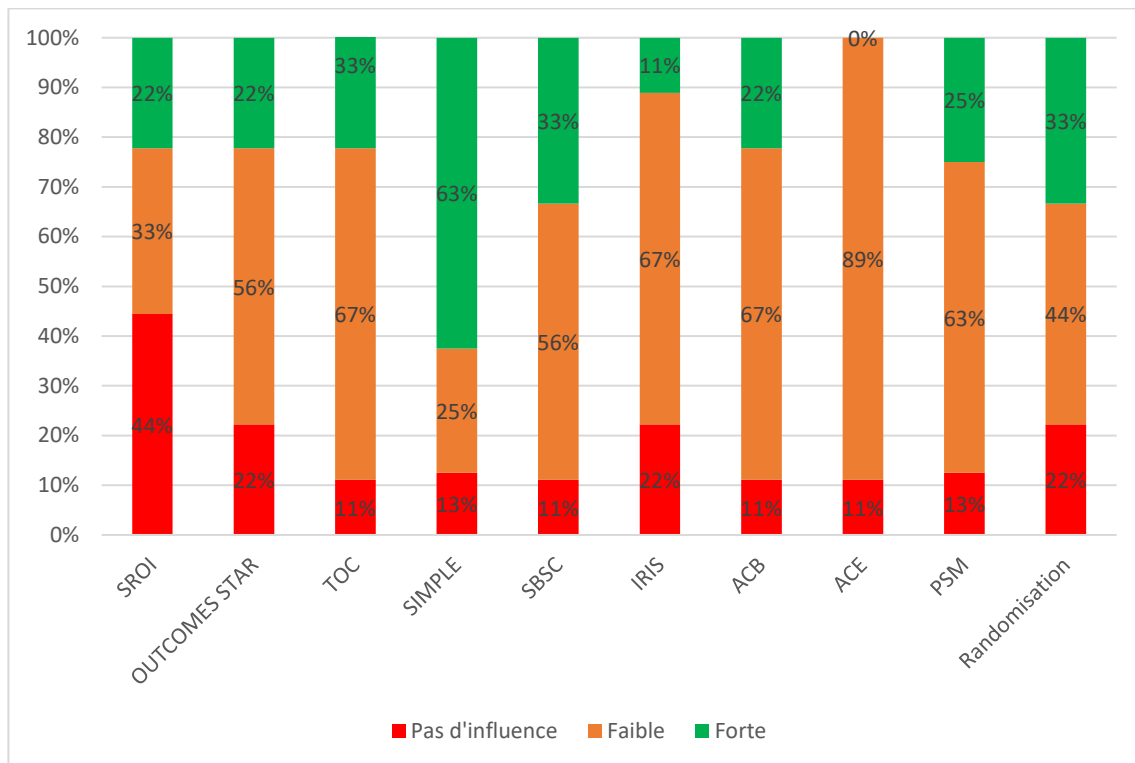
4.2.1.3 Outils MIS et groupes de processus

Les résultats de l'enquête auprès des experts questionnés, révèlent une influence relative des outils MIS sur les groupes de processus de projet de 84%.

Tableau 27-Degrés d'influence des outils MIS sur les groupes de processus en gestion de projet

		Les groupes de processus			Score moyen
		Pas d'influence	Faible	Forte	
Outils de mesure d'impact social	SROI	4	3	2	● 1,78
		44%	33%	22%	
	OUTCOMES STAR	2	5	2	● 2,00
		22%	56%	22%	
	TOC	1	6	3	● 2,44
		11%	67%	33%	
	SIMPLE	1	2	5	● 2,50
		13%	25%	63%	
	SBSC	1	5	3	● 2,22
		11%	56%	33%	
	IRIS	2	6	1	● 1,89
		22%	67%	11%	
	ACB	1	6	2	● 2,11
		11%	67%	22%	
ACE	1	8	0	● 1,89	
	11%	89%	0%		
PSM	1	5	2	● 2,13	
	13%	63%	25%		
Randomisation	2	4	3	● 2,11	
	22%	44%	33%		
Score global				● 2,11	

Figure 41-Histogramme : influence des outils de mesures d'impact social sur les groupes de processus en gestion de projet



Concernant l'influence des outils MIS sur les groupes de processus du Pmbok, les experts ont identifié un seul outil des 10 qui leurs a été présenté comme ayant une influence significative sur les groupes de processus : La méthodologie SIMPLE avec 63% des répondants attestant d'une forte influence et un score moyen de 2,5/3,00.

A l'inverse, une majorité des experts s'accordent sur le fait que le SROI, l'ACE et la méthode IRIS ne peuvent avoir d'influence sur les groupes de processus des projets avec respectivement des taux de 22%, 0% et 11% et des scores moyens de 1,78, 1,89 et 1,89. La plus part de ces outils suivent un ordre et des étapes qui leurs sont spécifiques et ne peuvent pas pour certains, avoir grand effet sur l'ordre chronologique des activités qui sont propres aux groupes de processus d'un projet et ont donc une influence pour le moins modérée comme en atteste le score global obtenu de 2,11/3,00.

4.2.1.4 Synthèse et discussion de la proposition P2.1

Outils MIS retenus par composantes de gestion de projet prédictive

Les résultats ont suggéré, que pour chaque cadre conceptuel de gestion de projet prédictive, certains outils sont plus adéquats que d'autres et sont susceptibles d'avoir une plus forte influence.

Tableau 28-Résumé des outils MIS retenus pour chaque cadre conceptuel de GP prédictive

Les cadres conceptuels de GP selon Pmbok	Outils MIS retenus	Score moyen d'influence
Cycle de vie	<i>Outcomes star</i>	2,67
	Méthodologie SIMPLE	2,63
Domaines de connaissance	SROI	2,56
	ToC	2,67
	Méthodologie SIMPLE	2,63
Groupe de processus	Méthodologie SIMPLE	2,50

Outils MIS retenus pour l'approche prédictive en gestion de projet

Les différents scores moyens calculés vont permettre de déterminer le score global d'influence de chaque outil de mesure d'impact social sur l'approche prédictive de la gestion de projet dans sa globalité puis de déterminer le score global de l'influence de l'ensemble des outils sur cette dernière (Tableau 29).

Pour la pondération de calcul du score global, tous les cadres conceptuels de la gestion de projet prédictive sont de mêmes poids.

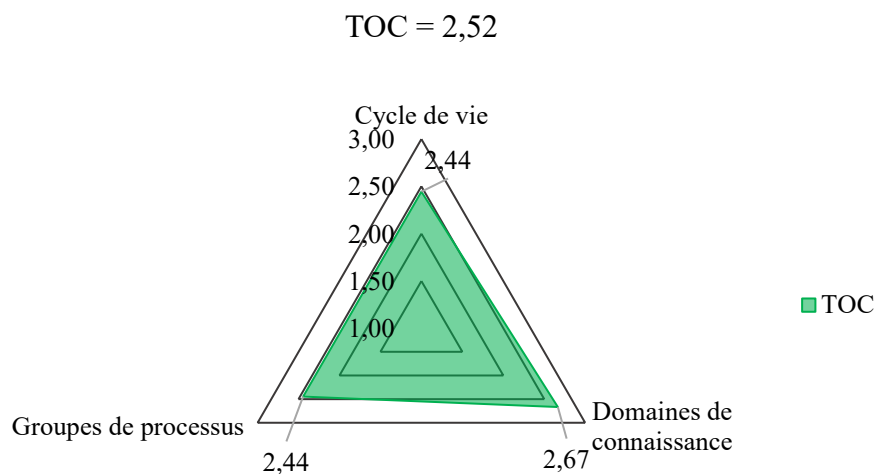
Tableau 29-Score global d'influence sur la gestion de projet prédictive par outil MIS

	Cycle de vie	Domaines de connaissance	Groupes de processus	Score global par outils
SROI	2,33	2,56	1,78	2,22
OUTCOMES STAR	2,67	2,33	2,00	2,33
TOC	2,44	2,67	2,44	2,52
SIMPLE	2,63	2,63	2,50	2,58
SBSC	2,22	2,33	2,22	2,26
IRIS	2,22	2,22	1,89	2,11
ACB	2,22	2,33	2,11	2,22
ACE	2,22	2,00	1,89	2,04
PSM	2,25	2,25	2,13	2,21
Randomisation	2,11	2,22	2,11	2,15

 : Outils retenus

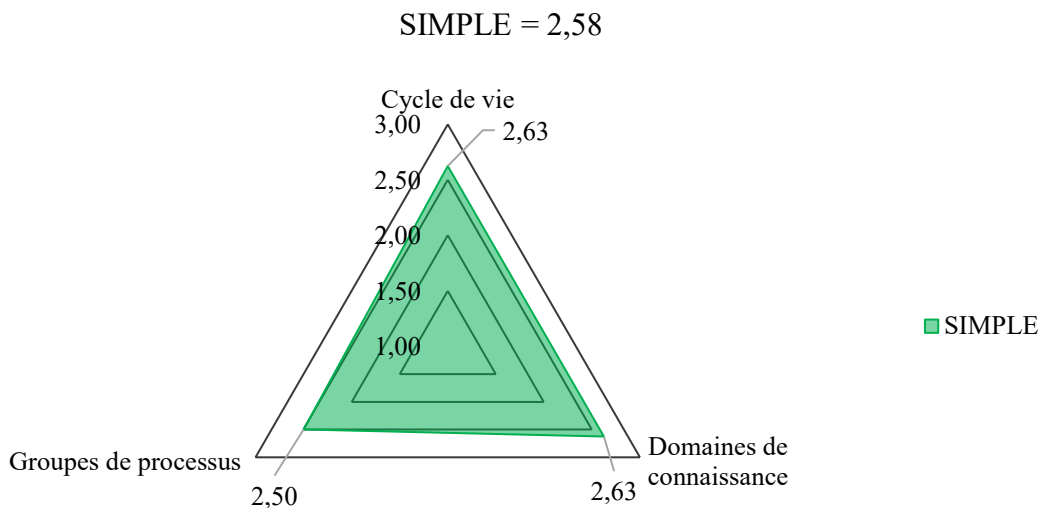
D'après les scores globaux obtenus par outils, seules deux outils sont retenus en ce qui concerne l'influence des outils MIS sur gestion de projet en approche prédictive :
La ToC et la méthodologies SIMPLE :

Figure 42-Influence de la ToC sur l'approche prédictive en gestion de projet



Les résultats obtenus place la *Theory of Change*, en deuxième position quant à l'influence des outils MIS sur l'approche prédictive en gestion de projet avec un score global d'influence de 2,52/3, ce qui atteste de la grande influence qu'il est susceptible d'avoir sur les pratiques de gestion de projet dans une approche prédictive. Néanmoins les experts sont d'avis mitigé sur l'influence qu'il peut avoir sur les cycles de vie et les groupes de processus de projet et lui accordent un score global de 2,44/3,00 pour chacun des cadres conceptuels.

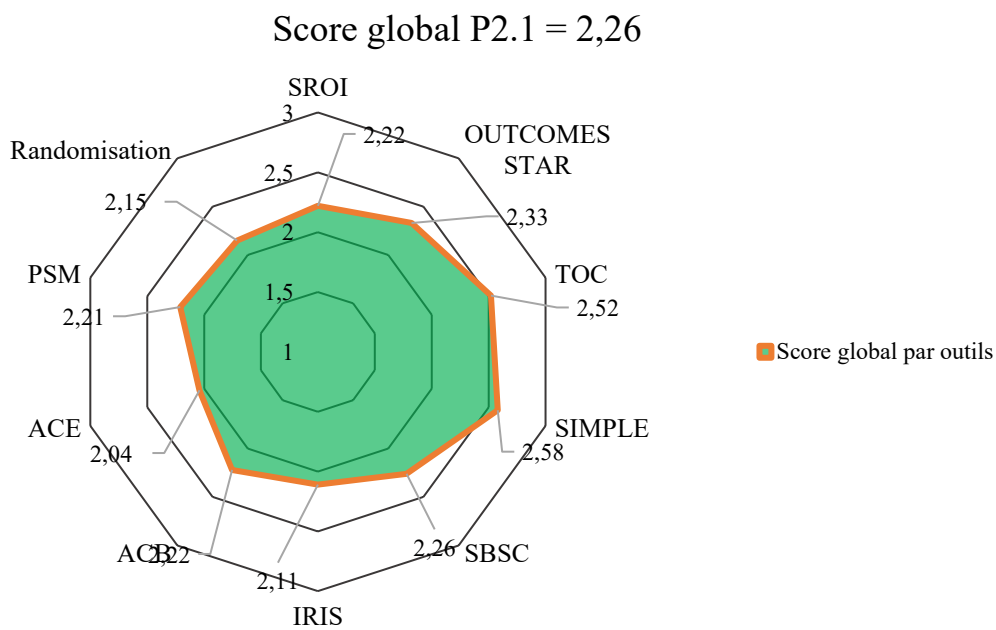
Figure 43-Influence de la méthodologie SIMPLE sur l'approche prédictive en gestion de projet



En première position, les experts ont retenu la méthodologie SIMPLE, comme outils le plus susceptible de porter une influence sur la gestion de projet en approche prédictive avec un score global de 2,58/3,00. Comme pour la mesure de la performance, la méthodologie SIMPLE prouve encore sa polyvalence et l'exhaustivité de son approche méthodologique, en ayant été retenu pour tous les cadres conceptuels de projet.

Score global d'influence P2.1

Figure 44-Score global P2.1



Outre la ToC et la méthodologie SIMPLE, aucun des outils ne semble avoir une grande influence sur la gestion de projet prédictive lorsqu'il est déployé, selon les experts questionnés.

L'ensemble des 10 outils sélectionnés pour la recherche obtienne un score global de 2,26/3,00. Ceci indique, que les experts sollicités ont éprouvé une volonté modérée d'intégrer les outils MIS dans les pratiques de la gestion de projet prédictive et atteste d'une influence modérée dans l'ensemble.

En conclusion, la proposition P2.1 est partiellement acceptée et donc les outils de MIS influencent modérément les pratiques de la gestion de projet en approche Prédictive.

4.2.2 Proposition P2.2 : Les outils MIS influencent la gestion de projet selon une approche adaptative (Agile)

Les questions de la proposition P2.2, permettent de mettre en évidence l'existence d'une relation d'influence des différents outils, démarches et méthodes de mesures d'impact social (En ligne) et les composantes de la gestion de projet en approche adaptative (En colonne) : Le cycle de vie et les activités du sprint. Les résultats bruts obtenus sont présentés dans le tableau ci-dessous (Tableau 24).

Tableau 30-Résultats bruts P2.2

	Pratiques de gestions de projet en approche adaptative (Agile)					
	Cycle de vie du projet			Les activités du sprint		
	Pas d'influence	Faible	Forte	Pas d'influence	Faible	Forte
SROI	1	3	5	1	3	5
	11%	33%	56%	11%	33%	56%
OUTCOMES STAR	0	6	3	0	7	2
	0%	67%	33%	0%	78%	22%
TOC	0	5	4	0	8	1
	0%	56%	44%	0%	89%	11%
SIMPLE	0	3	5	0	3	5
	0%	38%	63%	0%	38%	
SBSC	1	4	4	2	4	3
	11%	44%	44%	22%	44%	33%
IRIS	1	4	4	2	5	2
	11%	44%	44%	22%	56%	22%
ACB	1	4	4	1	4	4
	11%	44%	44%	11%	44%	44%
ACE	1	6	2	1	8	0
	11%	67%	22%	11%	89%	0%
PSM	1	4	3	1	5	2
	13%	50%	38%	13%	63%	25%
Randomisation	1	4	4	1	6	2
	11%	44%	44%	11%	67%	22%

Nombre de répondant = 9

 = 8 répondants

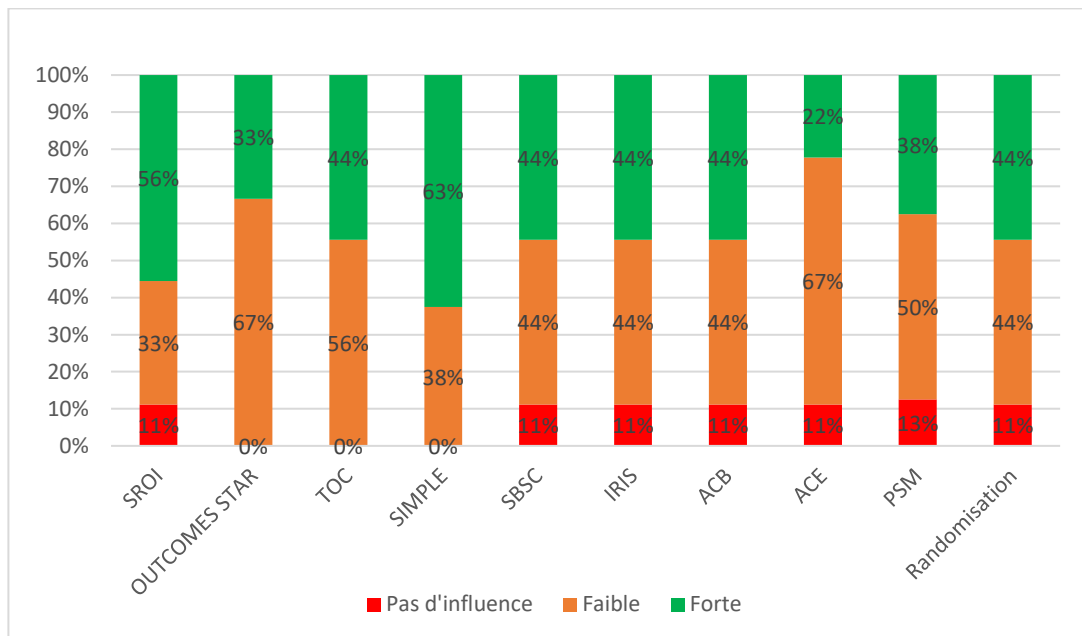
4.2.2.1 Outils MIS et cycle de vie adaptatif d'un projet

Les résultats de l'enquête auprès des experts révèlent que l'intégration des outils MIS en gestion de projet ont une influence relative sur le cycle de vie d'un projet agile à hauteur de 92%.

Tableau 31-Degrès d'influence des outils MIS sur le cycle de vie d'un projet selon une approche adaptative (Agile)

		Cycle de vie du projet				Score moyen
		Pas d'influence	Faible	Forte		
Outils de mesure d'impact social	SROI	1	3	5	● 2,44	
		11%	33%	56%		
	OUTCOMES STAR	0	6	3	● 2,33	
		0%	67%	33%		
	TOC	0	5	4	● 2,44	
		0%	56%	44%		
	SIMPLE	0	3	5	● 2,63	
		0%	38%	63%		
	SBSC	1	4	4	● 2,33	
		11%	44%	44%		
	IRIS	1	4	4	● 2,33	
		11%	44%	44%		
	ACB	1	4	4	● 2,33	
		11%	44%	44%		
ACE	1	6	2	● 2,11		
	11%	67%	22%			
PSM	1	4	3	● 2,25		
	13%	50%	38%			
Randomisation	1	4	4	● 2,33		
	11%	44%	44%			
Score global					● 2,35	

Figure 45-Histogramme : influence des outils de mesures d'impact social sur le cycle de vie adaptatif d'un projet



Bien que le taux global d'influence relative soit élevé, il n'en demeure qu'un seul outil ait été considéré comme ayant une influence significative sur le cycle de vie d'un projet, géré selon une approche adaptative (Agile). En effet 63% des répondants estiment que la méthodologie SIMPLE peut exercer une influence significative sur un cycle de vie adaptatif (Agile) et lui attribuent un score moyen d'influence de 2,63/3,00.

Globalement, les résultats indiquent que l'intégration des outils de mesure d'impact a une influence modérée sur le cycle de vie adaptatif d'un projet dans l'ensemble avec un score global d'influence de 2,35/3,00.

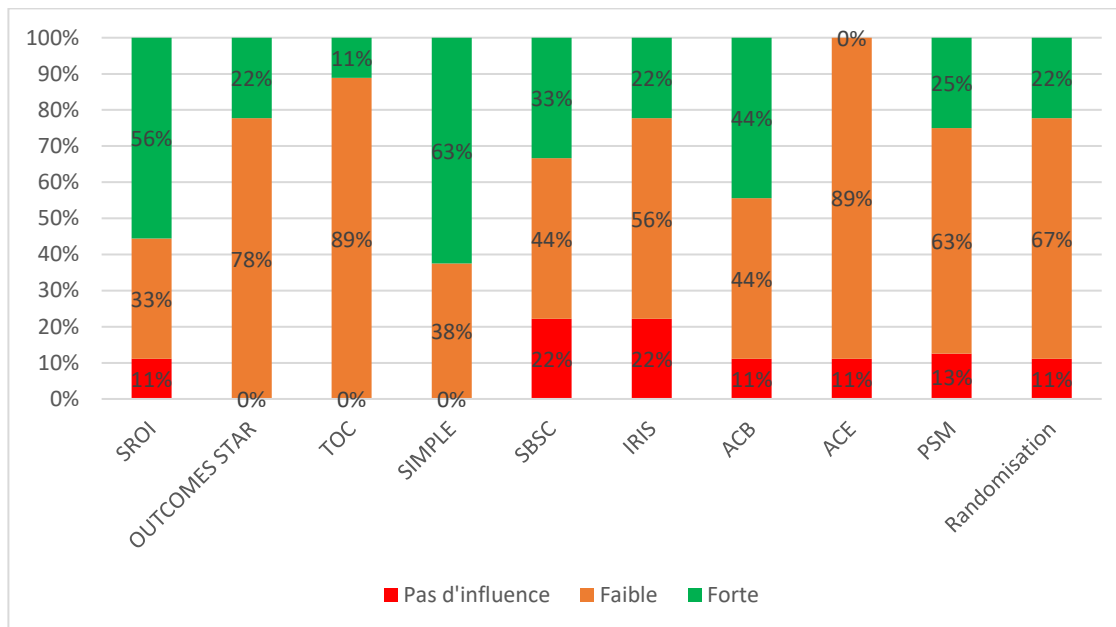
4.2.2.2 Outils MIS et activités du sprint d'un projet adaptatif

Les résultats de l'enquête suggèrent que les répondants sollicités estiment que les outils de mesure d'impact social ont une influence relative sur les activités d'un sprint Agile à hauteur de 90%.

Tableau 32-Degrès d'influence des outils MIS sur les activités d'un sprint (Agile)

		Les activités du sprint			
		Pas d'influence	Faible	Forte	Score moyen
Outils de mesure d'impact social	SROI	1	3	5	● 2,44
		11%	33%	56%	
	OUTCOMES STAR	0	7	2	● 2,22
		0%	78%	22%	
	TOC	0	8	1	● 2,11
		0%	89%	11%	
	SIMPLE	0	3	5	● 2,63
		0%	38%	63%	
	SBSC	2	4	3	● 2,11
		22%	44%	33%	
	IRIS	2	5	2	● 2,00
		22%	56%	22%	
ACB	1	4	4	● 2,33	
	11%	44%	44%		
ACE	1	8	0	● 1,89	
	11%	89%	0%		
PSM	1	5	2	● 2,13	
	13%	63%	25%		
Randomisation	1	6	2	● 2,11	
	11%	67%	22%		
Score global				● 2,20	

Figure 46-Histogramme : influence des outils de mesures d'impact social sur les activités d'un sprint agile



Tout comme pour le cycle de vie adaptatif, seule la méthodologie SIMPLE est retenue en ce qui concerne l'intégration des outils MIS et leurs influences sur les différentes activités du sprint. En effet 63% des experts questionnés estiment que l'intégration de la méthodologie SIMPLE peut avoir une influence significative sur les activités du sprint et accordent un score moyen d'influence de 2,63/3,00. Les experts estiment aussi que 8 autres outils peuvent avoir une influence modérée sur les activités d'un sprint agile avec des scores d'influence variant entre 2 pour la base IRIS et 2,44 pour le SROI. Cependant, l'analyse coût efficacité ne récolte qu'un score moyen d'influence de 1,89 et n'as donc pas d'influence relative à son intégration dans un projet adaptative.

Globalement, les experts estiment une influence modérée des outils MIS sur les activités d'une itération d'un projet adaptative avec un score global d'influence de 2,20/3,00.

4.2.2.3 Synthèse et discussion de la proposition P2.2

Outils MIS retenus par composantes de gestion de projet adaptative

Les résultats ont suggéré, que pour chaque cadre conceptuel de gestion de projet adaptative, un seul outil a été finalement retenu parmi les 10, comme étant le plus susceptible d'exercer une influence significative sur la gestion de projet en approche adaptative : La méthodologie SIMPLE.

Tableau 33-Outil MIS retenu pour chaque composante de la gestion de projet adaptative

Les cadres conceptuels de GP adaptative	Outils MIS retenus	Score moyen d'influence
Cycle de vie de projet	Méthodologie SIMPLE	2,63
Activité du sprint	Méthodologie SIMPLE	2,63

Outils MIS retenus pour l'approche adaptative en gestion de projet

Les différents scores moyens calculés vont permettre de déterminer le score global d'influence de chaque outil de mesure d'impact social sur l'approche adaptative de la gestion de projet dans sa globalité puis de déterminer le score global de l'influence de chacun des outils sur cette dernière (Tableau 34).

Pour la pondération de calcul du score global, tous les cadres conceptuels de la gestion de projet adaptatif sont de mêmes poids.

Tableau 34- Score global d'influence sur la gestion de projet prédictive par outil MIS

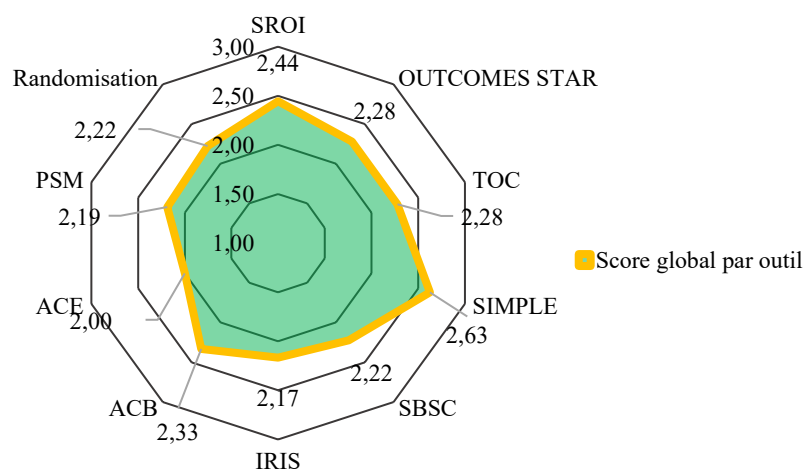
	Cycle de vie de projet	Les activités du sprint	Score global par outil
SROI	2,44	2,44	2,44
OUTCOMES STAR	2,33	2,22	2,28
TOC	2,44	2,11	2,28
SIMPLE	2,63	2,63	2,63
SBSC	2,33	2,11	2,22
IRIS	2,33	2,00	2,17
ACB	2,33	2,33	2,33
ACE	2,11	1,89	2,00
PSM	2,25	2,13	2,19
Randomisation	2,33	2,11	2,22

: Outils retenus

Score global d'influence P2.2

Figure 47- Score global d'influence P2.2

Score global P2.2 = 2,275



Selon les experts questionnés, mis à part la méthodologie SIMPLE, aucun des outils ne semble avoir une grande influence sur la gestion de projet adaptative lorsqu'elle y est intégrée.

L'ensemble des 10 outils sélectionnés pour la recherche obtienne un score global de 2,275/3,00. Ceci indique, que les experts sollicités ont éprouvé une volonté modérée d'intégrer les outils MIS dans les pratiques de la gestion de projet adaptative et atteste d'une influence modérée dans l'ensemble.

En conclusion, la proposition P2.2 est partiellement acceptée et donc les outils de MIS influencent modérément les pratiques de la gestion de projet en approche adaptative (Agile).

4.2.3 Proposition P2.3 : Les outils MIS influencent la gestion de projet selon une approche Hybride

Les questions de la proposition P2.3, permettent de mettre en évidence l'existence d'une relation d'influence des différents outils, démarches et méthodes de mesures d'impact social (En ligne) et les composantes de la gestion de projet en approche hybride (En colonne) : Le cycle de vie, les domaines de connaissances, les groupes de processus et les activités du sprint. Les résultats bruts obtenus sont présentés dans le tableau ci-dessous (Tableau 35).

Tableau 35-Résultats bruts P2.3

X > Y2.3		Pratiques de gestions de projet en approche hybride											
		Cycle de vie du projet			Les domaines de connaissances			Les groupes de processus			Les activités du sprint		
		Pas d'influence	Faible	Forte	Pas d'influence	Faible	Forte	Pas d'influence	Faible	Forte	Pas d'influence	Faible	Forte
Outils de mesure d'impact social	SROI	2	2	5	2	3	4	4	4	1	2	3	4
		22%	22%	56%	22%	33%	44%	44%	44%	11%	22%	33%	44%
	OUTCOMES STAR	1	7	1	0	6	3	1	7	1	0	7	2
		11%	78%	11%	0%	67%	33%	11%	78%	11%	0%	78%	22%
	TOC	0	5	4	0	4	5	0	7	2	0	7	2
		0%	56%	44%	0%	44%	56%	0%	78%	22%	0%	78%	22%
	SIMPLE	0	4	4	1	1	6	1	2	5	0	3	5
		0%	50%	50%	13%	13%	75%	13%	25%	63%	0%	38%	63%
	SBSC	1	5	3	1	4	4	0	7	2	2	4	3
		11%	56%	33%	11%	44%	44%	0%	78%	22%	22%	44%	33%
	IRIS	1	6	2	1	6	2	2	6	1	2	6	1
		11%	67%	22%	11%	67%	22%	22%	67%	11%	22%	67%	11%
	ACB	1	5	3	0	7	2	1	7	1	1	5	3
		11%	56%	33%	0%	78%	22%	11%	78%	11%	11%	56%	33%
	ACE	1	5	3	0	9	0	1	8	0	1	8	0
		11%	56%	33%	0%	100%	0%	11%	89%	0%	11%	89%	0%
	PSM	1	5	2	1	4	3	1	4	3	1	5	2
		13%	63%	25%	13%	50%	38%	13%	50%	38%	13%	63%	25%
Randomisation	1	5	3	1	3	5	2	4	3	1	6	2	
	11%	56%	33%	11%	33%	56%	22%	44%	33%	11%	67%	22%	

Nombre de répondant = 9

 = 8 répondants

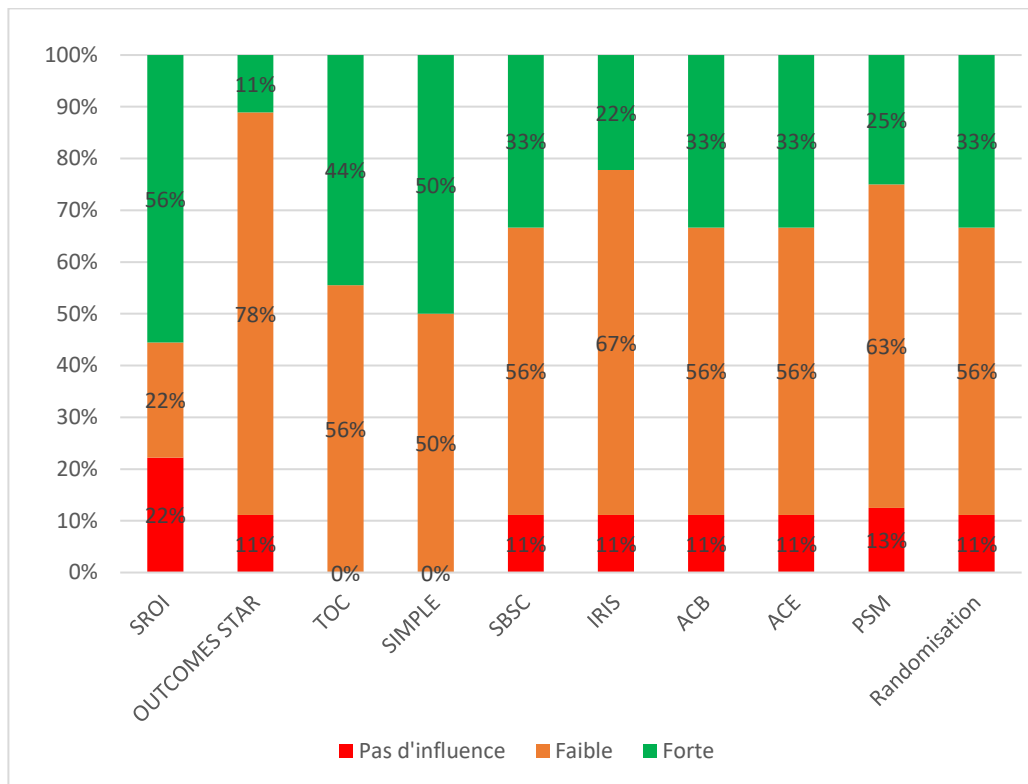
4.2.3.1 Outils MIS et cycle de vie hybride d'un projet

Les résultats de l'enquête auprès des experts sollicités dans la recherche, indiquent que ces derniers voient une influence relative à l'intégration des outils MIS sur le cycle de vie hybride d'un projet à hauteur de 90%.

Tableau 36-Degrès d'influence des outils MIS sur le cycle de vie hybride d'un projet

		Cycle de vie du projet				Score moyen
		Pas d'influence	Faible	Forte		
Outils de mesure d'impact social	SROI	2	2	5	● 2,33	
		22%	22%	56%		
	OUTCOMES STAR	1	7	1	● 2,00	
		11%	78%	11%		
	TOC	0	5	4	● 2,44	
		0%	56%	44%		
	SIMPLE	0	4	4	● 2,50	
		0%	50%	50%		
	SBSC	1	5	3	● 2,22	
		11%	56%	33%		
	IRIS	1	6	2	● 2,11	
		11%	67%	22%		
	ACB	1	5	3	● 2,22	
11%		56%	33%			
ACE	1	5	3	● 2,22		
	11%	56%	33%			
PSM	1	5	2	● 2,13		
	13%	63%	25%			
Randomisation	1	5	3	● 2,22		
	11%	56%	33%			
				Score global	● 2,24	

Figure 48-Histogramme : influence des outils de mesures d'impact social sur le cycle de vie hybride d'un projet



Les résultats obtenus indiquent que parmi les 10 outils MIS sélectionnés, seule la méthodologie SIMPLE est retenue comme ayant une forte influence selon 50% des répondants avec un score moyen d'influence de 2,50/3,00. Tous les outils restants ont été considéré comme ayant une influence modérée sur le cycle de vie hybride d'un projet avec des score moyen d'influence variant entre 2,00/3,00 pour l'*Outcomes star* et 2,44/3,00 pour la ToC.

Dans l'ensemble les outils MIS semblent avoir une influence modérée sur le cycle de vie d'un projet géré selon une approche hybride, cumulant un score global d'influence de 2,24/3,00.

4.2.3.2 Outils MIS et domaines de connaissances d'un projet en approche hybride

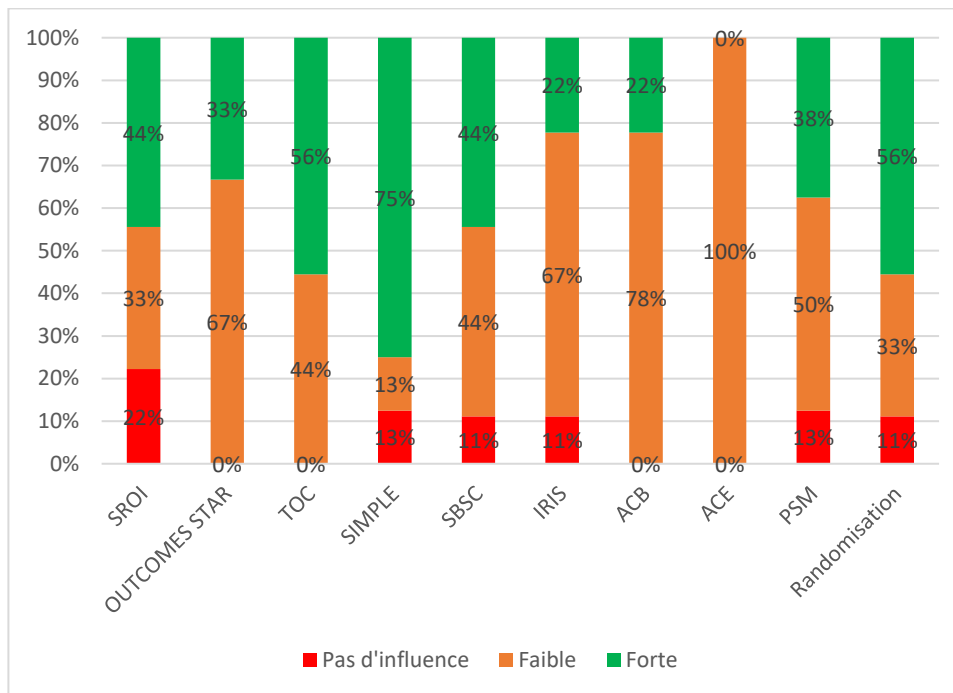
Les réponses des experts sollicités pour la recherche montrent qu'à 92%, ces derniers pensent que l'intégration des outils de mesure d'impact social en gestion de

projet peut avoir une certaine influence (Faible ou forte) sur les domaines de connaissances dans la gestion de projet en approche hybride. Le degré de cette influence varie d'un outil à un autre.

Tableau 37-Degrès d'influence des outils MIS sur les domaines de connaissances en approche hybride

		Les domaines de connaissances			
		Pas d'influence	Faible	Forte	Score moyen
Outils de mesure d'impact social	SROI	2	3	4	● 2,22
		22%	33%	44%	
	OUTCOMES STAR	0	6	3	● 2,33
		0%	67%	33%	
	TOC	0	4	5	● 2,56
		0%	44%	56%	
	SIMPLE	1	1	6	● 2,63
		13%	13%	75%	
	SBSC	1	4	4	● 2,33
		11%	44%	44%	
	IRIS	1	6	2	● 2,11
		11%	67%	22%	
	ACB	0	7	2	● 2,22
		0%	78%	22%	
ACE	0	9	0	● 2,00	
	0%	100%	0%		
PSM	1	4	3	● 2,25	
	13%	50%	38%		
Randomisation	1	3	5	● 2,44	
	11%	33%	56%		
				Score global	● 2,31

Figure 49-Histogramme : influence des outils de mesures d'impact social sur les domaines de connaissances en approche hybride de gestion de projet



L'analyse des données obtenues à la suite de l'enquête, nous indique deux outils MIS retenus par les experts, comme ayant une forte influence sur les domaines de connaissances en approche hybride de gestion de projet : La ToC et la méthodologie SIMPLE avec respectivement 56% et 75% des répondants et 2,56/3,00 et 2,63/3,00 de score moyen d'influence. Aucun outil MIS n'a totalement été rejeté, tous les outils MIS restant suggèrent une influence modérée sur les domaines de connaissances en approche hybride de gestion de projet, avec des scores moyens d'influence variant entre 2,00 pour l'analyse coût-efficacité et 2,44 pour la randomisation.

Dans l'ensemble, les experts estiment que l'intégration des outils de mesures d'impact social en approche hybride de gestion de projet influence modérément les domaines de connaissances avec un score global d'influence de 2,31/300.

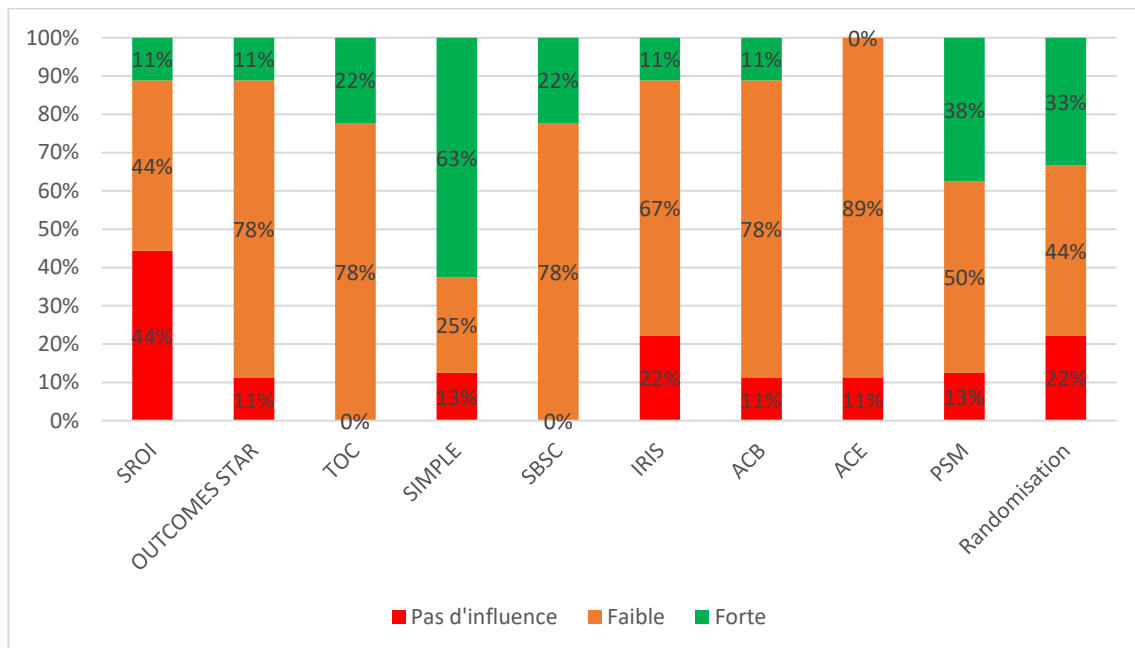
4.2.3.3 Outils MIS et groupes de processus d'un projet en approche hybride

Les résultats obtenus à la suite de l'enquête auprès des experts sollicités indiquent que ces derniers estiment que les Outils MIS ont une influence relative sur les groupes de processus en approche hybride de gestion de projet à hauteur de 85%.

Tableau 38-Degrès d'influence des outils MIS sur les domaines de connaissances en approche hybride

		Les groupes de processus			
		Pas d'influence	Faible	Forte	Score moyen
Outils de mesure d'impact social	SROI	4	4	1	● 1,67
		44%	44%	11%	
	OUTCOMES STAR	1	7	1	● 2,00
		11%	78%	11%	
	TOC	0	7	2	● 2,22
		0%	78%	22%	
	SIMPLE	1	2	5	● 2,50
		13%	25%	63%	
	SBSC	0	7	2	● 2,22
		0%	78%	22%	
	IRIS	2	6	1	● 1,89
		22%	67%	11%	
ACB	1	7	1	● 2,00	
	11%	78%	11%		
ACE	1	8	0	● 1,89	
	11%	89%	0%		
PSM	1	4	3	● 2,25	
	13%	50%	38%		
Randomisation	2	4	3	● 2,11	
	22%	44%	33%		
				Score global	● 2,08

Figure 50-Histogramme : influence des outils de mesures d'impact social sur les groupes de processus en approche hybride de gestion de projet



L'analyse des résultats obtenus, suggèrent que seule la méthodologie SIMPLE a été retenue au près des experts questionnés comme ayant une forte influence sur les groupes de processus en approche hybride de gestion de projet, avec un taux de 63% et un score moyen d'influence de 2,50/3,00.

Les répondants suggèrent aussi que le SROI, la base de données IRIS ainsi que l'analyse coût efficacité, n'ont pas d'influence apparente sur les groupes de processus en approche hybride de gestion de projet avec respectivement 1,67, 1,89 et 1,89/3,00 de score moyen d'influence. Le reste des autres outils MIS sont susceptibles d'avoir une influence modérée sur les groupes de processus avec des scores moyens d'influences variant entre 2,00 pour l'*Outcomes star* et l'analyse coût-bénéfice et 2,25 pour le *propensity score match*.

Dans l'ensemble, on constate d'après les résultats, que les outils MIS ont une influence modérée sur les groupes de processus en approche hybride de gestion de projet avec un score global d'influence de 2,08/3,00.

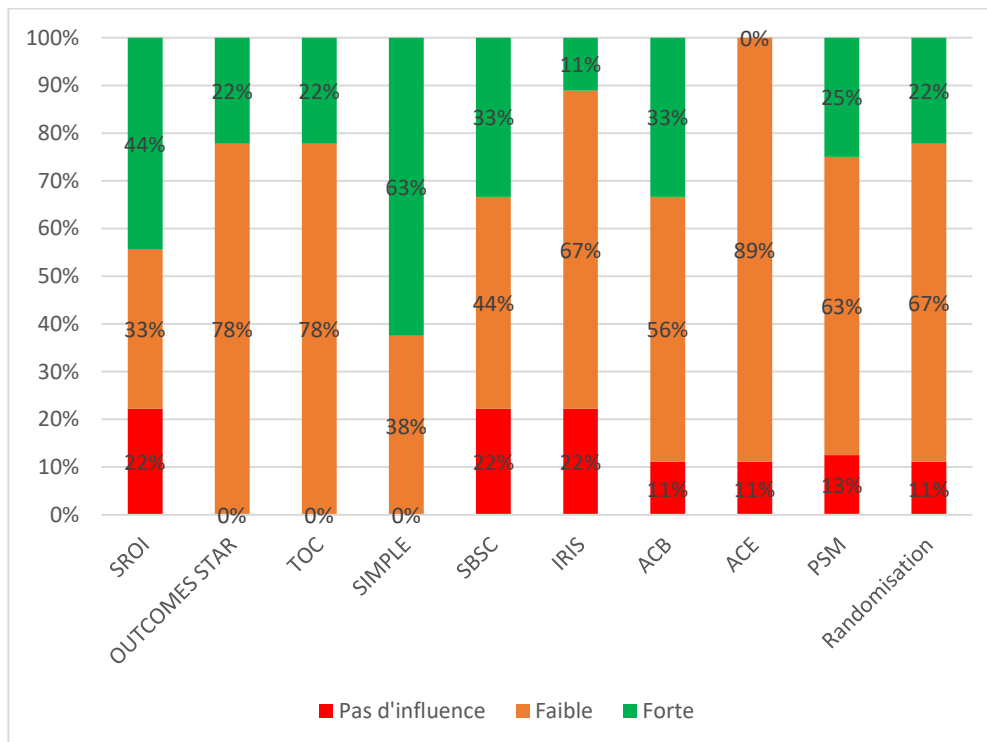
4.2.3.4 Outils MIS et activité du sprint agile en approche hybride de gestion de projet

Les résultats de l'enquête faite auprès des experts, révèlent que ces derniers estiment que les outils MIS ont une certaine influence sur les activités d'un sprint en approche hybride de gestion de projet à hauteur de 89%.

Tableau 39-Degrès d'influence des outils MIS sur les activités d'un sprint en approche hybride

		Les activités du sprint				Score moyen
		Pas d'influence	Faible	Forte		
Outils de mesure d'impact social	SROI	2	3	4	● 2,22	
		22%	33%	44%		
	OUTCOMES STAR	0	7	2	● 2,22	
		0%	78%	22%		
	TOC	0	7	2	● 2,22	
		0%	78%	22%		
	SIMPLE	0	3	5	● 2,63	
		0%	38%	63%		
	SBSC	2	4	3	● 2,11	
		22%	44%	33%		
	IRIS	2	6	1	● 1,89	
		22%	67%	11%		
ACB	1	5	3	● 2,22		
	11%	56%	33%			
ACE	1	8	0	● 1,89		
	11%	89%	0%			
PSM	1	5	2	● 2,13		
	13%	63%	25%			
Randomisation	1	6	2	● 2,11		
	11%	67%	22%			
Score global					● 2,16	

Figure 51-Histogramme : influence des outils de mesures d'impact social sur les activités d'un sprint en approche hybride de gestion de projet



En analysant les résultats de l'enquête, seul La méthodologie SIMPLE se démarque des autres outils. En effet 63% des répondants estiment que l'intégration de cet outil a une influence significative sur les activités d'un sprint en approche hybride de gestion de projet et lui accorde un score moyen d'influence de 2,63/3,00.

D'autres part, les experts ont tendances à penser que la base de données IRIS et l'analyse coût-efficacité, n'ont pas de réelle influence sur les activités d'un sprint en approche hybride de gestion de projet, avec 1,89 de score moyen d'influence pour chacun des deux outils.

Les autres outils obtiennent tous des scores variants entre 2,11 et 2,22, attestant d'une influence modérée sur les activités d'un sprint en approche hybride de gestion de projet.

Globalement, Les outils MIS exercent une influence modérée sur les pratiques et activités d'un sprint en approche hybride de gestion de projet avec un score global d'influence de 2,16/3,00.

4.2.3.5 Synthèse et discussion de la proposition P2.3

Les résultats ont suggéré, que pour chaque cadre conceptuel de gestion de projet en approche hybride, certains outils peuvent exercer une influence plus significative que d'autres selon les cadres conceptuels.

Tableau 40-Outil MIS retenu pour chaque composante de l'approche hybride de la gestion de projet

Les cadres conceptuels de GP en approche hybride	Outils MIS retenus	Score moyen d'influence
Domaines de connaissance	ToC	2,56
	Méthodologie SIMPLE	2,63
Cycle de vie hybride	Méthodologie SIMPLE	2,50
Groupe de processus	Méthodologie SIMPLE	2,50
Activités du sprint	Méthodologie SIMPLE	2,63

Outils MIS retenus pour l'approche adaptative en gestion de projet

Les différents scores moyens calculés vont permettre de déterminer le score global d'influence de chaque outil de mesure d'impact social sur l'approche hybride de la gestion de projet dans sa globalité, puis de déterminer le score global d'influence de chacun des outils sur cette dernière (Tableau 42).

Pour la pondération de calcul du score global, tous les cadres conceptuels de la gestion de projet en approche hybride sont de mêmes poids.

Tableau 41-Score global d'influence sur la gestion de projet en approche hybride par outil MIS

	Cycle de vie	Domaines de connaissances	Groupes de processus	Activités du sprint	Score global par outils
SROI	2,33	2,22	1,67	2,22	2,11
OUTCOMES STAR	2,00	2,33	2,00	2,22	2,14
TOC	2,44	2,56	2,22	2,22	2,36
SIMPLE	2,50	2,63	2,50	2,63	2,56
SBSC	2,22	2,33	2,22	2,11	2,22
IRIS	2,11	2,11	1,89	1,89	2,00
ACB	2,22	2,22	2,00	2,22	2,17
ACE	2,22	2,00	1,89	1,89	2,00
PSM	2,13	2,25	2,25	2,13	2,19
Randomisation	2,22	2,44	2,11	2,11	2,22


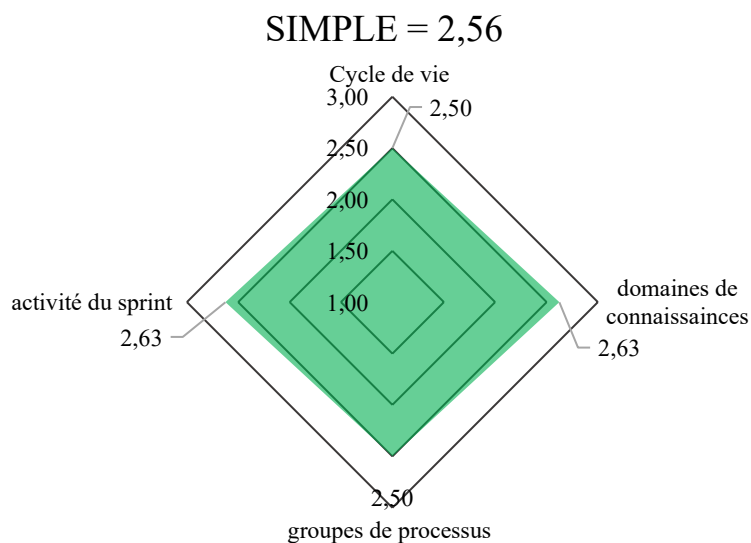
 : Outils retenus

Figure 52-Influence de la méthodologie SIMPLE sur l'approche hybride de gestion de projet

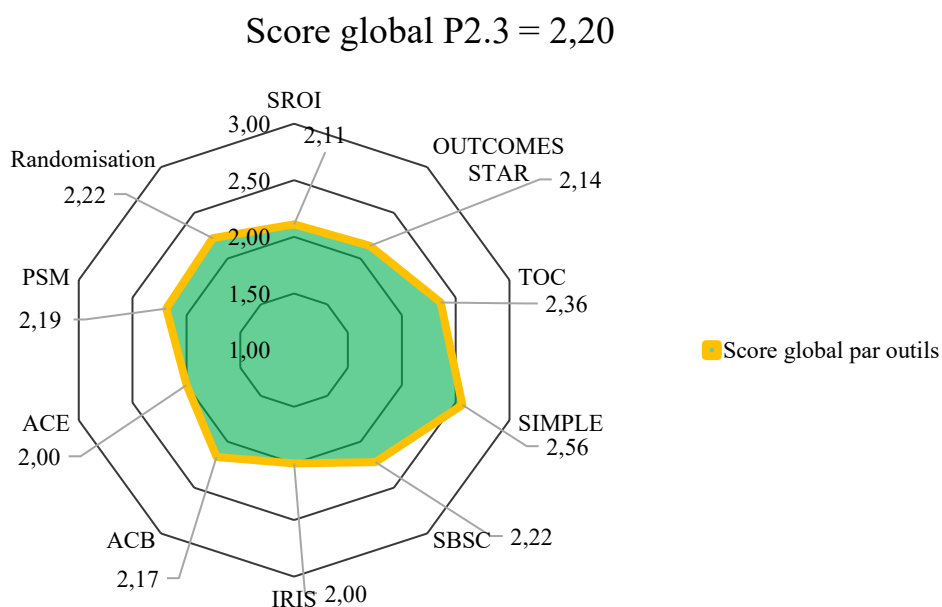
Comme pour l'approche prédictive de gestion de projet, les experts n'ont retenu que la méthodologie SIMPLE parmi les 10 outils qui leurs ont été présenté, comme

ayant le plus d'influence significative sur une approche hybride de gestion de projet en lui accordant un score global de 2,56/3,00.

Les experts questionnés suggèrent aussi que tous les autres outils MIS, ont une influence modérée sur l'approche hybride en gestion de projet avec des scores globaux allant de 2,00 à 2,36.

Score global d'influence P2.3

Figure 53-Score global d'influence P2.3



Selon les experts questionnés, mis à part la méthodologie SIMPLE, aucun des outils ne semble avoir une influence évidente et significative sur la gestion de projet en approche hybride lorsqu'il y est intégré.

L'ensemble des 10 outils sélectionnés pour la recherche, obtienne un score global de 2,20/3,00. Ceci indique, que les experts sollicités ont éprouvé une volonté modérée d'intégrer les outils MIS dans les pratiques de la gestion de projet en approche hybride et atteste d'une influence modérée dans l'ensemble.

En conclusion, la proposition P2.3 est partiellement acceptée : les outils de MIS influencent modérément les pratiques de la gestion de projet en approche hybride.

4.3 PROPOSITION P3 : LA NATURE DU PROJET SOUTENU PAR L'ENTREPRISE SOCIALE INFLUENCE LA RELATION ENTRE LES OUTILS DE MESURE D'IMPACT SOCIAL ET LA PERFORMANCE EN GESTION DE PROJET.

Après avoir traité les relations d'influence de l'intégration des outils MIS avec la mesure de la performance des projets dans un cadre organisationnelle global (Proposition P1), les questions de la proposition P3, vont permettre de déterminer l'existence d'une influence du cadre particulier des organismes du troisième secteur, des ESs et des types de projets qu'ils déploient (En ligne), sur la relation ($X > Y1$) (En colonne).

Suivant la recherche documentaire menée dans le chapitre 2, il a été mis en évidence, que les ESs sont à mêmes de déployer 3 types de projet : Des projets à intérêt purement économique ou commercial, des projets à intérêt purement sociale et des projets alliant les deux intérêts ; dont la raison sociale réside dans ce qui commercialisable et qu'on nommera projets hybrides.

4.3.1 Résultats bruts P3

Les résultats bruts de l'enquête menée auprès des experts, sont présentés dans le tableau ci-dessous (Tableau 43).

Tableau 42-Résultats bruts P3

Z> (X > Y1)		Relation X > Y1 : Entre la mesure de la performance en gestion de projet et les outils de mesure d'impact social				
		Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Nature du projet de l'entreprise sociale	Projet à but économique	2	1	2	1	3
		22%	11%	22%	11%	33%
	Projet à but social	0	0	1	2	6
		0%	0%	11%	22%	67%
	Projet hybride	0	0	1	4	4
		0%	0%	11%	44%	44%

Nombre de répondants = 9

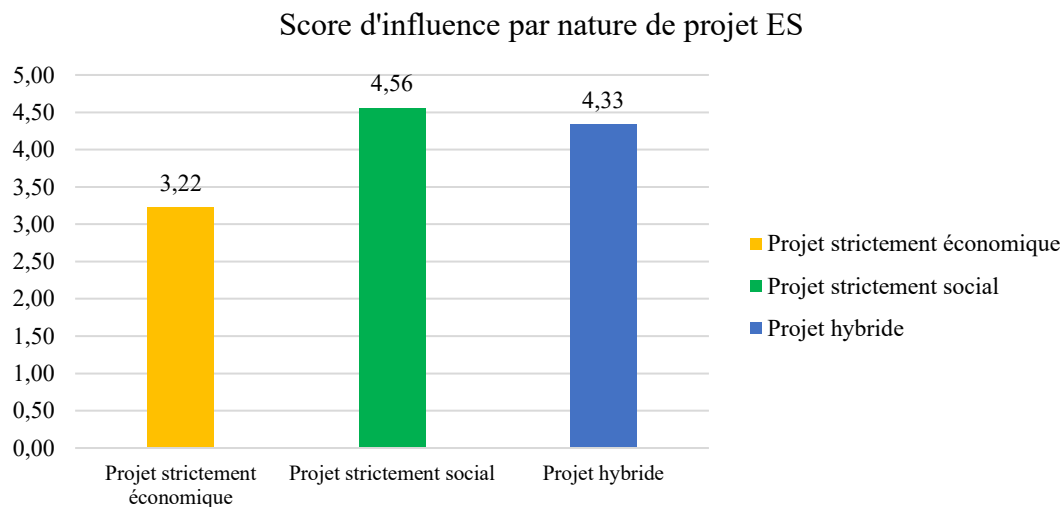
D'après les résultats de l'enquête, les experts s'accordent à dire que le contexte organisationnel particulier des ESs influence la relation exprimée par P1 (X>Y1), entre les outils MIS et la mesure de la performance en gestion de projet à hauteur de 74% (Taux « Plutôt d'accord » + « Tout à fait d'accord »).

4.3.2 Score moyen d'influence par type de projet :

Tableau 43-Score moyen d'influence par type de projet ES

	Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Score ⁴¹ d'influence
Projet strictement économique	2	1	2	1	3	● 3,22
Projet strictement social	0	0	1	2	6	● 4,56
Projet hybride	0	0	1	4	4	● 4,33

Figure 54-Histogramme Score moyen d'influence par nature de projet ES



Les résultats s à la suite de l'enquête auprès des experts nous indiquent que les outils MIS et la notion de mesure de performance revêtent une signification différente

⁴¹ Score moyen d'influence = $\frac{\sum (\text{Nb. 'Pas du tout d'accord'} \times 1 + \text{Nb. 'Peu d'accord'} \times 2 + \text{Nb. 'neutre'} \times 3 + \text{Nb. 'Plutôt d'accord'} \times 4 + \text{Nb. 'Tout à fait d'accord'} \times 5)}{9}$

lorsque ces outils sont intégrés dans des projets soit, strictement social et sans but commercial et pécunier avec un score moyen d'influence de 4,56/5,00, soit dans des projets hybrides alliant objectifs commerciaux et sociaux avec un score moyen d'influence de 4,33/5,00.

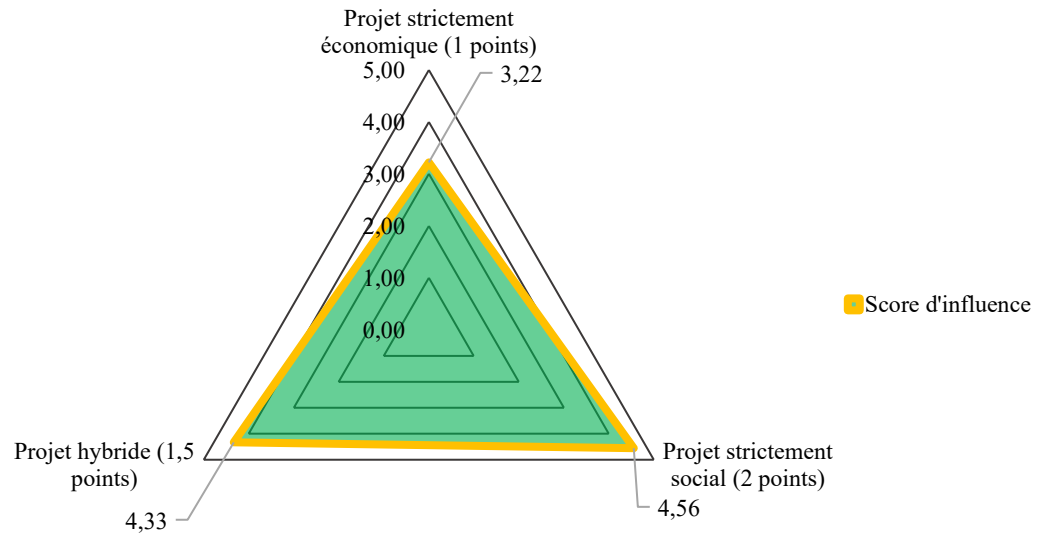
A l'inverse, les réponses obtenues indiquent qu'intégrer les outils MIS dans les projets purement commerciaux des ESs, n'influencent que modérément la relation entre la mesure d'impact social et la mesure de la performance préétablit dans la proposition P1.

4.3.3 Score global d'influence, synthèse et discussion P3

Pour la pondération dans le calcul du score global de P3, un poids double **x2** est accordé aux projets strictement sociaux, un poids de **x1,5** est accordé aux projets hybrides et un poids de **x1** aux projets strictement économiques. Cette différence s'explique par le fait que les ESs accordent plus d'importance à leurs projets, quand ces derniers répondent à leurs objectifs stratégiques et à leurs missions sociales, que ce soit à travers des projets à finalité purement social ou des projets hybrides dont la finalité sociale réside dans le produit ou le service commercialisé. Les projets strictement économiques sont des projets, annexes, soutenant seulement les autres activités sociales de l'entreprise, d'un point de vue financier, et n'ont la plupart du temps, pas de finalité sociale ou stratégique.

Figure 55-Score global d'influence P3

Score global d'influence P3 = 4,19



42

A travers l'analyse des différents résultats collectés, lors de l'enquête auprès des experts pour la proposition P3, ces derniers estiment que la nature du projet entrepris par une entreprise social a une grande influence sur la relation entre la mesure de la performance et la mesure d'impact social avec un score global d'influence de 4,19/5,00. Il est définitivement indéniable que la nature des activités des entreprises sociales ait une influence significative et considérable sur la compréhension de la mesure de la performance en gestion de projet et de sa relation avec les outils de mesure d'impact social. En effet, les projets des entreprises sociales suivent une dynamique différente des entreprises commerciales. De par leur nature, leurs performances sont basées sur l'atteinte d'objectifs mis au profit directement de leurs missions sociales, qui sont leurs

⁴² Score global d'influence P3 = [(Score moyen projet strictement économique x 1) + (Score moyen projet hybride x 1,5) + (Score moyen projet strictement social x 2)] / ∑Points de pondération.

raisons d'être. Certaines de leurs parties prenantes deviennent alors, le centre et la cible directe de leurs objectifs de projet et de leurs objectifs stratégiques organisationnels. Leurs performances en matière de coût deviennent aussi nettement plus importantes et plus critiques surtout dans les cas de projets purement sociales, requérant une maîtrise et une efficacité plus accrues. Dès lors, les outils présentés au cours de cette recherche, comme étant des outils de mesure d'impact social, deviennent des outils de mesure de performance à part entière.

Pour conclure, à la suite de cette analyse, la proposition P3 relative au rôle modérateur de la nature des entreprises sociales sur la relation entre les outils MIS et la mesure de la performance en gestion de projet est acceptée : **La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale influence significativement la relation entre les outils de mesure d'impact social et la performance en gestion de projet.**

4.4 PROPOSITION P4 : LA NATURE DU PROJET SOUTENU PAR L'ENTREPRISE SOCIALE, INFLUENCE LA RELATION ENTRE LES OUTILS D'IMPACT SOCIAL ET LA GESTION PROJET

Après avoir traité les relations d'influences de l'intégration des outils MIS avec la gestion de projet dans un cadre organisationnel global lors de la Proposition P2 (P2.1, P2.2, P2,3), les questions de la proposition P4, vont permettre de déterminer l'existence d'une influence du cadre particulier des organismes du troisième secteur et des entreprises sociales et des types de projets qu'ils déploient (En ligne), sur les relations $X > Y2.1$, $X > Y2.2$ et $X > Y2.3$ (En colonne).

4.4.1 Proposition P4.1 : La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale, influence la relation entre les outils d'impact social et la gestion projet prédictive

4.4.1.1 Résultats bruts P4.1

Après avoir administré le questionnaire de l'enquête de recherche, les résultats suivants ont été obtenus (Tableau 45) :

Z> (X>Y2.1)		Relation X>Y2.1 : Entre les outils de mesure d'impact social et les pratiques de gestion de projet en approche prédictive				
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Nature du projet de l'entreprise sociale	Projet à but économique	2	1	2	2	2
		22%	11%	22%	22%	22%
	Projet à but social	0	0	1	4	4
		0%	0%	11%	44%	44%
	Projet hybride	0	0	1	5	3
		0%	0%	11%	56%	33%

Nombre de répondants = 9

Tableau 44-Résultats bruts P4.1

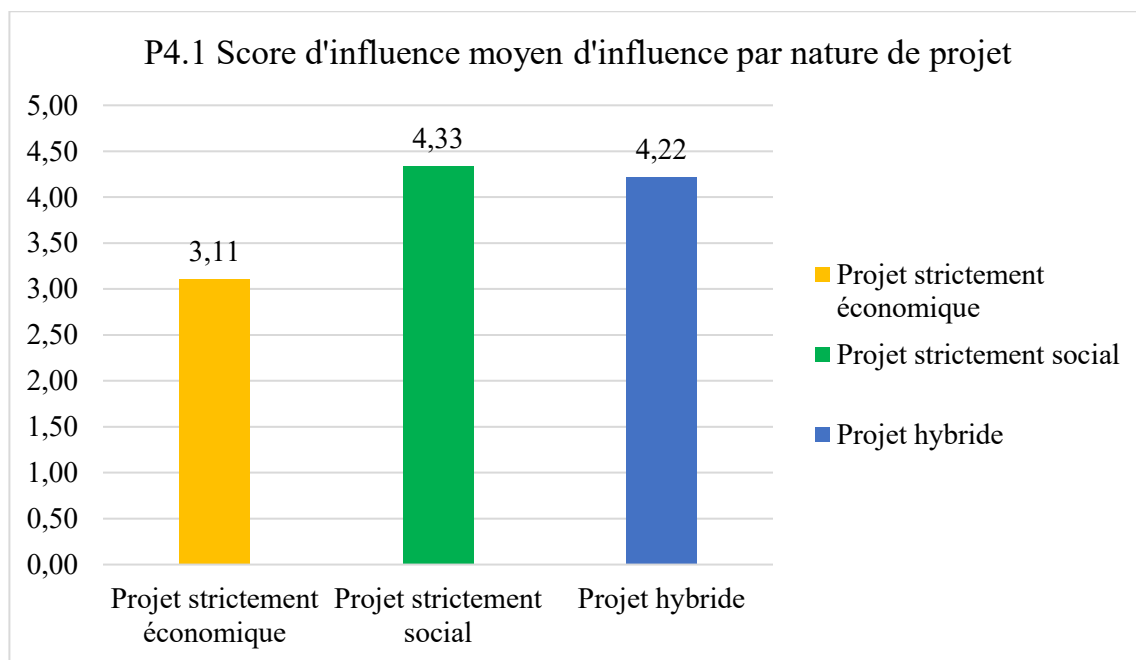
D'après les résultats de l'enquête, les experts s'accordent à dire que le contexte organisationnel particulier des entreprises sociales influence la relation exprimée par P2.1 (X>Y2.1), entre les outils MIS et la gestion de projet en approche prédictive à hauteur de 74% (Taux « Plutôt d'accord » + « Tout à fait d'accord »).

4.4.1.2 Score moyen d'influence par type de projet :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Score d'influence
Projet strictement économique	2	1	2	2	2	3,11
Projet strictement social	0	0	1	4	4	4,33
Projet hybride	0	0	1	5	3	4,22

Tableau 45-Score moyen d'influence par type de projet des ESs (P4.1)

Figure 56-Score moyen d'influence par nature de projet des ESs (P4.1)



Les résultats obtenus à la suite de l'enquête auprès des experts, indiquent que la relation entre les outils MIS et la gestion de projet prédictive revête une signification

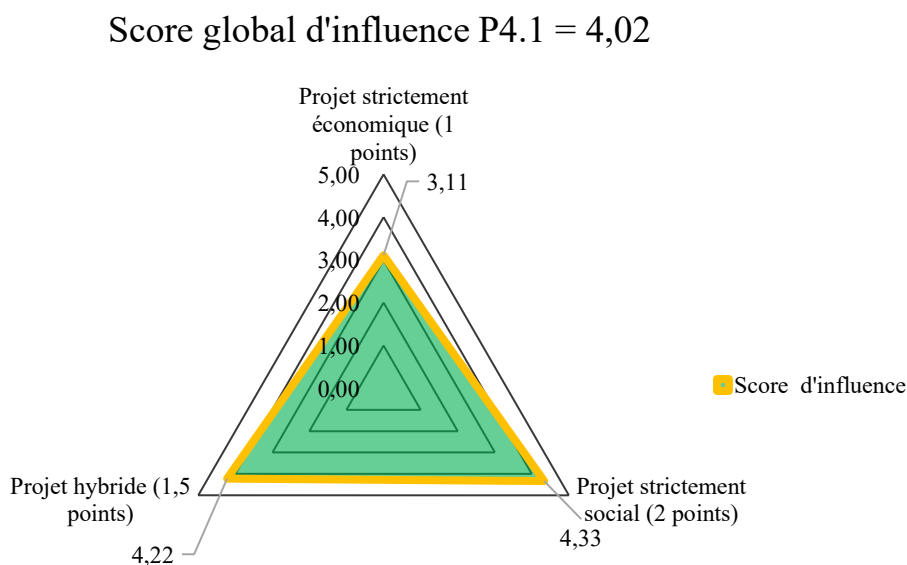
différente lorsque ces outils sont intégrés dans des projets soit, strictement social et sans but commercial ou pécunier avec un score moyen d'influence de 4,33/5,00, soit dans des projets hybrides alliant objectifs commerciale et sociale, avec un score moyen d'influence de 4,22/5,00.

A l'inverse les réponses obtenues indiquent que, intégrer les outils MIS dans les projets purement commerciaux des ESs, n'influencent que modérément la relation entre la mesure d'impact social et la gestion de projet prédictive préétablit dans la proposition P2.1.

4.4.1.3 Score global d'influence, synthèse et discussion P4.1

Pour le calcul du score global d'influence de la proposition P4.1, la même règle est appliquée que celle utilisée pour le calcul du score global d'influence de la proposition P3.

Figure 57-Score global d'influence P4.1



A travers l'analyse des différents résultats collectés, lors de l'enquête auprès des experts pour la proposition P4.1, ces derniers estiment que la nature du projet entrepris par une entreprise social, a une grande influence sur la relation entre la gestion de projet prédictive et la mesure d'impact social avec un score global d'influence de 4,02/5,00. A travers ce résultat, il est à supposer qu'au sein d'un projet entrepris par une entreprise sociale, les outils de mesure d'impact social gagnent une place plus importante dans les pratiques de la gestion de projet, comme les différents processus, les différents plans et documents, et autres éléments de l'approche prédictive. Dans ce contexte, des recherches ultérieures plus approfondies, appuyés notamment par des cas pratiques d'intégrations de ces outils, seront plus à mêmes de confirmer ces hypothèses, mais surtout de décrire l'interaction qu'il peut y avoir entre les pratiques de gestion de projet prédictive et les outils de mesure d'impact social.

En conclusion, à la suite de l'enquête, la proposition P4.1 relative au rôle modérateur de la nature des projets entrepris par entreprises sociales sur la relation entre les outils MIS et la gestion de projet prédictive est acceptée : **La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale influence significativement la relation entre les outils de mesure d'impact social et la gestion de projet en approche prédictive.**

4.4.2 Proposition P4.2 : La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale, influence la relation entre les outils d'impact social et la gestion projet adaptative

4.4.2.1 Résultats bruts P4.2

Après avoir administré le questionnaire de l'enquête de recherche, les résultats suivants ont été obtenus (Tableau 47) :

Z> (X>Y2.2)		Relation X>Y2.2 : Entre les outils de mesure d'impact social et les pratiques de gestion de projet en approche adaptative				
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Nature du projet de l'entreprise sociale	Projet à but économique	2	1	2	2	2
		22%	11%	22%	22%	22%
	Projet à but social	0	0	1	4	4
		0%	0%	11%	44%	44%
	Projet hybride	0	0	1	5	3
		0%	0%	11%	56%	33%

Nombre de répondants = 9

Tableau 46-Résultats bruts P4.2

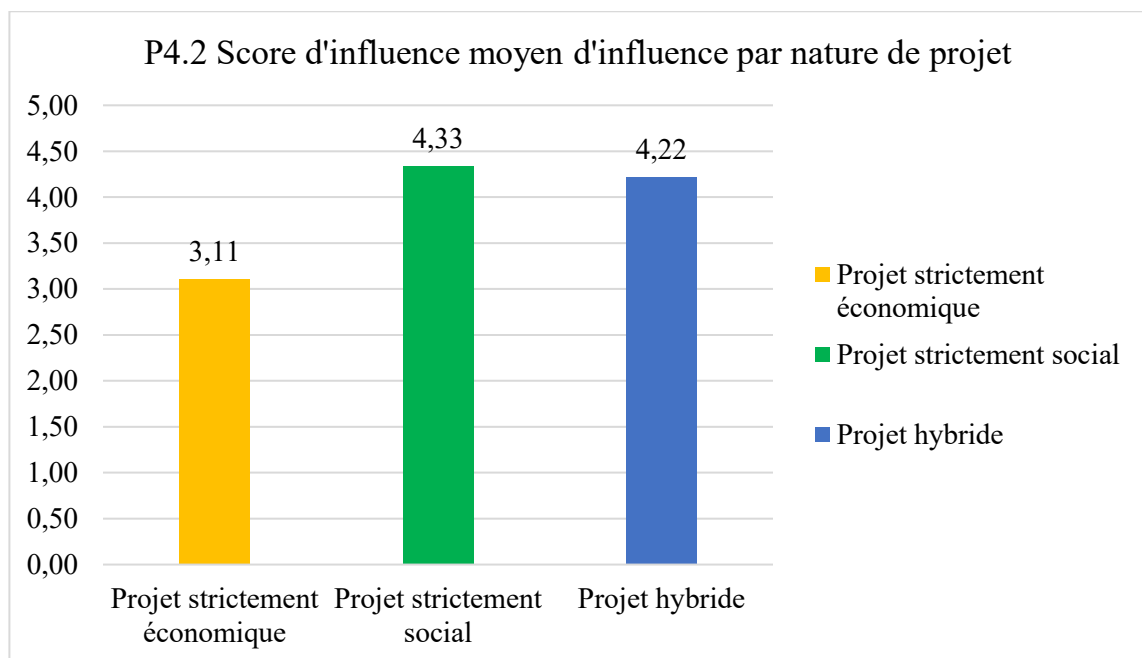
D'après les résultats de l'enquête, les experts s'accordent à dire que le contexte organisationnel particulier des entreprises sociales influence la relation exprimée par P2.2 (X>Y2.2), entre les outils MIS et la gestion de projet en approche adaptative (Agile) à hauteur de 74% (Taux « Plutôt d'accord » + « Tout à fait d'accord »).

4.4.2.2 Score moyen d'influence par type de projet :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Score d'influence
Projet strictement économique	2	1	2	2	2	● 3,11
Projet strictement social	0	0	1	4	4	● 4,33
Projet hybride	0	0	1	5	3	● 4,22

Tableau 47-Score moyen d'influence par type de projet des ESs (P4.2)

Figure 58-Score moyen d'influence par nature de projet des ESs (P4.2)



Les résultats s à la suite de l'enquête auprès des experts nous indiquent que l'intégration des outils MIS dans une approche adaptative de gestion de projet, revête

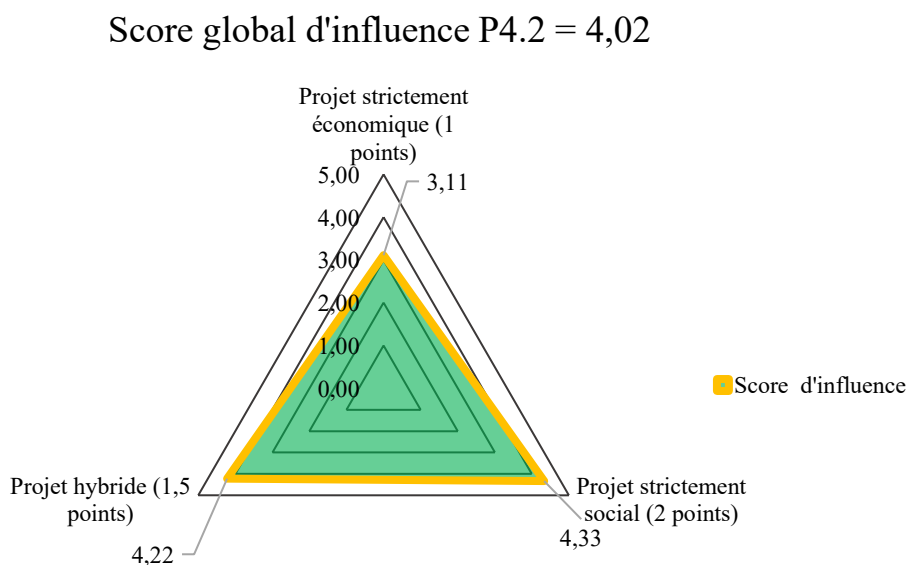
une signification différente lorsque ces outils sont intégrés dans des projets soit, strictement social et sans but commercial ou pécunier avec un score moyen d'influence de 4,33/5,00, soit dans des projets hybrides alliant objectifs commerciale et sociale, avec un score moyen d'influence de 4,22/5,00.

A l'inverse les réponses obtenues indiquent que, intégrer les outils MIS dans les projets purement commerciaux des ESs, n'influence que modérément la relation entre la mesure d'impact social et la gestion de projet adaptative (Agile) préétablie dans la proposition P2.2 avec un score moyen d'influence de 3,11/5,00

4.4.2.3 Score global d'influence synthèse et discussion P4.2

Pour le calcul du score global d'influence de la proposition P4.2, la même règle est appliquée que celle utilisé pour le calcul du score global d'influence des propositions P3 et P4.1.

Figure 59-Score global d'influence P4.2



A travers l'analyse des différents résultats collectés, lors de l'enquête auprès des experts pour la proposition P4.2, ces derniers estiment que la nature du projet entrepris par une ES, a une grande influence sur la relation entre la gestion de projet adaptative (Agile) et la mesure d'impact social avec un score global d'influence de 4,02/5,00.

Il est important de remarquer ici, que les réponses des experts pour la proposition P4.2, sont identiques à celles pour la proposition P4.1. De ce fait, ils estiment que la nature des projets entrepris par les entreprises sociales, a la même influence sur la relation entre la mesure d'impact social et la gestion de projet qu'elle soit pratiquée selon une approche prédictive (Pmbok) ou adaptative (Agile).

Tout comme pour la proposition P4.1, il est à supposer aussi que l'intérêt pour ces outils dans des projets agiles soit plus important dans les entreprises sociales, que ce soit pour les membres de l'équipe du projet, le *product owner*, ou encore le *Scrum master* et dans les activités d'un sprint. Des recherches futures sont donc à envisager afin de tester par des cas pratiques l'intégration de ces outils au sein des activités et processus des projets agiles.

En conclusion, à la suite de cette analyse, la proposition P4.2, relative au rôle modérateur de la nature des projets entrepris par les entreprises sociales sur la relation entre les outils MIS et la gestion de projet adaptative (Agile) est acceptée : **La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale influence significativement la relation entre les outils de mesure d'impact social et la gestion de projet en approche adaptative (Agile).**

4.4.3 Proposition P4.3 : La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale, influence la relation entre les outils d'impact social et la gestion projet selon une approche hybride

4.4.3.1 Résultats bruts P4.3

Après avoir administré le questionnaire de l'enquête de recherche, les résultats suivants ont été obtenus (Tableau 49) :

Z> (X>Y2.3)		Relation X>Y2.3 : Entre les outils de mesure d'impact social et les pratiques de gestion de projet en approche hybride				
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Nature du projet de l'entreprise sociale	Projet à but économique	2	1	2	2	2
		22%	11%	22%	22%	22%
	Projet à but social	0	0	1	4	4
		0%	0%	11%	44%	44%
	Projet hybride	0	0	1	5	3
		0%	0%	11%	56%	33%

Nombre de répondants = 9

Tableau 48-Résultats bruts P4.3

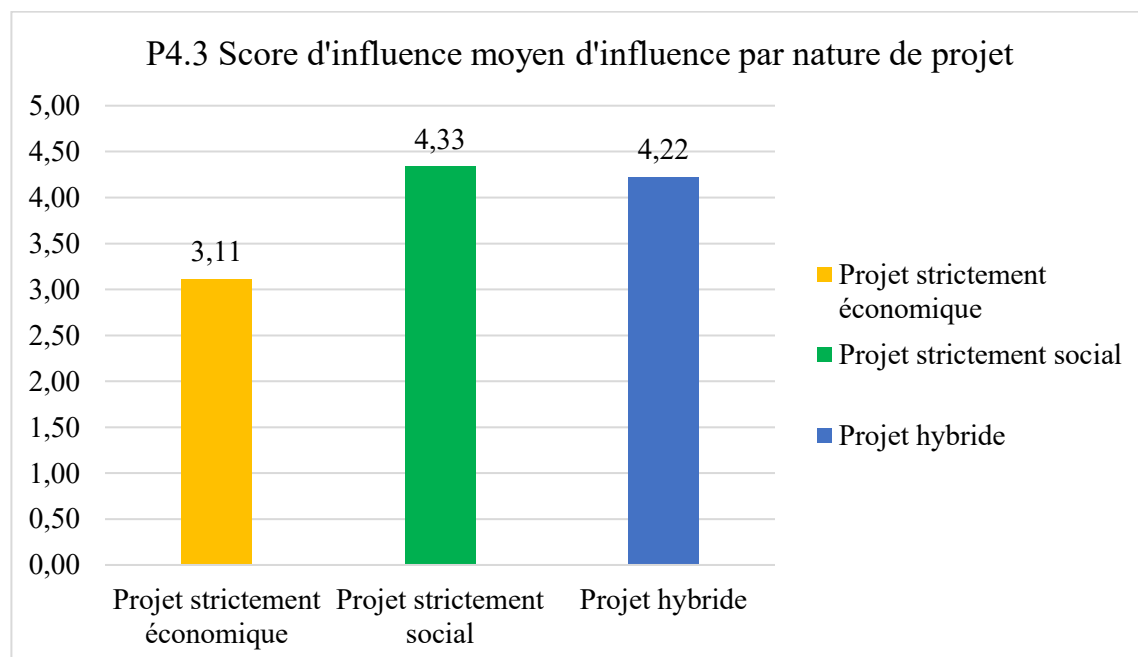
D'après les résultats de l'enquête, les experts s'accordent à dire que le contexte organisationnel particulier des entreprises sociales influence la relation exprimée par P2.3 (X>Y2.3), entre les outils MIS et la gestion de projet en approche hybride (Agile+ Pmbok) à hauteur de 74% (Taux « Plutôt d'accord » + « Tout à fait d'accord »).

4.4.3.2 Score moyen d'influence par type de projet :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Score d'influence
Projet strictement économique	2	1	2	2	2	● 3,11
Projet strictement social	0	0	1	4	4	● 4,33
Projet hybride	0	0	1	5	3	● 4,22

Tableau 49-Score moyen d'influence par type de projet des ESs (P4.3)

Figure 60-Score moyen d'influence par nature de projet des ESs (P4.3)



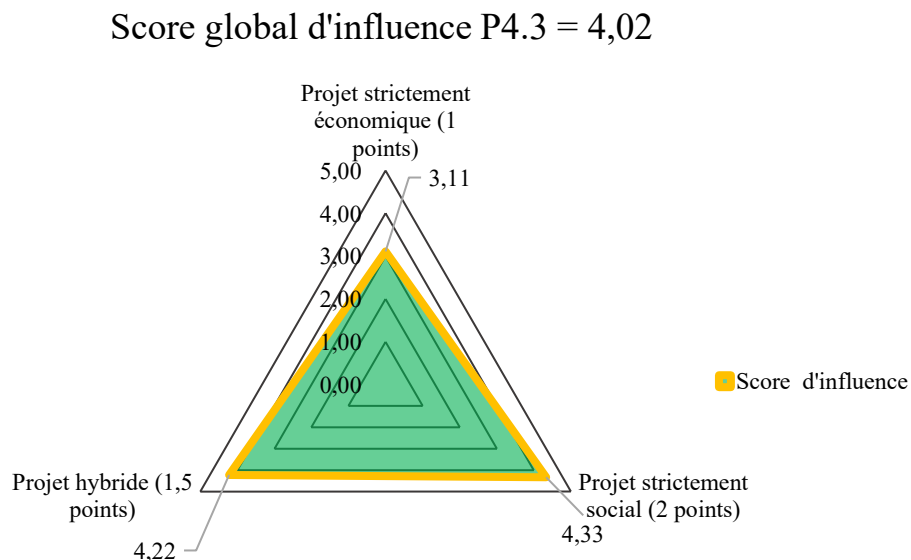
Les résultats à la suite de l'enquête auprès des experts, indiquent que les outils MIS et la gestion de projet revêtent une dynamique différente lorsque ces outils sont intégrés dans des projets soit, strictement social et sans but commercial ou pécunier avec un score moyen d'influence de 4,33/5,00, soit dans des projets hybrides alliant objectifs commerciale et sociale, avec un score moyen d'influence de 4,22/5,00.

Aussi, les réponses obtenues indiquent qu'intégrer les outils MIS dans les projets purement commerciaux des ESS, n'influencent que modérément la relation entre la mesure d'impact social et la gestion de projet hybride (Pmbok+Agile) préétablie dans la proposition P2.3.

4.4.3.3 Score global d'influence, synthèse et discussion P4.3

Pour le calcul du score global d'influence de la proposition P4.3, la même règle est appliquée que celle utilisée pour le calcul du score global d'influence des propositions P3, P4.1 et P4.2.

Figure 61-Score global d'influence P4.3



A travers l'analyse des différents résultats collectés lors de l'enquête auprès des experts pour la proposition P4.3, ces derniers estiment que la nature du projet entrepris par une entreprise social, a une grande influence sur la relation entre la gestion de projet en approche hybride et la mesure d'impact social avec un score global d'influence de 4,02/5,00.

Pour les questions relatives à la proposition 4.3, Les experts ont gardé les mêmes réponses que pour les deux autres approches précédentes, estimant donc que la nature des projets entrepris par les entreprises sociales, a la même grande influence sur la relation entre la mesure d'impact social et la gestion de projet, et ce, peu importe l'approche utilisée, qu'elle soit prédictive (Pmbok), adaptative (Agile) ou encore hybride.

En conclusion, à la suite de cette analyse, la proposition P4.3, relative au rôle modérateur de la nature des projets entrepris par les entreprises sociales sur la relation entre les outils MIS et la gestion de projet hybride (Pmbok + Agile) est acceptée : **La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale influence significativement la relation entre les outils de mesure d'impact social et la gestion de projet en approche Hybride.**

4.5 SYNTHÈSE DES RESULTATS

Tableau 50-Synthèse des propositions

	OBJECTIFS (O)		QUESTIONS DE RECHERCHE (QR)		PROPOSITIONS (P)	CONCLUSION
O1 X > Y1	Analyser et comprendre comment les outils de mesure d'impact social peuvent il contribuer à la mesure de la performance.	QR1	Existe-t-il un lien perçu entre la mesure d'impact social et la mesure de la performance ? Lequel ?	P1	L'intégration d'un outil mesure d'impact social influence la mesure de la performance d'un projet.	Partiellement acceptée
O2.1 X > Y2.1	Analyser et comprendre comment la mesure d'impact social est intégrée dans une approche prédictive de gestion de projet	QR2.1	Comment les outils de mesure d'impact s'intègrent t'ils dans une approche prédictive de gestion de projet ?	P2.1	Les outils de mesure d'impact social influencent la gestion de projet selon une approche prédictive.	Partiellement acceptée
O2.2 X > Y2.2	Analyser et comprendre comment la mesure d'impact social est intégrée dans une approche adaptative (agile) de gestion de projet ?	QR2.2	Comment les outils de mesure d'impact s'intègrent t'ils dans une approche adaptative de gestion de projet ?	P2.2	Les outils de mesure d'impact social influencent la gestion de projet selon une approche adaptative	Partiellement acceptée
O2.3 X > Y2.3	Analyser et comprendre comment la mesure d'impact social est intégrée dans une approche hybride de gestion de projet	QR2.3	Comment les outils de mesure d'impact s'intègrent t'ils dans une approche hybride de gestion de projet ?	P2.3	Les outils de mesure d'impact social influencent la gestion de projet selon une approche hybride	Partiellement acceptée
O3 Z > (X > Y1)	Analyser et comprendre comment les outils de mesure d'impact social peuvent-ils contribuer à la mesure de la performance d'une entreprise sociale.	QR3	Existe-t-il un lien perçu entre la mesure d'impact social et la mesure de la performance lorsqu'il s'agit d'une entreprise sociale ? Lequel ?	P3	La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale modère la relation entre les outils de mesure d'impact social et la performance en gestion de projet.	Acceptée
O4.1 Z > (X > Y2.1)	Analyser et comprendre comment la nature des activités d'une entreprise	QR4.1	La nature du projet dans une ES influence t'elle la relation entre les outils MIS et	P4.1	La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale modère la relation entre les	Acceptée

	sociale peuvent influencer la relation entre les outils MIS et une approche prédictive de gestion de projet.		l'approche prédictive de gestion de projet ?		outils d'impact social et l'approche prédictive de gestion projet.	
O4.2 Z> (X>Y2.2)	Analyser et comprendre comment la nature des activités d'une entreprise sociale peuvent influencer la relation entre les outils MIS et une approche adaptative (agile) de gestion de projet.	QR4.2	La nature du projet dans une ES influence t'elle la relation entre les outils MIS et l'approche adaptative de gestion de projet ?	P4.2	La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale modère la relation entre les outils de mesure d'impact social et l'approche adaptative (agile) de gestion de projet.	Acceptée
O4.3 Z> (X>Y2.3)	Analyser et comprendre comment la nature des activités d'une entreprise sociale peuvent influencer la relation entre les outils MIS et une approche hybride de gestion de projet	QR4.3	La nature du projet dans une ES influence t'elle la relation entre les outils MIS et l'approche hybride de gestion de projet ?	P4.3	La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale modère la relation entre les outils d'impact social et l'approche hybride de gestion de projet.	Acceptée

CHAPITRE 5: CONCLUSION ET CONTRIBUTIONS

Constatant l'absence de mise en relation entre mesure d'impact social et gestion de projet en entreprise sociale, des débats scientifiques, ce travail de recherche a pour but de combler un sujet laissé pour vide. A la suite d'une revue de la littérature minutieuse et exhaustive, plusieurs propositions ont été formulées, suggérant des relations d'influence entre l'intégration d'outils, méthodes et démarches de mesure d'impact social, les pratiques de la gestion de projet et la mesure de la performance, le tout, dans le contexte particulier des organismes et entreprises du troisième secteur.

Ces hypothèses ont par la suite laissé place à des questions de recherche, articulées autour d'une enquête menée auprès de gestionnaires de projet d'expérience et d'acteurs majeurs dans l'accompagnement pour la création et la mesure de l'impact social et environnemental.

Enfin, les réponses obtenues de l'enquête, ont permis de déterminer le degré de plausibilité des propositions émises et de statuer sur la contribution managériale et théorique de l'étude.

Tableau 51-Réponses, conclusions et contributions de la recherche

	OBJECTIFS (O)	REPOSESES	ATTEINTES DES OBJECTIFS
DEFINIR			
X	Définir les outils, méthodes et démarche de mesure d'impacts social	<p>« Un processus, d'analyse, de suivi et de gestion des conséquences sociales voulues ou non, positives comme négatives, des interventions planifiées (politiques, programmes, plans, projets) et de tout processus de changement social invoqué par ces interventions. » (Vanclay, 2003),5)</p> <p>Outils MIS retenus : SROI, TOC, SBSC, SIMPLE, IRIS, Outcomes star, Analyse coût-bénéfice, Analyse coût-efficacité, Propensity Score Match, l'essai randomisé contrôlé ou randomisation</p>	OUI
Y1	Définir la mesure de la performance en gestion de projet	<p>Groupes d'indicateurs de performances retenus : Indicateurs relatifs au coût du projet, Indicateurs relatifs au délai du projet, Réalisation des objectifs du projet, Satisfaction des parties prenantes, Contribution du projet aux objectifs stratégiques de l'entreprise.</p>	OUI
Y2	Définir les pratiques de gestion de projet	<p>« Les applications de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités du projet afin d'en respecter les exigences. Le management de projet consiste à guider le travail du projet afin d'obtenir les résultats attendus. Les équipes projet peuvent obtenir les résultats en s'appuyant sur un large éventail d'approches (prédictive, hybride et adaptative, par exemple). »(PMI, 2017a, 2021)</p> <p>Approches retenues : Approche prédictive Approche adaptative Approche hybride</p>	OUI

Z	Définir le concept d'entreprise sociale	« Une entreprise sociale, est une entreprise cherchant à solutionner des problèmes sociaux aux moyens de bénéfices tirés de son activité économique (produit/service) » Variables retenues : Projet strictement sociale Projet strictement commerciale Projet hybride	OUI
ANALYSER ET COMPRENDRE			
CONCLUSION	REPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE	ATTEINTE DES OBJECTIFS	CONTRIBUTIONS
<p>O1 X > Y1 QR1 : Existe-t-il un lien perçu entre la mesure d'impact social et la mesure de la performance ? Lequel ? P1 : Partiellement accepté</p>	<p>Les outils, méthodes et démarches de mesure d'impact social (MIS) influencent modérément la mesure de la performance en gestion de projet. Outils MIS retenus :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La méthodologie SIMPLE : 2,77/3 • <i>Theory of Change (ToC)</i> : 2,68/3 • <i>Social Balanced Score Card (SBSC)</i> :2,56/3 • <i>Social Return on Investment (SROI)</i> :2,60 	<p>OUI 9 répondants</p>	<p>Théorique et managériale</p>
<p>O2.1 X > Y2.1 QR2.1 : Quel est l'apport de l'intégration des outils de mesures d'impact social dans les pratiques de gestion de projet prédictive ? P2.1 : Partiellement acceptée</p>	<p>L'intégration des outils, méthodes et démarches de mesure d'impact social MIS influence modérément les pratiques de la gestion de projet en approche Prédictive. Outils MIS retenus :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La méthodologie SIMPLE : 2,58/3 • <i>Theory of Change (ToC)</i> :2,52/3 	<p>OUI 9 répondants</p>	<p>Managériale</p>
<p>O2.2 X > Y2.2 QR2.2 : Quel est l'apport de l'intégration des outils de mesures d'impact social dans les pratiques de gestion de projet adaptative ? P2.2 : Partiellement acceptée</p>	<p>L'intégration des outils, méthodes et démarches de mesure d'impact social MIS influence modérément les pratiques de la gestion de projet en approche adaptative. Outils MIS retenus :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La méthodologie SIMPLE :2,63/3 	<p>OUI 9 répondants</p>	<p>Managériale</p>
<p>O2.3 X > Y2.3 QR2.3 : Quel est l'apport de l'intégration des outils de mesures d'impact social dans les pratiques de gestion de projet hybride ? P2.3 : Partiellement acceptée</p>	<p>L'intégration des outils, méthodes et démarches de mesure d'impact social MIS influence modérément les pratiques de la gestion de projet en approche adaptative. Outils MIS retenus :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La méthodologie SIMPLE : 2,56/3 	<p>OUI 9 répondants</p>	<p>Managériale</p>

<p>O3 Z> (X > Y1) QR3 : Existe-t-il un lien perçu entre la mesure d'impact social et la mesure de la performance lorsqu'il s'agit d'une entreprise sociale ? Lequel ? P3 : Acceptée</p>	<p>La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale influence significativement la relation entre les outils de mesure d'impact social et la mesure performance en gestion de projet. Natures de projets retenues :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projet strictement social (8 répondants / 9) • Projet Hybride (8 répondants / 9) 	<p>OUI 9 répondants</p>	<p>Théorique</p>
<p>O4.1 Z> (X > Y2.1) QR4.1 : La nature du projet dans une ES influence t'elle la relation entre les outils MIS et l'approche prédictive de gestion de projet ? P4.1 : Acceptée</p>	<p>La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale influence significativement la relation entre les outils de mesure d'impact social et la gestion de projet en approche prédictive. Natures de projets retenues :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projet strictement social (8 répondants / 9) • Projet Hybride (8 répondants / 9) 	<p>OUI 9 répondants</p>	<p>Théorique</p>
<p>O4.2 Z> (X > Y2.2) QR4.2 : La nature du projet dans une ES influence t'elle la relation entre les outils MIS et l'approche adaptative de gestion de projet ? P4.2 : Acceptée</p>	<p>La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale influence significativement la relation entre les outils de mesure d'impact social et la gestion de projet en approche adaptative. Natures de projets retenues :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projet strictement social (8 répondants / 9) • Projet Hybride (8 répondants / 9) 	<p>OUI 9 répondants</p>	<p>Théorique</p>
<p>O4.3 Z> (X > Y2.3) QR4.3 : La nature du projet dans une ES influence t'elle la relation entre les outils MIS et l'approche hybride de gestion de projet ? P4.3 : Acceptée</p>	<p>La nature du projet soutenu par l'entreprise sociale influence significativement la relation entre les outils de mesure d'impact social et la gestion de projet en approche hybride. Natures de projets retenues :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projet strictement social (8 répondants / 9) • Projet Hybride (8 répondants / 9) 	<p>OUI 9 répondants</p>	<p>Théorique</p>

5.1 CONTRIBUTION MANAGERIALE

La proposition P1, alignée sur la question de recherche QR1, est relative à l'intégration de la mesure d'impact social dans la mesure de la performance en gestion de projet dans un contexte organisationnel général. Il a été suggéré que dans les pratiques managériales, certains outils de mesure d'impacts seraient plus à même de s'intégrer dans la mesure de la performance en gestion de projet selon l'aspect de la performance mesuré : Coût, délai, satisfaction parties prenantes, objectifs de projets et alignement du projet sur les objectifs stratégiques organisationnelles.

Les propositions P2.1, P2.2 et P2.3, alignées sur les questions de recherche QR2.1, QR2.2, QR2.3 sont relatives à l'intégration de la mesure de l'impact social dans les pratiques de gestion de projet les plus utilisés en approche prédictive (Pmbok), adaptative (Agile) et hybride, dans un contexte organisationnel général. Tout comme la proposition P1, Il a été suggéré à la suite de l'enquête que certains outils ont plus de potentiel à être intégrés dans les pratiques de gestion de projet d'une approche ou d'une autre.

5.2 CONTRIBUTION THEORIQUE

La proposition P1, alignée sur la question de recherche QR1, et relative à la relation entre la mesure d'impact social et la mesure de la performance en gestion de projet dans un contexte organisationnel général vise aussi à déterminer dans une certaine mesure la place des impacts sociaux générés par les projets et leurs liens avec la performance, c.à.d. à déterminer si l'impact social généré par un projet, est un indicateur de performance. La proposition P3, alignée sur la question QR3, relative à la même relation P1 mais dans les contextes particuliers des entreprises du troisième secteur, suit aussi la même réflexion. Il a été suggéré pour la proposition P1, que même si la mesure d'impact social influence modérément la mesure de la performance, on ne peut la

considérer comme indicateur de cette même performance. Par contre, à travers la proposition P3, il a été suggéré que cette relation évoluerait significativement du moment que cette relation est étudiée dans une entreprise sociale.

Le même constat est aperçu à travers les propositions P4.1, P4.2, P4.3. Il a été suggéré que l'intégration des outils et mesures d'impact social dans les pratiques de gestions de projet revêtirait un intérêt nettement plus significatif.

5.3 LIMITES DE LA RECHERCHE

Le choix de la méthodologie basé sur l'ontologie a beau avoir été judicieux, certaines limites peuvent notamment être mentionnées : La recherche se base sur des notions bien particulières, parfois complexes et non comprises par n'importe qui, il a fallu par exemple choisir un échantillon d'experts qui ont à la fois des connaissances approfondies en gestion de projet et en mesure d'impact social. Il a aussi fallu expliquer le fonctionnement de certains outils à certains experts afin qu'ils puissent répondre aux questions. Malgré que les outils choisis, soient les plus utilisés dans la pratique, il est pratiquement impossible de rassembler, un panel d'experts qui les maîtrisent tous et comprennent toutes les subtilités de leurs fonctionnements. Les résultats montrent notamment parfois des petites lacunes dans les réponses pour certains outils.

De plus l'horizon du temps transversal de la recherche qualitative, et les contraintes de temps imposés par le cadre universitaire du mémoire, ne permettent pas d'avoir un échantillon d'experts plus larges, malgré la pertinence de ceux sélectionnés, ni de fournir des informations de suivi longitudinal dans le temps et donc ne s'applique qu'aux outils et aux approches de projet mentionnées. Par exemple les résultats ne peuvent être vérifiées sur de potentielles nouvelles approches qu'on pourrait découvrir dans un futur proche.

5.4 RECHERCHES FUTURES

Cette étude a eu pour objectif de mettre en avant, une problématique assez mal représentée dans la littérature actuelle. Ce travail, a eu pour but de vérifier que la mesure d'impact social revêt une compréhension totalement différente, dès lors qu'elle est intégrée au niveau des projets, où elle devient, le témoin principal de leur performance, jouant un rôle important dans les différentes pratiques. Néanmoins malgré, ces évidences, cette recherche n'a fait que poser les premières pierres d'un potentiel édifice à naître, nettement plus imposant. En effet, les pratiques de projets sur lesquelles s'est basé ce travail, ont été traité qu'en surface et non d'une manière exhaustive. Des recherches doivent être faites, en vue d'approfondir, avec des cas pratiques d'intégration d'outils de mesure d'impact social dans des projets sociaux diverses et variés. Mais aussi de vérifier l'adaptabilité de ces outils avec les différents processus de gestion de projet et décrire précisément les connexions logiques qui peuvent en découler.

D'autres recherches aussi peuvent être proposées dans ce sens. En sachant que les manuelles relatives aux bonnes pratiques de gestion de projet à l'image du Pmbok, *Agile manifesto* ou encore *Prince2* sont en constante évolution, il serait très judicieux d'étudier la possibilité d'y intégrer de nouveaux cadres conceptuels et pratiques, relatifs à la gestion des impacts sociaux et environnementaux des projets dans les versions à venir, afin d'apporter aux praticiens une feuille de route pratique, basée sur de nouveaux processus de gestion adaptable à chaque projet.

BIBLIOGRAPHIE

- Abreu, R., *et al.* (2005). Abreu, R., David, F., & Crowther, D. (2005). Corporate social responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behaviour. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.
- Ahmad, N., & Hoffmann, A. (2008). A framework for addressing and measuring entrepreneurship.
- Alix, N., & Baudet, A. (2013). La mesure de l'impact social: facteur de transformation du secteur social en Europe. Présenté à IVème conférence internationale du Ciriec,
- Alsadeq, I., & Hakam, T. F. (2010). Alsadeq, I. & Hakam, TF (2010). Rencontrez le nouveau chef de projet—M. KPI. Document présenté au PMI® Global Congress 2010—EMEA, Milan, Italie. Newtown Square, Pennsylvanie : Institut de gestion de projet.
- Alsadeq, I. H., Tarek F. (2010). Alsadeq, I. & Hakam, TF (2010). Rencontrez le nouveau chef de projet—M. KPI. Document présenté au PMI® Global Congress 2010—EMEA, Milan, Italie. Newtown Square, Pennsylvanie : Institut de gestion de projet.
- Alter, K. (2004). Social Enterprise Typology: The Four Lenses Strategic Framework. *Virtue Ventures LLC*.
- Armstrong, K. (2006). Social enterprise impact assessment project: A literature review. *Social Impact Assessment Phase One Steering Committee*.
- Aubert, N. (2006). Hyperperformance et combustion de soi. *Études*, 405(10), 339-351.
- Aubry, M., Boukri, S. E., & Sergi, V. (2021). Opening the Black Box of Benefits Management in the Context of Projects. *Project management journal*, 52(5), 434-452. <https://doi.org/10.1177/87569728211020606>
- Aucamp, I., & Woodborne, S. (2020). Can social impact assessment improve social well-being in a future where social inequality is rife? *Impact Assessment and Project Appraisal*, 38(2), 132-135.
- Augustine, T., & Schroeder, C. (1999). An effective metrics process model. *The Journal of Defense Software Engineering*, 12(6), 4-7.
- Aupperle, K. E. (1984). *An empirical measure of corporate social orientation*. JAI Press.

- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292-318.
- Bagnoli, L. (2011). Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149.
- Banhalmi-Zakar, Z., Gronow, C., Wilkinson, L., Jenkins, B., Pope, J., Squires, G., Witt, K., Williams, G., & Womersley, J. (2018). Evolution or revolution: where next for impact assessment? *Impact Assessment and Project Appraisal*, 36(6), 506-515. <https://doi.org/10.1080/14615517.2018.1516846>
- Bardet, F., & Cussó, R. (2012). Les essais randomisés contrôlés, révolution des politiques de développement? Une évaluation par la Banque mondiale de l'empowerment au Bangladesh. *Revue Française de Socio-Économie*, 10(2), 175-198. <https://doi.org/10.3917/rfse.010.0175>
- Barnett, M. L., Henriques, I., & Husted, B. W. (2020). Beyond Good Intentions: Designing CSR Initiatives for Greater Social Impact. *Journal of Management*, 46(6), 937-964. <https://doi.org/10.1177/0149206319900539>
- Barone, D., Jiang, L., Amyot, D., & Mylopoulos, J. (2011). Reasoning with key performance indicators. IFIP Working Conference on The Practice of Enterprise Modeling,
- Bartling, B., Weber, R. A., & Yao, L. (2014). Do Markets Erode Social Responsibility? *. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 219-266. <https://doi.org/10.1093/qje/qju031>
- Bauer, K. (2004). KPIs: Not all metrics are created equal. *Information Management*, 14(12), 42.
- Bauer, T. N., & Aiman-Smith, L. (1996). Green career choices: The influence of ecological stance on recruiting. *Journal of business and psychology*, 10(4), 445-458.
- Beamon, B. M. (1999). Measuring supply chain performance. *International journal of operations & production management*.
- Becker, H. (1968). Social observation and social case studies, International encyclopedia of the social sciences (Vol. 11). In: New York: Crowell.

- Becker, H. S. (1963). *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance* (Glencoe, IL and London. In: Free Press of Glencoe and Collier Macmillan.
- Becker, H. S. (1997). La prise en compte de cas inhabituels dans l'analyse sociologique: les conseils de Hughes. *Sociétés contemporaines*, 27(1), 29-37.
- Becker, H. S. (2020). *Les ficelles du métier: comment conduire sa recherche en sciences sociales*. La découverte.
- Becker, H. S., & Geer, B. (2003). Participant observation: The analysis of qualitative field data. In *Field research* (pp. 376-394). Routledge.
- Ben Romdhane, E. (2018). *Construction d'une démarche de Mesure de l'Impact Social : Cas du Centre International pour l'Entreprise Privée* [Unpublished]. IHEC de Carthage
- Besse-Patin, B. (2017). Un petit tour d'induction analytique. 1-23.
- Bice, S. (2015). Bridging corporate social responsibility and social impact assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 33(2), 160-166. <https://doi.org/10.1080/14615517.2014.983710>
- Bidet, É. (2003). L'insoutenable grand écart de l'économie sociale Isomorphisme institutionnel et économie solidaire. *Revue du MAUSS*, 21(1), 162-178.
- Bieker, T. (2003). Sustainability management with the Balanced Scorecard.
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1085369ar>
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme* (Vol. 10). Gallimard Paris.
- Borzaga, C., & Santuari, A. (2003). New trends in the non-profit sector in Europe: The emergence of social entrepreneurship. *The non-profit sector in a changing economy*, 31-59.
- Bouri, A. (2011). How standards emerge: The role of investor leadership in realizing the potential of IRIS. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(3), 117-131.
- Bourne, M., Franco-Santos, M., Micheli, P., & Pavlov, A. (2018). Performance measurement and management: a system of systems perspective. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2788-2799.

- Boyle, E. J., Higgins, M. M., & Rhee, G. S. (1997). Stock market reaction to ethical initiatives of defense contractors: Theory and evidence. *Critical Perspectives on Accounting*, 8(6), 541-561.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1006/cpac.1997.0124>
- Breduillieard, P. (2013). Publicité verte et greenwashing. *Gestion 2000*, 30(6), 115-131.
- Brewer, P. C., & Speh, T. W. (2000). Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. Brewer, Peter C. Speh, Thomas W. *Journal of Business Logistics*, 21(1), 75-93.
- Bryde David James, D. J. (2003). Modelling project management performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20(2), 229.
- Bull Mike, M. (2007). Balance: the development of a social enterprise business performance analysis tool. *Social Enterprise Journal*, 3(1), 49.
- Burdge, R. J. (2002). Why is social impact assessment the orphan of the assessment process? *Impact Assessment and Project Appraisal*, 20(1), 3-9.
<https://doi.org/10.3152/147154602781766799>
- Burdge, R. J. (2003). Benefiting from the practice of social impact assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21(3), 225-229.
- C Chen, J., Patten, D. M., & Roberts, R. W. (2008). Corporate charitable contributions: A corporate social performance or legitimacy strategy? *Journal of Business Ethics*, 82(1), 131-144.
- Cardebat, J.-M., & Sirven, N. (2008). Responsabilité sociale des entreprises et performance : un point de vue économique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 231-232(3), 115-121. <https://doi.org/10.3917/rsg.231.0115>
- Carley, M. J., & Bustelo, E. S. (2019). *Social impact assessment and monitoring: a guide to the literature*. Routledge.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
<https://doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (2008). 19 A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, & D. S. Siegel

- (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>
- Chan, A. P., & Chan, A. P. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: an international journal*.
- Chandler, A. (1977). The visible hand. The managerial revolution in American business. Trad. La main visible des managers. *Une histoire économique. Economica*, (1988), Paris.
- Chatterji, A. K., Levine, D. I., & Toffel, M. W. (2009). How well do social ratings actually measure corporate social responsibility? *Journal of Economics & Management Strategy*, 18(1), 125-169.
- Ciric, D., Lalic, B., Gracanin, D., Tasic, N., Delic, M., & Medic, N. (2019). Agile vs. Traditional approach in project management: Strategies, challenges and reasons to introduce agile. *Procedia Manufacturing*, 39, 1407-1414.
- Clark, C., & Rosenzweig, W. (2004). Double bottom line project report. *University of California, Berkeley*.
- Codello-Guijarro, P., & Béji-Bécheur, A. (2015). Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion. In (Vol. 246, pp. 103-109): Cairn/Isako.
- Comi, A., & Whyte, J. (2018). Future Making and Visual Artefacts: An Ethnographic Study of a Design Project. *Organization Studies*, 39(8), 1055-1083. <https://doi.org/10.1177/0170840617717094>
- Congress, A. (1969). The National Environmental Policy Act of 1969, as amended *United states of america* 1-7.
- Cordery, C., & Sinclair, R. (2013). Measuring performance in the third sector. *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Cox, P., Brammer, S., & Millington, A. (2008). Pension funds and corporate social performance: An empirical analysis. *Business & Society*, 47(2), 213-241.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. S. (2008). 3 The Corporate Social Responsibility Agenda. In A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0001>
- CSESS. (2011). Rapport d'activité du 8 décembre 2011. *Ministère de la solidarités et de la cohésion sociale-République Française* 139-149.

- Davidson, R. H., Dey, A., & Smith, A. J. (2018). CEO Materialism and Corporate Social Responsibility. *The Accounting Review*, 94(1), 101-126. <https://doi.org/10.2308/accr-52079>
- De Gaulejac, V. (2006). La société malade de la gestion. *Revue française de gestion*, 2, 161-169.
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164-170.
- Deckop, J. R., Merriman, K. K., & Gupta, S. (2006). The effects of CEO pay structure on corporate social performance. *Journal of Management*, 32(3), 329-342.
- Dees, J. G. (1998a). Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short. *Harvard Business Review*, 76(1), 55-67.
- Dees, J. G. (1998b). The meaning of social entrepreneurship. In: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Defourny, J. (2004a). L'émergence du concept d'entreprise sociale. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 43(3), 9-23.
- Defourny, J. (2004b). L'émergence du concept d'entreprise sociale. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLIII(3), 9-23. <https://doi.org/10.3917/rpve.433.0009>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise. *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*, 7, 3-27.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2011). Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale: une perspective comparative. *Revue internationale de l'économie sociale*(319), 18-35.
- Driscoll, D. A., Garrard, G. E., Kusmanoff, A. M., Dovers, S., Maron, M., Preece, N., Pressey, R. L., & Ritchie, E. G. (2021). Consequences of information suppression in ecological and conservation sciences. *Conservation Letters*, 14(1), e12757.
- Drucker, P. (1954). The Practice of Management. <https://doi.org/10.4324/9780080942360>
- Ducassy, I. (2013). Does Corporate Social Responsibility Pay Off in Times of Crisis? An Alternate Perspective on the Relationship between Financial and Corporate Social Performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(3), 157-167. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.1282>

- Ducq, Y. (2007). *Evaluation de la performance d'entreprise par les modèles* Université Sciences et Technologies-Bordeaux I].
- Eckerson, W. W. (2010). *Performance dashboards: measuring, monitoring, and managing your business*. John Wiley & Sons.
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2, 49-66.
- Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- Emerson, J. (2006). Moving ahead together: Implications of a blended value framework for the future of social entrepreneurship. *Social entrepreneurship: New paradigms of sustainable social change*, 391-406.
- Esteves, A. M. (2012). Social impact assessment: the state of the art. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30(1), 34.
- Esteves, A. M., Franks, D., & Vanclay, F. (2012). Social impact assessment: the state of the art. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30(1), 34-42. <https://doi.org/10.1080/14615517.2012.660356>
- Eynaud, P. (2015). Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale-Une étude de cas autour de la mesure de l'impact social. *Revue française de gestion*, 41(247), 85.
- Florac, W. A., Park, R. E., & Carleton, A. D. (1997). *Practical software measurement: Measuring for process management and improvement*.
- Franks, D., Fidler, C., Brereton, D., Vanclay, F., & Clark, P. (2009). Leading practice strategies for addressing the social impacts of resource developments.
- Franks, D. M., & Cohen, T. (2012). Social Licence in Design: Constructive technology assessment within a mineral research and development institution. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(7), 1229-1240.
- Freireich, J., & Fulton, K. (2009). Investing for social and environmental impact: A design for catalyzing an emerging industry. *Monitor Institute*, 1-86.
- Galera, G., & Borzaga, C. (2009). Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*, 5(3), 210-228.

- Goodland, R. (2008). The institutionalized use of force in economic development: With special reference to the World Bank. *Sustaining life on earth: Environmental and human health through global governance*, 339-353.
- Grewatsch, S., & Kleindienst, I. (2017). When Does It Pay to be Good? Moderators and Mediators in the Corporate Sustainability–Corporate Financial Performance Relationship: A Critical Review. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 383-416. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2852-5>
- Grix, J. (2002). Introducing students to the generic terminology of social research. *Politics*, 22(3), 175-186.
- Gupta, R. D., & Deb, S. G. (2022). Interlinkage between corporate social, environmental performance and financial performance: Firm-mediators in a multi-country context. *Finance Research Letters*, 103386. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.103386>
- Hadad, S. (2014). Social impact measurement in social entrepreneurial organizations. *Management and Marketing*, 9(2), 119.
- Hadad, S., & Gauca, O. (2014). Social impact measurement in social entrepreneurial organizations. *Management & Marketing*, 9(2), 119-136. <https://biblioproxy.uqtr.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/social-impact-measurement-entrepreneurial/docview/1618069639/se-2>
<https://libkey.io/libraries/2406/openurl?sid=ProQ:&issn=18420206&volume=9&issue=2&title=Management+%26+Marketing&spage=119&date=2014-04-01&atitle=Social+impact+measurement+in+social+entrepreneurial+organization&au=Hadad%2C+Shahrazad%3BGauca%2C+Oana+%28Drumea%29&id=doi:>
- Harrison, J. S., Phillips, R. A., & Freeman, R. E. (2020). On the 2019 business roundtable “statement on the purpose of a corporation”. *Journal of Management*, 46(7), 1223-1237.
- Hasnas, J. (1998). The normative theories of business ethics: A guide for the perplexed. *Business Ethics Quarterly*, 8(1), 19-42.
- Haugh, H. (2005). A research agenda for social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*.
- Hinderks, A., Schrepp, M., Mayo, F. J. D., Escalona, M. J., & Thomaschewski, J. (2019). Developing a UX KPI based on the user experience questionnaire. *Computer Standards & Interfaces*, 65, 38-44.

- Huemann, M. (2022). Celebrating the power of projects and their management. *International Journal of Project Management*, 40(1), 1-3. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.02.001>
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2010). *Corporate social strategy: Stakeholder engagement and competitive advantage*. Cambridge University Press.
- Husted, B. W., & De Jesus Salazar, J. (2006). Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance*. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75-91. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00583.x>
- IAIA. (1995). Guidelines and principles for social impact assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 15(1), 11-43.
- Iannac, D. (2020). Reporting tools for social enterprises: between impact measurement and stakeholder needs. *European Journal of Social Impact and Circular Economy*, 1(1), 1-18. <https://doi.org/https://doi.org/10.13135/2704-9906/4486>
- Igalens, J., & Gond, J.-P. (2005). Measuring corporate social performance in France: A critical and empirical analysis of ARESE data. *Journal of Business Ethics*, 56(2), 131-148.
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project management journal*, 40(4), 6-19.
- Ika, L. A., & Munro, L. T. (2022). Tackling grand challenges with projects: Five insights and a research agenda for project management theory and practice. *International Journal of Project Management*, 40(6), 601-607. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.05.008>
- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213-231.
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project management journal*, 36(4), 19-31.
- JUS. (2019). Impact assesement act *L.C. 2019, ch. 28, art. 1.*
- Kääriäinen, J., Pussinen, P., Saari, L., Kuusisto, O., Saarela, M., & Hänninen, K. (2021). Applying the positioning phase of the digital transformation model in practice for SMEs: toward systematic development of digitalization. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 8(4), 24-43.

- Kabeyi, M. J. B. (2019). Evolution of project management, monitoring and evaluation, with historical events and projects that have shaped the development of project management as a profession. *Int J Sci Res*, 8(12), 63-79.
- Kang, Y.-C., & Wood, D. J. (1995). Before-profit social responsibility: Turning the economic paradigm upside down. Proceedings of the International Association for Business and Society,
- Kaplan, D. S. N. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S. (2004). *Kaplan e Norton na prática*. Gulf Professional Publishing.
- Kay, J. A., & King, M. A. (2020). *Radical uncertainty*. Bridge Street Press
Decision-making beyond the numbers.
- Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17, 246-262.
- Kerzner, H. (2017). *Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance*. John Wiley & Sons.
- Khalife, M. A., Dunay, A., & Illés, C. B. (2021). Bibliometric analysis of articles on project management research. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 29(1), 70-83.
- Kleszczowski, J. (2017). *Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif: instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation* Université Paris-Saclay (ComUE)].
- Koelmans, R. (2004). Project success and performance evaluation. *Information and Management Journal*, 41, 229-236.
- Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). *Creating shared value* (Vol. 17). FSG Boston, MA, USA.
- Kvam, R. (2018). *Social impact assessment: integrating social issues in development projects*. Inter-American Development Bank.
- Lacy, P., Cooper, T., Hayward, R., & Neuberger, L. (2010). A new era of sustainability. *UN Global Compact, Accenture*.
- Lahouel, B. B., Zaied, Y. B., Song, Y., & Yang, G.-l. (2021). Corporate social performance and financial performance relationship: A data envelopment

- analysis approach without explicit input. *Finance Research Letters*, 39, 101656. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101656>
- Laville, J.-L. (2000). Le tiers secteur. Un objet d'étude pour la sociologie économique. *Sociologie du travail*, 42(4), 531-550.
- Lecocq, A., Ammi, M., & Bellarbre, É. (2014). Le score de propension : un guide méthodologique pour les recherches expérimentales et quasi expérimentales en éducation. *Mesure et évaluation en éducation*, 37(2), 69-100. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1035914ar>
- LePatner, B. B. (2008). *Broken buildings, busted budgets: How to fix America's trillion-dollar construction industry*. University of Chicago Press.
- Li, M. (2022). Green governance and corporate social responsibility: The role of big data analytics. *Sustainable Development*, n/a(n/a). <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/sd.2418>
- Li, W., Xu, G., Zuo, D., & Zhu, J. (2021). Corporate Social Responsibility Performance-Evaluation Based on Analytic Hierarchy Process-Fuzzy Comprehensive Evaluation Model. *Wireless Personal Communications*, 118(4), 2897-2919. <https://doi.org/10.1007/s11277-021-08161-4>
- Lim, C., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(4), 243-248.
- Lingane, A., & Olsen, S. (2004). Guidelines for social return on investment. *California management review*, 46(3), 116-135.
- Loch, C. H., & Tapper, U. S. (2002). Implementing a strategy-driven performance measurement system for an applied research group. *Journal of Product Innovation Management: AN INTERNATIONAL PUBLICATION OF THE PRODUCT DEVELOPMENT & MANAGEMENT ASSOCIATION*, 19(3), 185-198.
- Lorino, P. (2001). Le balanced Scorecard Revisite: dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique. 22ÈME CONGRES DE L'AFC,
- Lowry, J. (1993). Management accounting's diminishing post-industrial relevance: Johnson and Kaplan revisited. *Accounting and business research*, 23(90), 169-180.

- Luke, H. (2017). Social resistance to coal seam gas development in the Northern Rivers region of Eastern Australia: Proposing a diamond model of social license to operate. *Land Use Policy*, 69, 266-280.
- Luke, H., Brueckner, M., & Emmanouil, N. (2018). Unconventional gas development in Australia: A critical review of its social license. *The Extractive Industries and Society*, 5(4), 648-662.
- Maas, K. (2018). Do Corporate Social Performance Targets in Executive Compensation Contribute to Corporate Social Performance? *Journal of Business Ethics*, 148(3), 573-585. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2975-8>
- Mahanty, S., & McDermott, C. L. (2013). How does 'Free, Prior and Informed Consent'(FPIC) impact social equity? Lessons from mining and forestry and their implications for REDD+. *Land Use Policy*, 35, 406-416.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Maon, F., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2009). Developing supply chains in disaster relief operations through cross-sector socially oriented collaborations: a theoretical model. *Supply chain management: an international journal*.
- Margolis, J. D. (2007). *Does it pay to be good? A metaanalysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance*.
- Marie Henry, G. (2009). Chapitre 7 - Le socialisme et la coopération. In *Histoire de la pensée économique* (pp. 117-122). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.henr.2009.01.0117>
- Mazouz, B., & Leclerc, J. (2008). *Gestion intégrée par résultats: concevoir et gérer autrement la performance dans l'Administration publique*. PUQ.
- McCreless, M., & Trelstad, B. (2012). A GPS for social impact. *Brian Trelstad Stanford Social Innovation Review*, 10(4), 20-22.
- McElroy, M. W., Jorna, R. J., & van Engelen, J. (2008). Sustainability quotients and the social footprint. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(4), 223-234.
- McKinsey. (2020). Purpose: Shifting from why to how. *Mckinsey Quarterly* 1-11.

- McLoughlin, J., Kaminski, J., Sodagar, B., Khan, S., Harris, R., Arnaudo, G., & Sinéad Mc, B. (2009). A strategic approach to social impact measurement of social enterprises: The SIMPLE methodology. *Social Enterprise Journal*, 5(2), 154-178. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/17508610910981734>
- McNicholas, M. (2013). Scamming the Purchase-of-Rank System in Qing China. *Late Imperial China*, 34(1), 108-136.
- Meijer, M.-M., & Schuyt, T. (2005). Corporate social performance as a bottom line for consumers. *Business & Society*, 44(4), 442-461.
- Meunier, V., & Marsden, É. (2009). *Analyse coût-bénéfices: guide méthodologique*. FonCSI.
- Mian, D., Humphreys, M., & Sidwell, A. (2004). Construction projects immediate health check: a CSF & KPI approach. Project Management Australia Conference (PMOZ), Projects Powering the Economy,
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: linking project management performance and project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202-217.
- Mitnick, B. M. (2000). Commitment, revelation, and the testaments of belief: The metrics of measurement of corporate social performance. *Business and Society*, 39(4), 419-465. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/000765030003900405>
- Moehler, R., Hope, A., & Algeo, C. (2018). Sustainable project management: revolution or evolution? Academy of management proceedings,
- Morgan, C. (2004). Structure, speed and salience: performance measurement in the supply chain. *Business process management journal*.
- Morgan, R. K. (2012). Environmental impact assessment: the state of the art. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30(1), 5-14.
- Morris, P. W. (2022). A working account of the rise of project management. *International Journal of Project Management*, 40(2), 91-94.
- Moss, T. W., Short, J. C., Payne, G. T., & Lumpkin, G. T. (2011). Dual Identities in Social Ventures: An Exploratory Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 805-830. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00372.x>
- Mouchamps, H. (2014). Weighing elephants with kitchen scales: The relevance of traditional performance measurement tools for social enterprises. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 727-745.

- Moxham, C. (2014). Understanding third sector performance measurement system design: a literature review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 704-726.
- Murray, A. (2019). The 2019 Fortune 500 CEO Survey Results Are In. *Fortune 500*.
- Nicholls, A. (2009a). 'We do good things, don't we?': 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6), 755-769. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.008>
- Nicholls, A. (2009b). 'We do good things, don't we?': 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 755-769.
- Nieddu, J.-P. D. e. M. (2012). Jean-Paul Domin et Martino Nieddu, « La pluralité des approches en termes de performance », *Économie et institutions* [En ligne], 18-19 | 2012, mis en ligne le 15 octobre 2012, consulté le 26 mai 2022. URL : <http://journals.openedition.org/ei/483> ; .
- O'Hara, S., & Levin, G. (2000). Using metrics to demonstrate the value of project management. PMI Annual Seminar & Symposium,
- Olsen, S., & Galimidi, B. (2008). Catalog of Methods for Entrepreneurs and Investors to Define. *Measure and Communicate Social Impact and Return in Privately-Held Companies*, The Rockefeller Foundation.
- Orlitzky, M., & Benjamin, J. D. (2001). Corporate social performance and firm risk: A meta-analytic review. *Business and Society*, 40(4), 369-396. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/000765030104000402>
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Orlitzky, M., & Swanson, D. L. (2012). Assessing stakeholder satisfaction: Toward a supplemental measure of corporate social performance as reputation. *Corporate Reputation Review*, 15(2), 119-137.
- Ormiston, J., & Seymour, R. (2011). Understanding Value Creation in Social Entrepreneurship: The Importance of Aligning Mission, Strategy and Impact Measurement. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), 125-150. <https://doi.org/10.1080/19420676.2011.606331>
- Padalkar, M., & Gopinath, S. (2016). Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1305-1321.

- Parsons, R. (2020). Forces for change in social impact assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 38(4), 278-286. <https://doi.org/10.1080/14615517.2019.1692585>
- Parsons, R., & Moffat, K. (2014). Constructing the Meaning of Social Licence. *Social Epistemology*, 28(3-4), 340-363. <https://doi.org/10.1080/02691728.2014.922645>
- Peloza, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the academy of Marketing Science*, 39(1), 117-135.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65.
- Perrini, F., & Vurro, C. (2006). Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice. In *Social entrepreneurship* (pp. 57-85). Springer.
- Pesämaa, O., Bourne, M., Bosch-Rekvelde, M., Kirkham, R., & Forster, R. (2020). Call for papers: Performance measurement in project management. *International Journal of Project Management*, 38(8), 559-560.
- Pinto, J. K., Davis, K., Ika, L. A., Jugdev, K., & Zwikael, O. (2022). Coming to terms with project success: Current perspectives and future challenges. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.09.001>
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2015). Performance measurement and metrics in supply chains: an exploratory study. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Pivato, S., Misani, N., & Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business ethics: A European review*, 17(1), 3-12.
- PMI. (2017a). *Guide du CORPUS DES CONNAISSANCES EN MANAGEMENT DE PROJET (GUIDE PMBOK®) Sixième édition*. Project management institute
- PMI. (2017b). *Guide pratique agile* Project Management Institute, Inc.
- PMI. (2021). *LE STANDARD POUR LE MANAGEMENT DE PROJET et GUIDE DU CORPUS DES CONNAISSANCES EN MANAGEMENT DE PROJET (GUIDE PMBOK®) Septième édition*.

- Pocatilu, P. (2007). IT Project management metrics. *Informatica Economică Journal*(4), 44.
- Pollack, J. (2007). The changing paradigms of project management. *International Journal of Project Management*, 25(3), 266-274.
- Pollack, J., Helm, J., & Adler, D. (2018). What is the Iron Triangle, and how has it changed? *International journal of managing projects in business*.
- Preston, L. E., Post, J. E., & Collins, D. (1978). *Research in corporate social performance and policy* (Vol. 1). Jai Press.
- Price, J. M., & Sun, W. (2017). Doing good and doing bad: The impact of corporate social responsibility and irresponsibility on firm performance. *Journal of Business Research*, 80, 82-97.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.007>
- Pulse. (2020). Why Social Impact Matters: Delivering Meaningful Change Through Projects (2020).
- QDIP. (2010). Social Impact Assessment. Guideline to Preparing a Social Impact Management Plan. In: Queensland Department of Infrastructure and Planning Brisbane.
- Rad, P. F., Levin, G., & Ginger Levin PMP, D. (2005). *Metrics for project management: Formalized approaches*. Berrett-Koehler Publishers.
- Rasmussen, N. H., Bansal, M., & Chen, C. Y. (2009). *Business dashboards: a visual catalog for design and deployment*. John Wiley & Sons.
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82-115.
<https://doi.org/10.1177/1042258717727718>
- Rivera, A., & Kashiwagi, D. (2016). Creating a new project management model through research. *Procedia Engineering*, 145, 1370-1377.
- Roelants, B. (2009). *Cooperatives and social enterprises: Governance and normative frameworks*. CECOP-CICOPA.
- Santos, F. M. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335-351. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1413-4>

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Schieb-Bienfait, N., Charles-Pauvers, B., & Urbain, C. (2009). Émergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire : acteurs, projets et logiques d'action. *Innovations*, 30(2), 13-39. <https://doi.org/10.3917/inno.030.0013>
- Schnapper, M., & Rollins, S. C. (2006). *Value-based metrics for improving results: an enterprise project management toolkit*. J. Ross Publishing.
- Schuler, D. A., & Cording, M. (2006). A corporate social performance–corporate financial performance behavioral model for consumers. *Academy of management review*, 31(3), 540-558.
- Shahin, A., & Mahbod, M. A. (2007). Prioritization of key performance indicators: An integration of analytical hierarchy process and goal setting. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Smyth, E. (2021). Is impact assessment ensuring proper prediction and assessment of the environmental, economic, and social impacts of projects – how to reduce bias? *Impact Assessment and Project Appraisal*, 39(4), 352-353. <https://doi.org/10.1080/14615517.2021.1905222>
- Stanwick, P., & Stanwick, S. (2006). Corporate environmental disclosures: A longitudinal study of Japanese firms. *Journal of American Academy of Business*, 9(1), 1-7.
- Stewart, E. (2018). Americans are losing faith in the government to solve their problems — and turning to corporations instead. <https://www.vox.com/business-and-finance/2018/3/20/17107626/corporate-america-nra-guns-daca-trump>
- Stievenart, E., & Pache, A.-C. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale: points de repère. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*(331), 76-92.
- Taylor, C. N., Mackay, M., & Perkins, H. C. (2021). Social impact assessment and (realist) evaluation: meeting of the methods. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 39(6), 450-462. <https://doi.org/10.1080/14615517.2021.1928425>
- Thibault, A.-R. (2021). La perception des indicateurs de performance en gestion de projet. *Université du Québec à Montréal* 1-124.
- Thomson, I., & Boutilier, R. G. (2011). Social license to operate. *SME mining engineering handbook*, 1, 1779-1796.

- Tomlinson, K. (2019). Indigenous rights and extractive resource projects: negotiations over the policy and implementation of FPIC. *The International Journal of Human Rights*, 23(5), 880-897. <https://doi.org/10.1080/13642987.2017.1314648>
- Tsala, U. B. (2019). La Chaîne des Résultats et la Théorie du Changement pour améliorer le cadre conceptuel d'une évaluation d'impact. *African Evaluation Journal*, 7(1). <https://doi.org/10.4102/aej.v7i1.277>
- Turner, R. (2022). Forty years of organizational behaviour research in project management. *International Journal of Project Management*, 40(1), 9-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.10.002>
- Turner, R., & Zolin, R. (2012). Forecasting success on large projects: developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project management journal*, 43(5), 87-99.
- Uchitpe, M., Uddin, S., & Lynn, C. (2016). Predicting the future of project management research. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 226, 27-34.
- Ullmann, A. A. (1985). Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. *Academy of management review*, 10(3), 540-557.
- Unies, N. (2015). Objectifs du Millénaire pour le développement. *Rapport annuel*, New York.
- Vanclay, F. (1999). Social impact assessment. *Handbook of environmental impact assessment*, 1(1999), 301-326.
- Vanclay, F. (2003). International Principles For Social Impact Assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21(1), 5-12. <https://doi.org/10.3152/147154603781766491>
- Vogel, D. (2007). *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Brookings Institution Press.
- Warhurst, A. (2001). Corporate Citizenship and Corporate Social Investment: Drivers of Tri-Sector Partnerships. *The Journal of Corporate Citizenship*(1), 57-73. <http://www.jstor.org/stable/jcorpciti.1.57>
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of management review*, 10(4), 758-769.
- White, H., Sabarwal, S., & de Hoop, T. (2014). Randomized controlled trials (RCTs). *Methodological Briefs, Impact Evaluation*(7).

- Wolf, C. (1976). Social impact assessment: The state of the art restated. *Sociological Practice*, 1(1), 56-70.
- Wolf, C. P. (1977). Social impact assessment: the state of the art updated. *SIA newsletter*, 29(3), 23.
- Wolf, C. P. (1983). Social impact assessment: the state of the art. *Environmental Impact Assessment*, 391-401.
- Wood, D. J. (1990). *Business and society*. Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education Glenview, IL.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.
- Wood, D. J. (2010). Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00274.x>
- Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*.
- Yang, C.-L., Huang, R.-H., & Lee, Y.-C. (2014). Building a performance assessment model for social enterprises-views on social value creation. *Science Journal of Business and Management*, 2(1), 1-9.
- Yang, C.-L., Preechalert, S., Phunnarungsi, V., & Huang, K.-P. (2022). CONSTRUCTING INTEGRATED PERFORMANCE ASSESSMENT SYSTEM FOR SOCIAL ENTERPRISES. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 15(2), 95-118.
- Young, D. R., Salamon, L. M., & Grinsfelder, M. C. (2002). Commercialization, social ventures, and for-profit competition. *The state of nonprofit America*, 2, 423-446.
- Yunus, M. (2010). *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*.
- Znaniecki, F. (1934). *The Method of Sociology*. New York: Farrar and Rinehart. *Rueschemeyer, Stephens, and Stephens*.

ANNEXE

QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE LES DEMARCHES DE MESURE D'IMPACT SOCIALE EN GESTION DE PROJET

MISE EN CONTEXTE :

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre académique d'un mémoire de recherche, en vue de l'obtention d'une maîtrise en gestion de projet à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Le contexte de la recherche s'intéresse à la compréhension de l'impact sociale, plus particulièrement dans le cadre de la gestions de projet.

A travers ce mémoire, nous voulons déceler l'existence de relations d'influences entre la mesure d'impact social, la mesure de la performance et les pratiques de gestion de projet et notamment les projets entrepris par les entreprises sociales.

Pour les pratiques de gestion de projet, nous nous limiteront uniquement aux pratiques de gestion de projet relatives aux approches les plus utilisées, et mentionnées dans le Pmbok : Prédictive, adaptative et hybride.

Pour la mesure d'impact social, nous nous contenteront de considérer les 10 outils et méthodes les plus recensés dans la littérature et les plus utilisés dans la pratique.

Finalement, Pour la mesure de la performance, nous nous limiterons à 5 groupes d'indicateurs : Les indicateurs de coûts , de délais, la satisfaction des parties prenantes, la réalisation des objectifs du projet et la contribution aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Ce questionnaire se compose de 2 parties :

La première partie, a pour but déterminer l'existence d'une relation d'influence entre les 10 outils de mesures d'impact social et, d'une part les différents indicateurs de

performance (5 premières question pour chaque outil) et d'autres part les pratiques de la gestion de projet.

La deuxième partie, quant à elle, a pour but de déterminer si le contexte particulier dans lequel évoluent les entreprises sociales influence les relations établies dans la première partie.

NB : Pour cette recherche la notion "Impact social" englobe, les impacts sociaux et environnementaux. Le durée nécessaire estimée pour répondre au questionnaire varie de 15 à 20 minutes.

QUESTIONNAIRE :

QR1 : Selon vous quel degré d'influence les outils de mesure d'impact sociale peuvent -ils exercer sur la mesure de performance en gestion de projet ?

X > Y1		Mesure de la performance en gestion de projet															
		Indicateurs relatifs aux coûts			Indicateurs relatifs aux délais			Réalizations des objectifs			Satisfaction des parties prenantes			Contribution aux objectifs stratégiques			
		Pas d'influence	Faible	Forte	Pas d'influence	Faible	Forte	Pas d'influence	Faible	Forte	Pas d'influence	Faible	Forte	Pas d'influence	Faible	Forte	
Outils de mesure d'impact social	SROI																
	OUTCOMES STAR																
	TOC																
	SIMPLE																
	SBSC																
	IRIS																
	ACB																
	ACE																
	PSM																
	Randomisation																

QR2.1 : Selon vous, quel degré d'influence les outils de mesure d'impact sociale peuvent-ils exercer sur les pratiques de gestion de projet en approche prédictive ?

QR2.2 : Selon vous quel degré d'influence les outils de mesure d'impact sociale peuvent-ils exercer sur les pratiques de gestion de projet en approche adaptative (Agile) ?

X > Y2.2		Pratiques de gestions de projet en approche adaptative (Agile)					
		Cycle de vie du projet			Les activités du sprint		
		Pas d'influence	Faible	Forte	Pas d'influence	Faible	Forte
Outils de mesure d'impact social	SROI						
	OUTCOMES STAR						
	TOC						
	SIMPLE						
	SBSC						
	IRIS						
	ACB						
	ACE						
	PSM						
	Randomisation						

QR3 : Selon vous, la nature du projet soutenue par l'entreprise sociale modère-t-elle la relation entre les outils de mesure d'impact sociale et la mesure de la performance en gestion de projet ?		Relation $X > Y1$: Entre la mesure de la performance en gestion de projet et les outils de mesure d'impact sociale				
$Z > (X > Y1)$		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Nature du projet de l'entreprise sociale	Projet à but économique					
	Projet à but social					
	Projet hybride					

QR4.1 : Selon vous, la nature du projet soutenue par l'entreprise sociale modère-t-elle la relation entre les outils de mesure d'impact sociale et les pratiques de gestion de projet en approche prédictive ?						
Z>(X>Y2.1)		Relation X>Y2.1 : Entre les outils de mesure d'impact sociale et les pratiques de gestion de projet en approche prédictive				
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Nature du projet de l'entreprise sociale	Projet à but économique					
	Projet à but social					
	Projet hybride					
QR4.2 : Selon vous, la nature du projet soutenue par l'entreprise sociale modère-t-elle la relation entre les outils de mesure d'impact sociale et les pratiques de gestion de projet en approche adaptative (Agile) ?						
Z>(X>Y2.2)		Relation X>Y2.2 : Entre les outils de mesure d'impact sociale et les pratiques de gestion de projet en approche adaptative (Agile)				
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Nature du projet de l'entreprise sociale	Projet à but économique					
	Projet à but social					
	Projet hybride					
QR4.2 : Selon vous, la nature du projet soutenue par l'entreprise sociale modère-t-elle la relation entre les outils de mesure d'impact sociale et les pratiques de gestion de projet en approche hybride ?						
Z>(X>Y2.3)		Relation X>Y2.3 : Entre les outils de mesure d'impact sociale et les pratiques de gestion de projet en approche hybride				
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Nature du projet de l'entreprise sociale	Projet à but économique					
	Projet à but social					
	Projet hybride					