



---

***L'influence de la complexité sociale générée par les  
acteurs externes sur la gestion globale des parties  
prenantes dans les mégaprojets publics : cas du projet de  
construction de la route 73/175 à quatre voies divisées au  
Québec.***

---

**Par Alain Zingongo**

THÈSE PRÉSENTÉE À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI EN VUE DE  
L'OBTENTION DU GRADE DE DOCTORAT EN MANAGEMENT DE PROJETS  
(DMP)

Sous la direction de :

**Salmata Ouedraogo**, Ph. D, professeure titulaire au Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi.

**Cheikh Faye**, Ph. D, professeur agrégé au Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi.

**Québec, Canada**

© Alain Zingongo, 2025

## RÉSUMÉ

La société se transforme avec des populations plus instruites qui veulent être informées et savoir la gestion qui est faite de la transformation de leur cadre de vie et des ressources qui s'y trouvent. La conscience environnementale ajoutée à ce contexte conduit à un engagement plus accru des gouvernants dans la gestion de la cité. Dans l'utilisation des ressources de la cité intervient les projets qui visent, en général, la transformation, la modernisation ou le développement de la cité. Avec la rapidité de la circulation de l'information de nos jours et la facilité de mobilisation des acteurs de la société civile pour une cause, la présence des populations avec des besoins à satisfaire va grandissante dans les mégaprojets et rien ne semble l'arrêter. Cette volonté de savoir et de s'assurer que leurs préoccupations sont prises en compte amènent ces populations à s'impliquer et à être plus présentes dans la réalisation surtout les mégaprojets. La présence de ces acteurs externes dans l'environnement des mégaprojets crée une complexité sociale nouvelle.

La réalisation de mégaprojet public dans ce contexte apporte une complexité sociale qui a été située dans les difficultés nouvelles de gestion de projet. Cette situation nouvelle oblige le gestionnaire à aborder le projet d'une manière autre que celle traditionnelle. Il est obligé d'étendre ses champs d'analyse, de revoir ses méthodes de réalisation ou d'exécution du projet ou de faire le contrôle. Il se retrouve hors des sentiers battus. Le nouveau contexte amène beaucoup de gestionnaires de projet à abandonner ou à démissionner.

La gestion des parties prenantes, au cœur de ce changement, n'échappe pas aux influences de ce mode de gestion du projet. Les travaux de cette recherche portent sur les influences de la complexité sociale générée par les populations bénéficiaires ou impactées par la réalisation d'un mégaprojet sur sa gestion, de manière globale, et sur celle de l'ensemble de ses parties prenantes, en particulier. Ces travaux ont permis de mettre la lumière sur la complexité sociale externe de projet et de mieux cerner la portée et la nature de ses influences sur la réalisation de mégaprojets. Au niveau de la gestion des parties des prenantes, toutes les réflexions menées dans cette recherche exploratoire à travers les enjeux des parties prenantes (PP) externes, leurs stratégies d'influences et leurs impacts sur le cycle de vie de projet éclairent sur les changements qu'elle peut subir. Spécifiquement au cas pratique étudié, les résultats de cette recherche ont permis d'explorer les stratégies de gestion faite par le ministère des Transports dans le cas de la réalisation du projet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées à une période où le terme « partie prenante » n'existait pas dans son jargon interne. À la fin des études d'impacts sur l'environnement, selon la planification initiale, le projet était prévu se terminer en 2018 puis en 2009. Finalement, la construction des 174 kilomètres de route à quatre voies divisées s'est achevée en 2013. La route a été mise en service 5 ans plus tôt avec des technologies en infrastructures routières innovantes tout en ayant un souci de protection de l'environnement hors du commun. Ces résultats ont remporté plusieurs prix et l'expertise a été exportée hors du Canada.

Malgré ses limites, les résultats de cette recherche exploratoire ouvrent le champ à de nouvelles avenues à la gestion des mégaprojets notamment à la gestion des parties prenantes.

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	ii
TABLE DES MATIÈRES .....	iii
TABLE DES TABLEAUX .....	vi
TABLE DES FIGURES .....	vii
LISTE DES SIGLES .....	viii
DÉDICACE .....	ix
REMERCIEMENTS.....	x
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 .....	4
PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE.....	4
1.1. Contexte de la recherche .....	4
1.2. Problématique de recherche .....	5
1.3. Question et objectifs de recherche .....	12
CHAPITRE 2.....	14
REVUE DE LITTÉRATURE.....	14
2.1. Complexité sociale dans les mégaprojets publics .....	14
2.1.1. Complexité de projet.....	14
2.1.2. Complexité sociale de projet.....	31
2.2. Théorie et gestion des parties prenantes.....	48
2.2.1. Théorie des parties prenantes : définitions .....	49
2.2.2. Fondements théoriques et pratiques.....	51
CHAPITRE 3 .....	76
CADRE CONCEPTUEL .....	76
3.1. Influences de la complexité sociale externe dans les mégaprojets publics .....	76
3.2. Gestion des parties prenantes .....	84
CHAPITRE 4.....	99
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	99
4.1. Position épistémologique .....	100
4.2. Choix méthodologiques .....	105
4.2.1. Approche méthodologique.....	105
4.2.2. Devis de recherche : Étude de cas .....	107

4.2.3.	Critères de sélection du cas pratique.....	109
4.2.4.	Présentation du cas pratique .....	111
4.2.5.	Présentation et recrutement des participants.....	117
4.2.6.	Méthodes et instruments de collecte des données .....	124
4.2.7.	Traitement et analyse des données.....	129
4.2.8.	Interprétation des résultats .....	139
4.2.9.	Limites et biais de la recherche.....	143
4.3.	Scientificité et cadre déontologique et éthique de la recherche .....	146
CHAPITRE 5 .....		150
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....		150
5.1.	Profil socio-démographique des participants à la recherche.....	150
5.2.	Parties prenantes.....	152
5.2.1.	Parties prenantes internes.....	152
5.2.2.	Parties prenantes externes .....	155
5.3.	Identification et manifestations de la complexité sociale : Intérêts et enjeux des parties prenantes .....	158
5.3.1.	Intérêts et enjeux des parties prenantes externes .....	159
5.3.2.	Enjeux et motivations des parties prenantes internes .....	168
5.4.	Complexité sociale de projet et gestion stratégique des parties prenantes : Stratégies d'influence .....	183
5.4.1.	Stratégies d'influence des parties prenante externes .....	183
5.4.2.	Stratégies d'influences des parties prenantes internes ou la gestion des parties prenantes? .....	195
5.5.	Les leçons apprises.....	212
5.5.1.	Leçons des parties prenantes externes .....	212
5.5.2.	Leçons des parties prenantes internes .....	215
CHAPITRE 6 .....		220
ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....		220
6.1.	Influences de la complexité sociale externe sur la gestion du projet : Amélioration des pratiques .....	220
6.1.1.	Influences sur la planification du projet .....	221
6.1.2.	Influences sur la conception du projet .....	222
6.1.3.	Influences sur les travaux de construction .....	223

6.1.4.	Influences sur le suivi et le contrôle de la réalisation du projet.....	224
6.2.	Influences de la complexité sociale externe sur le processus décisionnel du projet 229	
6.3.	Gestion stratégique des parties prenantes du mégaprojet : Stratégies d'influences des parties prenantes internes .....	237
6.3.1.	Évolution des PP durant les phases du projet .....	238
6.3.2.	Zones d'influence des parties prenantes externes.....	246
6.3.3.	Stratégies d'influence des parties prenantes internes ou gestion des parties prenantes du projet.....	252
CHAPITRE 7	.....	257
SYNTHÈSE DES INTERPRÉTATIONS ET DISCUSSIONS	.....	257
7.1.	Synthèse de l'interprétation des résultats .....	257
7.2.	Discussion, apports et limites de la recherche .....	271
7.2.1.	Discussion de la recherche.....	271
7.2.2.	Apports de la recherche .....	276
7.2.3.	Limites de l'étude .....	279
7.3.	Recommandations et avenues de futures recherches .....	281
7.3.1.	Recommandations.....	281
7.3.2.	Avenues de futures recherches .....	283
CONCLUSION GÉNÉRALE	.....	286
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	.....	291
ANNEXES	.....	298
Annexe 1 : Guides d'entrevue semi-dirigés	.....	299
1.1.	Guide d'entrevue pour les acteurs internes .....	299
1.2.	Guide d'entrevue pour les acteurs externes .....	303
Annexe 2 : Certification éthique	.....	307

## TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse d'informations en chiffres sur le cas pratique retenu .....	116
Tableau 2 : Une synthèse de la répartition des participants à la recherche .....	120
Tableau 3 : Nombre de répondant et durée des entrevues .....	123
Tableau 4 : Table de codification .....	131
Tableau 5 : Table de codification révisée .....	135
Tableau 6 : Profil démographique des participants .....	151
Tableau 7 : Synthèse des enjeux des parties prenantes du projet .....	181
Tableau 8 : Synthèse des résultats obtenues par les des parties prenantes externes du projet à partir de leurs enjeux .....	209
Tableau 9 : Présentation croisée de constats entre les étapes du projet et certaines échéances électorales provinciales et fédérales .....	262

## TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Comparaison des contraintes dans un projet traditionnel et un projet complexe.	27
Figure 2 : La synthèse des variables de la complexité de projet traitées ou analysées par les auteurs .....	29
Figure 3 : La complexité sociale en contexte de gestion des projets majeurs .....	39
Figure 4 : Positionnement de la complexité sociale externe dans un mégaprojet public d'infrastructure.....	47
Figure 5 : Typologie des acteurs ou parties prenantes.....	61
Figure 6 : Les acteurs territoriaux.....	62
Figure 7 : Les complexités sociales interne et externe en contexte de gestion des projets majeurs.....	83
Figure 8 : Liens entre les dimensions de la théorie des parties prenantes .....	87
Figure 9 : Synthèse des comportements des parties prenantes selon le type de projet (descendant ou ascendant) .....	89
Figure 10 : Étapes de la gestion des parties prenantes.....	91
Figure 11 : Liens entre les dimensions de la théorie et les étapes de la gestion des parties prenantes .....	93
Figure 12 : Processus méthodologique de la codification des données à l'analyse et interprétation des résultats .....	141
Figure 13 : Processus d'application de la méthodologie de recherche pour l'ensemble de l'étude .....	142
Figure 14 : Organigramme de la structure de gestion du projet .....	231
Figure 15 : Organigramme vers la fin du projet .....	232
Figure 16 : Structure décisionnelle créée ou existante dans le cadre de la gestion du projet issue des données primaires collectées .....	234
Figure 17 : Carte des PP du projet avant le début des travaux .....	240
Figure 18 : Carte des PP externes pendant les travaux construction .....	243
Figure 19 : Carte des PP du projet après les travaux de construction.....	244
Figure 20 : Zones d'influence des PP du projet.....	251
Figure 21 : Début de la gestion des parties prenantes par le MTQ.....	254
Figure 22 : Gestion stratégique des parties prenantes par une approche territoire appliquée au cas du projet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées.....	269

## **LISTE DES SIGLES**

BAPE : Bureau des audiences publiques sur l'environnement

CAF : Certificat d'aménagement forestier

DGCNat : Direction générale de la Capitale Nationale

DGSLSJ-C : Direction générale du Saguenay-Lac-Saint-Jean-Chibougamau

FIC : Formulaire d'intention et de consentement

MTQ : Ministère des Transports du Québec

OBNL : Organisation à but non lucratif

PCM : Professionnel par corps de métier

PP : Parties prenantes

UPA : Union des producteurs agricoles

UQAC : Université de Québec à Chicoutimi

VTT : Véhicule tout terrain



## DÉDICACE

À mes enfants,

À mon amour,

À ma mère, mon défunt père et mes frère et sœurs.

## REMERCIEMENTS

Avant tout propos, à Celui à qui appartiennent le souffle et la force, je rends grâce.

À Salmata Ouedraogo et Cheikh Faye, ma direction de recherche, merci. Merci pour votre patience, votre flexibilité, votre disponibilité et le partage de vos réflexions. Sans vous, cette thèse n'aurait pas été à son terme dans le délai imparti.

À Christophe Leyrie, merci pour vos contributions à cette recherche.

Au ministère des Transports notamment à la direction générale du Saguenay-Lac-Saint-Jean et aux participantes et participants de cette recherche, merci pour votre disponibilité. Sans vous, cette recherche n'aurait pas atteint ses objectifs.

À mes amis et collègues, merci pour vos soutiens. Vous avez été là, à ces moments où la solitude du chercheur perturbait mon appétit et troublait mes sommeils, à ces moments où je perdais la voix. Vous saurez vous reconnaître dans ces mots.

À la direction du programme de doctorat en management de projets sans oublier celle du département des sciences économiques et administratives (DSEA) et le personnel administratif, merci pour votre accompagnement et vos conseils. Ils ont été importants dans mon cheminement.

## INTRODUCTION

L'explosion des technologies nouvelles de l'information et de la communication et le dynamisme des réseaux sociaux facilitant l'accès et le partage d'informations, une montée populaire de préoccupations sur la protection de la nature ou de l'environnement se fait remarquer de nos jours.

En effet, la conscientisation aux enjeux environnementaux fait apparaître de nouvelles normes en matière de protection de l'environnement dans un souci d'amélioration du cadre de vie de l'humain sans compromettre le développement nécessaire de la cité (Bourque, 2012; Brulot et al., 2014; Dasí, 2009; Farah et Teller, 2015; Ferar, 2020; Lajarge et Roux, 2007). Cette situation amène les populations à s'intéresser de plus en plus à la « chose publique » et à se mobiliser pour faire entendre leurs voix ou donner leur avis sur la manière dont est gérée leur cité. Elles demandent aux organisations publiques et/ou privées d'être, entre autres, socialement responsables avec des exigences éthiques plus élevées et que les projets, surtout ceux de grande envergure ou mégaprojets, aient une acceptabilité sociale (Gauthier-Lamer, 2018; Liu et al., 2016). Cet intérêt pour la chose publique a abouti, au cours des dernières décennies, à une implication nouvelle et grandissante des acteurs externes dans la gestion des projets publics ou parapublics créant ainsi un environnement nouveau de ces projets (Lin et al., 2019; Liu et al., 2016).

Le projet, considéré comme une organisation permettant la transformation d'une situation actuelle ou de départ à améliorer à une situation future ou finale souhaitée (Asquin et al., 2005; Kerzner et Kerzner, 2017; Lajarge et Roux, 2007; Lajarge, 2007; Landel et Senil, 2008, p. 4), se retrouve au cœur de mobilisations sociales. Ces mobilisations sociales sont

composées des populations bénéficiaires du projet ou affectées par les impacts de la réalisation du projet qui sont appelées des « *parties prenantes* » (Freeman, 1984; Frooman, 1999; Mitchell et al., 1997). Plusieurs chercheurs qui se sont intéressés à ces acteurs externes souvent « non professionnels » ont trouvé que leur présence apporte de nouveaux défis dans la gestion des projets. Cette présence des acteurs externes tout en créant de nouveaux défis pour le gestionnaire vient avec une nouvelle forme de complexité du projet notamment sur le plan social, appelée « *la complexité sociale* » (Brockmann et Girmscheid, 2007; Dasí, 2009; Freeman, 1984; Frooman, 1999; Lajarge, 2007; Lin et al., 2019; Liu et al., 2011; Liu et al., 2016; San Cristóbal, 2017). Les nouveaux défis avec la nouvelle forme de complexité de projet, compte tenu de leur importance et de leurs potentiels impacts, peuvent influencer le choix du gestionnaire ou des membres de l'équipe de gestion du projet (Brockmann et Girmscheid, 2007; San Cristóbal, 2017; Williams, 1998). Ils peuvent aussi affecter les objectifs ou les résultats du projet et, par ricochet, son succès ou son échec (Lin et al., 2019; Liu et al., 2016; Project Management, 2017). L'impact de ces nouveaux défis sur les résultats et leur influence sur l'environnement du projet sont encore plus importants dans certains types de projets comme les mégaprojets. Partant de ces constats, cette recherche s'est donnée comme principal objectif d'explorer la complexité sociale créée par ces acteurs externes et ses effets sur la gestion globale des parties prenantes du projet. Cette thèse, dans le but d'élargir son champ d'étude, a choisi d'explorer la complexité sociale dans un cas pratique où celle-ci se trouve à un niveau élevé. Le cas pratique retenu porte sur un mégaprojet public d'infrastructure pour lequel les populations bénéficiaires se sont mobilisées pendant des décennies avant d'avoir sa réalisation. La présentation de cette recherche est décomposée en sept chapitres. Le premier chapitre traite de la problématique et des objectifs de la recherche. Les chapitres 2 et 3 portent respectivement sur la revue de littérature et le cadre conceptuel.

Ils sont suivis de la méthodologie de recherche et de la présentation des résultats dans les chapitres 4 et 5. L'interprétation des résultats et la discussion sont abordées dans les chapitres 6 et 7 avant que la conclusion générale ne vienne clore cette thèse.

# CHAPITRE 1

## PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE

Ce chapitre comporte une mise en contexte de la recherche suivi de la problématique managériale et enfin de la question et des objectifs de la recherche.

### 1.1. Contexte de la recherche

La conscientisation aux enjeux environnementaux, l'explosion des nouvelles technologies et le dynamisme des réseaux sociaux ont apporté dans l'environnement de la gestion publique des acteurs nouveaux. Il s'agit des organisations de la société civile qui demandent des comptes aux gouvernants et veulent faire entendre leur voix sur la manière dont les biens communs sont utilisés ou gérés. Ces populations organisées, souvent dans la foulée de leurs revendications (D'Aquino, 2002; Lajarge et Roux, 2007; Lehtinen et Aaltonen, 2020; Ninan et al., 2020) deviennent des acteurs que ne peuvent plus ignorer les décideurs et les promoteurs de projets. L'effet de leurs demandes, de leurs pressions ou de leurs influences est le moteur de la réactivité et de la prise de conscience des organisations publiques pour répondre aux enjeux environnementaux (Gauthier-Lamer, 2018; Jiang et al., 2020; Lajarge et Roux, 2007). Alors naissent des exigences sur la responsabilité sociale des entreprises et l'acceptabilité sociale des projets ayant des impacts plus importants sur l'environnement et le cadre de vie des populations (Dasí, 2009; Gauthier-Lamer, 2018, p. 41; Lin et al., 2019; Liu et al., 2011; Liu et al., 2016). L'effet de ces pressions sociales et des exigences sociales et environnementales qui l'accompagnent peuvent déterminer le choix du gestionnaire de projet. De manière pratique, *« un projet dans lequel des exigences principalement techniques sont attendues peut nécessiter un gestionnaire de projet différent*

de celui d'un projet dans lequel des exigences principalement environnementales sont attendues »<sup>1</sup> (Bosch-Rekvelde et al., 2011, p. 737-738). Faire cette distinction dans la gestion d'un mégaprojet peut être un défi tant pour le gouvernant que pour le gestionnaire qui est appelé à gérer le projet. C'est dans la contribution à relever ce défi que se situe la problématique managériale de cette recherche présentée dans la section qui suit.

## 1.2. Problématique de recherche

Indépendamment des conditions ayant conduit à la présence de ces nouveaux acteurs dans l'environnement du projet, il arrive un moment où le gestionnaire est amené à composer avec eux et, parfois, leur gestion devient son occupation principale. La raison d'une telle situation est due au fait que ces acteurs, par leur présence et leur importance, créent un ou plusieurs autres centres de décision évoluant parallèlement et de manière « non formelle » qui influencent ceux formels et existant dans le projet. Voici comment Dasí (2009, p. 92) résume ce que cela peut impliquer pour le gestionnaire dans le cadre des projets territoriaux qui ressemblent à des projets complexes :

*« Le fait d'introduire de la participation dans le gouvernement des territoires suppose de bouleverser les priorités de la planification, en consacrant moins de temps à préparer des documents complexes et détaillés d'analyses et de stratégies au profit de l'accent mis sur la création et/ou le renforcement des réseaux participatifs en vue de les transformer en un secteur supplémentaire du processus décisionnel ».*

Les documents complexes et détaillés d'analyses et de stratégies habituellement élaborés sans l'implication des acteurs externes dans la réalisation du projet ne sont pas, pour

---

<sup>1</sup> Traduction libre

autant, abandonnés. Ces documents sont réorganisés en termes de priorité ou d'importance avec l'apparition de nouveaux objectifs. Comme l'explique Gil (2023, p. 2), en parlant des parties prenantes externes, « *ce n'est pas l'incompétence qui explique l'émancipation limitée des parties prenantes, mais plutôt les liens limités avec ces dernières avant l'approbation du projet* » qui conduisent à la révision de ces documents. La présence des acteurs externes dans l'environnement du projet devient donc un enjeu supplémentaire et ajoute de la complexité au projet, une complexité qui peut devenir l'élément central dans la performance de la gestion du projet pouvant affecter les actions managériales (De Toni et Pessot, 2021; Gil, 2023). En effet, selon Mercier (2001, p. 16), la présence de ces acteurs externes « *implique que ce soit la société qui détermine le succès de l'entreprise [...]. Cela peut donc entraîner une certaine frustration de la part des dirigeants puisque les réussites ne seront pas forcément liées à la réalisation des objectifs organisationnels.* ». Ce seront plutôt des objectifs de projet qui vont au-delà de l'organisation et de sa gestion. Les dirigeants doivent intégrer ou prendre en compte les aspirations ou les attentes de la société, du territoire dont celle-ci provient ou de la région d'où elle s'exprime. Il apparaît que la complexité sociale du projet n'est pas seulement liée à la présence des acteurs externes mais surtout à leur importance et à leur capacité à être au cœur des centres de décisions stratégiques et à les influencer.

La montée du pouvoir des acteurs externes dans la réalisation des projets crée un environnement qui devient de plus en plus complexe et difficile à maîtriser ou à contrôler pour le décideur ou le gestionnaire (Lajarge et Roux, 2007; Lehtinen et Aaltonen, 2020; Liu et al., 2016). Williams et al. (2012) évoquant la complexité des projets ont trouvé qu'elle a des impacts importants qui ne sauraient être négligés. La raison pour eux, c'est que « *les problèmes au sein des projets sont souvent subjectifs et interpersonnels, résultant d'une*



*équipe de personnes travaillant de manière incertaine vers un objectif incertain avec des comportements d'équipe complexes émergents<sup>2</sup> » (Williams et al., 2012, p. 39). La difficulté du gestionnaire à maîtriser ce nouvel environnement du projet moderne est liée à la complexité des interactions formelles ou non formelles pouvant exister entre les acteurs de chaque environnement de l'organisation (interne et externe), d'une part, et celles des acteurs entre les deux environnements, d'autre part. Ces interactions qui sont capables d'affecter positivement ou négativement les résultats à obtenir ou l'atteinte des objectifs de l'organisation et/ou du projet (Asquin et al., 2005; Dasí, 2009; De Toni et Pessot, 2021; Kerzner et Kerzner, 2017; San Cristóbal, 2017) et qui constituent aussi des opportunités d'apprentissage, d'innovations et de développement organisationnels (De Toni et Pessot, 2021). Cet environnement du projet induit une multitude de formes de complexité de projet (Brockmann et Girmscheid, 2007).*

Depuis la mutation du rôle des organisations de la société civile ou des acteurs externes dans l'environnement du projet, leur présence augmente les difficultés en ajoutant de l'incertitude dans la gestion de projet basées sur la triple contrainte constituée du coût, de l'échéancier et de la portée (Daniel et Daniel, 2019; De Toni et Pessot, 2021; Kerzner et Kerzner, 2017; Pollack, 2007). Les travaux de plusieurs chercheurs en gestion opérationnelle de projet s'étant penchés sur la présence croissance des acteurs externes dans l'environnement du projet ont conduit à la naissance de la double triple contrainte. Il s'agit de la triple contrainte (triangle d'or) à laquelle s'ajoutent trois nouvelles contraintes qui portent sur la réputation, la valeur et la qualité pour intégrer des dimensions du projet qui avaient été sous-estimées ou ignorées (Kerzner et Kerzner, 2017). Malgré cela, des défis, des

---

<sup>2</sup> Traduction libre

risques et des enjeux liés à la présence de ces acteurs demeurent encore problématiques quant à leur organisation pour l'atteinte des objectifs du projet (Daniel et Daniel, 2019; Lehtinen et Aaltonen, 2020; Li et al., 2018; Liu et al., 2016; Pollack, 2007). Ces risques liés aux acteurs externes faisant, de plus en plus, partie des « parties prenantes » du projet ont été identifiés comme importants pour le succès, la rapidité de réalisation et les coûts des projets. Compte tenu de cette importance, savoir ce que ces acteurs externes attendent ou ce dont ils ont besoin se révèle être un aspect déterminant pour bien les gérer (Frooman, 1999; Kerzner et Kerzner, 2017, p. 335; Li et al., 2018; Liu et al., 2016, p. 10).

Dans ce nouveau contexte social de projet, la présence des acteurs ou parties prenantes externes vient souvent changer les priorités d'exécution notamment au niveau de sa planification et de sa réalisation (Castelblanco et Guevara, 2024; Dooms, 2019; Freeman, 1984; Freeman, 1999, 2004; Frooman, 1999; Jones et al., 2016; Mitchell et al., 1997). De nouveaux centres ou mécanismes de prise de décision apparaissent dans l'environnement du projet par des processus que le gestionnaire ne peut ignorer s'il veut atteindre ses objectifs (Dasí, 2009). Mais, il arrive que le gestionnaire n'en soit pas suffisamment conscient (Castelblanco et Guevara, 2024). Dans ce processus social et politique (El Boukri, 2023; Geraldi et al., 2011), l'espace et les ressources sont appropriés et organisés ou réorganisés (Lajarge et Roux, 2007; Moine, 2007; Painter, 2009; Vanier, 2008) selon l'étape ou la phase du cycle de vie du projet à laquelle ces acteurs sont intégrés dans le projet. Leurs pouvoirs d'influence et l'importance de leur mobilisation et des bouleversements qu'ils apportent ou peuvent apporter dans le projet varient grandement selon le moment de leur implication : dès les premières idées du projet ou à une étape plus avancée de sa réalisation (Frooman, 1999; Lehtinen et Aaltonen, 2020; Lin et al., 2019; Liu et al., 2016). Cette appropriation ou cette

(ré)organisation des ressources par ces parties prenantes externes de plus en plus puissantes sont à souhaiter pour les projets publics car elle permettrait non seulement aux gouvernants y compris les professionnels des projets de développement de continuer à gouverner mais aussi d'améliorer leur prise de décision (De Toni et Pessot, 2021; Lajarge et Roux, 2007; Mercier, 2001). C'est à juste titre que Jones et al. (2016, p. 55) écrivent :

*« Lorsqu'un environnement ... s'avère complexe et changeant, ils (les gestionnaires) ne peuvent jamais être certains que les décisions et les mesures qu'ils prennent aujourd'hui seront encore appropriées à l'avenir. Une telle incertitude rend leur tâche particulièrement stimulante, et aussi stressante, d'où l'importance pour eux de bien comprendre les forces qui façonnent l'environnement de leur organisation. ».*

Il devient donc important pour le décideur ou pour le gestionnaire de prévoir l'« agressivité » ou la fronde sociale de ces parties prenantes externes afin de répondre et d'atténuer les conflits potentiels à l'avance parce qu'elles apportent une nouvelle forme de complexité ou augmente l'incertitude dans le projet (Bosch-Rekvelde et al., 2011; Boutilier et Zdziarski, 2017; El Boukri, 2023; Liu et al., 2016; Perminova et al., 2008). Or, les « exigences d'un bon modèle de complexité de projet doivent prendre en compte non seulement le nombre d'éléments et leurs interdépendances, mais aussi le contexte social et politique, et les compétences du chef de projet telles que le leadership partagé, l'intelligence émotionnelle, vision, valeurs et croyances, etc. » (San Cristóbal, 2017, p. 765)<sup>3</sup>. Cette forme

---

<sup>3</sup> Traduction libre

de complexité liée au contexte social et politique du projet, est capable de modifier son cours du projet, ses objectifs, sa planification, sa réalisation et ses résultats, notamment dans les mégaprojets publics (Castelblanco et Guevara, 2024; Daniel et Daniel, 2019; El Boukri, 2023). C'est ce que, Brockmann et Girmscheid (2007) et San Cristóbal (2017) appellent « *complexité sociale de projet* ». Reconnaître la complexité sociale de projet est le « *point de départ nécessaire pour mieux explorer les micro pratiques sociales et les relations entre les entités qui pourraient aider à explorer la boîte noire de la complexité sociale des projets* » (El Boukri, 2023, p. 33) en vue de faciliter la gestion proactive des projets complexes.

Pour mieux comprendre cette « *complexité sociale* » ou le « *contexte social et politique* » créé par ces parties prenantes externes et analyser leurs influences sur la gestion globale des parties prenantes du projet (Daniel et Daniel, 2019; Lehtinen et Aaltonen, 2020; Liu et al., 2016), « *il est nécessaire de surpasser la détermination des facteurs et sources de la complexité et comprendre les situations de la complexité sociale, les rôles des acteurs de projet dans le développement des moyens et réponses à ces situations de complexité* » (El Boukri, 2023, p. 39). Pour ces raisons, deux principales orientations ont été données à cette recherche.

Premièrement, nous avons fait appel à d'autres domaines de la science proches de la gestion de projet comme l'économie, l'aménagement territorial, la géographie et le développement communautaire, local ou régional. Plusieurs travaux dans ces domaines ont mis en évidence des liens et des similitudes entre la complexité sociale de l'organisation et celle du projet dans sa conception moderne ou contemporaine (Campagne et Pecqueur, 2014; D'Aquino, 2002; Mercier, 2001; Painter, 2009; Turner et Cochrane, 1993; Vidal et al., 2011; Williams, 1998; Yang et al., 2011). Dans le domaine de la géographie et de l'aménagement

du territoire, par exemple, Lajarge et Roux (2007) décrivent un environnement de projet lié à la présence des parties prenantes externes où les modes de gestion ne fonctionnent plus et ne sont plus adéquats ou adaptés qui rejoignent celui de Turner et Cochrane (1993), de Stacey (1996) et de Vidal et al. (2011). Dans cette situation, le chef de projet se trouve face à un environnement où les contraintes et les objectifs de projets ne sont pas toujours explicites, où un référentiel professionnel et un langage adapté sont absents (Lajarge et Roux, 2007; Stacey, 1996; Turner et al., 2013; Turner et Cochrane, 1993; Vidal et al., 2011). C'est la persistance de cette situation au niveau de la gestion de projet qui fait le centre d'intérêt de cette recherche.

Deuxièmement, dans le souci d'effectuer cette recherche exploratoire avec un cas pratique ayant un niveau plus élevé de la complexité sociale, il a été décidé de l'étudier dans un contexte de mégaprojet public d'infrastructure. En effet, le mégaprojet public d'infrastructure, par son essence même, a des impacts importants sur l'environnement et le cadre de vie des communautés qui se mobilisent pour être suffisamment impliquées dans sa réalisation (Castelblanco et Guevara, 2024; Daniel et Daniel, 2019; Daniel et Daniel, 2018). Cette essence du mégaprojet public d'infrastructure s'observe à quatre niveaux. Le premier niveau est lié à son coût qui fait plusieurs centaines de millions voire de milliard de dollars canadiens. Le deuxième niveau est rattaché à la durée de sa réalisation qui couvre plusieurs années voire plusieurs décennies. En troisième position, se trouve l'importance de la logistique et des ressources mobilisées ou à mobiliser. Le dernier niveau de la complexité des mégaprojets porte sur la complexité de la structure à mettre en place pour le gérer qui est due à la variété des nombreuses organisations et des contributions multidisciplinaires nécessaires à sa réalisation (Hassan et al., 1999, p. 22). Cet environnement projet lié à la

complexité de la structure de gestion à mettre en place se situe entre l'individuel (le micro), les acteurs externes à l'organisation, et la totalité (le macro), l'État en tant qu'auteur de l'intervention publique, comme l'évoquent Campagne et Pecqueur (2014). Cet entre-deux, entre le « micro » et le « macro », s'appelle le « méso ». C'est à ce niveau « méso » que se trouve la recherche que nous voulons mener sur les influences de la complexité sociale générée par des acteurs externes sur la gestion de l'ensemble des parties prenantes dans les mégaprojets publics où les objectifs de projets ne sont pas toujours explicites, où un référentiel professionnel et un langage adapté sont absents et où les modes de gestion ne fonctionnent plus ou ne sont plus adéquats ou adaptés.

### 1.3. Question et objectifs de recherche

Notre question de recherche découle de la problématique en gestion de projet liée à la difficulté à comprendre la complexité sociale dans les mégaprojets publics et ses influences sur la gestion de projet, notamment sur celle des parties prenantes. Cette question est formulée de la façon suivante : **comment la complexité sociale inhérente à l'implication des acteurs externes influence-t-elle la gestion de l'ensemble des parties prenantes dans la réalisation des mégaprojets publics d'infrastructure ?**

L'objectif global de la recherche qui en découle est d'explorer l'influence de la transformation sociale, de l'implication accrue des populations, et de la conscience environnementale sur la gestion des mégaprojets, en mettant l'accent sur la complexité sociale résultant de ces évolutions.

De manière spécifique, il s'agit dans cette recherche d'explorer :

- les stratégies ou moyens utilisés par ces parties prenantes externes pour influencer la gestion de l'ensemble des parties prenantes du projet ;
- les motivations des choix de stratégies ou moyens utilisés par les parties prenantes externes ;
- l'intégration de la perception de la présence des parties prenantes externes dans l'environnement du projet par les professionnels du projet.

Dans le chapitre suivant, nous aborderons les fondements théoriques de cette thèse. Ces fondements traiteront de la complexité sociale dans les mégaprojets publics et de la gestion des parties prenantes.

## **CHAPITRE 2**

### **REVUE DE LITTÉRATURE**

De la problématique et de la question de recherche ressortent deux grands volets sur lesquels la littérature existante sera mobilisée. Il s'agit de la complexité sociale dans les mégaprojets publics et la gestion des parties prenantes. Dans un premier temps, nous aborderons la complexité sociale dans les mégaprojets publics qui sera suivi de la gestion des parties prenantes dans un deuxième temps.

#### **2.1. Complexité sociale dans les mégaprojets publics**

Pour la complexité sociale dans les mégaprojets publics soit mieux cernée, la présentation de la littérature sur cette notion se fera en trois phases. Dans une première phase, il sera question de la complexité de projet. Dans une deuxième phase, nous parlerons de la complexité sociale. La complexité sociale dans les mégaprojets publics constituera la troisième phase. Il importe de souligner que ces trois phases sont présentées en contexte de gestion de projet.

##### **2.1.1. Complexité de projet**

Pour mieux comprendre la complexité de projet, elle sera examinée à partir de sa définition avant de la présenter en contexte de gestion de projet.



### 2.1.1.1. Définition de la complexité de projet ou de mégaprojet

Trouver une définition de la complexité de projet a été difficile bien qu'il y ait de la littérature sur le sujet. La raison est simple. Il n'existe pas de définition consensuelle sur la complexité de projet qui couvre toutes ses facettes au niveau des chercheurs à cause des approches utilisées et de leurs expériences différentes (Bosch-Rekveldt et al., 2011; Dao et al., 2016; Geraldi et al., 2011; San Cristóbal, 2017; Turner et Cochrane, 1993; Vidal et al., 2011; Williams, 1998). Les travaux de ces auteurs sont abordés de manière plus détaillée dans la présentation de la complexité de projet en contexte de gestion de projet.

La première des définitions trouvées est celle de Baccarini (1996, p. 202) qui définit la complexité du projet comme « *la composition de nombreuses parties différentes et interdépendantes ou interreliées* »<sup>4</sup>. Baccarini (1996) regroupe en deux attributs la complexité du projet : la complexité organisationnelle et la complexité technologique. Pour lui, la complexité organisationnelle comprend la dimension verticale et la dimension horizontale. Il entend par « *dimension verticale* », la structure hiérarchique organisationnelle du projet avec le nombre de niveaux hiérarchiques plus précisément la chaîne de commandement ou la répartition du pouvoir. La dimension horizontale de la complexité organisationnelle quant à elle est appréciée de deux manières. La première manière porte sur les unités ou départements organisationnels à travers leur nombre au sein du projet. La deuxième manière passe par la structure des tâches notamment au niveau de la façon dont leur répartition est faite. En ce qui concerne la complexité technologique, elle aborde le processus de transformation ou de création au sein du projet avec l'utilisation des moyens

---

<sup>4</sup> Traduction libre.

matériels, des techniques, des connaissances et des compétences mobilisées ou à mobiliser pour sa réalisation. La complexité de projet est perçue ici par rapport au nombre élevé de tâches ou d'activités à réaliser ou de structures organisationnelles à mettre en place dans l'exécution du projet en vue d'atteindre les objectifs fixés.

Pour Brockmann et Girmscheid (2007), il y a plusieurs façons d'aborder la complexité d'un projet. La complexité du projet est la somme distincte et l'ensemble des composantes suivantes : la différenciation des fonctions dans un projet entre clients, contractants, sous-traitants, fournisseurs, banques, etc., ou le service interne de différenciation de l'organisation du contractant ; les dépendances entre super-systèmes, systèmes et les différents sous-systèmes ou entre ceux-ci (interrelation) ; et l'impact consécutif au processus de prise de décision. Cette perception de la complexité rejoint celle décrite précédemment dans les travaux de Baccarini (1996). Mais cette approche de la complexité de projet leur a, cependant, paru incomplète pour considérer le projet dans sa globalité. Ainsi, ils ont trouvé une deuxième manière de présenter la complexité de projet en l'abordant par couches de complexité : la complexité des tâches, la complexité culturelle, la complexité opérationnelle, la complexité sociale et la complexité cognitive. Parmi ces cinq couches de complexités, trois sont principales. Il s'agit de la complexité des tâches, de la complexité sociale et de la complexité culturelle pour décrire la complexité d'un projet (Brockmann et Girmscheid, 2007). Il importe de noter que pour ces auteurs, un projet complexe est un mégaprojet.

Une autre approche d'appréciation de la complexité de projet a été trouvée dans la littérature. Selon Vidal et al. (2011, p. 719), « *la complexité du projet est la propriété d'un projet qui le rend difficile à comprendre, à prévoir et à garder sous contrôle dans son*

*comportement général, même lorsque les informations sont raisonnablement complètes sur le système de projet* »<sup>5</sup>. Ils définissent le système comme « *un objet qui, dans un environnement donné, vise à atteindre certains objectifs (aspect téléologique) en faisant une activité (aspect fonctionnel) tandis que sa structure interne (aspect ontologique) évolue à travers le temps (aspect génétique) sans perdre sa propre identité.* »<sup>6</sup>. De ces définitions, la complexité du projet pour Vidal et al. (2011) pourrait se résumer à la difficulté à maîtriser la gestion d'un projet dans le temps malgré la disponibilité des informations d'apparence complètes sur les éléments qui le constituent.

La dernière approche de définition de la complexité de projet est celle qui combine les travaux de Bosch-Rekvelde et al. (2011) avec leurs trois dimensions et de Geraldi et al. (2011) qui en compte cinq. Cette combinaison est utilisée en raison, d'une part, de la similitude entre les deux travaux et, d'autre part, du positionnement des centres d'intérêt de leurs recherches : l'approche opérationnelle et pratique de la recherche et le thème portant sur la complexité sociale du projet. En effet, les travaux de Bosch-Rekvelde et al. (2011) se focalisent plus sur la compréhension de la complexité de projet que sur le désir de l'anticiper et de la contrôler qui est l'objectif de la gestion de projet comme il a été vu précédemment dans les travaux de Vidal et al. (2011) et de Brockmann et Girmscheid (2007). Dans cette dernière approche, la complexité de la gestion de projet est dissociée de la complexité de projet tout en demeurant incluse dans celle-ci : « *comprendre la complexité d'un projet afin de mieux gérer les projets ne vise pas automatiquement à réduire la complexité du projet* » (Bosch-Rekvelde et al., 2011, p. 729). Toutefois, pour mieux comprendre et définir la

---

<sup>5</sup> Traduction libre.

<sup>6</sup> Traduction libre

complexité sociale dans la littérature, les travaux de Geraldi et al. (2011) ont été utiles comme présenté dans la section 2.1.2.

En partant des travaux de Bruijn et al. (1996) qui présentent la complexité de projet sous trois dimensions technique, organisationnelle et sociale, Bosch-Rekvelde et al. (2011) ont précisé et élargi le contenu de ces dimensions de la complexité de projet. Dans la version révisée par Bosch-Rekvelde et al. (2011), la complexité technique ou technologique comprend des éléments comme les objectifs, les tâches et la portée du projet. Quant à la complexité organisationnelle, elle regroupe des éléments liés à la taille, aux ressources, à la confiance et à l'équipe de projet. Concernant la complexité environnementale, elle comporte des composantes liées aux parties prenantes (internes ou externes, nombre, diversité et dépendance), au lieu de réalisation du projet (localisation) et aux conditions du marché. Elle intègre également les influences politiques et les pressions stratégiques pouvant être exercées sur le projet.

En ce qui a trait aux travaux de Geraldi et al. (2011), la complexité de projet comporte cinq dimensions : la complexité structurelle (la quantité et la variété des activités ou des éléments du projet et leur interdépendance), l'incertitude, la dynamique (les changements intervenant dans le projet durant son cycle de vie), le rythme (la vitesse de livraison des activités selon l'échéancier court ou non et les objectifs du projet) et la complexité sociopolitique (aspect humain, interactions sociales et politiques entre les acteurs ou groupes d'acteurs du projet). Comme nous pouvons le constater, les travaux de Geraldi et al. (2011) et de Bosch-Rekvelde et al. (2011) présentés au cours de la même année sont une réorganisation des éléments de la complexité de projet des travaux antérieurs (Baccarini, 1996; Bruijn et al., 1996; Turner et Cochrane, 1993; Williams, 1998) visant à rendre la

complexité de projet plus compréhensible, holistique, concrète et actuelle. Ainsi, la dimension sociale de la complexité de projet évoquée par Vidal et al. (2011) et Brockmann et Girmscheid (2007), et appelée par Geraldi et al. (2011) la complexité sociopolitique se retrouve dans la dimension environnementale de Bosch-Rekvelde et al. (2011). La complexité structurelle et le rythme, deux dimensions de Geraldi et al. (2011), sont intégrés respectivement dans les dimensions technique et organisationnelle de Bosch-Rekvelde et al. (2011). Dans les travaux de Bosch-Rekvelde et al. (2011), l'incertitude, une des dimensions de Geraldi et al. (2011), est considérée comme une composante transversale aux trois dimensions de la complexité de projet du cadre TOE. Dans la définition de Bosch-Rekvelde et al. (2011), l'aspect dynamique et évolutif de la complexité de projet dans le temps n'est pas occulté: « *Étant donné que la complexité du projet évolue au cours de son cycle de vie, l'utilisation du cadre à différentes étapes du projet doit être envisagée afin de saisir également la dynamique de la complexité du projet.* » (Bosch-Rekvelde et al., 2011, p. 737). La conceptualisation de ces auteurs prend en compte la dimension dynamique de la complexité de projet de Geraldi et al. (2011). L'approche de définition de la complexité de projet suivant le cadre TOE de Bosch-Rekvelde et al. (2011) est celle qui nous apparaît la plus complète et positionne le cadre théorique nécessaire à la réalisation de cette recherche.

En résumé, pour cette recherche, la complexité du projet est approchée sous trois formes (technique, organisationnelle et environnementale) par différenciation et par interdépendance des éléments qui constituent le projet (Bosch-Rekvelde et al., 2011). La première approche est faite selon les objectifs à atteindre, les résultats ou produits à obtenir ou les tâches à faire (complexité technique). La deuxième forme d'approche se base sur la taille du projet, les ressources disponibles ou à mobiliser, l'équipe de projet et les

préoccupations de gestion du projet (complexité organisationnelle). Dans la dernière approche, apparaissent les parties prenantes du projet avec leur nombre, leur diversité en termes de provenance et de points de vue et leurs influences ou pressions, et le lieu de réalisation du projet. De ces définitions, il apparaît des difficultés ou des enjeux à gérer les projets complexes. C'est ce qui sera traité dans la section suivante, la complexité de projet en contexte de gestion de projet.

#### **2.1.1.2. Complexité de projet en contexte de gestion de projet**

Au-delà des définitions précédentes, il s'agit ici de présenter comment se traduit dans les faits la complexité de projet en contexte de gestion de projet. En d'autres mots, c'est de savoir comment cette « *difficulté à comprendre, à prévoir et à garder sous contrôle ...* »<sup>7</sup> de Vidal et al. (2011, p. 719) se manifeste pour le gestionnaire dans la réalisation du projet, la complexité managériale de projet complexe (Bosch-Rekvelde et al., 2011).

Avant de présenter en détail la complexité des mégaprojets en contexte de gestion de projet, il importe d'abord la complexité des mégaprojets d'infrastructure publique.

##### **2.1.1.2.1. Complexité des mégaprojets d'infrastructure publique**

Pour bien comprendre la complexité des mégaprojets publics, il importe de connaître ce qu'est un mégaprojet d'infrastructure publique.

Selon Hassan et al. (1999, p. 21), un mégaprojet doit respecter cinq attributs à savoir : « *le coût élevé du capital, la durée longue mais urgente du projet, la grandeur des exigences en logistique et en technologie, la nécessité de contributions multidisciplinaires provenant*

---

<sup>7</sup> Traduction libre

*de nombreuses organisations* la création d'une « entreprise virtuelle » pour l'exécution du projet »<sup>8</sup>. i) « *le coût élevé du capital* » du projet : il s'agit de projet dont le montant total peut atteindre plusieurs centaines de millions voire plusieurs milliards de dollars canadiens; ii) « *la durée longue mais urgente du projet* » : la durée de réalisation du projet qui est souvent longue de plusieurs années ou de décennies; iii) « *la grandeur des exigences en logistique et en technologie* » que dont ils ont besoin pour leur réalisation; iv) « *la nécessité de contributions multidisciplinaires provenant de nombreuses organisations* » la mobilisation de contributions multidisciplinaires et de plusieurs organisations ou entreprises nécessaire pour leur réalisation; et v) « la création d'une « entreprise virtuelle » pour l'exécution du projet » la nécessité de constituer une organisation virtuelle (un consortium ou une association d'organisations ou d'entreprises) capable de réaliser ce type de projet. Wang et al. (2023) appellera cette organisation virtuelle une organisation temporaire. D'autres auteurs considèrent ou assimilent les mégaprojets aux grands projets ou projets de grande envergure ou encore des projets majeurs (Dumez, 2012; Munoz et al., 2015) ou parfois à des programmes parce que les mégaprojets sont souvent découpés en des sous-projets (Jiang et al., 2020).

En analysant l'approche de Hassan et al. (1999), les attributs ou caractéristiques d'un mégaprojet rejoignent l'insuffisance relevée par Brockmann et Girmscheid (2007) en parlant d'une focalisation sur la complexité des tâches. Cette focalisation empêche de considérer le projet dans la globalité lorsque vient le moment d'évaluer sa complexité. Il importe de préciser qu'à travers les attributs d'un mégaprojet pour Hassan et al. (1999), le mégaprojet est exécuté par une ou des organisations privées. Dans le cas d'un mégaprojet d'infrastructure

---

<sup>8</sup> Traduction libre

publique, le propriétaire final du projet ou son initiateur est une organisation publique, en général, l'État (Bonnaïfous, 2002).

Nous avons souligné précédemment avec Brockmann et Girmscheid (2007) qu'un projet complexe est un mégaprojet. Pour Dumez (2012) reprenant les travaux de Flyvbjerg et al. (2003), il est difficile, voire impossible, d'avoir un mégaprojet d'infrastructure notamment dans le domaine du transport ou de la haute technologie civile ou militaire sans qu'il ne soit public. Pour lui, leur nombre très élevé est dû à trois raisons. La première raison de leur nombre élevé est d'ordre technologique parce que la technologie permet leur réalisation. Les nouvelles technologies rendent possible la réalisation de plusieurs projets majeurs qui autrefois étaient impossibles à imaginer. La deuxième raison de la multiplication de ces mégaprojets d'infrastructures publiques est d'ordre politique. En effet, en procédant à leur lancement, ces mégaprojets rendent les élus (es) politiques célèbres en confortant ou en mobilisant l'électorat dont ils ont besoin pendant leur mandat pour se faire réélire. La troisième et dernière raison est sur le plan économique : beaucoup d'acteurs, tant au niveau de l'environnement interne que de celui externe du projet, ont intérêt économique à ce que ces projets soient décidés ou développés et réalisés, soit pour rentabiliser des investissements, soit pour jouir des retombées économiques.

Cette troisième raison de Flyvbjerg et al. (2003) et repris par Dumez (2012) est développée par Frischmann (2012) qui apporte un autre regard sur les mégaprojets d'infrastructure publics. En effet, dans ses travaux, Frischmann (2012), partant d'une conception purement économique, considère les infrastructures publiques, notamment de transport, les routes et les aéroports, comme des ressources communes et utilisées par tous sans discrimination. Se basant sur cette utilisation de la ressource commune, de la gestion



qui en est faite, il leur identifie deux valeurs : une valeur économique et commerciale et une valeur non commerciale appelée « valeur sociale ». Ainsi, l'infrastructure publique, lors de sa construction ou de son entretien par une intervention gouvernementale, ou encore de par son utilisation par certains acteurs, contribue à la création de la richesse d'où sa valeur commerciale. Mais, d'un autre côté, cette infrastructure est également utilisée pour satisfaire des besoins sociaux par d'autres acteurs de la société qui révèle sa valeur sociale et non commerciale. L'infrastructure est à la fois, un bien économique et un bien social utilisé par tous sans distinction ou discrimination. Il importe de noter que, pour Frischmann (2012), l'infrastructure est un mégaprojet et ne se limite pas à des travaux de béton ou de génie civil ou d'infrastructure tangible. Dans sa conception de l'infrastructure publique, Frischmann (2012) intègre les projets environnementaux, intellectuels, de télécommunication, les réseaux sociaux mais aussi des projets liés aux réseaux ou systèmes découlant des interactions sociales qui ont des retombées économiques très importantes. Cette approche des mégaprojets d'infrastructure publique considérés comme des ressources communes ou des biens communs utilisés par tous pour satisfaire des besoins économiques et sociaux vient renforcer les dimensions sociale, environnementale ou sociopolitique de la complexité de projet évoquées par Brockmann et Girmscheid (2007), Geraldi et al. (2011) ou Bosch-Rekvelde et al. (2011). Nous reviendrons plus loin sur les liens entre les travaux de ces chercheurs.

Au-delà de ces raisons, nous retenons qu'un mégaprojet public ou d'infrastructure publique connaît la participation de gouvernant public ou politique si celui-ci n'est pas le donneur d'ouvrage. Cette clarification étant faite, abordons maintenant la complexité des mégaprojets d'infrastructure publique en contexte de gestion.

#### 2.1.1.2.2. Complexité des mégaprojets d'infrastructure publique en contexte de gestion de projet

Les premiers auteurs que nous présentons sont Turner et Cochrane (1993). Ils se positionnent au niveau de la planification, la première des tâches ou fonctions essentielles du gestionnaire selon Jones et al. (2016). Ce choix fait par Turner et Cochrane (1993) peut être justifié par le fait que dans les grands projets la planification devient la fonction la plus importante que toutes les autres dans les étapes du projet (Brockmann et Girmscheid, 2007). En se basant donc sur la clarté/précision des objectifs et la connaissance de la méthode de sa réalisation, Turner et Cochrane (1993) identifient dans cette forme de complexité quatre types de projet. Ainsi, on a :

- Les projets de type 1 sont des projets avec des objectifs et des méthodes de réalisation des tâches bien définis. Le rôle du chef de projet est celui d'un chef d'orchestre ;
- Les projets de type 2 sont des projets avec des objectifs bien définis mais avec des activités mal définies. Le rôle du gestionnaire est celui d'un coach et la planification du projet doit être effectuée sur une technique à ondes progressives au fur et à mesure que l'information devient disponible.
- Les projets de type 3 sont ceux qui ont des objectifs mal définis mais des méthodes bien définies. Ces projets sont planifiés par étapes du cycle de vie du projet. Dans ce cas, le rôle du gestionnaire de projet est celui d'un artisan.
- Enfin, les projets de type 4. Ce sont des projets dans lesquels les objectifs ne sont pas clairement définis et les méthodes de réalisation sont inconnues. Dans cette dernière zone, le rôle du gestionnaire n'est pas précisé. Ce dernier type de projet

ayant un niveau de complexité plus élevé que précédemment, le rôle du gestionnaire n'est pas défini.

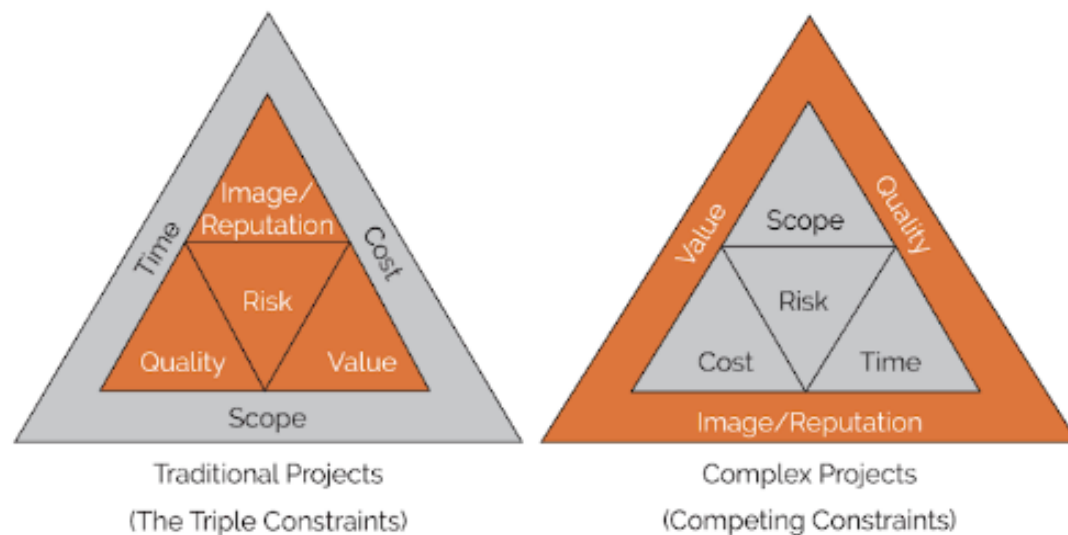
Une autre approche de la perception de la complexité du projet en contexte de gestion est celle de Stacey (1996). Son approche, basée sur le degré de certitude sur ce qui est à faire et le degré d'accord entre les acteurs dans la réalisation du projet, va au-delà de celle fondée sur la fonction de planification du gestionnaire de Turner et Cochrane (1993). Toutefois, tout comme Turner et Cochrane (1993), il identifie quatre types de complexité dans la gestion de mégaprojet à partir de niveau de certitude et d'accord entre les intervenants du projet. Ceux-ci sont présentés en des zones :

- La première zone est celle proche de la certitude et de l'accord. Ici, le gestionnaire de projet peut recourir aux techniques traditionnelles de gestion de projet basée sur la triple contrainte ;
- La deuxième zone, loin de l'accord mais proche de la certitude : les coalitions, compromis et les négociations entre les intervenants sont utilisées pour résoudre ce type de situation ;
- La troisième zone est proche de l'accord mais loin de la certitude. Les techniques traditionnelles de gestion ne fonctionnent plus et les approches de leadership sont plus utilisées pour gérer le projet ;
- La zone 4 est loin de l'accord et loin de la certitude. C'est une zone d'anarchie où le degré d'incertitude est élevé et où les techniques traditionnelles de gestion ne fonctionnent plus. Comme précédemment, les approches de leadership du gestionnaire peuvent être utilisées.

En analysant les approches de Turner et Cochrane (1993) et de Stacey (1996), la première remarque se trouve au niveau de la similitude de la méthode de caractérisation des deux critères ou axes de gestion de projet pour catégoriser la complexité de projet. Le deuxième constat est la ressemblance entre les niveaux ou types de complexité de projet. En effet, il est aisé de faire un parallèle entre le type 1 de complexité de projet Turner et Cochrane (1993) et la zone 1 de Stacey (1996). En faisant ces parallèles, il apparaît des précisions sur l'environnement du projet et sur l'importance du rôle du gestionnaire. Ainsi, dans les projets de type 1 ou de la zone 1 qui pourraient être assimilés au contexte de projet traditionnel, le gestionnaire de projet applique de manière plus ou moins aisée les règles de gestion du triangle d'or ou de la triple contraintes liées aux respects du coût, de la qualité/normes et du délai/échéancier (Kerzner et Kerzner, 2017). Toutefois, il faut préciser que cette complexité de projet est beaucoup plus liée à la taille importante de l'organisation et le nombre élevé de technologies à utiliser dans la réalisation du projet (Baccarini, 1996).

Dans les projets de type 2 ou de la zone 2, les objectifs sont clairs mais les activités sont mal définies et il n'y a pas d'accord. Le gestionnaire – coach conduit ou s'appuie sur des coalitions, des compromis et des négociations pour mener ses activités. Pour les projets de type 3 ou de la zone 3, la méthode de travail est connue mais les objectifs sont mal définis le gestionnaire-artisan utilise des approches de leadership. En se référant au contexte de mégaprojets d'infrastructure, un des centres d'intérêt de cette recherche, le gestionnaire-artisan utiliserait plutôt une combinaison de leadership transactionnel et transformationnel (Jones et al., 2016) et des compétences sociales, politiques, adaptatives et socio-émotionnelles (El Boukri, 2023). Pour préciser le contexte de projet et montrer une différence des contraintes auxquelles le gestionnaire peut avoir à faire face, Kerzner et Kerzner (2017)

donnent une illustration assez explicite dans le nouveau guide de gestion de projet (Project Management Body of Knowledge) que voici :



**Figure 1 : Comparaison des contraintes dans un projet traditionnel et un projet complexe**

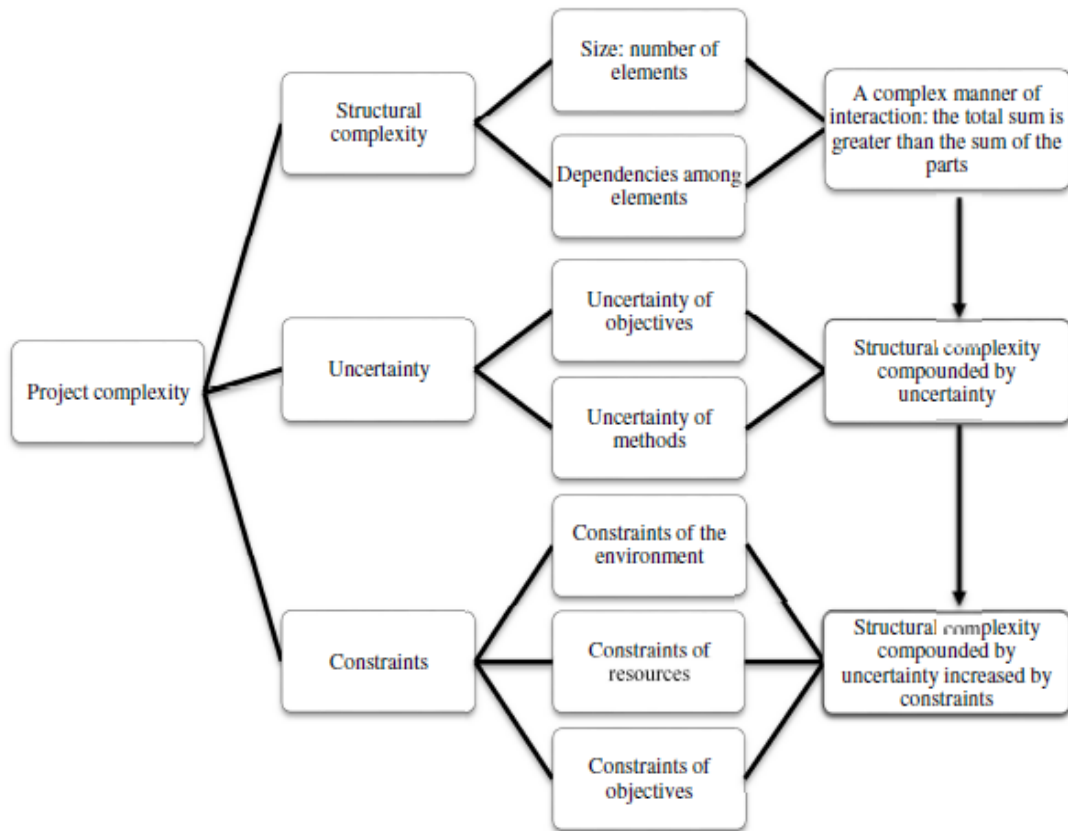
**Source : Kerzner et Kerzner (2017, p. 8)**

Dans cette présentation, il apparaît que les contraintes prioritaires pour le gestionnaire de projet changent en fonction du type de projet auquel il fait face. Sans disparaître, la triple contrainte traditionnelle est surclassée par d'autres contraintes qui, autrefois, étaient jugées non prioritaires, à savoir : la qualité, l'image ou la réputation et la valeur (non économique) du projet. Selon le degré de complexité du projet, Kerzner et Kerzner (2017) reconnaissent que les contraintes à gérer par le gestionnaires peuvent aller au-delà des six présentées sur la figure ci-dessus.

Il reste un dernier type de complexité de projet pour terminer la comparaison et l'analyse de l'appréhension de la complexité par Turner et Cochrane (1993) et Stacey (1996). Dans cette dernière forme de complexité de projet, c'est l'anarchie. Les objectifs ne sont pas clairement définis. Les méthodes de réalisation sont inconnues. Il n'y a ni accord entre les acteurs ni certitude de réalisation. Il semble n'exister aucune référence de base pour la gestion de projet comme le contenu, le délai et les normes ou qualité attendue de la réalisation. Dans ce cas, le gestionnaire joue un rôle plus important ou plus complexe que celui du gestionnaire-artisan. Une description de l'environnement de gestion de projet semblable à ce dernier type de projet a été trouvée dans les domaines du développement communautaire, local et régional, et de l'aménagement de territoire sous formes d'intentionnalité. Parlant des formes d'intentionnalité de projet exprimée dans les territoires, Lajarge et Roux (2007, p. 13) font la description de l'une d'entre elles notamment « *l'intentionnalité opératoire* » :

*« Cette deuxième forme d'intentionnalité est évidemment plus impalpable, plus indistincte, moins explicite que la première, notamment parce qu'elle ne dispose pas d'un langage adapté, d'un référentiel professionnel, d'instances pour se penser elle-même ; alors que l'intentionnalité technicienne a son vocabulaire, ses modes privilégiés d'expression, ses réseaux et ses propres formations. »*

En résumé, la synthèse des moyens de mesure de la complexité de projet est faite par Dunović et al. (2014) présentée à la figure ci-dessous.



**Figure 2 : La synthèse des variables de la complexité de projet traitées ou analysées par les auteurs**

**Source : Dunović et al. (2014, p. 737)**

Cette synthèse de Dunović et al. (2014) montre trois principales dimensions de la complexité de projet à savoir la complexité structurelle, l'incertitude et les contraintes avec leurs composantes.

Ainsi, dans la complexité structurelle se trouvent la taille du projet liée au nombre d'éléments en présence et l'interdépendance entre ces éléments. Au niveau de l'incertitude,

celle-ci est reliée aux objectifs du projet et aux méthodes à utiliser pour les atteindre. S'agissant, enfin des contraintes, elles sont de trois ordres : les contraintes liées aux objectifs, les contraintes associées à l'accès aux ressources nécessaires à la réalisation du projet et le dernier ordre est environnemental. Les contraintes environnementales portent principalement sur les enjeux de protection de l'environnement et d'utilisation des ressources naturelles. L'importance des contraintes dans la complexité de projet découle du degré de l'incertitude qui, lui-même, dépend du niveau élevé ou faible de la complexité structurelle. Les trois dimensions de la complexité de projet sont donc liées. Toutefois, il importe de préciser qu'en contexte de gestion de projet, il y a une nuance entre l'incertitude et le risque évoquée par Perminova et al. (2008). Selon eux, l'incertitude, en gestion de projet, peut avoir des effets positifs ou négatifs sur le projet. Elle comprend, donc, des opportunités (événements à impacts positifs sur les résultats du projet) et des risques (événements à impacts négatifs sur les résultats du projet). La gestion des risques qui est au cœur de la gestion de projet est considérée comme une sous-composante de la gestion de l'incertitude (Perminova et al., 2008), l'incertitude étant une des dimensions de la complexité de projet de Dunović et al. (2014)

L'effort de synthèse de Dunović et al. (2014) pourrait aider à trouver un consensus entre les chercheurs sur la définition et la conceptualisation de la complexité du projet. Cependant, il y a deux dimensions évoquées par Geraldi et al. (2011) qui sont occultées dans cette synthèse. Ces deux dimensions de la complexité de projet occultées revêtent une importance significative pour une conceptualisation holistique de la complexité de projet en contexte de gestion de projet compte tenu de l'évolution de la société et de l'environnement



de projet de nos jours. Il s'agit des dimensions temporelle et sociopolitique de la complexité de projet.

La dimension temporelle de la complexité de projet révèle les aspects dynamiques que peuvent avoir l'incertitude et la complexité structurelle selon l'évolution ou les étapes du cycle de vie du projet. En effet, selon la progression rapide, urgente ou non du projet ou selon la sensibilité ou la criticité des objectifs du projet, la dynamique au sein du projet (équipes, acteurs, intervenants) ne sera pas la même. De la même manière, les contraintes vont changer et les outils de gestion utilisés seront différents (Geraldi et al., 2011; Kerzner et Kerzner, 2017; Ninan et al., 2020; Williams et al., 2012).

S'agissant de la dimension sociopolitique de la complexité de projet ou simplement de la complexité sociopolitique de projet, sa reconnaissance comme faisant partie intégrante de la complexité du projet est apparemment récente (Geraldi et al., 2011). Elle couvre l'aspect humain de la complexité de projet, les interactions entre les parties prenantes, problématiques sociales au sein des projets (la diversité organisationnelle, la diversité des disciplines, des langues, des pratiques, des cultures, etc.) (Geraldi et al., 2011). C'est dans cette dernière dimension de la complexité de projet que se trouve le centre d'intérêt et la problématique de cette recherche à savoir la complexité sociale du projet. Elle est abordée dans la section qui suit.

### **2.1.2. Complexité sociale de projet**

La complexité sociale de projet est traitée en deux principales étapes. La première étape porte sur sa définition et la deuxième traite de ses manifestations dans les mégaprojets d'infrastructures publics.

### 2.1.2.1. Définition de la complexité sociale de projet

La complexité sociale dans les projets est une forme ou une couche de complexité de projet qui est moins connue et plus récente que la complexité de projet elle-même en gestion de projet (Boigey, 2015; El Boukri, 2023; Geraldi et al., 2011; San Cristóbal, 2017). Ce qui n'est pas forcément le cas en économie, en développement local, territorial ou régional où elle apparaît sous d'autres noms comme le pouvoir communautaire, local ou citoyen (D'Aquino, 2002).

La prise en compte de la complexité sociale dans les dimensions de la complexité du projet, en contexte de gestion de projet, est très récente. C'est pourquoi, Boigey (2015), dans son essai de modélisation, a trouvé nécessaire de reconnaître l'existence de la complexité sociale comme dimension centrale du projet contemporain. Dans son essai, il fait ressortir l'importance qu'a eu la complexité sociale dans l'atteinte des objectifs du projet. S'appuyant sur les travaux de Pollack (2007), il note que, dans les projets, « *la complexité qui s'exprime est d'abord d'ordre social que structurel, technologique, directionnel ou temporel* » (Boigey, 2015, p. 27). Cette nécessité de reconnaissance de la complexité sociale comme dimension centrale du projet rejoint les travaux de plusieurs autres chercheurs qui ont trouvé qu'elle n'est jamais seule et vient avec d'autres formes de complexité (Asquin et al., 2005; Brockmann et Girmscheid, 2007; Dao et al., 2016; San Cristóbal, 2017).

Dans la littérature mobilisée, nous n'avons pas été capable de trouver la définition de la complexité sociale en contexte de gestion de projet parce qu'il y en a plusieurs, l'une différente de l'autre sans être opposée mais plutôt complémentaire. En effet, au-delà du fait que la complexité de projet n'ait pas de définition consensuelle au sein des chercheurs en

gestion de projet, sa conception tire son origine de la théorie des systèmes et du paradigme non – déterministe (Baccarini, 1996; Daniel et Daniel, 2019).

La première définition trouvée est celle de Boigey (2015). Selon lui, « ..., *la complexité sociale peut se définir comme le produit des interactions et des interdépendances entre les différents processus sociaux qui s'expriment dans le projet* » (Boigey, 2015, p. 28). Les processus sociaux de Boigey (2015) deviennent des systèmes qui s'auto-gèrent au sein du projet créant un ordre social nouveau, régulant des fonctionnements internes et générant des comportements autonomes en permanence adaptation à l'environnement. Pour Boigey (2015), la complexité sociale est la dimension humaine de la complexité de projet qui traite de dynamiques sociales considérées comme des « *éléments perturbateurs dans la modélisation du projet et le développement des pratiques professionnelles* » (Boigey, 2015, p. 30). Cependant, son analyse sur les dynamiques sociales s'est focalisée sur l'équipe de projet ou globalement sur l'environnement interne pour le développement des pratiques professionnelles permettant de mieux les gérer. Les dynamiques sociales de l'environnement externe du projet capable de perturber la réalisation et l'atteinte des objectifs du projet semblent occultées dans son approche.

La deuxième définition provient des travaux de San Cristóbal (2017). Avant de donner sa définition de la complexité sociale du projet, il rappelle la définition de la complexité de projet de Gidado (1993) et montre ses insuffisances. Voici son approche pour donner une définition de la complexité sociale de projet :

« Gidado détermine quatre sources différentes de complexité : les ressources employées, l'environnement, le niveau de connaissances

*technologiques requises et nombre de parties différentes dans le flux de travail ( « une grande quantité de ressources, un environnement turbulent, à la pointe de la technologie et d'innombrables interactions possibles sont certainement identifiables pour des projets complexes). Cette définition semble être uniquement liée à la complexité des tâches et ne considère pas d'autres couches possibles de complexité telles que la complexité sociale (c.-à-d. le nombre et la diversité des acteurs à communiquer et à travailler les uns avec les autres) ... »<sup>9</sup> (San Cristóbal, 2017, p. 763).*

Cette définition fait ressortir quatre caractéristiques ou conditions pour parler de présence de la complexité sociale dans le projet. La première caractéristique est le nombre d'acteurs. Il faut que le nombre d'acteurs présents dans le projet soit important ou jugé élevé. La deuxième caractéristique est la diversité des acteurs. En plus du nombre élevé, il faut que les acteurs présents dans le projets soient variés, diversifiés en termes de profils, de culture, de pratiques, de provenances, etc. La troisième caractéristique qui ressort de cette définition est la communication entre les acteurs présents dans le projet. Malgré leur nombre et leur diversité, les acteurs présents le projet doivent communiquer les uns avec les autres, le produit des interactions évoqué par Boigey (2015). Enfin, la dernière caractéristique ou condition de la complexité sociale dans le projet est le travail en commun. Les acteurs du projet, tout en communiquant les uns avec les autres, malgré leur diversité et leur nombre, doivent travailler les uns avec les autres, trouver un consensus ou un compromis. Ce qui, en contexte de gestion de projet, signifie l'existence d'un objectif commun ou partagé, la présence d'une synergie pour la réalisation de résultats. Par cette démarche, San Cristóbal

---

<sup>9</sup> Traduction libre

(2017) vient apporter des précisions sur les interactions, les interdépendances et les processus sociaux évoqués par Boigey (2015) dans sa définition. Toutefois, malgré les clarifications et les apports de San Cristóbal (2017), la conceptualisation de la complexité sociale de projet semble considérer seulement ce qui passe dans l'environnement interne du projet comme si l'environnement externe du projet n'est pas une de ses parties intégrantes. Nous entendons par environnement interne, « *l'ensemble des forces qui s'exercent à l'intérieur d'une organisation et qui sont issues de la structure et de la culture de l'organisation* » (Jones et al., 2016, p. 33). L'environnement externe est constitué de « *l'ensemble des forces qui s'exercent en dehors de l'organisation et qui influent sur son fonctionnement* » (Jones et al., 2016, p. 33). Ces forces peuvent être « *économiques, politiques et juridiques, technologiques, socioculturelles, démographiques, écologiques et internationales* » (Jones et al., 2016, p. 35).

Avec la configuration des environnements du projet qui a vu apparaître des PP externes capables de changer le cours des projets et d'être celles qui apprécient les résultats obtenus, la complexité sociale du projet ne pourrait être abordée sans considérer ces acteurs externes. Pour analyser la complexité sociale de projet de manière holistique, il importe de considérer ou d'inclure dans sa modélisation ou dans sa définition les interactions, les interdépendances et les processus sociaux des acteurs externes. En d'autres termes, il s'agit de considérer dans les analyses le nombre, la diversité, la communication et le travail (San Cristóbal, 2017) des acteurs externes concernés ou impliqués dans le projet (Daniel et Daniel, 2019; Liu et al., 2016). Cette complexité, nous l'appellerons la complexité sociale externe du projet.

Avant d'aller plus loin dans la compréhension de la complexité sociale de projet, nous allons aborder dans la prochaine section, les fondements théoriques qui la soutiennent à travers ses enjeux et ses intérêts.

#### ***2.1.2.2. Fondements théoriques de la complexité sociale de projet : enjeux et intérêts***

Des différentes définitions de la complexité sociale et analyses présentées, nous abordons ses enjeux et ses intérêts en nous basant sur les fondements théoriques qui la sous-tendent.

La complexité sociale de projet étant une dimension ou une composante de la complexité de projet, ses fondements théoriques partent, en partie, de ceux de la complexité de projet notamment des mégaprojets. Comme évoqué dans les sections précédentes, la complexité sociale de projet n'est pas présentée de la même façon et avec les mêmes contenus (Bosch-Rekvelde et al., 2011; Brockmann et Girmscheid, 2007; Frischmann, 2012; Geraldi et al., 2011; Hassan et al., 1999).

Ainsi, dans les travaux de Bosch-Rekvelde et al. (2011), la complexité sociale de projet n'est pas spécifiquement comme une dimension entière de la complexité de projet. Mais les éléments qui la constituent comme les interactions et processus sociaux, les stratégies d'influence politiques, la variété des opinions et la diversité de la provenance des acteurs du projet se retrouvent transversalement dans deux des trois dimensions : dimensions organisationnelle et environnementale.

Par contre, dans les travaux de Geraldi et al. (2011), la complexité sociale du projet constitue une dimension entière de la complexité de projet et apparaît sous la rubrique de

dimension de la complexité sociopolitique. Tous les éléments de la complexité sociale répartis les deux dimensions de Bosch-Rekvelde et al. (2011) évoqués précédemment sont regroupés dans la complexité sociopolitique de Geraldi et al. (2011).

Plusieurs limites ont été trouvées par rapport à ces réflexions et analyses sur la complexité du projet. L'inconvénient principal est qu'ils ne se concentrent pas sur la complexité du système de projet en soi. En effet, avec de telles mesures, la complexité de projet peut seulement être évaluée en prenant une partie spécifique du problème comme la planification comme ce fut le cas avec Turner et Cochrane (1993). Car « *la formulation mathématique ne permet pas de référencer les facteurs de complexité réelle du projet*<sup>10</sup> » (Vidal et al., 2011, p. 719). Ce qui fait que la dernière catégorie ou dimension de la complexité du projet évoqué plus haut sort du champ analytique et quantitatif de l'approche utilisée par Vidal et al. (2011). La difficulté principale de modélisation de cette dernière catégorie de la complexité du projet provient de la faiblesse de l'appréhension holistique de la complexité du projet. Cette faiblesse découle du fait que certaines formes de complexité de projet ou de mégaprojet ne sont pas encore modélisées ou modélisables. Ce qui n'empêche de les évoquer et d'en discuter (Bosch-Rekvelde et al., 2011; Frischmann, 2012; Geraldi et al., 2011). Il s'agit par exemple de la complexité cognitive, de la complexité culturelle, de la complexité sociopolitique ou tout simplement de la complexité sociale (Brockmann et Girmscheid, 2007; Geraldi et al., 2011; San Cristóbal, 2017). Celle qui nous intéresse et qui sera abordée dans la prochaine section est la complexité sociale notamment dans les mégaprojets d'infrastructure publique.

---

<sup>10</sup> Traduction libre

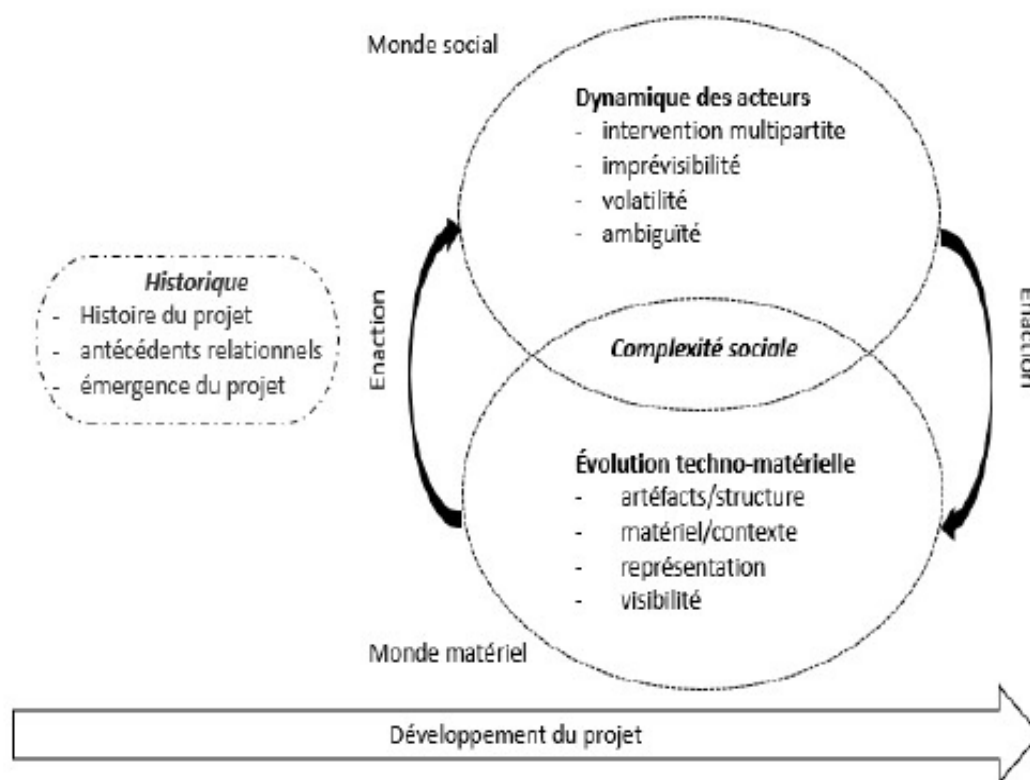
Une dernière approche de définition de la complexité sociale des projets nous vient des travaux de El Boukri (2023) qui s'appuie, en autres, sur les travaux de Bosch-Rekvelde et al. (2011) et Geraldi et al. (2011). Elle, El Boukri (2023), reconnaît que la complexité sociale de projet est une boîte noire. S'appuyant sur les travaux de Bosch-Rekvelde et al. (2011), elle trouve que la complexité structurelle des projets majeurs est constituée de trois formes de complexité : « *la complexité technique (portée, tâches, disciplines, outils, etc.), la complexité organisationnelle (taille, ressources, nombre d'interface, etc.) et la complexité environnementale (conditions de marché, climat, etc.)* » (El Boukri, 2023, p. 31). Bien que la complexité environnementale de Bosch-Rekvelde et al. (2011) intègre les influences politiques, la concurrence, les pressions stratégiques, la disponibilité des ressources et des compétences et le lieu de réalisation (réceptacle) du projet, El Boukri (2023) observe que cette approche ne permet de comprendre et d'évaluer les processus relationnels et sociaux entre les différents acteurs du projet. C'est la dimension sociopolitique (complexité sociale) de la complexité de projet de Geraldi et al. (2011) qui nous permet de mieux cerner la difficulté. La complexité sociale ou la complexité sociopolitique de projet peut être « *facile à conceptualiser au sens large, mais difficile à opérationnaliser*<sup>11</sup> » (Geraldi et al., 2011, p. 981)

Pour contribuer à l'élaboration d'une nouvelle conceptualisation et compréhension de la complexité sociale en contexte de gestion des projets majeurs, El Boukri (2023) propose la configuration présentée à la figure suivante :

---

<sup>11</sup> Traduction libre





**Figure 3 : La complexité sociale en contexte de gestion des projets majeurs**

**Source : El Boukri (2023, p. 52)**

Dans le développement du projet, la complexité sociale apparaît ici comme le résultat de l'interaction le monde social (environnement externe) et le monde matériel (environnement interne). Elle est la partie commune entre ces deux mondes, le consensus trouvé dans les interactions. Plus loin dans ses travaux, El Boukri (2023) révèle les aspects dynamique, temporel et multidimensionnel de la complexité sociale en contexte de projets majeurs. Tout comme dans la complexité de projet, l'incertitude est un critère déterminant de la complexité sociale : « *La complexité sociale est importante lorsque l'incertitude reliée à la dynamique des acteurs et à l'évolution sociotechnique est élevée.* » (El Boukri, 2023, p.

241). Ce lien avec l'incertitude révèle le caractère dynamique et évolutif de la complexité sociale (Bosch-Rekvelde et al., 2011; Dooms, 2019; Flyvbjerg et Turner, 2018; Frischmann, 2012; Geraldi et al., 2011). C'est pourquoi, plus loin dans ses travaux, elle constate que « *la complexité sociale ne représente pas un état prédéfini qui existe séparément du projet, mais plutôt une construction sociale endogène à la configuration du réseau d'acteurs du projet* » (El Boukri, 2023, p. 258).

Des différentes définitions de la complexité sociales ci-dessus présentées, il apparaît une distinction entre la complexité sociale de l'environnement interne du projet et celle de son environnement externe. La complexité sociale considérée comme une dimension de la complexité de projet et devant être intégrée dans sa modélisation holistique doit prendre en compte ses manifestations dans les deux environnements susmentionnés. Nous reviendrons sur ces fondements dans le cadre conceptuel.

Après avoir présenté les fondements théoriques de la complexité sociale de projet ses enjeux et ses intérêts, voyons maintenant les conditions d'apparition des deux formes de complexité sociale de projet qui ont été évoquées : la complexité sociale dans l'environnement interne (la complexité sociale interne) et celle dans l'environnement externe (la complexité sociale externe).

#### ***2.1.2.3. Apparition de la complexité sociale interne dans les mégaprojets publics***

Dans les mégaprojets d'infrastructure public, la complexité sociale interne prend sa source dans la solution organisationnelle pour répondre aux besoins de réalisations des tâches complexes (Boigey, 2015; Bosch-Rekvelde et al., 2011; Geraldi et al., 2011; Hassan et al.,

1999). En effet, Geraldi et al. (2011, p. 981), évaluant la complexité sociopolitique, appelée ici la complexité sociale, trouvent qu'elle est « *élevée dans des situations telles que les fusions et acquisitions, les changements organisationnels ou lorsqu'un projet doit réunir des intérêts, des agendas ou des opinions différents.* ». Cette évaluation de la complexité sociopolitique de projet révèle la source de la complexité sociale interne de projet. L'évaluation de Geraldi et al. (2011), dans le cas des mégaprojets qui nécessite la création d'un consortium, une association circonstancielle de plusieurs organisations ou entreprises. L'enjeu ici est plus organisationnel et porte sur la mise en place d'une culture commune, l'harmonisation de pratiques de professionnels provenant d'organisations différentes (San Cristóbal, 2017) et pluridisciplinaires (Hassan et al., 1999) pour l'atteinte des objectifs d'un mégaprojet d'infrastructure (Frischmann, 2012).

Dans la littérature parcourue, en gestion de projet, la complexité sociale de projet provenant de son environnement interne, est abondamment traitée à travers la gestion d'équipe de projet sous plusieurs formes : équipes matricielles, pluridisciplinaires ou multidisciplinaires ayant des pratiques et des modes de fonctionnement différents au sein de l'organisation ou de l'entreprise (Guo et al., 2024; Kerzner et Kerzner, 2017; Project Management, 2017; Whitty et Maylor, 2009).

Après avoir abordé les conditions d'apparition de la complexité sociale interne de projet, celles de la complexité sociale externe sont traitées dans la section qui suit.

#### *2.1.2.4. Apparition de la complexité sociale externe dans les mégaprojets publics*

Pour comprendre comment la complexité sociale externe apparaît dans les mégaprojets publics d'infrastructure, il faut connaître comment les acteurs externes qui sont au cœur de cette forme de complexité sociale s'introduisent dans l'environnement du projet. Pour atteindre cet objectif, nous avons dû aller au-delà de la littérature en gestion de projet. Dans les domaines connexes à la gestion de projet comme l'aménagement territoriale, l'économie, le développement ou régional, deux contextes de projet liés à la planification ou à la conception sont préalables à l'apparition de la complexité sociale externe : le contexte de projet descendant et le contexte de projet émergent.

##### *2.1.2.4.1. Apparition de la complexité sociale externe en contexte de projets descendants*

Les projets descendants se distinguent par la méthode de leur planification appelée la planification territoriale descendante, c'est-à-dire la planification du haut vers le bas, la territorialisation, la logique descendante exogène (Bourque, 2012; Brulot et al., 2014; D'Aquino, 2002) ou encore l'intentionnalité opérationnelle (Lajarge et Roux, 2007). Ce sont des projets dont les objectifs et la période de réalisation sont décidés par les gouvernants ou décideurs pour répondre à des besoins ou attentes choisies par eux. Ces types de projet sont le plus souvent utilisés dans l'administration publique et quelques fois dans les entreprises privées. Les ressources mobilisées sont, en général, le déterminant ou le déclencheur du projet (Lajarge et Roux, 2007). À l'origine du projet, les acteurs externes qui nous intéressent dans la complexité sociale n'avaient pas le pouvoir d'influencer le projet tant au niveau de

ses objectifs que sur la période de sa réalisation. Selon Teller (2015, p. 1), ils sont plutôt « ... *poussés à se repositionner politiquement, socialement et spatialement en se défaisant de certaines de leurs certitudes et en en établissant d'autres.* ». Le choix du projet, son contenu, sa planification, son exécution et son contrôle sont définis par les gouvernants ou leurs représentants sans une influence significative des acteurs externes à l'organisation. Des auteurs en aménagement de territoire et en développement local, Lajarge et Roux (2007), parlant du processus par lequel les projets descendants se réalisent, établissent des liens entre le projet, les ressources et le territoire et font la description suivante :

*« Dans une acception classique de l'aménagement des territoires, les ressources constituaient le premier ressort d'une mécanique qui visait, par l'intervention publique, à organiser leur mise en valeur et leur exploitation pour faire du développement : une ressource avérée, une volonté affirmée, une vision dessinée, des moyens financiers pour l'assumer et un engagement effectif dans l'action. »* Lajarge et Roux (2007, p. 2).

Les acteurs externes évoqués dans cette recherche sont présents dans la réalisation du projet avec une influence limitée, restrictive ou contrôlée sur le contenu, les objectifs et les résultats qui sont imposés par les gouvernants ou les décideurs. Les changements dans la réalisation du projet par ces acteurs externes sont également permis mais contrôlés ou maîtrisés par le gestionnaire. Le gestionnaire de projet se retrouve dans une situation habituelle où il applique « facilement » les méthodes et les outils de gestion permettant le respect des règles liées à la traditionnelle triple contrainte (le triangle d'or) ou de la double triple contrainte selon la taille du projet (Kerzner et Kerzner, 2017).

Il arrive que pour certains de ces projets descendants notamment ceux qui relèvent ou qui sont gérés par une organisation publique décident de sortir des limites préalablement fixées. Il s'agit souvent des projets qui veulent régler « ... *des problèmes complexes, aux multiples facettes ou évoluant dans le temps, comme la durabilité, le changement climatique, la reconversion économique, la rénovation d'un quartier...* » (Mercier, 2001, p. 1). Pour d'autres projets, c'est plutôt l'existence et l'utilisation de certaines ressources naturelles locales (mines, forêt, etc.) qui mobilisent des acteurs locaux externes au projet et créent un environnement hostile à la réalisation du projet (Dasí, 2009; Liu et al., 2016). Dans ces projets descendants, la complexité sociale externe apparaît dans le cycle de vie du projet comme une situation nouvelle, préoccupante, voire bouleversante mais déterminante pouvant conduire à l'échec ou au succès du projet. Face à cette situation, le gestionnaire se doit de mettre en place des stratégies nouvelles pour atteindre ses objectifs ou la réussite. La gestion du projet passe d'un paradigme déterministe nourri par la recherche opérationnelle prônée par le PMI (Boigey, 2015; Daniel et Daniel, 2018; Project Management, 2017) à un paradigme non déterministe qui combine la gestion de la complexité de projet à la gestion de l'incertitude (Daniel et Daniel, 2019; Daniel et Daniel, 2018; Stacey, 1996; Turner et Cochrane, 1993). Même si cette situation bouleverse les priorités de planification et de réalisation du projet, Mercier (2001, p. 1) trouve que : « *Les gouvernants auraient intérêt à encourager la participation parce qu'elle leur permet de continuer non seulement de gouverner, mais encore d'améliorer leur prise de décision, d'appliquer et d'évaluer des politiques visant à élever la qualité de vie de la communauté comme du citoyen* ». La question se pose alors de savoir comment orienter la participation ou l'implication de ces acteurs externes avec leur nouveau pouvoir d'influence ou de perturbation du cycle de vie du projet (Lehtinen et Aaltonen, 2020).

En dehors de ce contexte d'apparition de la complexité sociale externe dans les projets descendants, il y a un autre processus par lequel la complexité sociale externe apparaît au début du cycle de vie du projet. Il s'agit du contexte d'apparition des projets ascendants.

#### 2.1.2.4.2. Apparition de la complexité sociale externe en contexte de projets ascendants

Les projets ascendants diffèrent principalement des projets descendants par le sens inverse de la méthode de leur planification. Cette méthode est appelée par D'Aquino (2002, p. 13) «*la planification ascendante* » ou « *la planification de bas en haut* », ou encore «*l'intentionnalité opératoire des territoires* » par Lajarge et Roux (2007, p. 12). Bourque (2012) qualifie cette méthode de planification de « *logique endogène et ascendante* » des projets. Ces auteurs ont tenté de trouver une formulation qui reflète le mieux ce mode d'émergence de projet nouveau et la méthode de planification qui en découle. En analysant leur description de ce phénomène, il apparaît qu'ils abordent des facettes communes, différentes mais complémentaires de ce processus d'apparition de projet.

Dans les projets ascendants, ce sont les acteurs hors de l'équipe de projet ou des professionnels relevant des gouvernants qui ont l'initiative de la formulation du projet ou qui en sont les déclencheurs. Selon le contexte, cette initiative est souvent spontanée ou le résultat d'une mobilisation progressive à laquelle les autorités où les décideurs n'ont pas accordé l'attention qu'il faut (D'Aquino, 2002; Dasí, 2009; Lajarge et Roux, 2007; Moine, 2007). Dans ce contexte, le projet naît avec la complexité sociale externe. Le gestionnaire est choisi en tenant compte de l'importance de la complexité du projet notamment de cette complexité sociale externe (San Cristóbal, 2017). Dès le début du projet, le gestionnaire se retrouve avec la complexité sociale bouleversante et déterminante pour le succès ou l'échec du projet qui

avait été décrite dans les projets descendants. Lajarge et Roux (2007, p. 13) qualifient la situation de « ... *plus palpable, plus indistincte, moins explicite [...], notamment parce qu'elle ne dispose pas d'un langage adapté, d'un référentiel professionnel, d'instances pour se penser elle-même* ». Ninan et al. (2020) ajoutent d'autres raisons qui expliquent cette situation. Les acteurs externes ne sont pas contractuellement liés au projet et opèrent à travers des frontières très perméables. C'est le paradigme non déterministe qui définit la gestion de ce type de projet. Selon les étapes de réalisation du projet, il est difficile pour le gestionnaire de savoir clairement d'avance les résultats et objectifs du projet et la stratégie à utiliser dans sa gestion. Les ententes et les accords sont souvent remis en cause (Daniel et Daniel, 2018; Stacey, 1996; Turner et Cochrane, 1993).

D'Aquino (2002) résume la situation en ces termes :

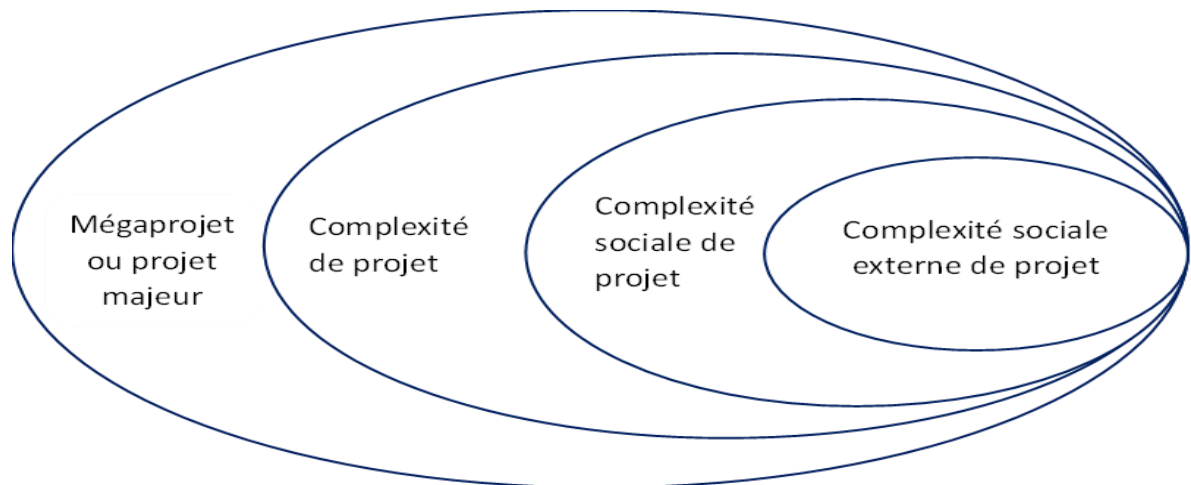
*La planification territoriale ascendante vise spécifiquement l'amorce rapide (deux à trois ans) d'une dynamique réellement autonome pour la réflexion collective sur la gestion du territoire, par l'émergence endogène de nouveaux espaces politiques, progressivement à toutes les échelles de prises de décision.*  
(p. 13)

Toutefois, cette mobilisation aboutit à la réalisation du projet, en général, lorsque les décideurs l'acceptent ou y adhèrent à la formulation et à la réalisation d'un projet qui devient celui du territoire (Lajarge et Roux, 2007). Durant tout le temps où l'adhésion des gouvernants n'est pas obtenue, il existe une tension sociale et politique dont l'ampleur dépend de l'importance et du niveau d'organisation de ces nouveaux espaces politiques.



En considérant les deux modes d'émergence des projets, Bourque (2012) suggère un processus mixte qui combine les deux logiques de planification : descendante et ascendante. Il appelle cette logique intermédiaire « *le processus négogène* ». Cette logique intervient lorsque les aspirations des acteurs externes, habituellement exclus ou pas suffisamment impliqués, finissent par rencontrer celles de l'équipe de projet, des décideurs ou tout simplement ceux qui représentent « *la logique de l'État* » (Campagne et Pecqueur, 2014, p. 176). À analyser de près, les projets publics dans lesquels apparaissent généralement des mobilisations fortes d'acteurs extérieurs ne sauraient devenir une réalité ou un succès sans un accord ou un consensus avec « *la logique de l'État* ».

Le processus adopté, dans la littérature mobilisée, pour positionner la complexité sociale externe peut être résumé de la façon suivante :



**Figure 4 : Positionnement de la complexité sociale externe dans un mégaprojet public d'infrastructure**

**Source : L'auteur**

La question à se poser, dans ce contexte de complexité sociale, est de savoir comment avoir cet accord ou ce consensus dans la gestion d'un projet avec les différents acteurs des environnements internes et externes qui y interviennent. C'est ce qui est l'objet de la section suivante intitulée : théorie et gestion des parties prenantes.

## **2.2. Théorie et gestion des parties prenantes**

Avec l'importance que prend la complexité de projet et principalement la complexité sociale dans les mégaprojets, la théorie des parties prenantes connaît plus que jamais un engouement tant au niveau des chercheurs que des professionnels en gestion de projet (Autissier, 2020; Ferar, 2020; Frérot et Rebérioux, 2018; Khawaja et al., 2019; Mercier, 2001; Mitchell et al., 1997; Moreau Defarges, 2015; Pesqueux, 2006; Yang et al., 2011). L'importance de l'aspect humain dans la complexité des mégaprojets d'infrastructure montrée à travers les dimensions organisationnelle et environnementale de Bosch-Rekvelde et al. (2011), la dimension sociopolitique de Geraldi et al. (2011), les processus, interactions et systèmes sociaux de Boigey (2015), El Boukri (2023) et bien d'autres chercheurs démontre la gestion des acteurs du projet est au cœur du succès ou de l'échec des projets. Étudier l'influence de la complexité sociale inhérente aux acteurs externes sur la gestion des parties prenantes nécessite de voir la littérature disponible en contexte de gestion de projet. De manière plus précise, dans les mégaprojets d'infrastructure, l'ambiguïté entourant les objectifs du projet (Pollack, 2007) et ceux des acteurs y intervenant (Dooms, 2019; Geraldi et al., 2011; Gil, 2023) aborde des problématiques liées à la gestion des parties prenantes qui, pour être bien traitée, nécessite de remonter à sa théorie.

Selon Pesqueux (2006), pour connaître l'origine de la théorie des parties prenantes, il faut remonter dans les années 1800 avec les travaux de De Tocqueville (1842) dans son ouvrage « *De la démocratie en Amérique* ». Mais d'autres auteurs comme Freeman (1984) et Mercier (2001) avec la contribution d'Ansoff (1973) associent l'origine de la théorie des parties prenantes à celle de la notion de « partie prenante ». Pour eux, elle est apparue en 1963 lors d'une communication à l'institut de recherche de Stanford et c'est à partir de ce moment que la théorie aurait été mobilisée pour avoir la forme connue aujourd'hui.

### **2.2.1. Théorie des parties prenantes : définitions**

#### **2.2.1.1. Définition de la théorie des parties prenantes**

Au-delà de la divergence observée au sujet de son origine, la théorie des parties prenantes vise principalement à élargir la représentation que les sciences de gestion se font du rôle et des responsabilités des dirigeants ou des gestionnaires des organisations. Le rôle et les responsabilités de ces dirigeants ou gestionnaires tournent autour de la fonction de maximisation du profit ou des raisons économiques et financières en incluant dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts et les droits des non-actionnaires (Mercier, 2001). C'est ce qui a amené plusieurs chercheurs à voir en elle l'élargissement de la théorie de l'agence ou de la théorie des coûts de transaction pour permettre à l'organisation ou au projet de s'adapter aux réalités de son environnement moderne qui inclut des acteurs externes plus ou moins importants (Boatright et al., 2006; Brullot et al., 2014; Gil, 2023; Mercier, 2001; Mitchell et al., 1997). Finalement, Autissier (2020, p. 37) trouve que « *la théorie des parties prenantes est surtout une approche éthique qui vise le respect et la participation des différents acteurs. Cela se matérialise par l'intégration des différents points de vue dans les*

*processus de décision et le dialogue* ». C'est avec cette dernière définition que nous avons exploré le comportement et les influences des acteurs externes dans la complexité sociale des mégaprojets évoquée dans cette recherche surtout dans les projets qui relèvent de l'administration publique.

La définition de la théorie des parties prenantes ne saurait être complète sans présenter celle des parties prenantes.

#### **2.2.1.2. Définition de parties prenantes**

Les parties prenantes, pour Pesqueux (2006, p. 21) reprenant Mercier (1999), représentent, « *l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants* ». Il apparaît dans cette définition que les parties prenantes identifiées par sont dans l'environnement interne de l'organisation ou très proches de celle-ci en donnant la priorité au volet financier. Cependant, il existe des acteurs qui pourraient être intéressés par l'entreprise en dehors de sa bonne santé financière, mais dont la mobilisation peut avoir un impact la santé de l'entreprise. Parmi ces acteurs, il y a ceux qui sont affectés par les activités de l'entreprise sur le plan éthique, environnemental, culturel, etc. (Autissier, 2020; Gil, 2023; Lehtinen et Aaltonen, 2020; Lin et al., 2019; Liu et al., 2016). Ces acteurs ne sont pas pris en compte dans la définition de Mercier (2001).

La définition de Freeman (1984, p. 46) d'une partie prenante reprise par Mitchell et al. (1997) vient élargir la définition de Mercier (2001) en intégrant ces acteurs « oubliés » ou « ignorés » parce que n'ayant pas un intérêt financier avec l'organisation. Pour eux, il s'agit de *"tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des objectifs de*

*l'organisation* "<sup>12</sup> (Mitchell et al., 1997, p. 854). Cette définition prend en compte le contexte de notre recherche en intégrant des parties prenantes internes aussi bien qu'externes à l'entreprise. Toutefois, il importe de souligner que l'idéologie qui sous-tend cette définition de Mitchell et al. (1997) n'est pas loin de celle de la théorie de l'agence ou des coûts de transaction quant à l'importance à accorder aux acteurs externes. En considérant le contexte actuel de l'environnement des mégaprojets avec les préoccupations environnementales et les changements climatiques, l'idéologie des acteurs externes du projet à prendre en compte peut être opposée ou contraire à celle des parties prenantes internes (Gil, 2023). Elle vient donner une importante différence et nouvelle aux acteurs externes dans la réalisation du projet notamment au niveau de la gestion de ses parties prenantes (Dooms, 2019).

Pour mieux comprendre les influences de la complexité sociale générée par les acteurs externes sur la gestion des parties prenantes du projet, nous abordons, dans les paragraphes suivants, la théorie des parties prenantes à travers les dimensions qui la constituent et son application en contexte de gestion de projet.

### **2.2.2. Fondements théoriques et pratiques**

Dans la littérature parcourue, nous avons constaté que la présentation de la théorie des parties prenantes deux courants de pensée.

Pour le premier courant de pensée prôné par chercheurs comme Mitchell et al. (1997), il y a une distinction entre la théorie des parties prenantes et la gestion des parties prenantes. La théorie des parties prenantes se limite aux dimensions normative et descriptive. La gestion

---

<sup>12</sup> Traduction libre

des parties des parties prenantes est la théorie des parties prenantes avec ses deux dimensions en contexte de gestion de projet.

S'agissant du deuxième courant de pensée, il est prôné par Donaldson et Preston (1995) et Mercier (2001). Pour ce courant de pensée, la théorie des parties prenantes a trois dimensions. Ces trois dimensions sont : la dimension normative, la dimension descriptive et la dimension instrumentale. La gestion des parties prenantes qui est considérée hors de la théorie des parties prenantes par Mitchell et al. (1997) y est ici intégrée à travers la dimension instrumentale.

Pour nous, les deux courants de pensée ne s'opposent pas mais sont complémentaires (Freeman, 1984; Freeman, 1999; Frooman, 1999; Mercier, 2001; Mitchell et al., 1997). La gestion des parties prenantes (Mitchell et al., 1997) ou la dimension instrumentale de la théorie des parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995; Mercier, 2001) intervient après les dimensions normative et descriptive.

Dans notre démarche, nous allons présenter les trois dimensions de la théorie des parties prenantes citées précédemment en deux étapes. Dans la première étape, nous aborderons les dimensions normative et descriptive qui font le consensus entre les chercheurs sur le sujet puis, à une deuxième étape, nous traiterons de la dimension instrumentale de la théorie des parties prenantes sur laquelle il y a une divergence. Dans cette deuxième étape, la dimension instrumentale est abordée comme la théorie des parties prenantes en contexte de gestion de projet à laquelle sera ajoutée la gouvernance de projet. Nous présenterons chacune de ces dimensions en essayant de les rapprocher le mieux des réalités pratiques.

### **2.2.2.1. Dimensions normative et descriptive**

#### **2.2.2.1.1. Dimension normative**

L'approche éthique de la théorie des parties prenantes évoquée par Autissier (2020) se matérialise dans cette dimension. Elle vise le respect et la participation de tous les acteurs concernés (impliqués ou impactés) par la réalisation du projet. Cette participation de tous les acteurs du projet passe par la prise en compte de leurs enjeux dans les décisions qui sont prises dans la réalisation du projet. C'est justement au niveau de la considération des enjeux de tous les acteurs ou parties prenantes du projet dans les décisions prises que naissent les difficultés et la nécessité de l'approche éthique dans la théorie des parties prenantes.

Outre l'approche éthique d'Autissier (2020), la dimension normative aborde également les droits des parties prenantes et les obligations de l'organisation ou de l'entreprise vis-à-vis de la société qui constituent en elles-mêmes la responsabilité sociale de l'organisation (Boatright et al., 2006; Brulot et al., 2014; Freeman, 1984; Frérot et Rebérioux, 2018; Gil, 2023; Jones et al., 2016). La prise en compte de cette dimension dans la théorie des parties prenantes est dynamique dans le cycle de vie du projet notamment au niveau des mégaprojets compte tenu des changements fréquents liés aux enjeux des parties prenantes surtout de celles qui sont externes à l'organisation (Autissier, 2020; El Boukri, 2023; Geraldi et al., 2011; Lehtinen et Aaltonen, 2020; Lin et al., 2019; Liu et al., 2016).

En général, les enjeux des parties prenantes internes sont largement intégrés dans les théories de l'agence et des coûts de transaction qui sont souvent bien connus des dirigeants et des gestionnaires d'entreprise ou de projet. Ils ont été et sont encore les premières préoccupations des dirigeants ou des gestionnaires (Frérot et Rebérioux, 2018; Gil, 2023).

Ceux des parties prenantes externes sont souvent ignorés ou peu considérés par les gestionnaires. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons choisi de nous focaliser plus sur ceux des « nouveaux » acteurs qui sont à l'extérieur de l'organisation avec le pouvoir d'influencer les objectifs et les résultats des entreprises et des projets en apportant la complexité sociale des mégaprojets publics. Frérot et Rebérioux (2018), reconnaissant que le social n'est pas seulement l'apanage des pouvoirs publics que nous trouvons dans les mégaprojets publics, invitent les entreprises privées à étendre leur champ d'action vers l'intérêt général. Ce faisant, les entreprises privées qui le feraient gagneront à étendre l'objet social de l'entreprise sans devenir « *l'entreprise-providence* » (Frérot et Rebérioux, 2018, p. 27).

S'agissant des enjeux de ces nouveaux acteurs, compte tenu du changement de la société, de la conscientisation environnementale et de leurs comportements, l'un des premiers qui prend une importance majeure dans les mégaprojets publics socialement complexes est le lieu de réalisation, le réceptacle, du projet (Dooms, 2019; Lajarge et Roux, 2007; Proulx, 2011). Cet enjeu a une importance majeure à cause des ressources locales qui y sont ou seront utilisées, transformées ou attendues (Bourque, 2012; Campagne et Pecqueur, 2014; Lajarge et Roux, 2007; Moine, 2007). Il constitue le premier enjeu pour ces parties prenantes externes ou la principale raison de mobilisation de ces dernières, en général, contre ou, parfois, pour le projet en cours de réalisation ou à réaliser. La mobilisation contre la réalisation du projet constitue l'une des principales raisons qui obligent le gestionnaire ou le dirigeant à porter une attention particulière à ces acteurs externes.

Un autre enjeu relié au lieu de réalisation du projet concerne l'environnement et les retombées socioéconomiques. Ils sont des principales préoccupations des territoires ou des



acteurs qui s'y trouvent. Pour Chembessi (2017, p. 2-3), les acteurs ou réseaux d'acteurs des territoires souhaitent « *répondre à des objectifs environnementaux, voire sociaux, sans pour autant entraver les logiques de marché en termes de gains économiques et de compétitivité pour les entreprises participantes ...* » en « *ayant des motivations et des compréhensions diverses des enjeux en question, des compétences variées* ». Ces objectifs et enjeux que ne prenaient pas en compte les entreprises ou les organisations sont devenus presque obligatoires pour elles. Ils constituent par la même occasion l'une des raisons pour lesquelles la dimension normative de la théorie des parties prenantes est évolutive et dynamique dans l'organisation et souvent dans le cycle de vie des mégaprojets (Boatright et al., 2006; Brullot et al., 2014; Gil, 2023; Guo et al., 2024; Kerzner et Kerzner, 2017; Lehtinen et Aaltonen, 2020; Liu et al., 2016; Mitchell et al., 1997; Müller et al., 2024). Ces enjeux abordés présentent les acteurs externes comme s'ils étaient homogènes face à ceux de l'environnement interne ou proche de l'organisation pour qui la bonne santé financière ou économique importe beaucoup. Ce qui n'est vraiment pas le cas puisque les objectifs, attentes ou enjeux que représente le projet pour ces acteurs externes ne sont toujours pas les mêmes. Des sous-groupes peuvent apparaître entre eux.

De manière plus globale, pour Bourque (2012) et Lajarge et Roux (2007), les populations qui se mobilisent dans les projets participatifs, collaboratifs ou dans les actions collectives n'ont pas les compétences ou expertises requises pour mener à bien leur démarche par rapport aux besoins qu'elles expriment. En face d'elles se trouvent des acteurs administratifs institutionnels ou gouvernementaux qui détiennent ces compétences ou qui sont mieux informés. Ce fait, n'enlève toutefois pas l'importance et la pertinence de leurs enjeux et de leurs rôles dans les projets. Leur participation ou leur implication est, d'ailleurs,

perçue par Dasí (2009, p. 107) comme « *un moyen d'améliorer la conception et l'application des politiques* » dans la réalisation des projets. Chembessi (2017) a trouvé que le dénominateur commun des préoccupations de tous les acteurs est d'apporter des réponses aux problématiques environnementales qui se posent. À cela, s'ajoutent la nature et le périmètre de coordination, l'espace de l'intervention et les moyens techniques, financiers, économiques, institutionnels ou humains (Bourque, 2012; Campagne et Pecqueur, 2014; Chembessi, 2017; Lajarge et Roux, 2007; Proulx, 2011). Il ressort de cette analyse que pour les acteurs du projet, ce ne sont pas seulement les résultats qui comptent, mais aussi le processus par lequel ils sont obtenus. Les travaux récents de Gil (2023) sur la théorie des parties prenantes se sont penchés sur cette situation. Dans la nouvelle théorie des parties, Gil (2023, p. 2) tente d'« *explorer comment les organisations peuvent accéder à des ressources précieuses des parties prenantes pour faire avancer les choses, et comment les relations avec les parties prenantes peuvent être durables étant donné que différentes parties prenantes adoptent des cadres moraux et éthiques différents* ». Dans le contexte de cette recherche, le mégaprojet étant considéré comme une organisation en soi, les parties prenantes qu'elles soient internes ou externes ont un lien avec cette organisation par leurs ressources qui sont nécessaires à la meilleure création de la valeur.

Il est à se demander, dans la prise en compte des enjeux de tous les acteurs du projet dans les décisions prises ou à prendre, si ceux-ci jouent le même rôle ou s'ils ont la même importance ou que leurs enjeux ont toujours la même envergure durant le cycle de vie du projet. C'est cette question qui sera traitée dans la section suivante. Cette section porte sur la dimension descriptive de la théorie des parties prenantes.

#### 2.2.2.1.2. Dimension descriptive : identification et catégorisation des parties prenantes

La dimension normative qui a abordé la définition et des enjeux des parties prenantes a déjà présenté une partie de leur identification. Cette identification et mieux cette reconnaissance des parties prenantes est basée sur les normes et valeurs de l'organisation, des valeurs qui relèvent de la morale et de l'éthique (Gil, 2023; Jones et al., 2016). Elle devient en cela un choix stratégique pour l'organisation et détermine la manière dont le projet sera géré (Ferar, 2020; Frérot et Rebérioux, 2018). La dimension descriptive de la théorie des parties prenantes traite de l'identification et de l'analyse des parties prenantes (Mercier, 2001).

L'identification des parties prenantes du projet est une étape importante des interactions entre les acteurs dans les mégaprojets de manière générale, et plus capitale dans ceux qui sont socialement complexes (Castelblanco et Guevara, 2024; Gil, 2023; Lin et al., 2019). Identifier un groupe d'acteurs comme une partie prenante dans la réalisation d'un projet est avant tout une reconnaissance de son apport, de ses préoccupations et de sa valeur, La nouvelle théorie des parties prenantes « *cherche à approfondir notre compréhension de la manière dont les critères économiques et juridiques permettent et contraignent les choix stratégiques qui déterminent la manière dont les organisations choisissent d'émanciper les parties prenantes et dont les parties prenantes ressentent la valeur créée conjointement* » (Gil, 2023, p. 2)

Dans le cadre d'un projet public, elle revêt un caractère plus sensible pouvant affecter négativement l'échéancier de réalisation et augmenter les coûts du projet dont ne sont pas

toujours conscients les gestionnaires de projet. Comme l'écrivent Castelblanco et Guevara (2024) dans le cadre des projets de partenariat public privé d'infrastructure de transport, :

*« Une identification efficace des parties prenantes nécessite la participation des gouvernements locaux et de plusieurs entités publiques. Il est intéressant de noter que ce problème était plus prononcé parmi les personnes interrogées du secteur privé que du secteur public, ce qui suggère que les parties prenantes responsables de l'identification sont moins conscientes du problème »* (Castelblanco et Guevara, 2024, p. 8).

Une fois l'identification des parties prenantes faite, leur analyse permet de les catégoriser (Castelblanco et Guevara, 2024; Dooms, 2019; Frérot et Rebérioux, 2018; Mitchell et al., 1997; Proulx, 2011). La principale catégorisation des parties prenantes que nous utiliserons dans cette recherche est de Mitchell et al. (1997) compte tenu de la facilité de son application en contexte de gestion de projet que nous lui trouvons. La méthode de catégorisation des acteurs de Mitchell et al. (1997) reprise par Brulot et al. (2014) se base sur l'utilisation de trois attributs interreliés et complémentaires qui sont : *le pouvoir, la légitimité et l'urgence des revendications* des parties prenantes. Voici les définitions qu'ils donnent à chacun de ces attributs.

**Le pouvoir** de l'acteur ou de la partie prenante est défini comme la capacité de ce dernier à imposer sa volonté aux autres acteurs (Brulot et al., 2014). Pour Lemieux (2009, p. 23), le pouvoir *« consiste dans le contrôle des décisions qui concernent des ressources. Un acteur ou une alliance d'acteurs contrôle une décision qui la rend conforme à ses préférences »*. Pour contrôler des décisions, Brulot et al. (2014) ont trouvé que les parties

prenantes utilisent différents types de pouvoirs et identifient trois principaux types. Le premier est *le pouvoir légal ou rationnel* qui porte sur l'appartenance de l'acteur ou de la partie prenante à une institution. Le deuxième type de pouvoir est celui du *le pouvoir charismatique* qui se rapporte à la capacité d'un acteur à imposer sa volonté aux autres grâce à ses qualités humaines personnelles, indépendamment de la structure à laquelle il appartient, qu'elle soit institutionnelle, associative ou privée. Le troisième et dernier concerne *le pouvoir traditionnel* encore appelé *le pouvoir économique*. Ce dernier fait référence à la position qu'occupe un acteur dans un espace donné et qui est déterminée le plus souvent par sa taille et par son histoire. Il faut noter que la notion du pouvoir utilisé par les parties prenantes externes à l'organisation pour atteindre leurs objectifs est aussi abordée dans les domaines de l'aménagement du territoire et en développement local ou régional (Bertacchini et al., 2006; Brullot et al., 2014; Chembessi, 2017; D'Aquino, 2002; Guo et al., 2024; Landel et Senil, 2008).

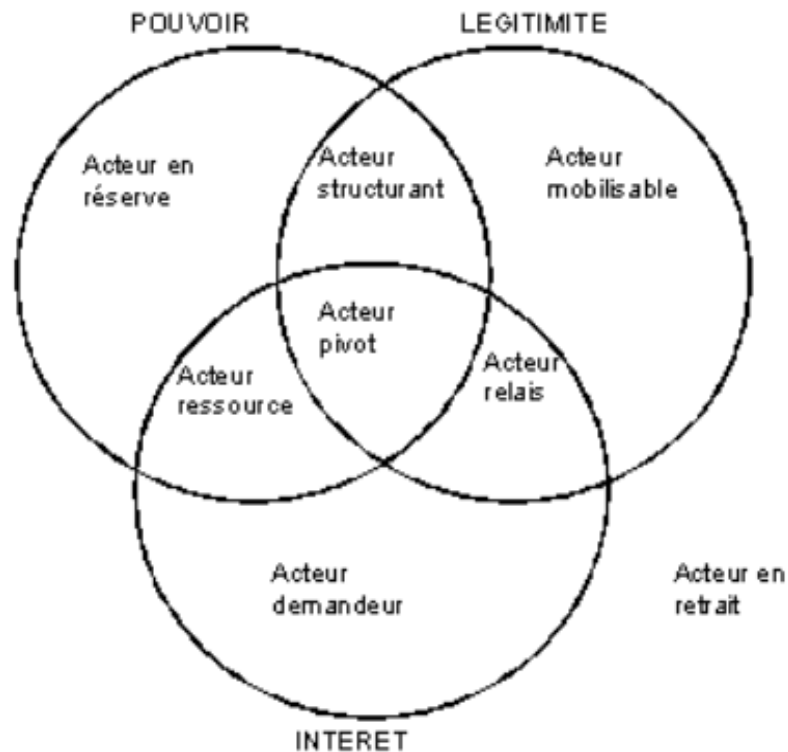
**La légitimité**, quant à elle, est fonction de « *la reconnaissance d'un ordre politique ou social non seulement comme pouvoir, mais comme autorité. Il s'agit d'une construction sociale provenant d'un passé historique commun et partagé* » (Brullot et al., 2014, p. 6). Elle apparaît avec cette définition comme un résultat de la dimension normative présentée précédemment (Frérot et Rebérioux, 2018). Tout comme le pouvoir avec lequel elle peut être rattachée, la légitimité des parties prenantes a des subdivisions parmi lesquelles se trouvent la légitimité légale ou administrative, la légitimité liée au charisme et la légitimité économique.

Le dernier attribut utilisé par Mitchell et al. (1997) est **l'urgence**. Elle se réfère à la capacité d'un acteur à exercer de la pression sur le processus en cours en fonction des enjeux

qu'il représente pour lui ; des enjeux (Chembessi, 2017; Gauthier-Lamer, 2018; Lehtinen et Aaltonen, 2020; Lin et al., 2019) évoqués dans la dimension normative de la théorie des parties prenantes qui font appel à **la notion d'intérêt**. La notion d'intérêt est définie comme la motivation d'un acteur ou d'une partie prenante à s'impliquer dans le portage ou la réalisation d'un projet ou la coordination d'une démarche d'un territoire ou d'une région (Brullot et al., 2014; François et al., 2013; Mitchell et al., 1997; Painter, 2009).

Sur la base de ces trois attributs, les parties prenantes sont identifiées et catégorisées premièrement par Mitchell et al. (1997). La figure suivante présente, le résultat obtenu à l'issue de ces processus d'identification des acteurs ou parties prenantes.

La catégorisation ou la classification des parties prenantes permet de connaître les différents types d'acteurs qui interviennent la réalisation du projet. Ainsi, nous avons dans l'environnement interne ou externe du projet, des acteurs pivot, structurant, en réserve, mobilisable, en retrait, etc.

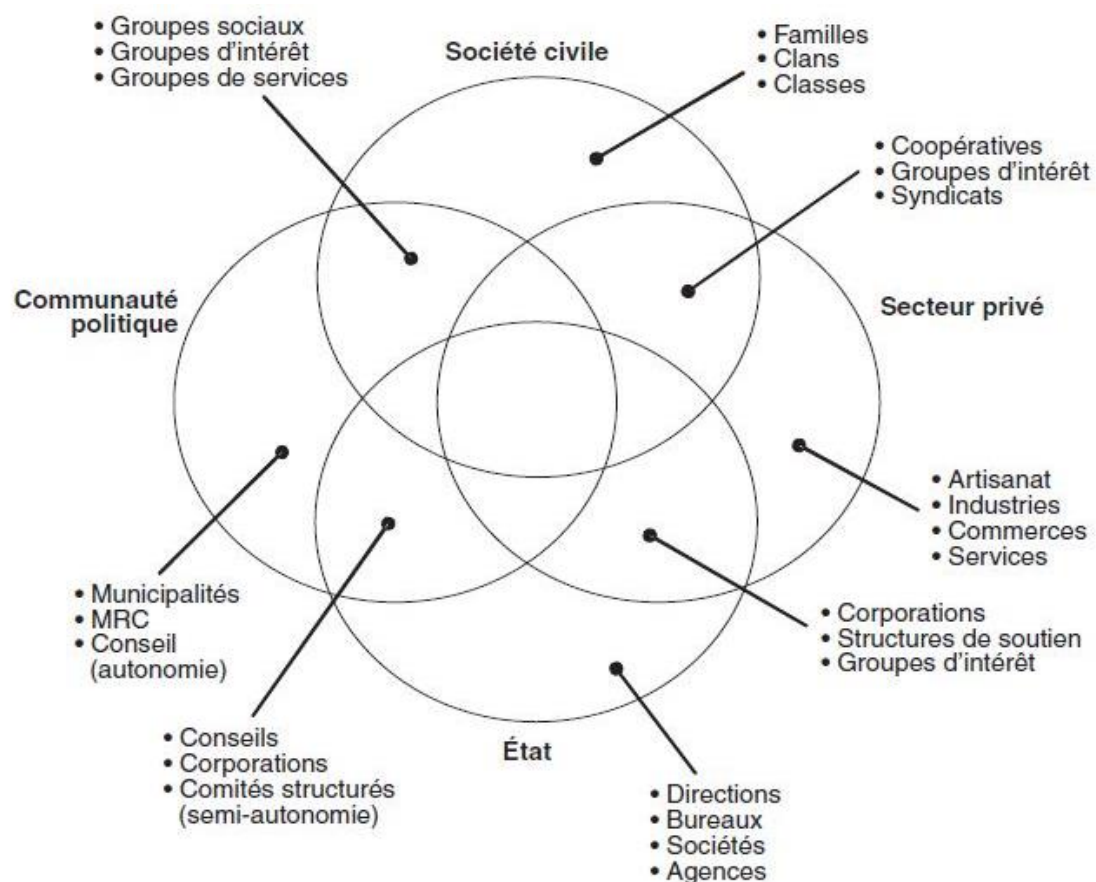


**Figure 5 : Typologie des acteurs ou parties prenantes**

**Source : Brullot et al. (2014, p. 9) adapté de Mitchell et al. (1997, p. 874)**

Dans le domaine de l'économie associée au développement régional et à l'aménagement du territoire, une autre forme de catégorie des parties prenantes qui s'est principalement focalisée, cette fois-ci sur les acteurs externes à l'organisation a été trouvée dans les travaux de Proulx (2011). Ses travaux apportent des informations complémentaires sur la catégorisation des parties prenantes notamment celles qui sont constituées par les acteurs externes qu'il appelle « *les acteurs territoriaux* » (voir figure 5). Les conclusions des travaux nous fournissent des informations pertinentes sur la composition, la multitude et sur

la variété de profils de ces parties prenantes externes qui viennent bousculer les règles en gestion de projet notamment dans les projets de développement. À l'intérieur de ces projets de développement se trouvent pour la plupart, des projets d'envergure, des grands projets ou programmes (Jiang et al., 2020) et des mégaprojets publics d'infrastructure (Lin et al., 2019; Yang et al., 2011). Cette catégorisation est présentée dans la figure suivante.



**Figure 6 : Les acteurs territoriaux**

Source : Proulx (2011, p. 242)



En comparant les deux catégorisations des acteurs des figures 5 (Proulx, 2011) et 4 (Brullot et al., 2014; Mitchell et al., 1997), l'espace central est appelé respectivement « *le forum* » puis l'« *acteur pivot* » où peuvent se trouver le gestionnaire du projet et son équipe, les décideurs ou gouvernants ou les membres de l'organisation du projet. Cette position est idéale pour la gestion du projet du fait de l'importance d'avoir l'accessibilité à tous les acteurs ou parties prenantes et d'être ainsi au cœur des interactions pour mieux les gérer. Les acteurs qui nous intéressent se trouvent être ceux en réserve, mobilisables ou demandeurs avec Brullot et al. (2014). Mais en établissant une relation entre le projet public et le territoire ou son lieu d'accueil, Campagne et Pecqueur (2014) trouvent que les acteurs qui sont appelés à travailler ensemble sont au nombre de trois contrairement à Proulx (2011) qui en a trouvé quatre. Premièrement, il y a l'État. Il est pris au sens large du thème, auteur ou propriétaire de l'action ou l'intervention publique. En deuxième position, il y a les associations. Elles prennent en charge le territoire en portant le projet, en le défendant ou en empêchant sa réalisation. Dans les travaux de Proulx (2011), elles regroupent la société civile et les communautés. Enfin, viennent les acteurs privés. Ils intègrent progressivement la dynamique de projet en cours dans le territoire. La deuxième figure permet de savoir que ces acteurs externes au projet public peuvent se retrouver dans la communauté politique ou dans la société civile. En créant la complexité sociale dans les mégaprojets publics, il serait pertinent de savoir ce que deviennent ces acteurs externes dans le projet durant le cycle de vie ou la manière dont ils évoluent durant le cycle de vie.

En analysant la figure 4, il apparaît que certains des acteurs ont plusieurs pouvoirs qui pourraient leur permettre d'entrer en relation avec d'autres acteurs ou parties prenantes. Ces acteurs avec plusieurs pouvoirs peuvent donc jouer le rôle d'« *acteur relais* » identifié

dans la figure précédente. Cette pluralité de champs d'action des acteurs montre la complexité des relations et des interactions qui pourraient exister entre eux. Une des particularités du Québec, mais aussi du Canada est que tous les membres du gouvernement provincial ou fédéral sont tous des députés en fonction, cumulativement à celles d'être ministre ; ce qui n'est pas le cas dans tous les pays. Dans un processus d'émergence ascendante de projet, certains acteurs politiques ou élus politiques locaux peuvent se retrouver à plusieurs niveaux de décisions dans le portage ou la coordination de l'action collective. Cette situation complexifie les interactions entre les acteurs ou les parties prenantes pour ou contre l'émergence du projet. Sur ces interactions, Lemieux (2009, p. 23) fait la remarque que « *pour les acteurs politiques, les politiques publiques sont des occasions de contrôler à leur avantage les décisions comprises dans les processus par lesquels se fait la régulation des affaires publiques* ». Cependant, il importe de noter tous les acteurs politiques ne jouent pas le même rôle selon leur position dans la hiérarchie de l'administration publique. Dans cette complexité des interactions entre les parties prenantes du projet notamment public, certains acteurs politiques veillent à la bonne application de la réglementation et contribue à l'optimisation de la gestion du projet (Guo et al., 2024).

Dans cette identification et catégorisation ou classification des parties prenantes, il y a certains aspects ou dimensions que Dooms (2019) trouve nécessaire de considérer compte tenu des environnements actuels des mégaprojets publics pouvant avoir plusieurs catégories de parties prenantes et des sous-groupes. Outre la nécessité de distinguer les parties prenantes internes de celles externes, il s'agit de prendre en compte la « *dimension spatiale* » et « *l'aspect dynamique* » (Dooms, 2019, p. 72) dans l'identification et de la classification des parties prenantes mais aussi dans leur gestion de manière globale. L'aspect dynamique porte

autant sur la catégorie des parties prenantes que sur les changements au niveau des objectifs ou des impacts du projet. Cet aspect est pris en compte plusieurs chercheurs (Bosch-Rekvelde et al., 2011; El Boukri, 2023; Geraldi et al., 2011). Toutefois, l'intégration de la « dimension spatiale » dans la gestion des parties prenantes apporte des éléments intéressants dans le contexte de la réalisation d'un mégaprojet public ayant une complexité sociale externe variable d'un endroit à un autre comme la construction de la route 73/175 à quatre divisées.

Ces trois aspects (dimensions spatiale et dynamique, et distinction des PP internes et des PP externes) dans l'identification et la catégorisation des parties prenantes évoqués par Dooms (2019) revêtent une importance capitale dans les mégaprojets publics rendus socialement complexes par les parties prenantes externes. Ils pourront permettre de mieux comprendre la source de la complexité sociale du mégaprojet, les particularités liées à l'appartenance géographique des parties prenantes et leur évolution durant le cycle de vie du projet. Les éléments intéressants pour cette recherche qu'apporte la prise en compte de la dimension spatiale dans la gestion des parties prenantes sont abordés dans la dernière dimension de la théorie des parties prenantes, la dimension instrumentale.

#### ***2.2.2.2. Théorie des parties prenantes en contexte de gestion de projet***

##### ***2.2.2.2.1. Dimension instrumentale de la théorie des parties prenantes ou gestion des parties prenantes ?***

Comme évoqué précédemment la dimension instrumentale de la théorie des PP ne fait pas le consensus au niveau des chercheurs. Cette dimension instrumentale porte sur l'utilisation qui est faite par le gestionnaire des deux précédentes dimensions ou l'application de la théorie de parties prenantes en contexte de gestion de projet (Freeman, 2010; Frérot et

Rebérioux, 2018; Lehtinen et Aaltonen, 2020; Mercier, 2001, p. 8). Pour eux, il s'agit de la gestion stratégique ou du management des parties prenantes après les avoir identifiées et catégorisées à partir des normes éthiques et juridiques pour satisfaire leurs intérêts et besoins légitimes. La satisfaction de ces intérêts légitimes « *permet d'assurer les objectifs de performance et la survie de l'entreprise* » (Mercier, 2001, p. 8). La gestion stratégique efficace et optimale des parties prenantes d'un mégaprojet permet au gestionnaire d'avoir la cohésion et le consensus nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés et à la réalisation des résultats attendus par elles (parties prenantes). C'est pourquoi, Boatright et al. (2006, p. 52), dans une approche purement économique, affirment que « *..., la gestion des parties prenantes conçoit le pouvoir décisionnel des gestionnaires comme le meilleur moyen de protéger et de promouvoir les intérêts des parties prenantes* ». Cette gestion des parties prenantes rejoint la dimension instrumentale de la théorie des parties prenantes évoquée par Mercier (2001) qui intervient après les deux premières dimensions.

Pour opérationnaliser la théorie des parties prenantes en contexte de gestion de projet, l'une des méthodes identifiées dans la littérature est celle de Bousquet et al. (2013). Elle étudie l'évolution des parties prenantes durant le cycle de vie de projets par un score de centralité de leur intérêt. La centralité est mesurée en attribuant des points à chaque partie prenante durant le cycle de vie du projet sur quatre éléments à savoir : ***l'intérêt, la puissance, la position et la participation.***

L'intérêt est relatif aux enjeux que représente le projet pour chacune des PP. La puissance d'une partie prenante rejoint la présentation faite du pouvoir dans la dimension descriptive de la théorie des parties prenantes relative à la capacité la partie prenante à influencer une décision. S'agissant, de la position, elle vise à savoir si la partie prenante est

favorable ou non à la réalisation. Enfin, pour la participation, il s'agit de mesurer le degré d'implication de la partie prenante dans la réalisation du projet. Ces éléments de mesure de la centralité et la méthodologie utilisée nous paraît être une bonification pratique des attributs de Brulot et al. (2014) en contexte de gestion de mégaprojet. Ils pourront permettre de faire l'analyse des parties prenantes dans le cas d'un projet complexe et ascendant avec les données primaires et secondaires de cette recherche.

En ajoutant la dimension spatiale et la nécessité de scinder les PP internes de celles externes de Doms (2019) associées à la classification des PP relatives aux enjeux liés au lieu de réalisation ou réceptacle du projet de Proulx (2011), la gestion stratégique des parties prenantes d'un mégaprojet public couvrant plusieurs zones géographiques se fera autrement que pour un mégaprojet réalisé dans une seule zone géographique. La gestion stratégique des PP du mégaprojet réalisé dans une seule zone géographique sera répétée selon le nombre de zones géographiques du mégaprojet qui en a plusieurs. Cette gestion stratégique des PP nécessitera également la mise en place d'une gestion supra-stratégique des parties prenantes dans le cas de mégaprojet à plusieurs zones géographiques de réalisation. L'instauration d'une telle stratégie de gestion des parties prenantes se rapproche de la gouvernance de réseau inter-organisationnels ayant des concentrations géographiques interconnectées évoquée par Wang et al. (2023). Nous reviendrons sur la gouvernance de projet et ses similitudes ou liens avec la gestion des parties prenantes. En considérant ces zones géographiques comme des territoires, nous pourrions, dès lors et selon le cas, parler de mégaprojet d'infrastructure public uni-territorial ou multi-territorial. Dans le cas d'un mégaprojet multi-territorial, la gestion stratégique de ses parties prenantes pourrait se faire par une approche territoire. Dans chaque territoire, les dimensions de la théorie des PP présentée s'appliqueraient en prenant

en compte les réalités et les particularités de chaque territoire dans l'atteinte des objectifs globaux du mégaprojet d'infrastructure multi-territoriale.

Après avoir traité la dimension instrumentale de la théorie des PP ou la théorie des PP en contexte de gestion de projet ou de mégaprojet appelée la gestion stratégique des PP, abordons maintenant la gouvernance de projet qui est souvent ressortie avec la littérature mobilisée sur cette section.

#### 2.2.2.2.2. Gouvernance de projet

La nécessité de l'aborder s'est présentée compte tenu du fait que bon nombre des auteurs qui ont travaillé sur la gestion des parties prenantes (D'Aquino, 2002; Ferar, 2020; Frérot et Rebérioux, 2018; Guo et al., 2024; Kerzner et Kerzner, 2017; Khawaja et al., 2019; Mercier, 2001; Wang et al., 2023). Ces chercheurs l'ont également abordée soit comme partie intégrante ou un extrant de cette gestion. De plus, mobiliser la littérature sur le sujet nous a permis d'avoir une vue plus globale de la gestion stratégique des parties prenantes. Nous avons choisi dans cette recherche de présenter les relations qui existent entre la gouvernance et la gestion des parties prenantes de projet. En partant de la définition de la gouvernance, nous présentons l'état de la revue de littérature mobilisée sur le sujet.

La première définition de la gouvernance est de Etzioni (1998) reprise par Mercier (2001) pour qui la théorie des parties prenantes a trois dimensions comme nous les avons présentées. Il écrit : « *La gouvernance est un construit social qui reflète les valeurs, intérêts et besoins particuliers d'une société, il n'est donc pas évident d'adopter des mécanismes de gouvernance propres à un pays dans d'autres contextes* » (Mercier, 2001, p. 16). Cette définition de la gouvernance rejoint celle de la responsabilité sociale de l'entreprise de Jones

et al. (2016). Pour ces derniers, la responsabilité sociale « *s'applique au devoir ou à l'obligation des gestionnaires de prendre des décisions qui accroissent, protègent, améliorent et favorisent le bien-être et la prospérité des parties prenantes de l'organisation et de la société dans son ensemble* » (p. 84). Cette gouvernance ressemble à celle d'une organisation sociale qui pourrait correspondre aussi à celle d'une entreprise ou d'une organisation quelconque.

La définition de la gouvernance qui commence à nous rapprocher des projets est celle de Campagne et Pecqueur (2014, p. 176) qui considère la gouvernance « *comme un système de décision résultant d'une négociation entre les acteurs sociaux appartenant à l'État, à une organisation ou à une entreprise* ». Il importe de préciser que la non-transférabilité des mécanismes de gouvernance d'un pays d'un autre ou d'une organisation à une autre évoquée par Mercier (2001) est aussi applicable à ceux des mégaprojets (Brockmann et Girmscheid, 2007; San Cristóbal, 2017). Le construit social qu'est la gouvernance (Etzioni, 1998) est le résultat d'interactions et de consensus entre plusieurs acteurs d'un projet, d'une organisation ou d'un pays dans le but d'atteindre un objectif commun. Le gouvernant ou le gestionnaire participe mais dans un rôle de facilitateur.

Moreau Defarges (2015, p. 4) décrit la gouvernance comme « *une quête permanente du meilleur système politique* » qui « *... doit résulter d'une négociation permanente entre les acteurs sociaux, constitués en partenaire d'un véritable jeu, le terrain du jeu pouvant être une entreprise, un État, une organisation, un problème à résoudre* ». C'est « *le problème à résoudre* » qui conduit à la formulation et à la réalisation du projet au sein d'une organisation, au sein d'une entreprise. Jones et al. (2016, p. 404) vont plus loin en définissant la gouvernance qui se rapproche de la gouvernance organisationnelle comme « *un ensemble de*

*processus de contrôle dont les entreprises se servent pour rendre des comptes aux parties prenantes, notamment les investisseurs, les employés, les clients et les collectivités ».*

En combinant ces définitions, la gouvernance de projet pourrait se décrire comme le système de prises de décision permettant la résolution d'un problème qui résulte de la négociation continue, ou tout au moins, à des phases critiques de la réalisation du projet ou de son cycle de vie, entre les parties prenantes concernées pour s'assurer de la bonne utilisation des ressources engagées. Il apparaît des définitions citées précédemment que la gouvernance de projet est une composante de la gestion des parties prenantes ou à la limite un extrant de celle-ci. Au-delà de toutes considérations de position visant à savoir, entre la poule et l'œuf, lequel vient en premier, Boatright et al. (2006) établissent un lien entre la gouvernance et la gestion des parties prenantes. Ils y trouvent une complémentarité : « ... *la gestion des parties prenantes peut être comprise de façon complémentaire plutôt qu'en opposition au présent système de gouvernance* » (Boatright et al., 2006, p. 53). En face des parties prenantes externes, capables d'influencer la réalisation du projet, l'établissement d'un mécanisme de gouvernance est appropriée pour la gestion stratégique des parties prenantes dans les mégaprojets (Ninan et al., 2020). Dans cette gouvernance et spécifiquement dans les mégaprojets publics, les acteurs politiques, selon leur niveau pouvoir et leur position dans la hiérarchie administrative contribue aux choix de l'équipe de projet ou veille à l'application des réglementations (Guo et al., 2024; Lin et al., 2019).

Müller et al. (2024, p. 1043) s'appuyant sur les travaux de Braun et Sydow (2019) trouvent que « *la gouvernance d'un réseau en termes de choix des partenaires et de leur collaboration devient un facteur important influençant les résultats économiques, sociaux et réputationnels des projets, de leurs organisations constitutives et même de leurs investisseurs*



*publics et privés* ». Cette approche sur la gouvernance de projet de Müller et al. (2024) renvoie aux dimensions de la complexité de projet (Bosch-Rekvelde et al., 2011; Daniel et Daniel, 2019; Frischmann, 2012; Geraldi et al., 2011) et de la complexité sociale (Boigey, 2015; Brockmann et Girmscheid, 2007; San Cristóbal, 2017) traitées plus haut dans la revue de littérature. Elle renvoie aussi aux dimensions normatives et descriptives de la théorie des parties prenantes (Brulot et al., 2014; Freeman, 1999, 2004; Mercier, 2001; Mitchell et al., 1997).

Comme il a été fait, en allant dans les domaines connexes à celui de la gestion de projet pour une meilleure compréhension de la complexité sociale des mégaprojets publics et la gestion des parties prenantes, nous avons adopté la même approche au niveau de la gouvernance. Nous avons exploré une autre approche de la gouvernance dans des littératures en géographie ou en aménagement du territoire ou en développement régionale (Beaurain et Varlet, 2015; Chembessi, 2017; Lemieux, 2009; Proulx, 2011). Cette approche a permis d'analyser les interactions entre les acteurs ou parties prenantes dans les territoires. Le territoire est considéré ici comme le réceptacle du projet ou le lieu de sa réalisation (Lajarge et Roux, 2007; Proulx, 2011). La nouvelle approche retenue est la théorie de la proximité.

S'appuyant sur les dynamiques territoriales, cette nouvelle théorie fait ressortir quatre types de proximité entre les acteurs (Beaurain et Varlet, 2015). Le premier est *la proximité géographique*. Elle fait référence à la distance numérique entre les acteurs. La seconde est *la proximité institutionnelle* qui évoque la ressemblance pouvant exister entre les normes et règles régissant deux ou plusieurs catégories d'acteurs. *La proximité relationnelle*, quant à elle, aborde les mutations organisationnelles et institutionnelles qui interviennent dans le temps. Enfin, *la proximité organisée* qui s'intéresse aux mécanismes institutionnels, aux

processus de construction, de coordination, de gouvernance de l'action entre différents acteurs d'un espace géographique donné (Chembessi, 2017; Proulx, 2011).

En complément à la théorie de la proximité et dans les interactions entre les parties prenantes, il importe d'évoquer ce que Lemieux (2009) appelle « *les atouts* » dont peuvent disposer les acteurs du territoire dans l'exercice de leur pouvoir ou influence en vue d'atteindre leur objectif. Les « atouts » de ces acteurs de territoire que nous considérons ici comme des acteurs externes aux mégaprojets publics pourraient venir expliquer certains résultats dans l'analyse de leurs comportements dans une étude longitudinale de mégaprojet public socialement complexe. Six atouts ont été identifiés : les atouts *normatifs ou normes* (*avantages provenant des normes morale, éthique et juridique*), les atouts *positionnels ou postes*, les atouts *actionneurs ou commandes* (leviers d'actions), les atouts *relationnels ou liens* (carnet d'adresses, par exemple), les atouts *matériels ou supports* (en général *moyens matériels, économiques et financiers*) et les atouts *informationnels ou informations* (*capacité à voir des informations sensibles et/ou peu connues des autres acteurs*).

En résumé, la gouvernance de projet est définie en fonction du contexte dans lequel les interactions entre les parties prenantes se passent ou sont évaluées. Elle peut être la forme adaptée de la gouvernance organisationnelle ou inter organisationnelle au contexte particulier du mégaprojet ou la synthèse de plusieurs gouvernances organisationnelles selon le cas mais ne doit être assimilée à ces dernières (Wang et al., 2023). Aborder la gouvernance des mégaprojets a permis d'aller au-delà de la théorie des parties prenantes dans un contexte de gestion de projet, en l'enrichissant et en se donnant les moyens qui ont pu nous aider à mieux comprendre les comportements des acteurs qui créent la complexité sociale dans les mégaprojets publics. Les travaux de Beaurain et Varlet (2015) sur la théorie de la proximité

et ceux de Lemieux (2009) sur les « atouts » viennent en complément à ceux de Brulot et al. (2014) sur les attributs et des mesures de centralité de Bousquet et al. (2013). La gouvernance organisationnelle ou inter-organisationnelle de réseaux d'acteurs ayant plusieurs concentrations géographiques interconnectées évoquée par Wang et al. (2023) nous apparaît une prise en compte de la nécessité d'intégrer l'aspect spatial dans la gestion stratégique des parties prenantes ou de la théorie des parties prenantes selon le cas demandée par Dooms (2019).

#### *2.2.2.3. Synthèse et perspectives adoptées*

La théorie des PP présentée a permis de voir, selon la littérature mobilisée, les moyens à la disposition du gestionnaire pour gérer l'aspect humain dans la complexité des mégaprojets publics. Dans cet aspect humain, nous considérons les interactions, les processus et systèmes sociaux entre l'ensemble des acteurs intervenants dans les environnements interne et externe du mégaprojet. À travers les dimensions normative, descriptive et instrumentale de la théorie des PP, il est ressorti plusieurs points qui nous permettront de mieux apprécier les influences de la complexité sociale inhérente aux acteurs externes sur la gestion globale des parties prenantes du mégaprojet. Ces points sont présentés par dimension de la théorie des PP.

Ainsi, au niveau de la dimension normative, la définition des normes morale, éthique et juridique selon les valeurs, culture et vision de son organisation est une étape où le gestionnaire fait un survol de l'environnement dans lequel le mégaprojet est appelé à évoluer. À cette étape, le gestionnaire ou son organisation fait un inventaire du cadre juridique qui régit l'exécution du projet, les exigences morales et éthiques qui doivent permettre

d'identifier selon les enjeux existants et les objectifs du projet. En considérant l'aspect dynamique des interactions entre les acteurs du projet évoqué par plusieurs chercheurs (Dooms, 2019; El Boukri, 2023; Geraldi et al., 2011; Gil, 2023), les normes morales, éthiques et juridiques définies ou retenues au début du projet doivent être continuellement ou périodiquement mises à jour pour s'assurer qu'elles répondent toujours aux besoins du projet. La nécessité de mise à jour des normes est liée aux multiples changements qui interviennent durant le cycle de vie du mégaprojet étant donné la durée de son exécution, la multiplicité et la divergence des opinions sans oublier la diversité et les mouvements des acteurs du projet.

À travers la dimension descriptive de la théorie, les PP du mégaprojet sont identifiées et catégorisées ou classifiées sur la base de plusieurs critères. Il s'agit, dans cette identification et catégorisation, de considérer le pouvoir ou la puissance des PP à influencer la réalisation ou l'atteinte de ses objectifs du projet, de la nature et/ou de l'urgence de leurs intérêts ou enjeux, et, enfin, leur légitimité à être considéré comme PP. Selon les classifications de Mitchell et al. (1997) et de Proulx (2011), des PP sont catégorisées comme des acteurs pivot, mobilisables ou en réserve, demandeur, structurant, en retrait mais aussi des groupes sociaux, d'intérêt ou de service, des acteurs étatiques ou de la communauté politique. À ces deux classifications, s'ajoute la nécessité de préciser l'environnement (interne ou externe) de provenance des acteurs du projet (Dooms, 2019). Dans le cas des projets multi-territoriaux, selon l'importance des différences observées dans la classification des PP en passant d'un territoire à un autre, il pourrait s'avérer nécessaire d'ajouter le paramètre spatial et géographique évoqué par Dooms (2019) et Wang et al. (2023) dans la catégorisation et l'analyse des acteurs ou réseaux d'acteurs du projet.

À travers la théorie des parties prenantes, nous identifions quatre éléments qui déterminent les interactions et les interdépendances entre les acteurs de projet. Il s'agit des **intérêts ou enjeux, de l'urgence d'agir, de la légitimité et du pouvoir** de chaque catégorie des acteurs ou groupe d'acteurs qui interviennent dans le projet.

La présentation de la dimension instrumentale de la théorie des parties prenantes ou la gestion des parties prenantes a continué avec la gouvernance de projet. Nous avons trouvé, selon la littérature mobilisée, que la gouvernance de projet peut être considérée comme un extrant ou une partie de la gestion stratégique des parties prenantes du mégaprojet sans lui être confondue. C'est pourquoi, nous l'avons séparée de la dimension instrumentale de la théorie des parties prenantes ou simplement de la gestion des parties prenantes tout en montrant les liens qui peuvent exister entre elles.

Cette section vient clore la revue de littérature de cette recherche et nous permet d'aborder son cadre conceptuel.

## **CHAPITRE 3**

### **CADRE CONCEPTUEL**

À la suite de la revue de littérature, il importe d'établir le cadre conceptuel de cette recherche sur la base de laquelle les données seront collectées, traitées et analysées. Il nous servira également de socle pour l'interprétation des résultats de notre étude de cas du projet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées et aussi à la phase de la discussion.

Tout comme au niveau de la revue littérature, le cadre conceptuel traite de deux grandes composantes qui sont : la complexité sociale dans les mégaprojets publics et la gestion des parties prenantes. Une analyse des liens potentiels entre la complexité sociale en contexte de mégaprojet public et la gestion de ses parties prenantes sera menée dans ce chapitre pour faciliter le cadrage et l'approfondissement de l'interprétation des résultats de l'étude de cas.

#### **3.1. Influences de la complexité sociale externe dans les mégaprojets publics**

En contexte de mégaprojets publics, la complexité sociale de projet telle que nous l'avons présentée précédemment prend des proportions plus importantes. Dans les mégaprojets publics, elle est causée par la multiplicité et la variété de profils et de provenances des acteurs présents tant l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation de gestion du projet. Cette complexité sociale a une importance de plus en plus grande parce qu'il devient, en général, nécessaire voire obligatoire ou incontournable pour les gestionnaires de

la considérer ou de l'intégrer dans la réalisation de leur projet pour l'atteinte de leurs objectifs.

Dans les mégaprojets, la complexité sociale a deux sources (Bosch-Rekvelde et al., 2011; Brockmann et Girmscheid, 2007; Frischmann, 2012; Geraldi et al., 2011; Landel et Senil, 2008; Lehtinen et Aaltonen, 2020; San Cristóbal, 2017). La première source de complexité sociale est inhérente aux caractéristiques ou attributs des mégaprojets eux-mêmes. Elle provient de son environnement interne à cause des ressources financières, technologiques, matérielles et disciplinaires à mobiliser pour sa réalisation (Bosch-Rekvelde et al., 2011; Brockmann et Girmscheid, 2007; Hassan et al., 1999; Wang et al., 2023). La réalisation des mégaprojet demande, en général, la mobilisation des contributions multidisciplinaires et de plusieurs organisations ou entreprises nécessaire pour leur réalisation, et la nécessité de constituer une organisation virtuelle (Hassan et al., 1999) ou temporaire (Wang et al., 2023) qui est un consortium ou une association d'organisations ou d'entreprises.. En effet, la nécessité de constituer une organisation temporaire ou virtuelle à partir de l'association de plusieurs entreprises ou autres organisations pour mobiliser toutes les disciplines et technologies, et le financement nécessaires à la réalisation du mégaprojet avec le souci de partage de risque crée une complexité sociale dans l'environnement interne du projet. À cela, il faut ajouter des technologies nouvelles souvent non testées qu'apportent ces différentes entreprises (Brockmann et Girmscheid, 2007). Les ressources humaines mobilisées au sein de cette organisation virtuelle ou temporaire proviennent de différentes entreprises ayant des pratiques, des visions et des cultures qui leur sont propres qu'il faut mettre en commun pour réaliser le mégaprojet. Les acteurs qui constituent cette forme de complexité sociale évoquée par Brockmann et Girmscheid (2007) sont donc tous des

professionnels intervenant dans les mégaprojets selon leur domaine de compétence. Le processus de prise de décision est plus ou moins connu et est interne à l'organisation. C'est pourquoi, Brockmann et Girmscheid (2007) et San Cristóbal (2017) ont trouvé que la complexité sociale de projet s'accompagne souvent de la complexité culturelle, de la complexité structurale/organisationnelle, de la complexité technologique ou de la complexité cognitive. C'est pour Pollack (2007) écrit :

*« la gestion de projet est désormais appliquée à des domaines non traditionnels, tels que le changement organisationnel et le développement des systèmes d'information, où le changement peut être courant et où la négociation des objectifs peut être aussi importante pour le succès que l'efficacité de la livraison du produit »* (Pollack, 2007, p. 270).

En s'éloignant des contextes traditionnels de gestion de projet, la gestion des projets complexes peut être assimilée à de la gestion des changements organisationnels et d'objectifs de projets qui font l'objet d'une négociation presque continue de ces changements organisationnels ou d'objectifs durant presque tout le cycle de vie du projet. L'un des mécanismes identifiés par Brockmann et Girmscheid (2007) pour mieux gérer l'environnement interne tumultueux de l'organisation et réduire la complexité ou les complexités du projet est la confiance ou la capacité à faire confiance du gestionnaire, de l'équipe de projet et des partenaires impliqués. Pour Geraldi et al. (2011) en parlant de la complexité sociale dans la dimension sociopolitique de la complexité de projet ont trouvé dans les interactions entre les personnes et les organisations qu'elles impliquent des aspects tels que la transparence, l'empathie, la diversité des langues, des pratiques, des cultures, des disciplines, etc. pour une collaboration harmonieuse durable.



La deuxième source de complexité sociale dans les mégaprojets est celle provoquée par les acteurs externes à l'organisation du projet (El Boukri, 2023; Frischmann, 2012; Geraldi et al., 2011; Landel et Senil, 2008; Lehtinen et Aaltonen, 2020; Lin et al., 2019; Liu et al., 2016; Wang et al., 2023). Dans les mégaprojets, elle vient s'ajouter à celle présentée précédemment avec la particularité que les acteurs externes ne soient pas des professionnels mais souvent des bénéficiaires ou des acteurs affectés positivement ou négativement par la réalisation du projet. Ils sont constitués d'acteurs ayant des profils divers et variés y compris des élus politiques n'ayant pas de pouvoir administratif ou qui ne sont pas parmi les décideurs ou gouvernants (Bellò et Spano, 2015). Comme nous l'avons vu dans la complexité sociale des projets en général, pour « *dépasser les systèmes de normes* » (Landel et Senil, 2008) et pour être capables d'impacter les projets à toutes les phases de son cycle de vie, ils créent, en dehors de l'organisation du projet, des centres de décisions parallèles qui échappent aux gestionnaires ou dont ils sont exclus (Bourque, 2012; Lajarge et Roux, 2007; Lehtinen et Aaltonen, 2020; Lin et al., 2019; San Cristóbal, 2017).

En considérant cette deuxième source de la complexité sociale, Bourque (2012) et Lajarge et Roux (2007) trouvent que les populations qui se mobilisent dans les projets participatifs, collaboratifs ou dans leurs actions collectives n'ont pas les compétences ou expertises requises pour mener à bien leur démarche par rapport aux besoins qu'elles expriment. En face d'elles se trouvent des acteurs administratifs institutionnels ou gouvernementaux qui détiennent ces compétences ou qui sont mieux informés. Ce fait, n'enlève toutefois pas l'importance et la pertinence de leur rôle dans les projets. Leur participation ou leur implication est « *un moyen d'améliorer la conception et l'application*

*des politiques*» (Dasí, 2009, p. 107). À cela, s'ajoutent la nature et le périmètre de coordination, l'espace de l'intervention et les moyens techniques, financiers, économiques, institutionnels ou humains (Bourque, 2012; Campagne et Pecqueur, 2014; Chembessi, 2017; Lajarge et Roux, 2007). Il ressort de cette analyse que pour les acteurs, ce ne sont pas seulement les objectifs ou les résultats qui comptent, mais aussi le processus par lequel ils sont atteints ou obtenus.

Après avoir analysé la complexité sociale dans les mégaprojets notamment celle causée par les acteurs externes apparaissant dans l'environnement externe du projet avec un pouvoir d'influence, nous pouvons maintenant nous pencher sur l'analyse de leurs comportements. Le défi qui se présente dans cette recherche est que :

*« ... saisir la complexité sociale en pratique, c'est passer d'une conception normative et linéaire du management de projet qui tente de rationaliser l'action sociale et de sanctuariser les dynamiques qui en découlent, à une perspective plus proche de la réalité effective des projets, et plus sensible aux expériences vécues sur le terrain »* (Boigey, 2015, p. 27).

Pour ce faire et savoir comment gérer ces comportements dans l'atteinte des objectifs de cette recherche, nous nous sommes appuyés sur les travaux réalisés en gestion des parties prenantes et dans des domaines connexes. Ces travaux ont été présentés dans la revue de littérature.

Comme il a été relevé dans la section 2.1.1. (complexité de projet) définition de la complexité dans les projets majeurs, l'augmentation de l'incertitude dans le projet majeur et l'évolution technologique peuvent avoir lieu uniquement dans l'environnement interne du

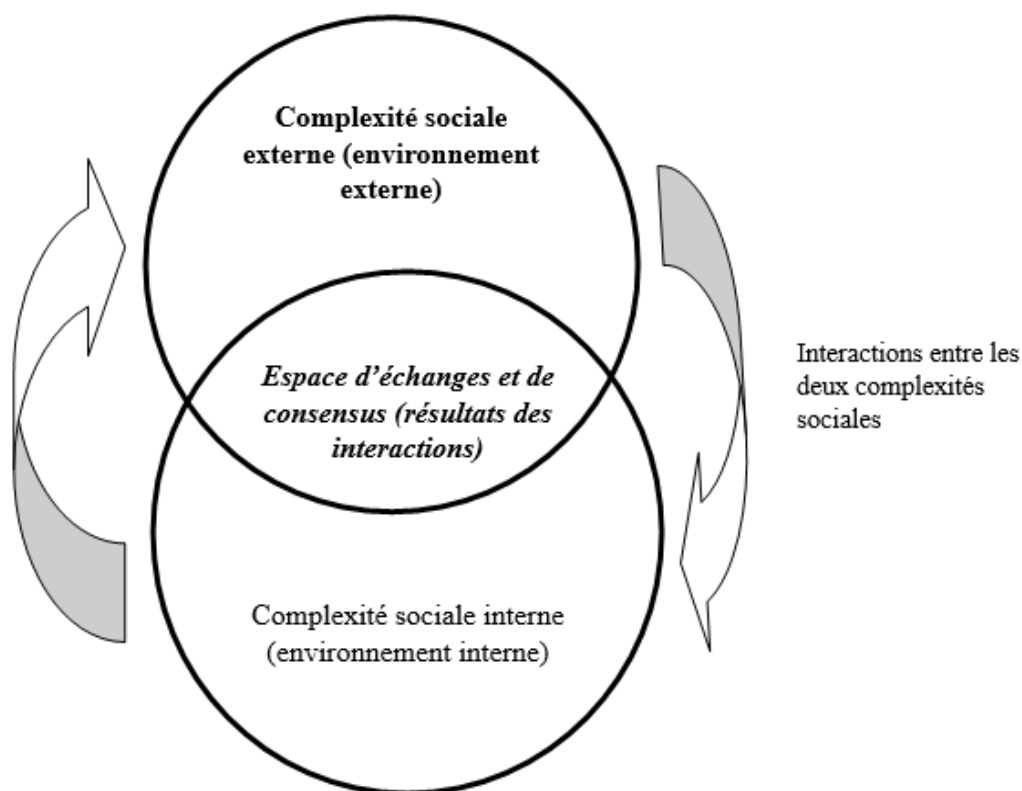
projet ou sans l'intervention d'un monde externe. Les sources et les facteurs de cette complexité sociale en contexte de projet majeurs sont toujours variables et diversifiés. Les travaux de Boigey (2015) et de San Cristóbal (2017) montrent deux sources de complexité sociale distinctes dans l'environnement des projets majeurs appelées à interagir ou qui interagissent. La première source provient de l'environnement interne du projet, un monde de professionnels, de praticiens de la gestion ou de l'exécution du projet venus d'horizons divers et de cultures variées, et de décideurs politiques. La deuxième source de la complexité sociale émane de l'environnement externe du projet majeur. C'est le monde des bénéficiaires ou des personnes impactées par l'exécution du projet. Leur mobilisation, leur constitution, leur fonctionnement et leurs impacts sur le projet sont souvent difficiles à prévoir. Pour chacune de ces sources, il apparaît, pour nous, dans cette recherche, deux formes de complexité sociale de projet distinctes : la complexité sociale interne et la complexité sociale externe. La première complexité sociale provient de l'environnement interne et la deuxième tire sa source de l'environnement externe.

Partant de ces constats dans la littérature mobilisée, la complexité sociale interne dans les projets majeurs pourrait être définie comme l'ensemble des interactions et processus sociaux entre les professionnels de projet venus d'horizons divers et variés, les décideurs stratégiques et politiques et tous autres acteurs ou groupes d'acteurs agissant dans l'environnement interne du projet majeur. Les décideurs stratégiques sont principalement des gestionnaires de projets majeurs. Toutefois, il est possible qu'il ait dans l'environnement d'autres acteurs qui puissent jouir des mêmes privilèges comme des acteurs financiers. Quant aux décideurs politiques, ils sont élus politiques qui ont un pouvoir administratif et financier

dans les projets majeurs. Nous reviendrons sur une présentation plus détaillée des élus politiques.

S'agissant de la complexité sociale externe, elle pourrait être définie comme les interactions et processus sociaux entre les populations bénéficiaires ou impactées par le projet à réaliser ou en cours de réalisation. Ces populations peuvent provenir, selon le projet majeur, d'horizons ou de territoires différents avec des profils variés et multiples mais aussi des intérêts et des enjeux divers, complémentaires et, parfois, contradictoires. Les interactions et processus sociaux les acteurs ou groupes d'acteurs de la complexité sociale externe se déroulent entièrement dans l'environnement externe du projet majeur.

La complexité sociale de projet, regroupant les formes présentées précédemment, résulte des interactions et processus sociaux entre les acteurs ou parties prenantes de chacun des deux environnements du projet et entre les deux. La représentation graphique de la complexité sociale de projet avec ses deux formes évoquées donne ce qui suit :



**Figure 7 : Les complexités sociales interne et externe en contexte de gestion des projets majeurs**

**Source : Auteur inspiré des travaux de El Boukri (2023)**

Le lien entre les complexités sociales interne et externe est le lieu des interactions entre les environnements interne et externe du projet ou entre ces deux formes de complexité sociale de projet. C'est l'espace d'échanges et de consensus entre, d'une part, les professionnels de projet et les décideurs politiques, et d'autre part, les populations bénéficiaires ou impactées par le projet à réaliser ou en réalisation. Cet espace d'échanges et de consensus pourrait être la source de l'acceptabilité sociale et environnementale de projet notamment pour celle des projets majeurs ou mégaprojets.

La complexité sociale de projet qui fait l'objet de cette recherche est celle générée par les acteurs externes appelée ici la complexité sociale externe. L'étude exploratoire menée porte sur les influences de cette forme de complexité sociale sur la gestion de mégaprojet et principalement sur la gestion, pas seulement, des parties prenantes externes mais de toutes les parties prenantes du mégaprojet. La forme de complexité sociale de projet qui intéresse dans le cadre de cette recherche est donc celle externe

À la suite de la littérature mobilisée et des réflexions menées, pour nous, la complexité sociale du projet pourrait être définie comme la somme, d'une part, de la complexité sociale interne et externe du projet, et d'autre part, celle des interactions et des interdépendances entre les deux.

### **3.2. Gestion des parties prenantes**

La présentation faite ici est le cadre conceptuel issu de la théorie des parties prenantes et de la gouvernance de projet. Au-delà de la dimension instrumentale de la théorie des parties prenantes qui l'a fait naître, la gestion des parties prenantes ou la gestion stratégique des parties prenantes dans le cas des mégaprojets est abordée d'une manière générale mais focalisée sur des acteurs qui se trouvent à l'extérieur de l'organisation. Cette réflexion prend en compte la complexité sociale de projet de manière globale et de façon spécifique celle externe selon le type de projet (descendant ou ascendant) et se concentre sur les mégaprojets d'infrastructure publique.

La gestion des parties prenantes dans un projet ordinaire avec une complexité sociale prend une toute autre dimension lorsqu'elle se fait dans un mégaprojet. Les raisons de cette différence sont liées au fait que le mégaprojet présente lui-même des complexités qui font

que la gestion des parties prenantes devient une activité stratégique (Lehtinen et Aaltonen, 2020; Lin et al., 2019; Müller et al., 2024; Wang et al., 2023) et souvent la principale activité du gestionnaire (Brockmann et Girmscheid, 2007; San Cristóbal, 2017). Une autre raison de cette importance est que la gouvernance du mégaprojet découlant ou faisant partie de la gestion des parties prenantes est autonome et s'autogère tout comme le mégaprojet lui-même (Brockmann et Girmscheid, 2007; Campagne et Pecqueur, 2014; Daniel et Daniel, 2019; Mercier, 2001; Moreau Defarges, 2015). Ce qui n'est pas le cas dans les projets ordinaires dont la gouvernance du projet découle beaucoup plus de celle de l'organisation qui gère le projet. L'autonomie de cette gouvernance est liée au fait que le mégaprojet pour être géré nécessite la création d'une nouvelle organisation dédiée à celui-ci comme les consortiums et qui meurt à la fin du projet. La gouvernance est considérée ici « *comme un système de décision résultant d'une négociation entre les acteurs sociaux appartenant à l'État, à une organisation ou à une entreprise* » (Campagne et Pecqueur, 2014, p. 176). À cette définition, il importe d'ajouter celle qui suit que nous trouvons complémentaire pour une meilleure compréhension. La gouvernance est aussi une « *quête permanente du meilleur système politique* » qui « *... doit résulter d'une négociation permanente entre les acteurs sociaux, constitués en partenaire d'un véritable jeu, le terrain de jeu pouvant être une entreprise, un État, une organisation, un problème à résoudre* » (Moreau Defarges, 2015, p. 4). C'est le « *problème à résoudre* » qui est l'origine de la formulation du projet en général et du mégaprojet en particulier au sein d'une organisation, au sein d'une entreprise et conduit à sa réalisation par celle-ci.

Dans la gestion des parties prenantes, « *l'identification de la nature des parties prenantes et de leur influence relative sur les décisions constituent des informations*

*pertinentes pour l'organisation* » donc aussi pour le gestionnaire (Mercier, 2001, p. 7) tiré des travaux Jones et Wicks (1999) et de Hosseini et Brenner (1992). Cette organisation peut être aussi bien assimilée à une entreprise qu'à un mégaprojet.

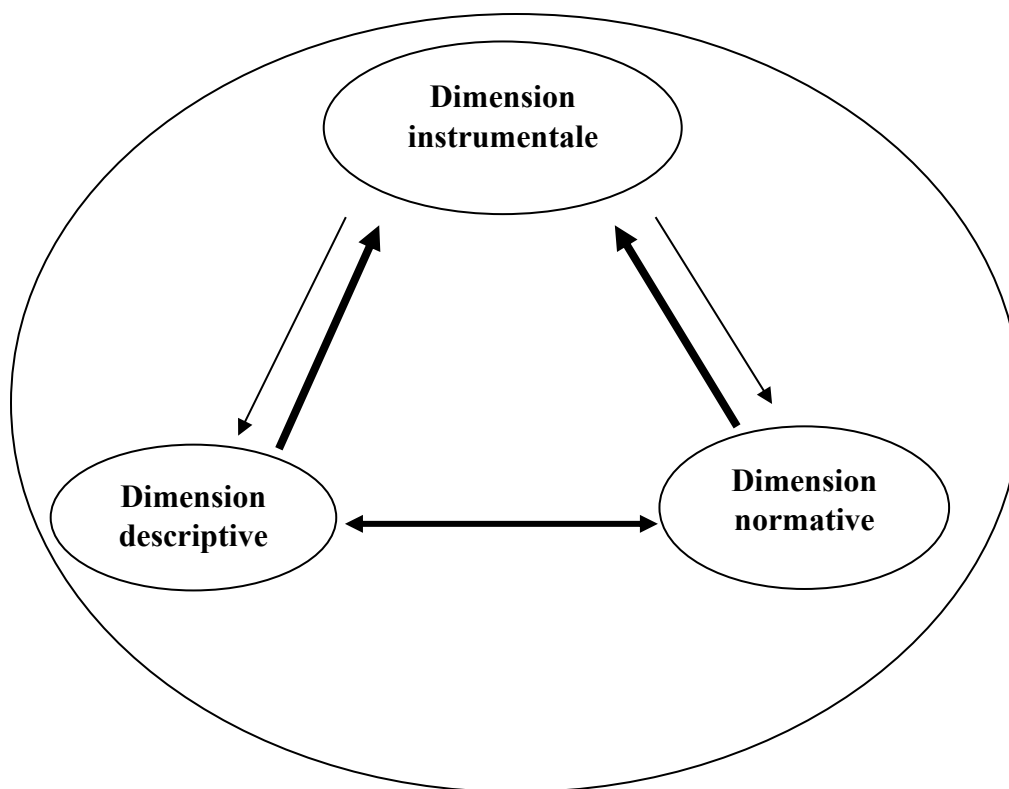
De manière pratique, les décisions prises dans les dimensions descriptives et normatives influenceront la dimension instrumentale de la théorie des parties prenantes ou la gestion stratégique des parties prenantes dans les mégaprojets. La question à se poser est de savoir à quel moment ces informations sont-elles ou demeurent-elles pertinentes dans la gestion du projet, au début, au milieu, à la fin ou tout le long du cycle de vie du projet. Dans une dynamique d'exploration, la réponse à cette question se fera le long de tout le cycle de vie du projet retenu dans l'étude de cas. La collecte des données sur le terrain nous permettra d'y répondre avec précision.

La reconnaissance d'un individu ou groupe d'individus comme une partie prenante suivie de sa description et de sa catégorisation au sein d'une organisation au sens large s'appuient sur les dimensions normative et descriptive de la théorie des parties prenantes. Ces dimensions peuvent inclure ou non des éléments qui prouvent la prise en compte des responsabilités sociales, environnementales et éthiques ou de justice de l'entreprise (Autissier, 2020; Frérot et Rebérioux, 2018).

Dans la conception de cette recherche, l'identification et la catégorisation des parties prenantes sont des composantes de la planification de la gestion des parties prenantes. Elle s'appuie sur les dimensions descriptive et normative de la théorie des parties prenantes développée par Mitchell et al. (1997) et reprises par Mercier (2001). Ces dernières pourraient s'actualiser avec les résultats de la rétroaction de l'étape de contrôle de la gestion des parties



prenantes. Les liens que nous percevons entre ces trois dimensions de la théorie des parties prenantes sont décrits sur la figure ci-dessous.



**Figure 8 : Liens entre les dimensions de la théorie des parties prenantes**

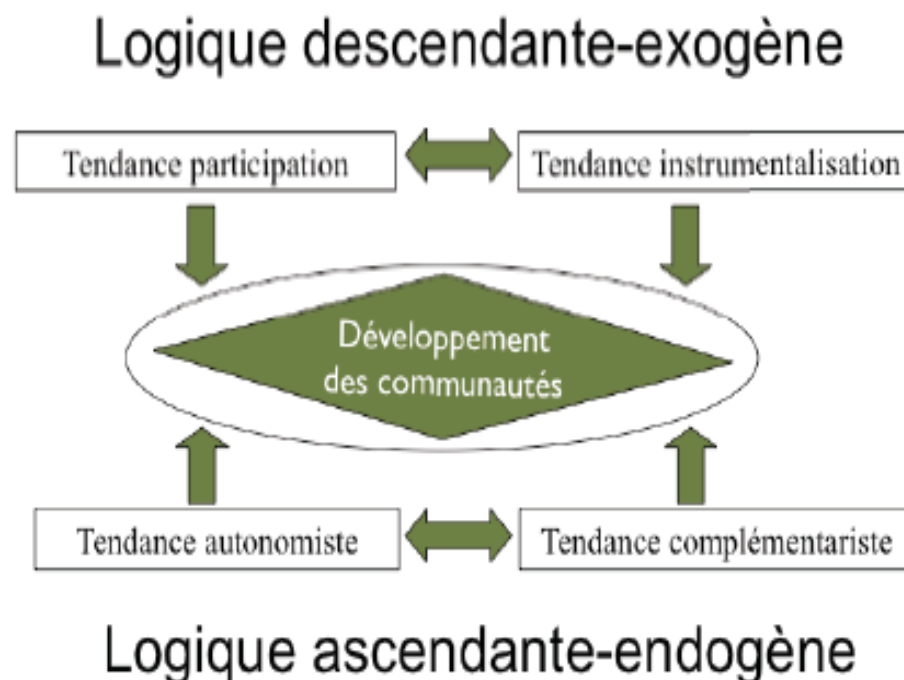
**Source : L’auteur**

L’importance des relations entre les différentes dimensions de la théorie est représentée par l’aspect gras des flèches utilisées. Comme le montre la figure ci-dessus, l’importance des liens n’est pas la même partout entre les différentes dimensions. Compte tenu du fait qu’une gestion de parties prenantes ne pourrait se faire sans un cadre éthique et moral comme il a été montré dans la littérature, nous pensons que les dimensions descriptive et normative de la théorie des parties prenantes contribuent grandement à la définition de la

stratégie et de l'opérationnalisation de la dimension instrumentale. Les résultats de la dimension instrumentale permettraient d'actualiser ou de mettre à jour, selon l'évolution de l'environnement du projet et des expériences vécues, les méthodes et les normes d'identification et de catégorisation des parties prenantes. Cette actualisation résultant de l'opérationnalisation de la dimension instrumentale pourrait venir bonifier les dimensions descriptive et normative de la théorie des parties prenantes. Les données empiriques qui proviendront de l'étude du cas pratique retenu pourraient permettre de bonifier les relations entre les trois dimensions que nous proposons sur la base de notre compréhension dans cette figure et vérifier s'il en existe d'autres. Advenant le cas où il y aurait d'autres relations, il importera de savoir comment et à quel moment elles interviennent.

Dans l'analyse des comportements des parties prenantes, les acteurs externes qui viennent créer la complexité sociale étudiée ici dans les mégaprojets publics apparaissent différemment selon le processus d'émergence descendant et ascendant du projet. À l'intérieur de chacun de ces processus, leur comportement n'est pas le même et l'importance de leur pouvoir d'influence sur les objectifs et les résultats peut varier. Toutefois, chacun des deux cas d'émergence de projet peut conduire à la complexité sociale de projet évoquée dans cette recherche. Dans le cas spécifique des projets ascendants où la complexité sociale est présente dès le début du projet, Bourque (2012) fait ressortir deux comportements des acteurs initiateurs ou porteurs du projet. Le premier comportement est « *La tendance complémentaire* » dans laquelle ces acteurs définissent leurs actions en fonctions des programmes existants en les considérant comme des intrants. Cette démarche démontre de l'ouverture qui pourrait prévaloir dans la gestion du projet que nous pourrions qualifier de « projet ascendant complémentaire ». Le deuxième comportement est « *la tendance*

*autonomiste* », où ces acteurs externes, contrairement à la situation précédente, préfèrent concevoir leur projet sans recourir à ceux qui existent déjà. La tension peut être très vive entre les professionnels et les décideurs ou gouvernants et les acteurs (Lajarge et Roux, 2007). Dans l'un ou l'autre des deux cas, le choix du comportement est fait dans le but de voir le projet se réaliser le plus rapidement possible. Il n'est donc pas exclu que dans le processus d'émergence ascendant que les porteurs du projet adoptent successivement les deux comportements évoqués par Bourque (2012) en fonction de l'évolution de leur environnement ou du contexte dans lequel ils se trouvent. La synthèse des comportements décrits est présentée à la figure ci-dessous.



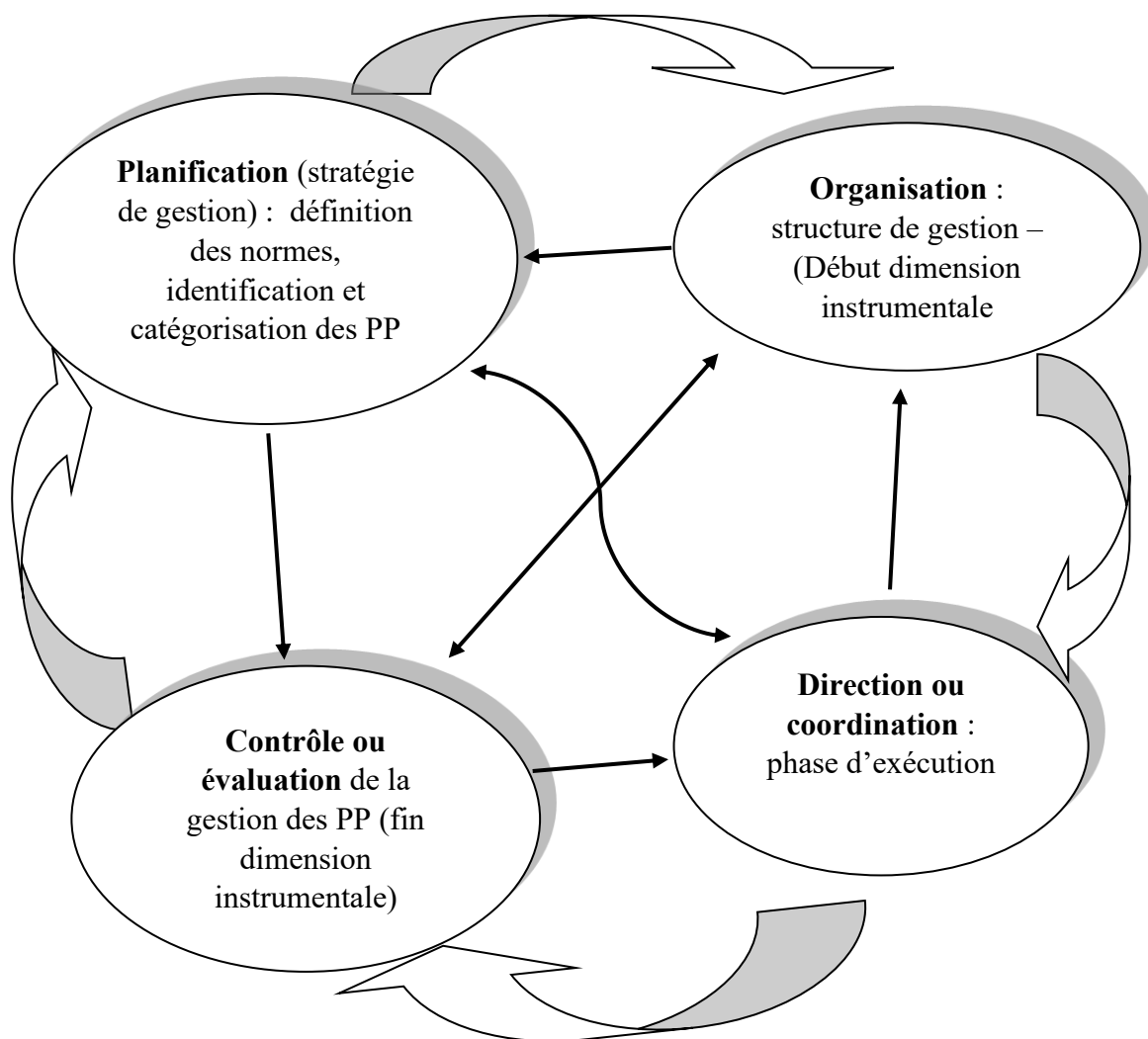
**Figure 9 : Synthèse des comportements des parties prenantes selon le type de projet (descendant ou ascendant)**

**Source : Bourque (2012, p. 48)**

Au-delà de la suggestion de Bourque (2012) d'avoir « une logique négogène » dans laquelle se combinerait l'apparition de tous les acteurs dans les projets ascendants et descendants, il est intéressant de voir la différence entre la catégorisation des acteurs dans une démarche de planification descendante de Proulx (2011) et celle de Mitchell et al. (1997). Il est clair que dans « une logique négogène », il serait nécessaire de faire une combinaison des deux figures (4 et 5) pour une meilleure catégorisation des acteurs surtout dans un contexte de mégaprojet public socialement complexe.

De manière pratique et en tenant compte de ces comportements des acteurs externes, les décisions prises dans les dimensions descriptive et normative influenceront beaucoup l'opérationnalisation de la dimension instrumentale de la théorie des parties prenantes. Dans cette phase instrumentale ou opérationnelle de la théorie des parties prenantes, Turner et al. (2013), dans les écoles des comportements et du marketing, a identifié quatre grandes étapes dans le processus de gestion des parties prenantes : l'identification, la planification, la gestion (dans le sens de diriger en faisant appel au leadership du gestionnaire) et le contrôle. Ces étapes rejoignent, d'une manière globale, les fonctions ou tâches du gestionnaire de Fayol (1916) repris par Jones et al. (2016, p. 8) que sont la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. La dimension instrumentale de la théorie des parties prenantes peut être alors assimilée à la gestion des parties prenantes. Toutefois, dans les mégaprojets et plus précisément dans les mégaprojets publics, la gestion des parties prenantes ou plutôt la gestion stratégique des parties prenantes peut paraître être le résultat de la mise en œuvre de la théorie elle-même (Freeman, 2004; Frooman, 1999; Hassan et al., 1999; Lehtinen et Aaltonen, 2020; Lin et al., 2019; Liu et al., 2016; Mercier, 2001). Sur la base de ces travaux et des réflexions

menées au niveau des liens entre les différentes dimensions de la théorie des parties prenantes, la gestion des parties prenantes pourrait être représentée de la façon suivante :

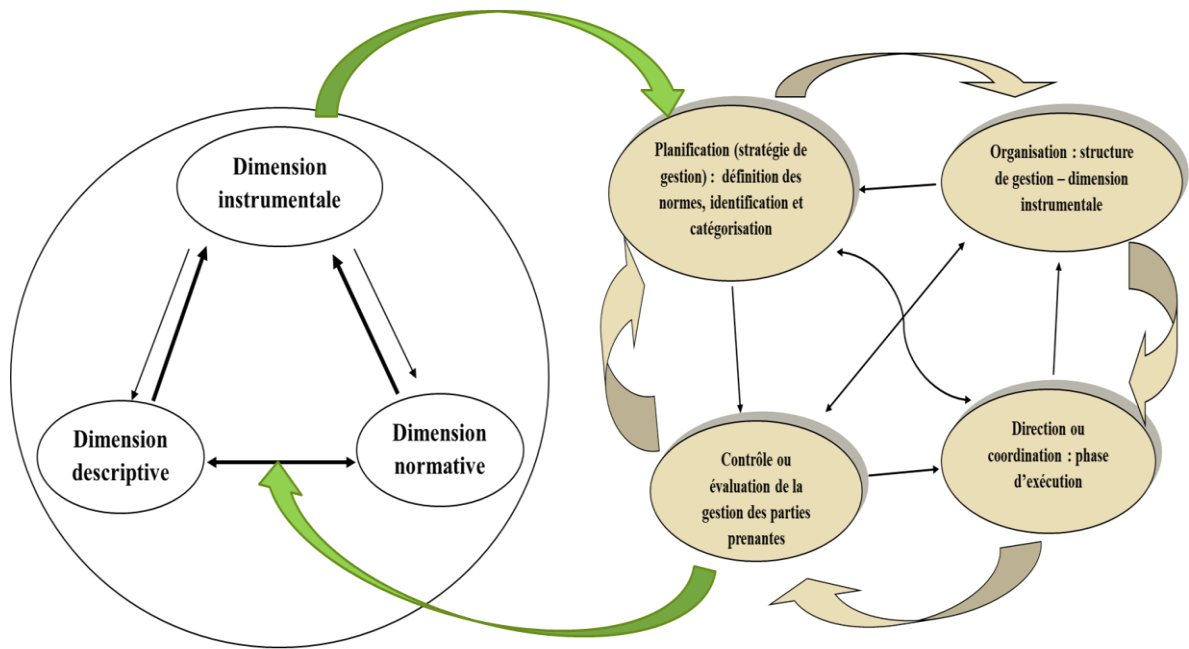


**Figure 10 : Étapes de la gestion des parties prenantes**

Source: L'auteur inspiré des travaux de Jones et al. (2016, p. 8)

Comme le montre la figure ci-dessus, les différentes étapes de la gestion des parties prenantes interagissent entre elles. Toutefois, l'importance des interactions n'est pas la même entre les étapes selon le sens de la relation. Chacune de ces étapes pourrait s'actualiser avec les résultats et la rétroaction des contrôles et évaluations qui se font tout au long du cycle de vie du projet. Les travaux de Bousquet et al. (2013) et (Bousquet et Diallo, 2015) sur la mesure de la centralité des parties prenantes pour connaître leur évolution durant le cycle de vie de projets notamment dans les mégaprojets nous ont été utiles dans la collecte des données. Cette mesure de centralité est faite à partir des informations collectées sur quatre éléments de chaque partie prenante identifiée et catégorisée à savoir : l'intérêt ou l'enjeu, le pouvoir, l'urgence d'agir et la légitimité.

Dans notre conception présentée à la figure 10, l'identification et la catégorisation des parties prenantes sont des composantes de la planification de la gestion des parties prenantes. Sur la base de la littérature mobilisée au niveau de la théorie et de la gestion des parties prenantes, nous voyons que cette boucle est dynamique et évolutive surtout dans la gestion des mégaprojets. Les liens que nous établissons entre les figures 9 et 10 peuvent être schématisés de la façon suivante :



**Figure 11 : Liens entre les dimensions de la théorie et les étapes de la gestion des parties prenantes**

**Source: L'auteur**

Le premier lien entre la théorie des PP et la gestion des PP est entre la dimension instrumentale (théorie des PP) et de la planification (première étape de la gestion des PP). Dans cette première étape se trouvent les dimensions normative et descriptive de la théorie des PP. À la fin du processus de gestion des PP, après l'organisation et la direction, les résultats de l'étape de contrôle ou d'évaluation de la gestion des PP permettent de mettre à jour, au besoin, les normes et critères d'identification et de catégorisation des PP et de s'assurer aussi que les PP identifiées du projet continuer de refléter la réalité. Cette phase d'actualisation à l'étape du contrôle constitue le deuxième lien entre la théorie des PP et la gestion des PP comme présenté sur la figure 11.

En intégrant la dimension spatiale évoquée par Dooms (2019) et les analyses de Wang et al. (2023) sur la gestion des réseaux inter-organisationnels et les concentrations géographiques des acteurs dans la théorie des parties prenantes et plus spécifiquement dans la gestion des parties prenantes, nous avons pu établir des liens qui nous paraissent intéressants pour la suite de notre recherche. Ainsi, comme nous l'avons fait antérieurement, nous sommes allés dans les domaines connexes à la gestion de projet pour voir les liens qui pourraient être établis entre la gestion des acteurs ou des réseaux et la notion de territoire. Suivant la littérature mobilisée, trois principales dimensions du territoire pouvant se révéler importantes pour le gestionnaire de projet et l'aider dans ses prises de décisions ont été retenues compte tenu des liens avec les travaux de Dooms (2019) et de Wang et al. (2023). Il s'agit de la dimension spatiale, de la dimension patrimoniale et celle des ressources du territoire.

Pour comprendre la dimension spatiale du territoire, il faut se référer à la définition du mot « territoire » lui-même. Pour D'Aquino (2002, p. 7), le territoire est un « *espace d'une dynamique sociale, il ne peut certes se restreindre à « la vision cartésienne d'un espace hiérarchique, mesurable, borné et délimité par de multiples frontières ; mais la référence spatiale y est centrale. ... La référence du territoire n'est alors pas dans sa limite, mais dans la proximité spatiale.* ». La notion du territoire mise dans un contexte de gestion de projet n'est donc pas liée à ses frontières mais beaucoup plus dans la proximité des acteurs et des dynamiques sociales liées à l'espace géographique (Beaurain et Varlet, 2015; Chembessi, 2017; Proulx, 2011). Toutefois, il faut noter que « *le territoire est avant tout un concept à caractère géographique qui a connu un succès public et une suspicion aussi affirmée en tant qu'objet scientifique en sciences sociale* » (Vanier, 2009, p. 2). Une autre approche de



définition du territoire qui révèle sa dimension spatiale à partir des acteurs ou réseaux d'acteurs nous vient de Landel et Senil (2008). Citant Pecqueur (2000), Landel et Senil (2008, p. 2) trouvent que le territoire est *« un concours d'acteurs ancré dans un espace géographique délimité qui vise à identifier puis tenter de résoudre un problème productif jugé ou ressenti comme partagé par ces acteurs »*. Au travers de ces définitions, il apparaît un lien fort entre le territoire et le projet, et par ricochet un lien fort avec la gestion ou le management du projet mais aussi et surtout un lien entre le projet et les acteurs. La dynamique sociale qui entoure le projet et sa gestion est rattachée à un espace géographique. La définition du territoire de Pecqueur (2000) ajoutée aux analyses de Wang et al. (2023) nous a amené à proposer une approche territoire dans la gestion stratégique des parties prenantes dans les mégaprojets multi-territoriaux.

S'agissant de la dimension patrimoniale du territoire, elle vient faciliter la communication ou la compréhension des échanges entre les acteurs ou les réseaux d'acteurs. En effet, *« La compétitivité des territoires reposerait ... sur leur capacité à mobiliser des ressources non délocalisables, dotées de qualités spécifiques. La mise en œuvre de ces ressources, leur organisation, leur insertion dans les logiques de construction et de développement territorial illustreraient des formes de développement différentes, au sein desquelles la mobilisation de la ressource patrimoniale occupe une place déterminante »* (Bertacchini et al., 2006, p. 3). Il importe donc de savoir ce qu'est la ressource patrimoniale pour le territoire en contexte de gestion de projet. Cette ressource patrimoniale du territoire a deux volets : le patrimoine matériel et le patrimoine immatériel (Dris, 2012). C'est la définition du patrimoine territorial immatériel de Bertacchini et al. (2006) que nous trouvons la définition qui aide à la compréhension des acteurs et de leurs réseaux. Pour eux, le

patrimoine territorial immatériel pourrait être assimilé à l' « *ensemble des rites, des héros, des symboles qui forment l'histoire, le théâtre d'un non-dit qui rythme les échanges entre les hommes, qui capitalisent une culture de signes et des postures et fondent « une grammaire de communication et l'identité du groupe local ».* » auquel il faut ajouter « *l'intelligence territoriale* » (Bertacchini et al., 2006, p. 6;7). Le patrimoine territorial immatériel n'ayant pas de marché lui permettant de capter toutes ses dimensions et de lui donner la valeur économique qui pourrait lui revenir (Kébir, 2010), le projet pris comme une action « physique », soit une organisation technique, a donc du mal à l'intégrer. Cependant, dans les mégaprojets, l'ajout des dimensions organisationnelle et environnementale (Bosch-Rekvelde et al., 2011), de la complexité sociopolitique (Gerald et al., 2011) ou encore la complexité sociale de projet comme nous l'avons définie que le patrimoine territoire immatériel peut avoir une valeur économique et sociale en le considérant comme une infrastructure et une ressource partagée du territoire (Dooms, 2019; Frischmann, 2012; Wang et al., 2023).

Pour la dimension ressource du territoire, elle fait penser directement aux ressources économiques « *marchandables* » (Kébir, 2010, p. 69). Cependant, il existe d'autres types de ressources dans les territoires qui sont impactés par la réalisation de projet. La question de la protection de l'environnement intégrée à la gestion de projet et la pression, de plus en plus grande, d'une meilleure implication des bénéficiaires oblige à penser le projet différemment et à le gérer autrement. En associant le projet au territoire ou le territoire au projet, Lajarge et Roux (2007, p. 1) trouvent que « *Sans ressources avérées et mobilisées, point de projet et sans projet, point de territoire* ». Le territoire se démarque et vit par ses projets. Les ressources sont donc importantes pour le territoire et pour le projet. Kébir (2010) pousse la

réflexion plus loin et pense que « *les ressources constituent un processus relationnel entre un objet (connaissance, matière première, etc.) et un système de production. Cette relation, située dans le temps et dans l'espace, s'établit au moment où une intention de production sur projetée sur l'objet.* » (Kébir, 2010, p. 70). Cette définition des ressources de Kébir (2010) intègre les ressources matérielles et immatérielles (dimension patrimoniale du territoire). Cependant, la ressource traitée ici est matérielle et tangible. Un dernier point sur la dimension ressource du territoire est que « *ce qui fait ressource aujourd'hui ne l'est pas forcément demain, de même que ce qui est ressource ici ne l'est pas forcément ailleurs.* » (Kébir, 2010, p. 81).

Ces réflexions montrent l'aspect dynamique, temporel et spécifique que contient le territoire à travers ses trois dimensions : spatiale, patrimoniale et ressource. En proposant, dans un contexte de mégaprojet public socialement complexe avec des acteurs externes fortement impliqués, la gestion stratégique des parties prenantes par une approche territoire, nous prenons en compte dans la théorie des parties prenantes la complexité sociale de projet dans son entièreté et intégrons les spécificités liées la dimension spatiale (Dooms, 2019) ou géographiques (Wang et al., 2023) dans la classification des acteurs du projet.

L'exploration de l'influence de la complexité sociale créée par les acteurs externes sur la gestion des parties prenantes dans les mégaprojets publics pourrait nous permettre de bonifier cette perception présentée à la figure 10 ci-dessus. Notre but est de réduire le « *déficit d'exploration et de connaissance que les pratiques traditionnelles occultent largement la complexité, négligent la variable humaine et canalisent les dynamiques sociales comme autant d'éléments perturbateurs dans la modélisation du projet et le développement des pratiques professionnelles* » (Boigey, 2015, p. 30). Afin de mieux comprendre la complexité

sociale externe de projet, une épistémologie interprétativiste et une méthodologie qualitative sont utilisées. Le chapitre suivant présente en détail la méthodologie de recherche qui a permis de réaliser cette étude.

## CHAPITRE 4

### MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'objectif de la méthodologie de recherche est de mener une étude exploratoire sur les influences de la complexité sociale inhérente aux acteurs externes sur la gestion de l'ensemble des parties prenantes dans un projet complexe ou un mégaprojet d'infrastructure public. La question qui sous-tend cet objectif est de savoir : **comment la complexité sociale inhérente à la présence des acteurs externes dans l'environnement du projet influence-t-elle la gestion de l'ensemble des parties prenantes du projet.** Pour répondre à cette question ou atteindre l'objectif de cette recherche, trois objectifs spécifiques ont été identifiés. Il s'agit : 1.) d'explorer les stratégies ou moyens utilisés par ces parties prenantes externes pour influencer la gestion de l'ensemble des parties prenantes du projet ; 2.) de connaître les motivations qui sous-tendent les choix de leurs stratégies ou moyens que ces parties prenantes utilisent ; 3.) et de recueillir la perception des parties prenantes internes sur les influences exercées par la complexité sociale externe de projet.

La méthodologie de cette recherche est scindée en trois sections principales. La première porte sur le cadre épistémologique dans lequel s'inscrit notre étude. Les choix méthodologiques font l'objet de la deuxième section. La dernière section traite de la scientificité, et du cadre déontologique et éthique de la recherche.

Cette recherche exploratoire relève du domaine qualitatif. L'approche épistémologique interprétativiste a été retenue avec une logique inductive. Les différentes

sections de cette partie viendront compléter et expliquer les différents choix qui sont faits pour mener à bien cette thèse.

#### **4.1. Position épistémologique**

*« Tout chercheur doit être conscient que le paradigme épistémologique dans lequel il inscrit sa recherche conditionne les pratiques de recherche admissibles ainsi que les modes de justification des connaissances élaborées »* (Gavard-Perret et Aubert, 2012, p. 13). Conscient de cette recommandation, nous l'avons prise en compte dans la globalité de cette recherche pour peaufiner ou affiner la démarche méthodologique appropriée. C'est pourquoi, nous abordons, dans un premier temps, le choix de la posture épistémologique.

Selon Piaget (1967, p. 6), *« l'épistémologie est l'étude de la constitution de la connaissance valable. »* Cette constitution de la connaissance valable s'articule autour des réponses à trois questions fondamentales : *« Qu'est-ce que la connaissance? Comment est-elle élaborée? Comment justifier le caractère valable d'une connaissance? »* (Gavard-Perret et Aubert, 2012, p. 13).

Le choix de la position épistémologique de cette recherche est passé par un processus de validation de certaines hypothèses fondatrices décrites par Gavard-Perret et Aubert (2012) et de questions fondamentales de Prévost et Roy (2015).

Selon Prévost et Roy (2015, p. 22-23), le choix d'une position épistémologique de recherche dépend, *« des postulats qui permettent de répondre à des questions déterminantes quant au fondement de la connaissance : la première, de nature ontologique, concerne la nature de la réalité ; la seconde, de nature épistémologique, traite de la relation entre le*

*chercheur et ce qui peut être connu ; enfin la troisième s'intéresse à la méthodologie ou à la manière de connaître ce qui peut l'être. ».*

L'ontologie, pour Prévost et Roy (2015, p. 23), porte sur « *la nature fondamentale du réel* » ou de la réalité. Il s'agit de répondre à la question : qu'est-ce que la réalité ? Trois postures peuvent être adoptées pour répondre à cette question : la posture positiviste, la posture subjectiviste et celle pragmatique. Pour les chercheurs qui adoptent la posture positiviste, la réalité est objective, neutre et indépendante du chercheur. En revanche, pour la posture subjectiviste, « *la réalité est un construit (local et spécifique) de l'esprit, fruit de l'interprétation individuelle (relativisme). La perception de la réalité à travers nos sens implique le traitement de données sensibles pour leur donner une signification, un sens.* » (p. 23-24). Enfin, la posture pragmatique voit la réalité à la fois objective et subjective dans laquelle l'homme (le chercheur) est une partie prenante, il fait partie de la réalité. Pour Gavard-Perret et Aubert (2012), cette réalité possède un ordre propre inhérent et trois domaines : la réalité actualisée, la réalité empirique (perceptions humaines de la réalité actualisée) et la réalité profonde (présence de mécanismes générateurs, de structures et de règles qui gouvernent les actions et les événements dans la réalité actualisée).

« *L'épistémologie s'intéresse à l'étude de ce qu'est la connaissance. Elle répond à la question : qu'est-ce que connaître ? Elle s'intéresse entre autres à la nature de la relation qui existe entre le chercheur et l'objet étudié* » (Prévost et Roy, 2015, p. 25). Le positivisme considère le chercheur neutre par rapport à l'objet étudié et la connaissance objective. Cependant, le subjectivisme trouve que « *le chercheur est impliqué ou en relation avec son objet d'étude et que la connaissance est relative, construite par l'observateur.* » (p. 25). Le pragmatisme, enfin, considère le chercheur en action avec l'objet de son étude. En traitant de

la même question sous la forme d'« *hypothèse fondatrice d'ordre épistémique* », Gavard-Perret et Aubert (2012) affirment que la connaissance est la réalité empirique et qu'elle est constituée de l'ensemble des perceptions humaines d'évènements qui sont survenues dans la réalité actualisée.

L'axiologie est l'étude des valeurs et répond à la question : *quel rôle attribue-t-on aux valeurs du chercheur dans une recherche ?* (Prévost et Roy, 2015, p. 25). Selon la posture épistémologique ou le paradigme choisi, positivisme, subjectivisme ou pragmatique, l'axiologie comprend le processus de justification ou la méthodologie par laquelle de la connaissance valable est acquise (positivisme et pragmatisme). À cette méthodologie, s'ajoutent les valeurs (téléologie) qui sous-tendent le processus de justification de cette connaissance (subjectivisme) (Gavard-Perret et Aubert, 2012).

Cette étude mène une analyse devant aboutir à une compréhension de la complexité sociale inhérente à la présence des parties prenantes externes dans la réalisation d'un mégaprojet. Cette analyse s'appuie sur une étude de cas qui a recours à la perception des participants provenant de différents milieux de l'environnement de réalisation du mégaprojet d'infrastructure publique à émergence ascendante. Pour les participants à cette recherche, partager leurs impressions sur la réalisation du projet retenu est une histoire de leur vie professionnelle ou de leur vie tout simplement (Gavard-Perret et Aubert, 2012). Il s'agit pour eux de raconter des faits réels vécus, de donner leurs interprétations des évènements auxquels ils ont participé. Les données collectées (primaires et secondaires) dans cette recherche vont permettre de comprendre les particularités de la complexité sociale d'un mégaprojet dans le contexte décrit précédemment, de reconstituer une réalité sociale. À la fin, cette recherche va, également, déboucher, le cas échéant, sur la présentation d'un modèle de gestion des



parties prenantes du projet découlant du cas pratique étudié. Cela revient à dire, sur le plan ontologique, que la recherche a pour objet la construction d'une réalité sociale à partir de la perception, des interprétations et du sens donné par les personnes interviewées à des réalités vécues. Par conséquent, pour cette recherche, sur le plan ontologique, nous pouvons recourir au paradigme de nature subjectiviste. Dans ce type de paradigme, se trouvent l'interprétativisme et le constructivisme même si, en sciences sociales, plusieurs chercheurs assimilent les deux.

Par ailleurs, au vu de la description faite de la démarche menée dans cette étude, la présente recherche remplit les trois des hypothèses communes du paradigme épistémologique interprétativiste et du paradigme épistémologique constructiviste (Gavard-Perret et Aubert, 2012). Ces trois hypothèses sont décrites de la façon suivante :

*« La première hypothèse postule sur ce qui est considéré comme connaissable est l'expérience vécue ou « expérience de la vie ». La deuxième hypothèse postule que la connaissance qu'un sujet développe d'une situation est liée inséparablement à la fois à la situation et au sujet qui en fait l'expérience. La troisième hypothèse postule le pouvoir constitutif de l'intention dans l'expérience du monde, et donc dans la construction. » (Gavard-Perret et Aubert, 2012, p. 37,38) .*

De ce fait, les trois hypothèses de Gavard-Perret et Aubert (2012) sont respectées pour que la recherche soit inscrite dans un des paradigmes interprétativiste ou constructiviste.

Pour distinguer ces deux paradigmes épistémologiques dans lesquels cette recherche peut être inscrite, il faut que les objectifs de la recherche permettent d'étudier ou de comprendre un phénomène et que le chercheur ne soit pas une partie prenante (Gavard-Perret

et Aubert, 2012). Or, en analysant les objectifs de cette recherche, ils seront atteints en partant de la narration, des ressentis, de l'interprétation et des explications des participants tels qu'ils ont vécu les événements de l'exécution du cas pratique retenu dans cette étude pour comprendre un phénomène. Dans cette démarche, les personnes rencontrées nous ont également donné l'occasion de reconstituer, d'une manière différente, l'histoire du projet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées. Elle a permis de retracer le processus par lequel le projet a été géré notamment dans son volet relatif à la gestion des parties prenantes. Enfin, la démarche utilisée facilite au chercheur d'adopter une posture neutre dans le rôle qu'il a joué avec une ontologie de recherche visant à construire une réalité sociale à partir des récits d'événements du *réel actualisé*. Le projet étudié est terminé depuis 2013.

De ce qui précède, l'étude exploratoire menée peut être classée parmi celle ayant une posture épistémologique interprétativiste. De plus, les données primaires collectées recensent les impressions et le récit de faits vécus par des acteurs impliqués dans la réalisation du projet, objet de l'étude de cas. Ce qui vient confirmer l'inscription de la présente recherche dans le paradigme interprétativiste (Prévost et Roy, 2015, p. 29).

Les résultats de la gestion du mégaprojet d'infrastructure publique qui est la construction de la route 73/175 à quatre voies divisées sont abordés dans la présentation de l'étude de cas un peu plus loin dans cette méthodologie. La nature des données primaires collectées (discours, récits) nous permet de classer cette étude dans le domaine qualitatif (Gavard-Perret et Aubert, 2012; Prévost et Roy, 2015).

En résumé, deux éléments nous ont amené à choisir la posture épistémologique interprétativiste. Le premier élément porte sur le fait que l'objectif de cette recherche est de

comprendre un phénomène et que le chercheur ne soit pas une partie prenante de celui-ci. Le deuxième élément qui vient appuyer le choix de la position épistémologique interprétativiste est lié au fait que les données primaires collectées recensent les impressions des acteurs impliqués dans la réalisation du mégaprojet public retenu pour l'étude de cas (Gavard-Perret et Aubert, 2012, p. 91-93; Prévost et Roy, 2015, p. 29; Yin, 2018, p. 67-68).

Après avoir expliqué la posture épistémologique, la section suivante présente les choix méthodologiques opérés pour atteindre les objectifs de cette recherche.

## **4.2. Choix méthodologiques**

Les choix méthodologiques opérés dans la conduite de cette recherche et qui sont présentés ici révèlent le processus utilisé pour comprendre le phénomène à l'étude. Ils découlent des caractéristiques et de la nature de la réalité à connaître, de la nature de la connaissance à produire, des conditions de sa validité et surtout de la posture épistémologique interprétativiste retenue qui ont été traitées dans la section précédente.

### **4.2.1. Approche méthodologique**

Le choix de paradigme ou de la posture épistémologique effectué signifie que nous essayons de comprendre, de rendre compte d'une réalité sociale telle qu'elle a été vécue ou perçue par les personnes interrogées dans cette étude. Cet essai de compréhension ou de compte rendu d'une réalité sociale passe par une utilisation de données qualitatives avec un traitement et une analyse de contenu. Donc, de manière inéluctable, cette étude privilégie une recherche qualitative (Gavard-Perret et Aubert, 2012; Hlady-Rispal, 2015, p. 252; Prévost et Roy, 2015).

Pour comprendre le phénomène de la complexité sociale de projet créée par les parties prenantes externes dans les mégaprojets ou projets complexes, nous avons retenu d'effectuer une recherche exploratoire à partir d'une étude de cas. Car « *l'étude de cas permet de comprendre en profondeur un phénomène complexe situé dans son contexte* » (Prévost et Roy, 2015, p. 157). En plus de cela, « *l'étude de cas est fréquemment qualifiée de méthode de recherche uniquement exploratoire. Lorsqu'elle est exploratoire, l'étude comporte une phase empirique complémentaire, souvent mais non nécessairement quantitative, qui autorise la validation des premières propositions découvertes.* » (Hlady-Rispal, 2015, p. 253).

Par ailleurs, cette recherche a été menée à partir de l'étude d'un cas pratique avec des stratégies souples pour comprendre la complexité sociale du projet et ses implications sur la gestion des parties prenantes dans la réalisation d'un mégaprojet d'infrastructure publique. Ce processus nous amène à inscrire également la présente étude dans une démarche subjectiviste et une logique inductive (Prévost et Roy, 2015, p. 27 ; 30). De plus, comme il peut être remarqué dans la troisième section du chapitre I, cette recherche n'a pas d'hypothèse à tester ou valider, car « *... une recherche inductive doit être entamée avec pour idéal de ne considérer que la théorie préexistante et sans hypothèse à tester.* » (Hlady-Rispal, 2015, p. 261). Cette logique inductive a amené, dans le traitement des données, à faire les nœuds à partir du contenu des verbatim avec le logiciel Nvivo.

La section suivante porte sur le devis de recherche. Elle éclaire davantage la logique inductive, la subjectivité de cette recherche et l'étude de cas retenue.

#### 4.2.2. Devis de recherche : Étude de cas

Dans la problématique de recherche et la revue de littérature, nous avons pu constater qu'il existe peu de littérature sur les influences de la complexité sociale inhérente aux acteurs externes sur la gestion des parties prenantes dans les mégaprojets publics en sciences de gestion. Compte tenu de cette situation et en nous appuyant sur la posture épistémologique et de l'approche méthodologique de cette recherche et les travaux, entre autres, de Prévost et Roy (2015, p. 139-143) et de Yin (2018, p. 67-69), notre étude s'inscrit dans la catégories des études exploratoires. Elle a été menée par le biais d'une étude de cas unique. En effet, Prévost et Roy (2015, p. 136) écrivent « *les études de cas pourront selon le besoin inclure un cas unique, plusieurs cas ou des cas imbriqués.* ».

Selon Yin, (2009) dans Prévost et Roy (2015, p. 136), « *l'étude de cas est appropriée lorsque se pose une question du type « comment » ou « pourquoi » à propos d'un ensemble contemporain d'événements, sur lesquels le chercheur n'a que peu ou pas de contrôle* ». La question de recherche de notre recherche est formulée de la manière suivante : Comment la complexité sociale inhérente à l'implication des acteurs externes influence-t-elle la gestion des parties prenantes dans les mégaprojets publics d'infrastructure ? Partant de cela, le choix de l'étude de cas comme devis de recherche s'est imposé à nous. Cependant, il y a quatre types d'étude de cas : (i) l'étude de cas unique, holistique, (ii) l'étude de cas unique, imbriqué, (iii) l'étude de cas multiples, holistiques et (iv) l'étude de cas multiples, imbriqués. Il revient maintenant de savoir lequel des quatre types d'étude de cas conviendrait à notre recherche.

En parcourant la littérature, toujours selon Yin (2009) dans Prévost et Roy (2015, p. 136), « *l'étude de cas unique est privilégiée pour tester une théorie, étudier un phénomène représentant un caractère extrême ou unique ou encore révéler un phénomène qui, sans être rare, n'était pas encore accessible à la communauté scientifique.* ». Dans le cadre de notre recherche, il s'agit beaucoup d'étudier un phénomène ayant un caractère extrême ou unique ou à la limite un phénomène qui n'était pas encore accessible au monde scientifique à partir d'un cas unique qui est le projet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées. Cependant, comme nous le verrons plus loin dans la présentation des participants, les personnes rencontrées en entrevues proviennent de plusieurs milieux (environnements ; interne et externe du projet) et sont constituées de plusieurs catégories d'acteurs avec des profils différents (professionnels, élus politiques et organisations de la société civile). Par conséquent, notre devis de recherche est une étude de cas unique imbriqué à cause du nombre d'unités d'analyse, les catégories de personnes (Yin, 2018).

Dans le cadre de cette recherche, l'étude de cas inclut un cas pratique unique pour explorer les influences de la complexité sociale inhérente à la présence des PP externes dans la réalisation de mégaprojet d'infrastructure publique. Les influences de la complexité sociale inhérente à la présence des parties prenantes externes dans la réalisation de projet apparaissent ici comme un phénomène sur lequel il y a peu de littérature. Ce qui fait de notre étude une recherche exploratoire. Comme l'écrivent Prévost et Roy (2015, p. 139-140) « *l'étude de cas exploratoire peut être une stratégie de recherche privilégiée pour étudier un phénomène peu connu ou particulièrement complexe, découvrir de nouvelles significations, peaufiner une conceptualisation novatrice ou encore transférer des conceptualisations d'un contexte théorique ou pratique à un autre.* ».

La décision de mener cette recherche exploratoire avec une étude de cas unique imbriqué, s'est également basée sur les travaux de Ayerbe et Missonier (2007, p. 40-47), de (Yin, 2018, p. 66-67), et de Hlady-Rispal (2015, p. 262-263). Le cas pratique constituera notre échantillon théorique représentatif du phénomène à étudier. Il a été retenu suivant des critères bien précis. Ces critères sont décrits dans la section qui suit.

#### 4.2.3. Critères de sélection du cas pratique.

Partant des travaux de Hlady-Rispal (2015), de Ayerbe et Missonier (2007) et de Yin et Ridde (2012), nous présentons les critères qui ont motivé le choix de notre cas pratique. À partir de la revue de littérature et du cadre conceptuel, nous avons défini des critères dans le choix de ce cas pratique nous permettant d'explorer les influences de la complexité sociale externe sur la gestion des parties prenantes dans un mégaprojet public. Ces critères sont les suivants :

- **Le type de projet** : le cas pratique retenu doit être un projet complexe d'infrastructure publique ou un mégaprojet d'infrastructure publique ayant les formes de complexités sociales de projet à l'étude,
- **Le processus d'apparition de la complexité sociale externe dans le projet** : pour étudier la complexité sociale inhérente aux acteurs externes à toutes les étapes du cycle de vie du projet, il faut que ces acteurs soient présents dans le projet à sa naissance. Selon la littérature mobilisée, nous devons nous trouver dans contexte d'émergence ascendante du projet.
- **La nature et le niveau de complexité des relations entre les parties prenantes** : étudier un phénomène demande que celui-ci soit, si possible, dans toutes ces

expressions dans plusieurs contextes et à différentes étapes du cycle de vie du projet.

Pour cela, il est nécessaire que la complexité sociale inhérente à la présence d'acteurs externes à étudier dans le cas pratique soit à un niveau élevé.

- **La gestion de projet** : l'influence de la complexité sociale externe sur la réalisation du projet notamment sur la gestion des parties prenantes du projet sera meilleure à étudier lorsque ces acteurs externes ne sont pas dans la gestion du projet. Le cas échéant, ils ont totalement le contrôle de la gestion du projet et l'intérêt de l'influence sera moindre. Il est donc important que dans le cas du projet retenu, le gestionnaire de projet ne provienne pas du même environnement que les acteurs qui ont suscité le projet ;
- **Le profil des parties prenantes externes** : pour avoir une variété d'influences, il importe d'avoir de parties prenantes externes dans le cas pratique retenu. Les acteurs provenant d'horizons divers sont porteurs d'intérêts différents et parfois conflictuels.

Sur la base de ces critères, le cas pratique identifié dans cette recherche est un projet public d'infrastructure routière réalisé par un organisme public au Canada dans la province du Québec. Il s'agit du projet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées. Dans ce projet, des acteurs de la société civile ont porté l'avant-projet jusqu'à la mobilisation du financement auprès des gouvernements provincial et fédéral sans être responsables de l'exécution. De plus, l'apparition de la complexité sociale dans le cycle de vie du projet est venue bousculer un ordre établi tant au niveau de la priorisation que de la planification du projet sans oublier la phase de sa réalisation au sein de l'administration publique. Par ailleurs, ces acteurs externes, sans être les réalisateurs du projet, sont restés impliqués dans le projet influençant sa réalisation et ses résultats. Cette implication en tant qu'acteurs externes vient



s'ajouter aux raisons qui ont motivé le choix de ce projet susceptible d'apporter des réponses au questionnement de la problématique évoquée dans cette recherche à savoir : comment la complexité sociale inhérente à la présence des acteurs externes dans les mégaprojets publics influence-t-elle la gestion des parties prenantes ?

Le cas pratique retenu est donc le projet de la construction de l'autoroute 73 et de la route 175 à quatre voies divisées reliant la région de Saguenay à la ville de Québec. Ce projet a consisté à la transformation d'une route à deux voies contiguës en une nouvelle route à quatre voies séparées par un terre-plein.

#### **4.2.4. Présentation du cas pratique**

Comme il a évoqué dans la méthodologie, cette recherche s'est appuyée sur l'étude d'un cas pratique. Le cas pratique identifié est un projet public d'infrastructure routière réalisé par un organisme public au Canada dans la province du Québec. Il s'agit du projet de la construction de l'autoroute 73 et de la route 175 à quatre voies divisées reliant la région de Saguenay à la ville de Québec. Le principal enjeu de ce projet est la transformation d'une route à deux voies contiguës en une nouvelle à quatre voies séparées ayant un débit de circulation jugé faible par rapport à l'importance des ressources à utiliser. La présentation du cas pratique choisi contient l'historique du projet d'infrastructure routière avant son exécution et les résultats de la réalisation du projet.

##### **4.2.4.1. Historique du projet**

En novembre 2005, les travaux du projet de construction de « la route des coroners » à quatre voies divisées démarrèrent après une pression sociale organisée et maintenue

pendant plus de quinze ans. Après les travaux de sa construction, cette route est devenue la première en matière de confort, de sécurité, de technologies routières et de respect des enjeux environnementaux au Québec ; « *Une route jamais construite au Québec, ... une route laquelle on peut passer du brouillard à la neige, ... une route dont 80% traverse le territoire des originaux* » (Société Radio-Canada, 2010). Or, avant cette construction, la même route s'appelait le « *Boulevard du coroner* », « *la route de la mort* », « *la route isolée* » ou encore « *le parc fermé* », des expressions qui résument l'image donnée par la route avant sa construction à 4 voies divisées (Québec . Bureau d'audiences publiques sur, 2005, p. 14).

Ce projet d'infrastructure publique de développement couvre plusieurs municipalités regroupées, dans le cadre de cette recherche, en deux grands territoires qui suivent le découpage politico-administratifs du ministère des Transports du Québec. Le premier territoire est la réserve faunique des Laurentides et la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean qui représente 134 km sur une longueur totale de 174 km de route. Le reste de la longueur de la route constitue le second territoire avec la région de la Ville de Québec. Chacun de ces territoires relève d'une direction générale territoriale du ministère des Transports. Ces directions territoriales sont respectivement la direction générale du Saguenay-Lac-St-Jean-Chibougamau et la direction générale de la Capitale-Nationale. La construction de la route dans le parc des Laurentides a été faite par les deux directions générales susmentionnées.

La route 175 était, autrefois, appelée « boulevard de la mort », « boulevard des coroners » ou encore « route inhumaine » par les mouvements de contestation par rapport à l'état de la route au début des années 1970 en raison du nombre d'accidents mortels qu'elle enregistrait par an. C'était une route à deux ou trois voies contiguës sur la plus grande partie de son parcours. Les premiers mouvements de protestation sur l'état de la voie ont conduit à

l'élaboration du premier projet de construction de cet axe routier à quatre voies divisées et séparées par un terre-plein central en 1976 (Ministère des Transports du Québec, 2015). Le débit de véhicules utilisant cette route ayant été jugé « faible » et le coût de sa réalisation « très élevé » ne permirent pas la priorisation de ce projet au niveau des gouvernements du Québec et du Canada. Le rapport coût / degré d'utilisation de l'infrastructure rendait le projet non rentable et par conséquent non pertinent. Cela dura plus de trente ans.

Au début des années 1980, une nouvelle vague de protestation contre l'état de la voie reprit. Les populations, notamment celles de la région de Saguenay, se mobilisèrent. Cette mobilisation a été portée par plusieurs organismes locaux dont le leader était une organisation à but non lucratif appelée « Fondation Accès Bleuets ». Créée en février 1989 à la suite d'une mobilisation spéciale à Jonquière, la « Fondation Accès Bleuets » a su mobiliser les populations des municipalités du Saguenay-Lac-St-Jean jusqu'à la fin de la construction de la route en 2013. Elle a également négocié, avec l'appui d'élus municipaux, provinciaux et fédéraux, la réalisation du projet de la construction de la route 73/175 auprès de plusieurs gouvernements successifs, tant au niveau du Québec que du Canada. En 2013, à la fin de la construction de la route, le mouvement « Accès Bleuets » semble avoir progressivement disparu. Sa raison d'être ayant été satisfaite, la Fondation n'aurait plus eu d'activités significatives dans la région.

Il importe de noter dans la réalisation de ce projet, qu'il y a eu la présence et l'implication de deux communautés autochtones que nous n'avons pas pu interviewer dans cette recherche. Une de ces communautés se trouve dans la région de la Capitale nationale la nation Huronne Wandat – Wendake) et la seconde dans la région du Saguenay Lac-Saint-Jean (la nation de Mashteuiatsh).

#### 4.2.4.2. Description du projet réalisé

L'objectif de réalisation du projet était de transformer deux ou trois voies contiguës en quatre voies séparées tout l'axe routier 73/175 qui relie la région de Québec à celle de Saguenay–Lac-St-Jean–Chibougamau. La réalisation des travaux a débuté en novembre 2005 pour se terminer en septembre 2013, soit une durée d'environ 8 ans. Toutefois, il faut noter cette durée qui a été plus tard jugée courte, l'équipe de projet avait voulu l'écourter car « *le gouvernement fédéral exige que l'argent soit dépensé dans un certain laps de temps* » (participant PP internes). Mais, certaines considérations hors de leur contrôle ne l'ont pas permis. Les conditions du marché de construction ont évolué au cours de la réalisation du projet : « *il y avait beaucoup de travaux dans la province fait que là, on avait annulé des appels d'offres* » (participant PP internes).

Exécuté par le ministère des Transports du Québec, le projet de construction de la route 73/175 avait un coût total prévisionnel de 1,1 milliard qui s'est finalement retrouvé, à la fin de sa réalisation, à 0,947 milliard de dollars canadiens soit une économie de plus de 150 millions de dollars (Ministère des Transports du Québec, 2015). Le financement mobilisé provenait du gouvernement fédéral du Canada et celui de la province du Québec à hauteur respective de 375 millions et de 572 millions de dollars canadiens.

Un autre fait marquant est que la route serait actuellement une des routes modèles au Canada. Certaines expertises développées dans la réalisation de ce projet ont été exportées vers l'Europe. La qualité de la réalisation de cette route lui a valu plusieurs prix au Québec, tant sur le plan de la gestion environnementale que sur le plan technique et de l'ingénierie

qui ont prévalu tout le long du projet. Voici quelques autres résultats importants issus de la réalisation du projet de la route 73/175.

- Le projet est l'un des tout premiers vastes programmes de consultation des acteurs externes incluant les communautés autochtones que nous n'avons pas pu rencontrer dans cette recherche pour des raisons administratives.
- La conception d'une chaussée a un design de 30 ans.
- La grande faune est protégée par l'installation de clôtures et des passages sous la chaussée.
- Le passage des poissons a été assuré dans tous les ponts et ponceaux se trouvant sur les 174 kilomètres de route construite.
- En vertu de la Loi sur les pêches, pendant et après la réalisation des travaux, une compensation environnementale pour les pertes d'habitats du poisson et de milieux humides perturbés ou détruits a été faite par la construction d'un barrage au lac Beloeil.
- Contrairement aux remous que suscitent les projets hydroélectriques, la construction d'une retenue d'eau a été acceptée comme compensation environnementale dans le cadre de ce projet et appréciée par les acteurs externes.
- Des équipes ont été dédiées au chantier pour la surveillance des devis en environnement, une première au Québec et au Canada. Ce qui révèle l'importance de la place accordée aux préoccupations environnementales dans la réalisation de ce projet.
- Des méthodes diversifiées de protection contre l'érosion ont été utilisées sur le chantier pendant les périodes pluvieuses.

- Une gestion moderne des sels de voirie a été instaurée.

Outre ces réalisations, voici d'autres informations sur le projet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées qui sont présentés en quelques chiffres dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 1 : Synthèse d'informations en chiffres sur le cas pratique retenu**

No	Nature	Quantité ou nombre	Commentaires
1	Vitesses affichées	90 ou 100 km/h	100 km/h sur l'autoroute 73 et 90 ou 100 km/h sur la route 73/175
2	Volume de roc utilisé	7 300 000 m <sup>3</sup>	Sous forme concassé ou de bloc
3	Volume de déblai	16 630 000 m <sup>3</sup>	Volume de terre ou de sols enlevé
4	Masse d'asphalte ou de bitume utilisée	1 118 000 tonnes	
5	Volume matériaux de fondation	4 410 000 m <sup>3</sup>	
6	Longueur de route	174 kilomètres	Route à quatre voies divisées

	Durée de la construction	8 ans	De 2005 à 2013 au lieu de 2018 <sup>13</sup>
7	Différence d'altitude de la route	860 m	Escalade en voiture en parcourant la route
8	Coût de la construction	947 millions \$ cad	contre 1,1 milliards \$ cad prévu

**Source : L'auteur à partir des données collectées**

Après avoir fait les présentations de la méthodologie de recherche et du cas pratique retenu, la prochaine section traite de la collecte des données.

#### **4.2.5. Présentation et recrutement des participants**

Pour que les données primaires soient collectées, il faut identifier les participants de la recherche. Le choix des participants est déterminant pour la qualité des données primaires. En effet, il a fallu s'assurer de la capacité des participant (es) à fournir les informations recherchées pour l'atteinte des objectifs de l'étude. Pour identifier le profil pertinent des participants, il a été procédé préalablement à une revue documentaire à l'interne et à l'externe du ministère des Transports sur le cas pratique retenu. Ce qui a permis de définir un profil des personnes qui participeront à la recherche, de les répertorier et, enfin, de définir une stratégie pour les retrouver.

<sup>13</sup> Date de mise en service de la route prévue à la fin de l'étude d'impact sur l'environnement Ministère des Transports du Québec. (2015). *Rapport d'évaluation rétrospective, Entente Canada-Québec\_FCIS 2001 / route 175* (vol. 1).

La section qui suit présente les différentes catégories de participants et la méthodologie qui a été utilisée pour leur recrutement.

#### ***4.2.5.1. Présentation des participants***

Les participants de la recherche sont des acteurs qui ont participé à différents niveaux à la réalisation du cas pratique retenu. Ils ont été répartis selon leur corps professionnel ou groupe social en quatre catégories retenues après le séjour organisationnel au sein de la structure qui a géré le projet à savoir le ministère des Transports du Québec (MTQ). Quatre catégories de participants ont été, initialement, retenues. Il s'agit des cadres du ministère des Transports, des élus politiques, des organisations de la société civile et les communautés autochtones. Mais compte tenu du délai imparti et des difficultés à obtenir les autorisations nécessaires à la réalisation de cette recherche, nous nous sommes limités aux trois premières catégories de participants.

Cette variété de catégories de participants a eu pour objectif de répondre à la nécessité de multiplicité de sources d'information permettant de réduire les biais dans les études de cas (Prévost et Roy, 2015; Yin, 2018) sur lesquels nous reviendrons plus loin. De manière plus précise, voici une description de chaque catégorie de participants :

- a) **Cadres du ministère des Transports du Québec** : il s'agit des gestionnaires, des gérants de projets, des chargés d'activités ou membres de l'équipe de gestion du projet de construction de la route 73/175. Leur choix a permis d'avoir le regard interne de l'organisme de gestion sur le déroulement des événements avant, pendant et après la réalisation du projet quant à la présence des acteurs externes dans l'environnement du projet. Les informations qui ont été collectées ont également permis de



comprendre le processus de réalisation du projet et les résultats qui en ont découlé. Elles nous ont finalement donné leur perception par rapport à l'importance et à l'évolution des parties prenantes externes durant le cycle de vie du projet. Nous avons, également, recueilli les leçons que ces fonctionnaires ont tiré de l'expérience du cas pratique de notre recherche. Par rapport au projet de la route 73/175 à quatre voies divisées, cette catégorie de participants constitue des parties prenantes internes ;

- b) **Élus politiques (municipaux, provinciaux et fédéraux)** : À la lumière des lectures qui sont faites sur le projet de construction de la route 73/175, il y a parmi eux deux catégories d'élus qui ont contribué à la réalisation du projet. Il s'agit d'une part, des élus municipaux, provinciaux ou fédéraux qui n'ont pas de pouvoir de décisions dans l'administration publique ou étatique ou ne faisant pas partie de l'exécutif administratif et d'autre part ceux qui ont de pouvoir de décision ou qui sont dans l'exécutif municipal, provincial ou fédéral. Chacune de ces catégories d'élus a contribué à la réalisation du projet, mais de manière différente avec les moyens qui étaient à leurs dispositions. Ainsi, l'une d'entre elles se trouvaient plus proches des préoccupations des cadres ou professionnels de l'organisme de gestion du projet, des acteurs internes, et l'autre catégorie plus proche des aspirations des populations mobilisées et organisées ou des parties prenantes externes au projet. De ce fait, parmi les élus municipaux, provinciaux et fédéraux se trouvent tant des acteurs internes que des acteurs externes par rapport au projet réalisé. Leur regard sur les différentes phases de réalisation du projet a contribué à une meilleure compréhension de la complexité sociale dans les grands projets d'infrastructure publique et la manière de gérer leurs parties prenantes ;

c) **Représentants (es) des populations ou organisations de la société civile** : il s'agit ici des acteurs ou parties prenantes externes au ministère des Transports ou à l'appareil administratif gouvernemental du Québec qui ont influencé le cours de la réalisation du projet de construction de la route 73/175. Ils proviennent des organisations de la société civile des régions bénéficiaires ou impactées par la réalisation du projet de la route. Il s'agit notamment du regroupement de la Fondation ou du mouvement « Accès Bleuets », des centres de développement régionaux ou des organisations de protection de l'environnement. Le mouvement « Accès Bleuets » était constitué de personnes et d'organisations de la société civile du Saguenay. En leur sein se trouvaient des élus politiques de la région relevant du municipal au fédéral comme la catégorie de participants cités précédemment, des professionnels des médias locaux d'horizons divers et des citoyens. Au fort de la mobilisation des populations, le mouvement Accès Bleuets a constitué un important électorat régional. La mosaïque de personnes venues d'horizons divers des régions concernées par le projet avait pour principal objectif le démarrage et la finalisation complète de la construction de la route 73/175 à quatre voies divisées.

Pour clore la présentation des participants à la recherche, voici un récapitulatif de leur répartition.

**Tableau 2 : Une synthèse de la répartition des participants à la recherche**

No	Participants	Catégorie d'acteurs
1	Cadres du ministère des Transports du Québec	Acteurs internes

	Élus politiques (municipaux, provinciaux et fédéraux) qui	
2	ont de pouvoir administratif ou de décision ou qui sont dans l'exécutif provincial ou fédéral.	Acteurs internes
3	Élus politiques (municipaux, provinciaux et fédéraux) qui n'ont pas de pouvoir de décisions dans l'administration publique ou étatique ou ne faisant pas partie de l'exécutif administratif.	Acteurs externes
4	Autres représentants des populations : organisations à but non lucratif	Acteurs externes

---

Source: L'auteur

Après avoir présenté les participants à la recherche, abordons maintenant la manière dont s'est déroulé leur recrutement.

#### 4.2.5.2. *Recrutement des participants*

Comme évoqué précédemment, l'identification des participants a commencé par l'analyse des données secondaires (rapports, coupures de journaux, reportages, etc.) à l'intérieur et à l'extérieur du ministère des Transports du Québec pour prendre connaissance du projet de construction de la route 73/175. Une première liste de participants a été élaborée à partir de cette première analyse des données secondaires. Cette liste a été validée par deux personnes de référence notamment par le répondant désigné par le ministère des Transports du Québec et un des anciens responsables de la Fondation « Accès Bleuets ». Cette démarche de validation de la première liste a été retenue pour la bonifier afin d'augmenter la qualité des participants et celles des données à collecter dès le but de la collecte des données

primaires. Mais lorsque la collecte des données primaires a commencé, chaque participant ou participante a été une source d'informations pour identifier ou choisir la prochaine personne à interviewer. Ainsi, de nouvelles personnes ont été découvertes et ont été ajoutées à la liste ou sont venues en remplacement à d'autres qui étaient indisponibles. Ce faisant, la liste a connu beaucoup de modifications sans que personne ne sache réellement qui a accepté de participer à la recherche. Cette stratégie nous a permis, entre autres, de préserver la confidentialité des rencontres.

Plusieurs moyens de communication ont été utilisés pour le recrutement des participants. Le recrutement des participants a été fait par téléphone ou par courriel ou en combinant ces deux méthodes de communication. L'outil de recrutement a été le même pour les deux moyens de contact évoqués. Il faut noter que le processus et l'outil de recrutement ont été présentés et approuvés par le comité éthique de recherche (CER) de l'UQAC avant sa mise en application sur le terrain. Le certificat éthique obtenu autorisant la collecte des données primaires ainsi que son renouvellement sont en annexe.

Au total, 12 entrevues ont été réalisées pour une durée totale de 11 heures 6 minutes et environ 3 heures d'entretien non enregistrés, en général, sur demande des répondants avec autorisation de prendre des notes. Le détail est présenté dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 3 : Nombre de répondant et durée des entrevues**

No	Catégorie de PP	Position actuelle	Durée de l'entrevue	Commentaires
P 1	Externe	En fonction	1h 22 minutes	
P 2	Externe	À la retraite	43 minutes	Une vingtaine de minutes de notes hors enregistrement
P 3	Externe	En fonction	44 minutes	
P 4	Externe	À la retraite	1h 02 minutes	Près d'une heure de données complémentaires hors enregistrement avec 2 interruptions
P 5	Interne	En fonction	35 minutes	
P 6	Interne	En fonction	1h13 minutes	Une trentaine de minutes d'entretien (prise de notes) hors enregistrement
P 7	Interne	En fonction	1h30	
P 8	Interne	En fonction	18 minutes	Défaillance de l'enregistreur pendant l'interview et 25 minutes d'entretien (prise de notes) hors enregistrement.
P 9	Interne	À la retraite	20 minutes	
P 10	Interne	En fonction	36 minutes	
P 11	Interne	En fonction	45 minutes	

				Une trentaine de minutes
P 12	Interne	À la retraite	1h 58 minutes	d'entretien (prise de notes)
				hors enregistrement
			<b>Durée totale</b>	Environ 3h d'entretien hors enregistrement
			11h 6 minutes	

**Source: L'auteur à partir des données collectées**

En résumé, le recrutement des participants qui a été effectué est une combinaison de méthodes non probabiliste et intentionnelle avec des choix raisonnés. Au démarrage, pour constituer la liste des potentielles personnes, nous avons utilisé une méthode rationnelle à partir des données secondaires du projet. Par la suite, ce furent plus les méthodes accidentelle ou boule de neige qui nous ont permis de retenir les participants à cette recherche.

Après la présentation et le recrutement des participants, abordons maintenant les méthodes et instruments de collecte de données de cette recherche.

#### **4.2.6. Méthodes et instruments de collecte des données**

Cette partie du document comprend les méthodes et instruments qui ont été utilisés pour collecter les données auprès des participant (es) présentés précédemment.

##### **4.2.6.1. Méthode de collecte des données**

Dans le cadre de cette recherche, il a été question de la collecte des données primaires et secondaires.

Les données primaires ont été collectées auprès de participants qui ont été à l'intérieur du projet, objet du cas pratique retenu ou à l'extérieur de celui-ci. Les données secondaires qui ont été utilisées relèvent soit du domaine public (coupures de journaux, vidéo, reportages télévisuels collectés au niveau des bibliothèques publiques) ou non (rapports d'avancement de projet et autres documents confidentiels ou non de gestion de projet au niveau du ministère des Transports du Québec). La combinaison des données primaires et secondaires dans cette recherche nous a permis de tester la validité des informations collectées par un processus de triangulation. La validité des données collectées et le processus de triangulation sont traités de manière plus approfondie dans les prochaines sections de ce chapitre.

#### 4.2.6.1.1. Méthode de collecte des données primaires

Les données primaires ont été collectées par le biais des entrevues réalisées sur le terrain de recherche à partir de deux guides d'entrevue semi-dirigé (voir annexe 1) pour permettre d'avoir la flexibilité nécessaire à la réalisation des études de cas et surtout dans une recherche exploratoire (Prévost et Roy, 2015). Chacun des guides d'entrevue semi-dirigé annonce une grille ou un plan de traitement et d'analyse des données ouvert ou à priori issue de la littérature mobilisée. L'élaboration des guides d'entrevue a permis d'identifier et de définir les catégories pertinentes de participants sur la base de l'objectif de la recherche. Elle a également servi à déterminer les modalités de catégorisation des données (Gavard-Perret et Aubert, 2012). Les données primaires ont été collectées auprès des acteurs répartis en quatre grandes catégories de participants. Comme présenté précédemment, ces catégories de participants sont :

- des élus politiques avec pouvoir administratif (parti politique au pouvoir),

- des élus politiques sans pouvoir administratif (parti politique opposé à celui au pouvoir),
- des membres de l'équipe de gestion du projet,
- et des acteurs des organisations de la société civile.

Les deux guides ont été élaborés selon les objectifs de la recherche et en tenant compte de la capacité des participants à répondre aux questions avec le moins de biais possible. Le premier guide d'entrevue est destiné aux professionnels et élus politiques ayant un pouvoir administratif. Le deuxième guide s'est adressé aux acteurs des organisations de la société civile et les élus politiques sans pouvoir administratif (opposition au gouvernement en place). Chacune de ces catégories de participants a fait l'objet d'une présentation dans la section 4.2.5.1.

Avant de commencer véritablement la collecte des données primaires, la pertinence et la qualité du guide d'entrevue ont été testées en faisant des entretiens-tests. La durée moyenne des entrevues a été d'environ 60 minutes. En tenant compte de la posture épistémologique interprétativiste et des travaux subséquents (Bousquet, 2010, p. 92), le nombre prévisionnel de participants était de vingt-cinq repart de façon plus ou moins égale entre les différentes catégories d'acteurs qui aurait été impliquées dans le cas pratique retenu. Face aux réalités du terrain de recherche, le nombre de participants est de douze dont huit provenant de l'environnement interne du projet. Plusieurs raisons expliquent ce nombre de personnes participantes à la recherche. Il s'agit notamment de l'âge avancé, de la difficulté à contacter certaines personnes parce qu'elles sont à la retraite, d'autres personnes qui ne sont plus dans la région de Québec ou du Saguenay et d'autres cas, ce fut le refus de participer à la recherche.



Pour compenser ou trianguler les données primaires collectées, les données secondaires ont été utilisées en amont (identification et constitution de la liste des participants) et pendant la collecte des données mais aussi lors du traitement des données, la présentation et l'interprétation des résultats. Le détail du processus de collecte des données secondaires est présenté dans la section qui suit.

#### 4.2.6.1.2. Méthode de collecte des données secondaires

Les données secondaires collectées et utilisées dans le cadre de cette recherche proviennent tant de l'intérieur que de l'extérieur du ministère des Transports qui a planifié et géré, durant tout son cycle de vie, le projet retenu comme cas pratique étudié. Ces données proviennent des documents du ministère des Transports comme des rapports de conception ou de planification et de réalisation du projet (Québec, 2015). À l'extérieur du ministère, ces données secondaires sont issues des documents comme des reportages télévisés (Société Radio-Canada, 2010), des dossiers de presse (Université du Québec à Chicoutimi. Service de documentation en études et interventions, 1974) et des rapports du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) du Québec et du Canada qui contiennent des informations jusqu'à la fin de la réalisation du projet en 2013. La collecte des données secondaires utilisée dans le cadre de cette étude a été faite en trois phases.

La première phase a permis de connaître le cas pratique retenu lors de l'élaboration du projet recherche, de la préparation de la collecte de données primaires. Elle a été aussi l'occasion de procéder à l'identification des potentielles personnes qui pourraient participer à notre étude.

Après cette première phase de collecte, pendant la collecte des données primaires, nous avons été amenés à consulter certaines données secondaires pour valider de nouveaux éléments qui nous étaient apparus lors des entrevues. Ces validations ou vérifications ont permis de mieux comprendre certains contextes qui ont été évoqués ou décrits par les participants à la recherche. Ce qui nous a amené parfois à réorienter ou préciser nos questions afin d'approfondir certains points lors des entrevues qui ont suivi pour s'assurer d'avoir bien compris le contexte ou les événements et de mieux peaufiner la collecte des données primaires.

La dernière phase de collecte des données secondaires a été faite lors du traitement des données, de l'analyse et de l'interprétation des résultats. En effet, lors de la transcription des données primaires et de la présentation des résultats, il s'est avéré nécessaire de recourir aux données secondaires pour s'assurer d'avoir la bonne compréhension de ce qui s'entrevoyait. Cette vérification s'est poursuivie dans l'analyse et l'interprétation des résultats.

#### ***4.2.6.2. Instruments de collecte des données***

Compte tenu de la posture épistémologique interprétativiste et de l'approche méthodologique qualitative qui ont été retenues pour la réalisation de cette recherche, la collecte des données primaires s'est faite par le biais des entrevues individuelles enregistrées. Ces entrevues ont été réalisées à l'aide de deux guides d'entrevue semi-dirigés. L'élaboration de ces guides ont visé l'atteinte des objectifs retenus en trouvant des réponses à la problématique identifiée pour cette recherche. Elle a également permis d'explorer le phénomène choisi (Gavard-Perret et Aubert, 2012).

Outre cet outil de collecte des données primaires, nous avons également eu recours à des prises de notes. Ces prises de notes ont été présentes tout au long de la collecte de l'ensemble des données qui ont été exploitées dans cette recherche. Elles ont servi au traitement des données collectées notamment au niveau de la triangulation mais également à la phase d'interprétation des résultats (Gavard-Perret et Aubert, 2012; Hlady-Rispal, 2015; Prévost et Roy, 2015; Yin, 2018).

#### **4.2.7. Traitement et analyse des données**

Le traitement et l'analyse des données ont été faits selon les données manipulées à savoir les données primaires et les données secondaires. Le traitement et l'analyse des données ont été réalisés en deux étapes : le traitement des données collectées et leur analyse.

##### **4.2.7.1. *Traitement et organisation des données***

Le traitement des données a été fait en deux principales étapes : la mobilisation des données collectées puis leur codage.

La mobilisation des données collectées s'est faite principalement autour des données primaires. Il a été question pour nous de faire la transcription des audio issus des entrevues réalisées. Mais avant cela, un code anonyme a été donné à chaque enregistrement audio. Après la transcription des entrevues, il a été procédé à l'anonymisation du contenu des verbatim. À chaque verbatim a été également donné un code anonyme. Tout comme les données primaires, les prises de notes ont été codifiées pour que leurs utilisations préservent l'anonymat des participants. C'est après ces dispositions que les données primaires ont été importées dans le logiciel Nvivo pour la suite de leur traitement à savoir la codification.

La deuxième étape du traitement des données collectées a été l'encodage a proprement dit. Seules les réponses des personnes interviewées ont été codées. À ces données primaires, ont été ajoutées des données secondaires. Tout comme les verbatim, les données secondaires ont fait l'objet d'une déconstruction pour la triangulation de l'ensemble des données exploitées dans cette étude. Il importe de noter que l'importation des verbatim dans le logiciel Nvivo a été faite sous forme de cas avec des deux attributs : parties prenantes internes (PP internes) ou parties prenantes externes (PP externes). C'est à partir des cas et de leurs attributs que la codification des données a été faite.

Au cours de la codification, l'arbre de codage sommaire élaboré préalablement a évolué au fur et à mesure de l'encodage compte tenu de l'approche inductive et de la démarche itérative utilisées. Cette approche et la démarche utilisées ont amené à revenir à plusieurs reprises sur les verbatim déjà codés pour s'assurer que l'arborescence de l'encodage ait été la même pour toutes les données primaires traitées. Une fois cette étape de déconstruction achevée, la reconstruction selon les nœuds et les besoins de l'étude ont permis d'avoir un premier résultat avec Nvivo. L'arbre de codage obtenu à la fin de ce processus est présenté dans le tableau ci-dessus.

**Tableau 4 : Table de codification**

No	Thèmes	Catégories	Codes	Sous-codes	Commentaires
1	Moments	Avant les travaux			
	d'implication des participants	Pendant les travaux			
		Après les travaux			
2	Identification et manifestation de la complexité sociale durant la réalisation du projet	Identification et influences de la complexité sociale de la part des PP externes	Avant les travaux		Il y a été relevé un lien entre les enjeux et les stratégies d'influences
			Pendant les travaux		
			Après les travaux		
			Enjeux des PP externes	Enjeux	Les données collectées ont porté sur le cycle de vie du projet.
				Urgences (enjeu à durée courte)	
				Position dans le processus décisionnel	
				Motivation	
				Enjeux	

			Enjeux des PP internes perçus par les PP externes	Urgences (enjeu à durée courte)	
		Identification et influences de la complexité sociale de la part des PP internes	Avant les travaux		Il y a été relevé un lien entre les enjeux et les stratégies d'influences
			Pendant les travaux		
			Après les travaux		
			Enjeux	Enjeux	Les données collectées ont porté sur le cycle de vie du projet.
				Urgences (enjeu à durée courte)	
				Position dans le processus décisionnel	
			Enjeux des PP externes perçus par les PP internes	Motivation	
				Enjeux	
				Urgences (enjeu à durée courte)	
3	Catégorisation et gestion des PP	PP internes	Partenaires		
			Opposées		

		PP externes	Favorables		
			Opposées		
			Autochtones		
4	Leçons apprises	PP internes			Les leçons apprises couvrent toutes les phases ou les étapes du cycle de vie du projet.
		PP externes			

Source : L'auteur à partir du processus de codification des données collectées

Les premiers résultats issus de la codification des données n'étaient pas directement exploitables pour l'atteinte des objectifs de la recherche. Une analyse de la pertinence de l'articulation entre les nœuds et les objectifs a été encore nécessaire avant de présenter les résultats.

En effet, en prenant connaissance des premiers résultats, il a été constaté qu'à l'intérieur des résultats des nœuds ou sous-nœuds, la nécessité de procéder à un autre traitement qui s'est fait en deux temps. Dans un premier temps, il a été question de faire un regroupement des idées semblables avant de choisir, dans un deuxième temps, celles qui sont plus complètes, plus riches en informations pour les centres d'intérêt de la recherche. Avant de procéder à la présentation des résultats, une analyse de la pertinence de l'articulation entre les nœuds et les objectifs a été encore nécessaire. Cette dernière analyse a donné l'arbre de codage final qui suit :



**Tableau 5 : Table de codification révisée**

No	Thèmes	Catégories	Codes	Commentaires
1	Moments d'implication des participants	Avant les travaux		La codification de départ a été maintenue à la présentation des résultats.
		Pendant les travaux		
		Après les travaux		
2	Catégorisation et gestion des PP	PP internes	Partenaires	La codification de départ a été maintenue à la présentation des résultats.
			Opposées	
		PP externes	Favorables	
			Opposées	
3	Identification et manifestation de la complexité sociale de projet : Enjeux et motivations des PP du cas pratique étudié	PP externes	Autochtones	L'analyse des premiers résultats n'ont pas montré de différence majeure entre les urgences et les enjeux. Ce qui a amené à fusionner les deux.
			Avant les travaux	
			Pendant les travaux	
			Après les travaux	
			Position dans le processus décisionnel	

No	Thèmes	Catégories	Codes	Commentaires
4	Identification et manifestation de la complexité sociale de projet : Stratégies d'influences des PP du cas pratique étudié	PP internes	Motivation autres que les enjeux	La codification de départ a été maintenue à la présentation des résultats mais en excluant les enjeux compte tenu de leur importance.
			Avant les travaux	
			Pendant les travaux	
			Après les travaux	
			Position dans le processus décisionnel	
			Motivation autres que les enjeux	
		PP externes	Avant les travaux	
			Pendant les travaux	
			Après les travaux	
			Avant les travaux	
		PP internes	Pendant les travaux	
			Après les travaux	

No	Thèmes	Catégories	Codes	Commentaires
5	Leçons apprises	PP internes		La codification de départ a été maintenue
		PP externes		à la présentation des résultats

Source : L'auteur à partir du processus de codification des données collectées

Une fois, le traitement de toutes les données collectées terminé, celui-ci a été suivi de l'étape de l'analyse proprement dit.

#### ***4.2.7.2. Analyse des données***

Les données primaires collectées, traitées et organisées ont fait l'objet d'une analyse de contenu (Gavard-Perret et Aubert, 2012, p. 280-289). Il s'agit, dans cette analyse de contenu, d'identifier les attitudes, les intentions et les croyances des participants à la recherche, de comparer leurs réponses en termes de centre d'intérêt, d'opinion, d'idées et d'attente, et enfin de confronter leur langage selon leur groupe ou catégorie d'appartenance mais aussi par rapport aux autres (Gavard-Perret et Aubert, 2012, p. 281). Comme il a été évoqué dans les processus de collecte des données primaires et secondaires, cette analyse de contenu a démarré pendant la collecte des données primaires et a continué à la phase de l'encodage des verbatim.

La première étape d'analyse a été une intervention sur le corpus par la transcription des données audio collectées et par une remise en ordre chronologique ou logique des données selon le cas. Les verbatim issus de cette étape ont fait l'objet d'une analyse sur la base d'une grille de codage ouvert ou à priori. Il s'agit ici, de manière plus précise, de « déterminer des règles de découpage du corpus, puis de catégorisation et de codage des unités ainsi constituées (Gavard-Perret et Aubert, 2012, p. 283). Cette étape a précédé la déconstruction par le codage et la formulation des nœuds avec la version la plus récente disponible du logiciel d'analyse de contenu Nvivo au moment du traitement des données. Cette première étape a permis de faire un classement et une articulation selon les centres d'intérêt de cette recherche et la réalité des données collectées. Elle a été aussi l'occasion de

peaufiner le plan d'un codage axial par centre d'intérêt de recherche et par entrevue pour développer des sous-nœuds ou sous-catégories en tenant compte des données collectées. Dans ce plan de traitement, il a été prévu un codage sélectif soit fait pour relier les catégories et sous-catégories entre elles et identifier les développements dynamiques qui pourraient exister (Brockmann et Girmscheid, 2007, p. 222).

La triangulation des données qui a commencé durant la collecte des données primaires s'est poursuivie à la phase d'analyse. À cette phase d'analyse, une dernière triangulation a été faite entre les données des parties prenantes internes et externes d'une part et, d'autre part, entre celles des parties prenantes favorables et opposées. De plus, à cette phase d'analyse, nous avons été amenés à vérifier certaines informations dans les données secondaires mobilisations afin de s'assurer d'avoir des informations valables.

C'est cette analyse des données collectées qui a permis de faire la présentation des résultats au chapitre 5 de ce document. Après cette étape d'analyse, a suivi l'interprétation des résultats obtenus.

#### **4.2.8. Interprétation des résultats**

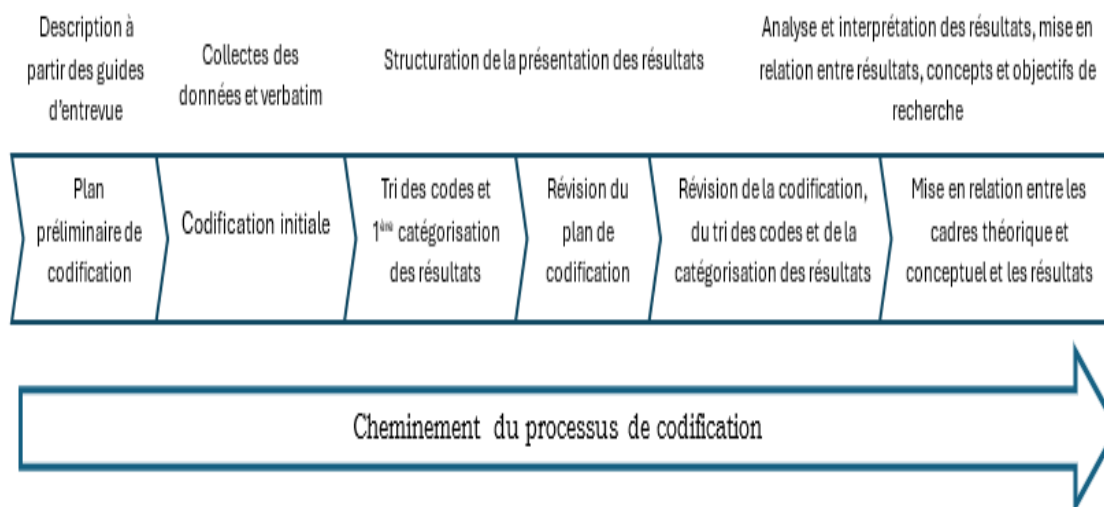
Avant de faire l'interprétation de résultats, il a fallu présenter les résultats issus de l'analyse des données collectés dans cette étude. La présentation des résultats a été l'occasion de présenter l'articulation entre les données collectées et leur réorganisation dans le but de leur donner un sens pouvant permettre de déboucher sur une connaissance valable. Cette présentation des résultats s'est faite en quatre sections en dehors du profil socio-démographique des participants. La présentation des parties prenantes (PP) du projet a été abordée premièrement suivie de leurs enjeux. Leurs stratégies d'influences avant, pendant et

après les travaux de construction de la route 175 ont été également traitées sans oublier les leçons qu'elles ont apprises de l'expérience vécue. Une fois cette étape d'analyse des résultats terminée a suivi celle de leur interprétation.

À la phase d'interprétation des résultats présentés au chapitre 6, il a été nécessaire à plusieurs reprises de revoir certaines données secondaires, de relire les verbatim ou de réécouter les entrevues pour préciser ou approfondir nos réflexions. Les prises de notes faites tout le long de la collecte des données ont été également utilisées à cette étape pour une meilleure compréhension des résultats. L'interprétation des résultats de cette étude s'est basée sur la recherche de compréhension des deux grands volets évoqués dans le cadre conceptuel de cette étude à savoir : la complexité sociale créée par les parties prenantes externes dans les mégaprojets d'infrastructure publique et ses influences sur la gestion du mégaprojet public socialement complexe notamment sur la gestion de ses PP.

Cette phase d'interprétation a permis de répondre, dans un premier temps, à la question de recherche et de positionner les résultats obtenus par rapport aux connaissances scientifiques établies dans le cadre conceptuel de notre étude. Cette interprétation des résultats de l'étude de notre cas pratique a débouché sur une proposition de modèle de gestion des parties prenantes du mégaprojets d'infrastructure publique socialement complexe analysé. Dans un deuxième temps, l'interprétation des résultats a également permis de donner des orientations ou pistes de réflexion pour des recherches futures dans le but de répondre de manière holistique à la problématique de recherche.

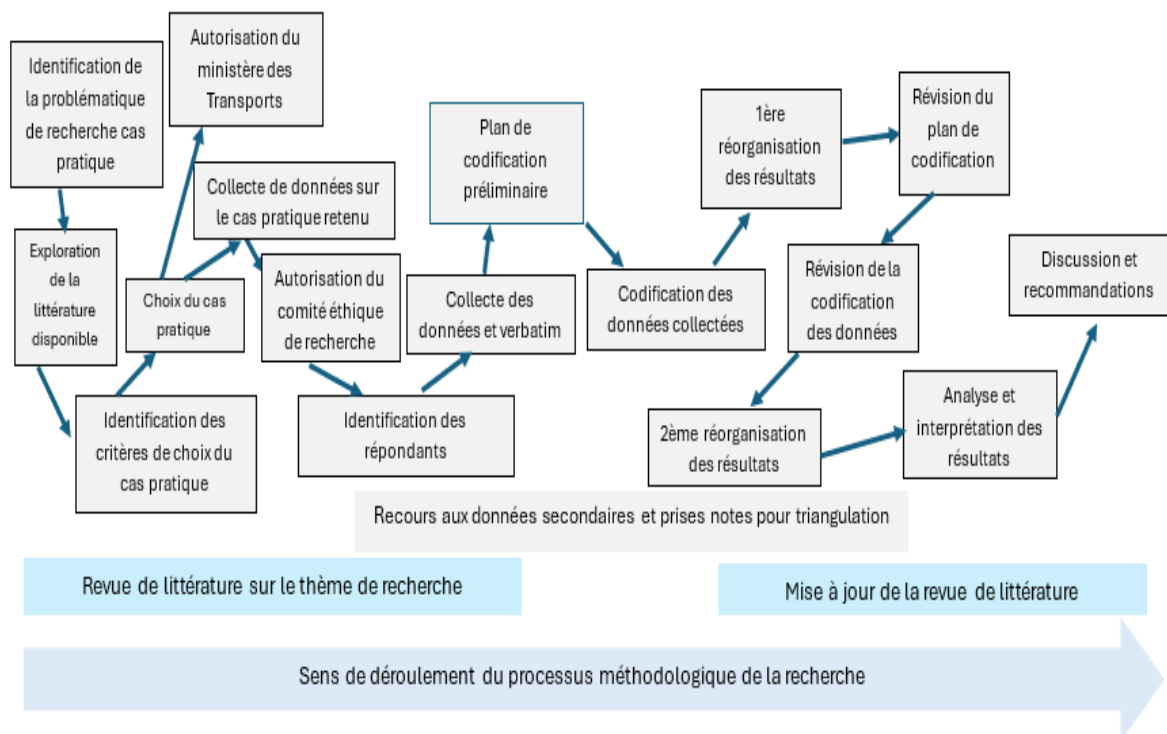
Les différentes étapes du processus de codification des données à l'analyse et interprétation des résultats est représentée sur le schéma suivant :



**Figure 12 : Processus méthodologique de la codification des données à l'analyse et interprétation des résultats**

**Source : L'auteur à partir de la méthodologie de recherche utilisée dans l'étude**

Concernant le processus de la méthodologie de recherche menée, les principales étapes franchies sont présentées sur le schéma ci-dessous. Entre ces principales étapes de la méthodologie de recherche présentée à la figure 12 existent des étapes intermédiaires toutes aussi importantes qui ont contribué à la réalisation de la thèse.



**Figure 13 : Processus d'application de la méthodologie de recherche pour l'ensemble de l'étude**

**Source : L'auteur à partir de la méthodologie de recherche utilisée dans cette étude**

L'autorisation du ministère des Transports pour mener cette recherche doctorale sur le projet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées a été obtenue en mai 2017. La première autorisation du comité éthique de recherche de l'UQAC pour réaliser le projet de cette recherche a été délivrée en août 2021. Depuis lors, le certificat éthique de recherche obtenu a été renouvelé chaque année. Entre mai 2017 et août 2021, il y a eu la conception du projet de recherche avec la revue de littérature nécessaire qui a conduit à la réalisation de cette thèse. La préparation et la réalisation la collecte des données se sont déroulées de l'automne 2021 à l'hiver 2023. Depuis l'hiver 2023, a commencé le processus de traitement



et l'analyse des données collectées suivi de la rédaction de la thèse avec des mises à jour de la littérature qui sous-tend cette recherche.

En résumé, les différentes étapes de la revue de littérature, la conception du projet de thèse avec les autorisations requises sur le thème de cette recherche et la collecte des données ont pris environ sept ans pour être complétées. S'agissant de sa mise à jour, elle s'est réalisée sur environ deux ans. Entre ces différentes étapes, il y a eu la rédaction de la thèse.

Après avoir collecté, traité et analysé les données et interprété les résultats, il importe de présenter les limites et biais que contiennent les choix méthodologiques faits dans cette recherche.

#### **4.2.9. Limites et biais de la recherche**

Compte tenu de la posture épistémologique interprétativiste adoptée dans cette recherche, celle-ci n'est pas exempte de biais ou de limite (Hlady-Rispal, 2015; Prévost et Roy, 2015). Ces biais et limites se situent au niveau de la validité interne et de la validité externes.

Toutefois, de manière transversale à ces deux validités, il y a les limites ou biais liés à l'histoire, aux souvenirs et ressentis des personnes rencontrées mais aussi au temps entre la réalisation du projet ou le déroulement des événements et la collecte des données qui est d'au moins 10 ans. Pour réduire ces limites et biais liés à l'histoire et au souvenir, nous avons utilisé deux approches de triangulation. La première approche de triangulation a été faite au cours de la collecte des données primaires. En effet, lors des entrevues, nous avons pu valider certaines informations entre les participants de la recherche pour s'assurer de leur validité et

de leur compréhension. Dans la deux approche de triangulation, nous avons fait des regroupements entre les données primaires collectées et celles secondaires trouvées dans les coupures de journaux, les vidéos de reportage et les rapports d'activités du ministère des Transports.

Au niveau de la validité interne, il y a les biais liés à la sélection et au nombre (12) des participants. En effet, certaines personnes identifiées n'ont pas été accessibles ou n'étaient pas en mesure de participer à la recherche, ou encore étaient décédées. Nous avons dû composer avec celles qui étaient capables, disposées et disponibles pour participer à la recherche. Au-delà de cette limite, il pourrait aussi en avoir sur le plan communicationnel entre autres, la compréhension des mots, de certaines expressions et la qualité de l'inférence (Ayerbe et Missonier, 2007).

En effet, pour comprendre, savoir ou explorer les influences de la complexité sociale inhérente à la présence d'acteurs externes sur la gestion des parties prenantes dans les mégaprojets publics, nous avons eu à recourir à la collecte de données portant sur la perception des acteurs provenant de différents milieux qui ont vécu, de différentes manières et dans des positions décisionnelles variées, la réalisation d'un mégaprojet public socialement complexe. Les données collectées verbalisent, avec le recul, des événements passés, des pensées, des ressentis et des souvenirs. C'est un construit qui a été fait au moment de la réalisation de l'entretien ou de l'entrevue ou encore au cours de la période de collecte des données. L'analyse des données et des résultats nous a amené à comprendre les relations entre les PP du projet, le processus décisionnel dans la gestion du cas pratique étudié avec la posture épistémologique interprétativiste retenue dans cette recherche. Toutefois, comme l'écrit Hlady-Rispal (2015, p. 256) :

*« la compréhension de processus relationnels, de mode de création ou de (dys)fonctionnement organisationnel, de décisions entrepreneuriales, ainsi que l'examen des faits et des perceptions que les acteurs attachent aux actions, justifient pleinement le recours à cette stratégie de recherche à part entière qui suppose un contact approfondi avec le terrain. Cette caractéristique est son principal atout : la richesse des données autorise une analyse fine. Elle est également sa principale faiblesse : l'étude de quelques cas limite le potentiel de généralisation statistique ».*

Cette limite du faible potentiel de généralisation des résultats des études de cas ne leur empêche pas d'être essentielles et utiles à l'évolution de la connaissance. Comme l'écrivent Prévost et Roy (2015, p. 138), *« les études de cas exploratoires et les études de cas descriptives, comme leur nom l'indique, tenteront d'explorer ou de décrire un phénomène contemporain en contexte. Souvent perçues comme des études inférieures aux études explicatives, elles demeurent néanmoins importantes en sciences sociales et en sciences de la gestion. »*. Cette importance des études de cas est également reconnue par Hlady-Rispal (2015, p. 264) : *« l'étude de cas comme une stratégie de recherche plurielle qui, sans être exempte de limites, est bien adaptée à certains projets ou acteurs terrain et académiques »*.

Pour clore la méthodologie de la recherche, la prochaine section présente le cadre scientifique, déontologique et éthique dans lequel a été menée cette étude.

### 4.3. Scientificité et cadre déontologique et éthique de la recherche

« *La connaissance valable ne se limite pas à la connaissance validée selon les critères du paradigme positiviste* » (Gavard-Perret et Aubert, 2012, p. 13). Cette recherche qui a utilisé des données qualitatives s'inscrit dans la complétion de la connaissance valable. Toutefois, indépendamment de l'une ou l'autre des connaissances, il importe d'adopter une démarche rigoureuse pour avoir une recherche scientifiquement valable et reconnue (Hlady-Rispal, 2015; Pelletier, 2013; Prévost et Roy, 2015; Yin, 2018). Selon les auteurs cités précédemment, pour que la démarche d'une recherche en sciences de la gestion soit jugée suffisamment rigoureuse, elle doit être à la fois systématique, sceptique et éthique. Ils définissent ces trois critères de la manière suivante :

*« être systémique implique de porter une attention particulière à la démarche qui permettra de déterminer le quoi, le comment et le pourquoi de la recherche, être sceptique demande de soumettre régulièrement les idées à la critique. Enfin, toute recherche scientifique devrait normalement respecter un code de conduite éthique protégeant les intérêts et les préoccupations des participants »* (Prévost et Roy, 2015, p. 20).

La démarche rigoureuse nécessaire à cette recherche est respectée à travers respectivement la problématique et la question de recherche, les fondements théoriques mobilisés et la méthodologie de recherche adoptée. Selon la posture épistémologique de cette recherche qui est interprétativiste, la fiabilité passe par la validité et la rigueur de la réalisation de la méthodologie de recherche utilisée.

Pour Gavard-Perret et Aubert (2012, p. 40-41), la validité scientifique s'observe à travers la justification de la fiabilité et celle de la validité interne et externe de la recherche. La justification de la fiabilité passe par la mise à disposition du lecteur de moyens pour suivre tout le cheminement cognitif des données empiriques jusqu'aux résultats annoncés, et de pouvoir. Dans le cas échéant, le lecteur pourra le reproduire dans la limite évoquée par Ayerbe et Missonier (2007, p. 42) : « *La validité externe de l'étude de cas ne vise donc pas une généralisation statistique mais une généralisation analytique* ». Le principe de fiabilité dans une épistémologie positiviste est donc différent de celui d'une épistémologie interprétativiste.

S'agissant de la justification de la validité, elle s'observe à deux niveaux : à l'intérieur de la méthodologie de recherche et à l'extérieur des données empiriques sur lesquelles s'appuient les connaissances nouvelles. Chaque type de données collectées et utilisées provient de plusieurs sources pour respecter la nécessité de multiplicité de sources dans une étude de cas. Les principes régissant la justification de validité de Ayerbe et Missonier (2007), de Gavard-Perret et Aubert (2012) et de Yin et Ridde (2012) rejoignent ceux de Prévost et Roy (2015, p. 263) même si Hlady-Rispal (2015, p. 257) affirme que « *le positionnement épistémologique du chercheur n'est pas neutre* ». Or, cette neutralité est fondamentale pour les positivistes afin de juger si une étude est scientifiquement valide ou pas. C'est elle qui résume mieux la triangulation. En effet, elle (Hlady-Rispal (2015, p. 263)) écrit ce qui suit : « *Pour accroître la validité de construit de la recherche, le chercheur doit utiliser, lors de la collecte des données, plusieurs sources d'information (écrites, orales), différentes méthodes d'enquête (questionnaires, entrevues, observation, schémas) et divers informateurs. Il doit faire référence à différentes sources de la littérature lors de la définition*

*des concepts et de l'analyse des données ...* ». Ce principe de la triangulation a été respecté tout au long de cette recherche tant au niveau des données primaires qu'au niveau des données secondaires pour lui donner la validité nécessaire à sa scientificité.

Tout au long de la présentation de la méthodologie de recherche, il a été apporté des informations permettant d'apprécier la rigueur dans les méthodes et les techniques utilisées pour s'assurer de la véracité des sources des données collectées. La véracité des sources des données a suivi un processus de triangulation de manière générale et l'utilisation des sources publiques ou officielles pour les données secondaires. Cette triangulation a continué dans l'analyse et le traitement des données. Elle s'est faite entre trois étapes : une triangulation entre les données globalement collectées, une triangulation entre les données primaires et enfin une triangulation entre les données primaires et les données secondaires. Globalement, quatre différentes sources de données ont été utilisées pour mener à bien cette recherche : des données secondaires à l'interne et à l'externe du ministère des Transports puis des données primaires à l'interne et à l'externe du même ministère.

Pour le respect du code éthique, un certificat éthique de recherche a été obtenu auprès du comité de recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). L'obtention de ce certificat a été préalable à la réalisation de la collecte des données primaires de cette recherche. Les exigences liées au code éthique ont été incluses dans les autorisations obtenues auprès des organisations concernées par cette étude. Il s'agit notamment de l'autorisation de mener cette recherche sur le projet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées obtenue auprès du ministère des Transports du Québec. S'agissant de la « Fondation Accès-Bleuets » qui est la deuxième organisation auprès de laquelle nous aurions pu obtenir d'autorisation, celle-ci a cessé ses activités après la fin de la réalisation du

projet. Nous n'avons donc pas eu besoin d'autorisation pour réaliser des entrevues avec ses anciens membres. Toutefois, les participants à cette recherche ont signé un formulaire d'information et de consentement (FIC) préalablement approuvé par le comité éthique de recherche de l'UQAC pour la réalisation des entrevues. La collecte des données primaires par les entrevues s'est déroulée selon la disponibilité et aux lieux appropriés retenus de commun accord avec les personnes interviewées.

Toutes ces démarches théoriques, académiques et éthiques ont permis de faire la collecte des données primaires, de les analyser et de les traiter. Les résultats qui ont découlé de ce processus sont présentés dans le chapitre qui suit.

## **CHAPITRE 5**

### **PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

La présentation des résultats suit une logique progressive permettant de mieux comprendre et de pouvoir faire des liens entre eux. Les premières sections abordent respectivement le profil socio-démographique des personnes qui ont participé à la recherche et la présentation des parties prenantes du projet. Elles sont suivies des stratégies d'influence ont utilisées par les parties prenantes tout au long du projet. Les enjeux et urgences des parties prenantes et les leçons qu'elles ont apprises viennent clore la présentation des résultats.

#### **5.1. Profil socio-démographique des participants à la recherche**

Cette recherche exploratoire avec l'étude d'un cas pratique a été faite avec la participation de 12 personnes dont 8 provenant de l'environnement interne du projet. Ces dernières sont des professionnelles de différents domaines d'expertise avec des niveaux d'influences et de responsabilité variables comme le montre le tableau 5 de la page suivante. Leur choix a été fait pour couvrir une grande partie des centres de décision du projet et pour avoir différents points de vue sur les informations recueillies ou les données collectées. Certaines personnes (8) sont encore en fonction et d'autres sont admises à la retraite (4).

Parmi les élus politiques, nous en avons eu de l'opposition et de la mouvance avec des interventions au niveau provincial et fédéral. Cette opportunité a permis d'avoir un aperçu de leurs stratégies d'influence et leur proximité des centres de décision en étant dans l'opposition ou dans la mouvance avec le parti au pouvoir aux niveaux provincial et fédéral.



S'agissant des organisations de la société civile, nous avons rencontré des personnes du Saguenay et de Québec qui ont été favorables ou opposées à la réalisation du projet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées. Il n'y a pas eu de personnes provenant des communautés autochtones parmi celles interviewées dans cette recherche.

**Tableau 6 : Profil démographique des participants**

No	Catégorie de PP	Position actuelle	Période d'intervention	Niveaux d'influence
P 1	Externe	En fonction	Avant les travaux	Municipal, régional et provincial
P 2	Externe	À la retraite	Avant les travaux	Municipal, régional, provincial et fédéral
P 3	Externe	En fonction	Avant, pendant et après les travaux	Municipal, régional et provincial
P 4	Externe	À la retraite	Avant, pendant et après les travaux	Municipal, régional, provincial et fédéral
P 5	Interne	En fonction	Avant, pendant et après les travaux	Régional, provincial et fédéral
P 6	Interne	En fonction	Avant, pendant et après les travaux	Régional et provincial
P 7	Interne	En fonction	Avant et pendant les travaux	Régional et provincial
P 8	Interne	En fonction	Avant et pendant les travaux	Régional et provincial

P 9	Interne	À la retraite	Avant et pendant les travaux	Régional et provincial
P 10	Interne	En fonction	Avant et pendant les travaux	Régional et provincial
P 11	Interne	En fonction	Avant, pendant et après les travaux	Régional et provincial
P 12	Interne	À la retraite	Avant, pendant et après les travaux	Régional, provincial et fédéral

---

**Source : L’auteur à partir des données collectées**

## **5.2. Parties prenantes**

Les parties prenantes ont été divisées en deux grandes catégories dans le cas étudiés. Toutefois, à la suite des travaux de terrain, du traitement et de l’analyse des données collectées, nous avons jugé nécessaire d’ajouter certaines sous catégories. Au niveau des parties prenantes internes, nous avons celles qui sont principales et celles secondaires. Concernant les parties prenantes externes, comme sous catégories, nous avons les parties prenantes externes favorables et celles opposées à la réalisation du projet.

### **5.2.1. Parties prenantes internes**

Initialement, dans les revues documentaires, les parties prenantes internes identifiées étaient les fonctionnaires et les décideurs de l’appareil gouvernemental provincial et fédéral. Mais les travaux de terrain ont révélé qu’à l’intérieur de l’appareil gouvernemental provincial, le comportement ou la position de ces acteurs n’est pas homogènes. Ce constat a

amené à faire une différenciation parmi eux en les scindant en deux : les parties prenantes principales et secondaires, le ministère des Transports et ses partenaires.

#### ***5.2.1.1. Parties prenantes internes principales : le ministère des Transports***

Parmi les parties prenantes internes identifiées dans les appareils gouvernementaux fédéral et provincial, le ministère des Transports du Québec, en tant qu'organisme public responsable des infrastructures routières, a été le chef d'orchestre de la réalisation du projet même s'il n'a pas été toujours favorable à la construction de la route à quatre voies divisées. Pour son rôle de chef d'orchestre, le ministère des Transports est identifié comme la principale partie prenante interne dans le projet. Toutefois, au sein du ministère des Transports, une organisation a été mise en place pour la construction de la route, ce qui fait apparaître des acteurs ayant eu des rôles importants avec des approches différentes ne pouvant être fusionnés pour atteindre les objectifs de cette recherche. Il s'agit du bureau de projet et des directions générales territoriales de la Capitale nationale et du Saguenay-Lac-Saint-Jean-Chibougamau.

L'exécution des travaux de construction de l'axe routier 73/175 a été faite par deux directions générales territoriales, la direction générale de la Capitale Nationale (DGCNat) et la direction générale du Saguenay-Lac-Saint-Jean-Chibougamau (DGSLSJ-C), chapotée par le bureau de projet. Les directions générales territoriales ont été responsables de la construction de la route à 4 voies divisées selon leur territoire de compétence administrative. Elles étaient chargées de la conception de la route, de l'obtention des différentes autorisations environnementales provinciales et fédérales, de l'exécution des travaux, de la gestion des coûts, des échéanciers, de la qualité et de la communication reliée à la réalisation des travaux

(Ministère des Transports du Québec, 2015, p. 32). En revanche, sur le plan de la gestion du volet environnemental de l'ensemble du projet, la coordination a été faite par la direction générale territoriale du Saguenay.

S'agissant du bureau de projet, il a été créé en respect aux exigences de l'entente Canada-Québec et installé au Saguenay en novembre 2003 avec une équipe dédiée exclusivement à la réalisation du projet de la route 175. Il s'occupait, entre autres, de la planification des activités, de la santé et sécurité des travailleurs et des usagers pendant les travaux, de la reddition des comptes selon les exigences de l'entente Canada – Québec (Ministère des Transports du Québec, 2015, p. 6-32).

Dans l'exécution des travaux de construction, la DGCNat avait à construire de la capitale nationale du kilomètre 53 aux environs du km 140 situé entre l'étape et l'intersection menant vers Alma. Le reste de la route, à partir de ce kilomètre jusqu'à la ville de Chicoutimi au kilomètre 227, est sous la responsabilité de la direction générale du Saguenay-Lac-Saint-Jean-Chibougamau.

#### ***5.2.1.2. Parties prenantes internes secondaires : les partenaires***

Les parties prenantes internes secondaires concernent les autres ministères et organismes gouvernementaux provinciaux et fédéraux qui ont été impliqués dans le projet de construction de l'axe routier 73/175. La contribution principale des parties prenantes internes secondaires a été de donner des autorisations nécessaires à la réalisation du projet et fixer les exigences à respecter avant, pendant et après les travaux de construction. Les autorisations données et les exigences fixées ont influencé la méthode de réalisation et le suivi des travaux de construction de la route. Enfin, au niveau de ces parties prenantes internes secondaires,

certaines d'entre elles sont allées sur le terrain pour faire le suivi de l'exécution de leurs exigences notamment sur le plan environnemental.

Au niveau provincial, il s'agit notamment des ministères en charge de l'environnement, de la faune et des ressources naturelles, et du bureau des audiences publiques sur l'environnement (BAPE). Les exigences sur l'environnement, la faune et les ressources naturelles au moment de donner les autorisations ont été particulièrement nombreuses au point d'amener le ministère des Transports à recruter, pour la première fois, des surveillants environnementaux sur les chantiers de construction de la route. Tout en étant dans l'appareil gouvernemental, leurs actions ont été souvent craintes par le ministère des Transports à cause des impacts qu'elles peuvent avoir sur les coûts et échéanciers (mettre quelques citations des verbatim via Nvivo). Le début des exigences sur l'environnement, la faune et les ressources naturelles et l'affichage de leur position a commencé au niveau des audiences publiques qui se sont déroulées au Saguenay et à Québec. S'agissant du BAPE, ses commissaires, tout en autorisant la réalisation de la réalisation du projet malgré l'importance des impacts révélés par le rapport de l'étude d'impact environnemental, ont amené le ministère des Transports à prendre des engagements. Ces engagements ont été traduits en exigences à respecter lors de la réalisation des travaux de construction de la route.

### **5.2.2. Parties prenantes externes**

À l'issue des travaux de terrain de la recherche, il a été identifié trois catégories d'acteurs ou de parties prenantes externes qui ont intervenu dans la réalisation du projet. Il s'agit des parties prenantes opposantes, les parties prenantes favorables et des parties prenantes neutres.

#### **5.2.2.1. *Parties prenantes externes opposantes***

Durant le cycle de vie du projet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées, il y a eu plusieurs acteurs externes qui se sont opposés à ce projet dans sa version finale. La position de certains de ces acteurs ont évolué dans le temps ; d'abord sceptiques puis neutres et enfin favorables. Toutefois, il y en a eu dont la position n'a pas changé durant toutes les étapes du projet et qui le sont demeurés jusqu'au moment de la réalisation des entrevues. La plupart de ces PP dont la mission est de « donner une voix au milieu de l'environnement au sein des régions administratives, partout au Québec », se trouve à Québec. Spécifiquement au projet, leur raison principale est l'impact déraisonnable de la construction de la route à quatre voies divisées pour un débit de circulation jugé faible. Ces PP externes opposées au projet sont constituées des organisations à but non lucratif de défense ou de protection de l'environnement. Leurs enjeux qui seront développés plus loin principalement ont porté sur deux principaux points. Le premier point est la protection du Lac-Saint-Charles, principale source d'approvisionnement en eau potable de la ville Québec et avoisinants. Le deuxième point a été la défense de la forêt de Jacques Cartier, du Montmorency et la réserve faunique du parc des Laurentides.

La conception et la construction de la route 73/175 ont été réalisées sur environ 80% de l'ancienne route. Mais à l'approche de Stoneham, l'engagement pris par le ministère des Transports aux audiences du BAPE n'a pas pu être respecté. La nouvelle route a été construite à un nouvel emplacement en abandonnant complètement l'ancienne route.

Outre ces organisations de défense ou de protection de l'environnement, il y a eu d'autres parties prenantes externes qui se sont opposées à la construction de la route. Ce sont

principalement des propriétaires de terrain ou de maison expropriés notamment à Stoneham dont les dossiers seraient encore pendant devant la justice.

#### ***5.2.2.2. Parties prenantes externes favorables***

La deuxième catégorie des parties prenantes externes identifiée est celle qui est favorable à la réalisation du projet de construction de la route. Ces parties prenantes sont, en général, dans la région du Saguenay. Néanmoins, nous avons constaté que certains acteurs externes en dehors de la région ont œuvré pour la réalisation de ce projet. Il s'agit, entre autres, d'élus politiques. Les parties prenantes externes favorables sont constituées des acteurs regroupés en associations ou en mouvements de citoyens dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Parmi eux se sont retrouvés aussi des élus ou hommes politiques municipaux, provinciaux ou fédéraux. Dans le cadre de cette recherche, les élus politiques ayant un pouvoir administratif ont été considérés comme faisant partie des parties prenantes internes. Cependant, il nous a été donné de constater que lorsque les parties prenantes externes œuvrent dans le même sens que le pouvoir en place, les parties internes les considèrent comme des leurs.

Ainsi comme parmi ces parties prenantes externes favorables à la réalisation du projet de construction de la route 73/175 se trouvent le Maire du Saguenay d'antan, le mouvement Accès Bleuets, des hommes d'affaires surtout de la région du Saguenay, certaines radios commerciales ou communautaires, des conseillers municipaux, certains députés provinciaux ou fédéraux de la région, le comité régional de développement du Saguenay, des élus au gouvernement du Québec, des policiers et des premiers ministres fédéraux et provinciaux.

### **5.2.2.3. *Parties prenantes externes observatrices ou neutres***

Les PP externes observatrices ou neutres identifiées dans la collecte des données sont les communautés autochtones ou les premières nations présentes dans les 2 régions administratives de la zone d'intervention du projet. Aucune mobilisation ou intervention n'a été évoquée dans les entrevues réalisées ou relevées dans les données secondaires utilisées dans cette recherche. Toutefois, elles ont été impliquées dans la réalisation du projet par la prise de plusieurs contrats. Il s'agit de la communauté autochtone de Mashteuiatsh et celle de Huron Wendat de Wendake.

Les actions des PP, soit pour se faire entendre ou que leurs préoccupations soient prises en compte ou soit pour répondre aux sollicitations ont été multiples et variées. Le détail de leurs interventions est présenté dans les stratégies d'influences des parties prenantes externes. Mais avant d'aborder les stratégies d'intervention ou d'influences des parties prenantes du projet, voyons d'abord les enjeux et urgences qui ont sous-tendues leurs actions.

## **5.3. Identification et manifestations de la complexité sociale : Intérêts et enjeux des parties prenantes**

Dans cette recherche, sur la base de la compréhension des participants, la différence entre les enjeux et les urgences se trouve au niveau de la durée de validité ou d'existence de l'enjeu. Les urgences sont considérées comme des préoccupations ou des exigences importantes ou déterminantes d'une ou plusieurs PP du projet nécessitant une intervention dans une période relativement courte après laquelle elles cessent d'être importante ou d'exister. Les enjeux, quant à eux, sont également des préoccupations ou des exigences qui demandent des actions durant toute ou une grande partie de la durée de vie du projet. Au-



delà des enjeux et urgences, il est également présenté dans cette section, les motivations ou des sources de motivation et de la position des PP par rapport aux centres de décision pour permettre d'avoir une vue holistique de l'environnement dans lequel évoluent les préoccupations des PP.

Les enjeux et urgences des PP identifiés ont été répartis selon les deux grandes catégories : les PP internes et les PP externes.

### **5.3.1. Intérêts et enjeux des parties prenantes externes**

Le choix de présenter en premier les enjeux et urgences des PP externes a été fait parce que les interactions entre les PP internes et externes semblent avoir été guidées par les actions des PP externes auxquelles répondent ou s'ajustent les PP internes. Une grande partie de leurs actions ou interventions n'étaient pas attendues par les PP internes.

#### **5.3.1.1. Intérêts et enjeux des parties prenantes externes**

Les enjeux des PP externes varient selon qu'elles soient favorables ou non à la construction de l'axe routier 73/175 à quatre voies divisées. Les enjeux des PP observatrices ou neutre constituées des communautés autochtones évoquées dans cette recherche ne proviennent pas directement de ces acteurs mais de ceux qui les ont côtoyés ou répondu à leurs attentes.

##### **5.3.1.1.1. Enjeux des PP externes opposées au projet**

Pour les PP externes opposées à la réalisation de projet, leurs principaux enjeux tournaient autour de la protection ou de la réduction des impacts sur des zones protégées (forêts, parcs, cours d'eau, faunes). Plusieurs expressions dans les données collectées

expriment ces enjeux. Ces expressions sont scindées en deux groupes, celles qui évoquent des enjeux avant le début des travaux et celles des enjeux apparus pendant la construction.

Avant le début des travaux, voici quelques enjeux identifiés évoqués par les PP externes : La crainte des « *problématiques de déversement avec le fait c'est beaucoup utilisé pour transporter des hydrocarbures cette route-là* » (Participant PP externes) pouvant affecter le bassin versant du lac Saint-Charles a été ou continue d'être la principale inquiétude des PP externes de la région de la Capitale Nationale et plus précisément de la municipalité de Stoneham. Il y a eu pour ces PP externes, la volonté d'« *accompagner la municipalité de Stoneham* » (Participant PP externe) à protéger la pérennité de la qualité de l'eau dans le lac Saint-Charles : « *on craignait beaucoup pour l'impact des travaux, puis l'impact de l'autoroute pour le lac Saint-Charles* » (participant PP externes). La raison d'accompagner la municipalité était lié au fait qu'elle n'avait « *pas de service d'environnement ..., il n'y a pas d'employés en environnement, nécessairement, ben c'était beaucoup nous qui étions en référence pour la municipalité au niveau de l'environnement.* » (Participant PP externes).

En construisant la route à quatre voies divisées, le « *système de déglacage et les matières en suspension* » (Participant PP externes) sont devenus des enjeux plus importants compte tenu la grande augmentation de la surface rendue imperméable et à déneiger en l'hiver. « *Il y a déjà des problématiques... le lac Saint-Charles qui a une qualité d'eau qui est encore bonne, mais il y a vraiment un vieillissement très mûré, très accéléré.* » (Participant PP externes). À la suite des audiences publiques sur l'environnement et sur la base des exigences qui en sont issues, des programmes de « *suivi des ouvrages de rétention* » (Participant PP externes) pendant et après les travaux de construction de la route. Malgré les multiples dispositions environnementales qui ont été prises lors de la construction de la route,

il a été constaté « *Le vieillissement est accéléré, beaucoup là dans la période des travaux parce qu'il y a des milliers de tonnes de sédiments qui sont descendus dans le lac* » (Participant PP externes). Il s'agit toujours du lac Saint-Charles, la source d'eau potable.

Un des objectifs des organisations non gouvernementales de protection de l'environnement est « *avoir le moins d'impact sur l'environnement* » (Participant PP externes). Mais en construisant la route, c'était « *faire une nouvelle cicatrice ..., avec une route qui ne sert pratiquement plus à rien.* » (Participant PP externes). Pour elles, « *le projet n'était pas justifié, dans le sens qu'il n'y avait pas un besoin. ... Oui, il y avait des accidents puis tout ça, mais l'impact était vraiment majeur sur l'environnement, on passait aussi à travers une réserve faunique, on passait à travers... le bord du parc national Jacques-Cartier, dans le bassin versant de la prise d'eau, qui avait vraiment un enjeu majeur* » (Participant PP externes). De plus, « *il y a eu, plusieurs séquences d'améliorations parce que Jacques Brassard a beau être contre l'autoroute-là* » (Participant PP externes). Il s'agit du ministre des Transports du Québec originaire de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean qui avait tenté de répondre aux préoccupations des « collisions frontales » en réalisant des travaux d'amélioration de la route à plusieurs endroits pour la rendre sécuritaire. Mais ces améliorations n'ont pas suffi à calmer les mobilisations qui se faisaient au Saguenay.

Un dernier enjeu pour les PP externes opposées au projet était au fait que « *les gens du Saguenay ne voulaient pas que ça se fasse dans l'axe, ils voulaient absolument que ça se fasse tout à l'extérieur de l'axe pour avoir moins de nuisances pendant les travaux* » (Participant PP externes). Pour finir, la grande partie de la route (plus de 80%) a été construite dans l'ancien axe. C'est en s'approchant de la ville de Québec que la construction de la route s'est faite dans un nouvel axe. Or, en construisant dans l'ancien axe à cet endroit, « *ça aurait*

*été structurant pour la municipalité de Stoneham, de faire ces expropriations-là, parce qu'il y avait des secteurs de maisons mobiles, que la municipalité ne voulait plus nécessairement »* (Participant PP externes). L'enjeu était lié au choix des terres ou terrains à exproprier.

Au démarrage et pendant des travaux, après les audiences publiques et le décret du ministère de l'Environnement autorisant la construction de la route à quatre voies divisées, l'enjeux des PP externes opposées au projet a été de s'assurer de l'exécution effective des exigences du décret et des textes environnementaux : *« il fallait qu'avec la loi il fallait absolument qu'il y ait des compensations »* (Participant PP externes). En dehors des compensations à faire, il y avait aussi le suivi des bassins de rétention et surtout le suivi du bassin versant et de la qualité de l'eau au niveau du lac Saint-Charles. Ce dernier enjeu de suivi a continué après la fin des travaux de construction et la mise en service de la route en 2013 : *« Jusqu'à aujourd'hui, on est impliqué comme je dis, on fait des suivis »* (Participant PP externes).

#### 5.3.1.1.2. Enjeux des PP externes favorables au projet

Plusieurs enjeux ont été identifiés au niveau des PP externes favorables au projet qui sont pour la grande partie dans la région du Saguenay. Leur principal enjeu était de *« régler aussi les problèmes de collision frontale »* (participant PP externes), tant en été qu'en hiver, des accidents qui étaient souvent mortels ou qui laissaient des séquelles graves sur les victimes. De cet enjeu principal en ont découlé d'autres dans le processus de faire entendre par des mobilisations de toutes sortes pour amener l'État à trouver une solution pérenne à cette problématique. La grande partie des enjeux de ces PP a été concentrée avant le lancement des travaux.

Avant les travaux de construction de la route, il y a eu deux catégories d'enjeux. La première catégorie a porté sur les enjeux visant à faire accepter le projet par les deux paliers gouvernementaux fédéral et provincial, et à mobiliser le financement nécessaire à la réalisation du projet. La deuxième catégorie d'enjeux a tourné autour des audiences publiques sur l'environnement qui se sont tenues dans les deux régions administratives du ministère des Transports.

Au début des mobilisations populaires au Saguenay en 1989, la région n'identifiait pas la construction de la route 175 comme une priorité ou la priorité des besoins à satisfaire et à porter au niveau des gouvernements fédéral et provincial. Pour cela les mouvements populaires ont trouvé qu'il « *fallait qu'on fasse changer les priorités régionales, c'était vraiment ça là, parce que ça n'allait jamais se faire sans ça là. Puis on savait que du côté du Lac-Saint-Jean eux autres, c'est plusieurs petites municipalités, plusieurs maires. Tandis que du côté du Saguenay, ce sont de grandes villes, très peu de maires, puis ça va au vote, donc c'est le Lac-Saint-Jean qui gagne tout le temps.* » (participant PP externes). À cet enjeu, s'ajoute celui « *des raisons de développement économique* » (participant PP externes) ou la volonté de « *stimuler le développement économique* » (participant PP externes) de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Pour se faire entendre au niveau de l'assemblée nationale provinciale du Québec, la région du Saguenay ayant comme pionnier de la mobilisation populaire, le mouvement « Accès Bleuets » a fait déposer une pétition de plus 100 000 signatures. Mais comme le fait remarquer une des personnes participantes à la recherche : « *je doutais des répercussions d'une pétition ... si on gardait le statut de la route, statut de route provinciale, que ce n'était*

*pas, ça serait difficile d'aller plus loin ... ça nous prenait un statut de route, membre du réseau routier national »* (participant PP externes).

Après ces enjeux avec les engagements des gouvernements provincial et fédéral à construire la route à quatre voies divisées, un nouvel enjeu est apparu avec la demande d'audiences publiques sur l'environnement de plusieurs de personnes et d'organisations à but non lucratif de protection de l'environnement. Les raisons de ces demandes d'audiences publiques ont été évoquées dans la section précédente. Plusieurs acteurs étaient « *inquiets de la réalisation du projet à cause des audiences du BAPE pour une majorité d'acteurs politiques d'un niveau de la ville de Saguenay* » (participant PP externes). Selon les données collectées, ces acteurs ou actrices inquiet(e)s n'étaient pas seulement au niveau de la ville de Saguenay. Ils ou elles se trouvaient aussi au niveaux provincial et fédéral. L'inquiétude évoquée était liée à l'issue incertaine ou inconnue de la tenue des audiences publiques tenues au Saguenay et à Québec pour la construction de la route à quatre voies divisées versus une route à trois voies contiguës. Cette dernière option de construction de la route avait l'avantage d'avoir le moins d'impacts possible sur l'environnement notamment « *la déforestation* » (participants PP externes et internes) dans la réserve faunique des Laurentides, le parc de Jacques Cartier et la forêt du Montmorency. À cela, s'ajoute la problématique autour du lac Saint-Charles qui est l'une des principales sources d'eau potable des populations de la région de la Ville de Québec : « *53% de la population de la région qui utilise le lac Saint-Charles* » (participant PP externes). « *Le contrôle des sédiments, plus que le nombre de mètres carrés qu'on vient affecter est grand plus que les sédiments à gérer vont être importants* » (participant PP externes), donc plus de difficultés pour protéger cette source d'eau potable. Pour ces raisons, « *une autre solution pour prévenir ces mêmes collisions à moindre coût et*

*à moins d'impact sur le territoire* » (participants PP externes et internes) était proposée : construire une troisième voie là où il en manquait au lieu de quatre voies divisées tout le long des 174 km. La mobilisation des populations pour protéger ces « capitaux environnementaux » était si importante que malgré les engagements des gouvernements fédéral et provincial à réaliser le projet, elle a fait douter les populations du Saguenay, des élus politiques municipaux, provinciaux et fédéraux et même certains acteurs des ministères notamment des Transports. Des démarches ont été menées pour éviter la tenue de ces audiences publiques sur l'environnement d'une part entre certaines franges des PP externes et d'autre part entre PP externes et PP internes. Ces actions seront mieux abordées dans les sections portant sur les stratégies d'influences des PP.

En parallèle à cet enjeu des audiences publiques, il y avait un autre qui augmentait la pression, celui de *« commencer plus vite les travaux, dès l'été 2005 »* (participants PP externes) compte tenu des promesses faites lors des élections fédérales se sont tenues en 2004 et en 2006. Pour cela, outre l'énergie de préparation des audiences publiques sur l'environnement et de l'incertitude quant à son issue : *« c'est souvent 1-4 mois que des gens, pour des raisons de rapidité d'exécution, voudraient escamoter »* (participant PP externes). L'annulation des audiences publiques permettrait aux gouvernements de tenir plus facilement les promesses électorales faites aux populations du Saguenay mais en même temps de mieux préparer les prochaines échéances électorales. Plusieurs démarches ont été menées pour amener les personnes ou groupes de personnes qui ont demandé la tenue des audiences publiques à revoir leurs positions ou à retirer leurs requêtes: *« laissez tomber votre demande d'audience publique »* (participant PP externes).

*« Le gouvernement du Québec et le gouvernement fédéral ont annoncé le financement, ont annoncé que le projet allait se réaliser. Et ça, c'est toujours préalable à l'audience publique. »* (participant PP externes). Toutefois, malgré ces annonces gouvernementales fédérales et provinciales, la tenue des audiences publiques sur l'environnement ont fait peur tant aux PP externes qu'aux PP internes sur le sort du projet quant au nombre de voies à construire et de la manière dont elles allaient être construite.

Après l'autorisation du ministère de l'Environnement de construire la route à quatre voies divisées et le démarrage des travaux de construction, les PP externes favorables n'ont plus révélé d'enjeux. Pour elles, les objectifs étaient atteints. Seuls quelques médias au Saguenay notamment certaines radios ont continué à parler de la « route du parc » et de l'avancement des travaux.

Après avoir présenté et évoqué les enjeux des PP externes, il importe de voir leurs motivations et leurs positions par rapport aux centres de décision impactant le projet. Cette présentation permet d'avoir une vue holistique de l'environnement dans lequel évoluaient ces PP externes et de mieux comprendre plus tard leurs stratégies d'influence.

#### ***5.3.1.2. Position par rapport aux centres de décision et motivations des PP externes***

Le deuxième point qui décrit l'environnement dans lequel évoluent les enjeux des PP externes est leur position par rapport aux centres de décision de la gestion du projet. Des données mobilisées, il est apparu que les PP externes sans être dans l'environnement interne du projet étaient capables d'intervenir à tous les échelons du processus décisionnel de la gestion du projet. Elles étaient capables de « *rencontrer des ministres et des sous-ministres* ».



« *On négociait avec le gouvernement pour que le projet se fasse dans l'axe* » (participant PP externes). Ces négociations étaient faites par toutes les PP externes concernées par le projet (favorables ou opposées). Elles avaient directement accès au cabinet des ministres du gouvernement pour discuter de leurs préoccupations, des solutions et, parfois, trouver des compromis.

S'agissant des motivations ou sources de motivation des PP externes qui représentent les intérêts, leur présentation vient clore la description de l'environnement de leurs enjeux en abordant une de leurs ressources d'actions. Elle permettra de comprendre, plus tard, les stratégies d'influences que ces PP externes ont utilisées dans l'atteinte de leurs objectifs.

Une des sources de motivation exprimée par plusieurs catégories de PP externes tant opposées que favorables au projet réalisé est le sentiment d'appartenance à leur région. Ce sentiment d'appartenance a été évoquée à Québec et au Saguenay. La phrase la plus expressive de ce lien d'appartenance parmi les données primaires collectées est celle-ci : « *c'est mon milieu de vie; Je suis native, ma famille est native de là* » (participant PP externes). Mais, il y a une autre expression qui est proche avec une touche politique « *il y avait ma région, mon statut politique là ..., mais il y avait ma région.* » (participant PP externes).

À cette source de motivation, se sont ajoutés les « résultats » obtenus progressivement par les PP externes, les accueils qui leur ont été réservés dans leurs différentes démarches pour la cause qu'elles portaient. Les expressions citées sont les perceptions des participants et participantes à cette recherche dans la catégorie des PP externes :

*« Je ne pense pas qu'il y ait grand monde qui a ce privilège là non plus, d'avoir une relation avec le ministère des Transports aussi étroite ». « On n'a pas été, je ne peux pas dire qu'on a été mal reçu à quelque part, tout le monde était un peu pour, je pense ». « Il y a des moments où j'avais espoir, puis j'avais l'impression qu'on était proche ».*

*« Je ne pense pas qu'il y ait grand monde qui a ce privilège là non plus, d'avoir une relation avec le ministère des Transports aussi étroite ». « Il y a eu des jours où j'avais l'impression d'être très proche parce qu'on avait des discussions avec le directeur régional ... mais après on ne contrôlait rien-là »* (Participants PP externes).

En parlant de directeur régional, il s'agit de l'une des directions générales territoriales du ministère des Transports chargée de la construction de la route, objet de l'étude de cas.

Après avoir présenté, les enjeux et la position aux centres de décision des PP externes, la section suivante aborde ceux qui concernent les PP internes.

### **5.3.2. Enjeux et motivations des parties prenantes internes**

Tout comme les PP externes, les PP internes avaient aussi des enjeux qui ont évolué durant le cycle du projet. La plupart des enjeux des PP externes sont devenus d'une manière d'autres ceux des PP internes parce qu'il leur revenait d'y répondre ou de les prendre en compte dans la gestion du projet.

### 5.3.2.1. Enjeux des parties prenantes internes

Les enjeux des PP internes identifiées sont parfois les mêmes que ceux des PP externes exprimés sous une autre forme auxquels s'ajoutent de nouveaux enjeux propres à cette catégorie de PP.

Les enjeux identifiés au niveau des PP internes peuvent être classés en 4 grandes catégories : l'environnement et les audiences publiques, le délai et le coût de réalisation du projet, l'harmonisation des pratiques entre les deux directions générales territoriales, et la centralisation des informations du projet et la reddition de compte.

#### 5.3.2.1.1. Les enjeux environnementaux

L'environnement a été l'enjeu le plus important dans la construction de la route 73/175. Il est resté permanent et fondamental dans toutes les activités. Il a été le premier et le dernier enjeu important du projet jusqu'à sa clôture en 2018.

Avant les travaux, l'enjeu environnemental est apparu avec un autre enjeu qui est la pertinence de construire la route avec ses quatre voies divisées. À l'interne du ministère des Transports plusieurs personnes reconnaissaient qu'« *il n'y avait pas une assez grosse densité de circulation pour construire une telle route, alors que nous on disait qu'il y a une grosse densité de mortalité par contre* » (participant PP internes). Même face à cet argument de la mortalité, les avis sont partagés. D'autres participant(e)s ont trouvé que « *les indicateurs actuels de taux d'accidents n'a jamais justifié un investissement de près de 900 millions à un milliard de dollars* » (participant PP internes).

À l'annonce de financement au début des années 2000, les premières activités ont porté sur les études environnementales : la route à construire traverse une réserve faunique, un parc et une forêt au sein desquels se déroulent des activités économiques et de plein air. C'était une première de réaliser un projet de grande envergure avec cette particularité environnementale : « *On avait un projet qui se fait à l'intérieur d'une réserve faunique. ... On traversait une réserve faunique sur 164 km* » (participant PP internes).

Le premier enjeu a été de rencontrer toutes les personnes physiques ou morales qui pourraient être impactées par la réalisation du projet. Deux perceptions se sont affrontées dans cette démarche de rencontres. La première perception consiste à donner peu d'informations aux PP externes : « *la haute direction, ils ont toujours peur qu'on ouvre nos projets, qu'on ouvre nos livres.* » (participant PP internes). Leurs raisons étaient qu'il ne fallait : « *pas commencer à leur donner des minutions pour s'opposer à notre projet* » (participant PP internes). La deuxième perception allait dans le sens contraire : « *mon expérience que j'ai eue, que j'avais vécu dans la région, j'ai toujours eu de bons résultats. Puis je me rendais compte que plus on rencontrait les gens tôt, plus et qu'on leur disait tout de suite ce qu'on avait comme tracé ...* » (participant PP internes). L'objectif pour cette deuxième perception était : « *Si un jour on se ramasse aux audiences, ... mon but, c'était chaque fois que quelqu'un allait venir me poser de questions, il fallait que je le reconnaisse, il fallait que je sache ce que j'allais lui répondre. Et puis il fallait que je sache ce qu'il allait me demander* » (participant PP internes). À cette situation générale, s'ajoutait une particularité plus complexe : rencontrer pour la première fois des communautés autochtones dans le cadre de la réalisation d'un projet majeur. Il fallait « *convaincre notre sous-ministre*

*que c'était très important de rencontrer les autochtones »* (participant PP internes). Aujourd'hui, il est devenu presque systématique de les impliquer lorsque cela s'applique.

Cet enjeu de rencontrer les personnes ou groupes de personnes qui pourraient être impactées par les travaux de construction avaient plusieurs impacts au niveau de la conception des tracés de la route. Pour cela, il fallait : *« rencontrer tous ceux qui avaient des CAFs<sup>14</sup>, c'est des scieries, c'est des papetières, ... ou tous ceux qui avaient des activités dans la réserve. Ensuite même du côté récréotouristique, il y a des sentiers de motoneige, il y a des sentiers de VTT<sup>15</sup> l'été. »* (participant PP internes). Car c'était un *« un enjeu majeur, enjeu de sécurité, la gestion des accès de sécurité, aires de rebuts, ... »* et aussi *« les eaux navigables »* (participant PP internes). De manière plus précise, le besoin était de *« savoir dans les 5, 10, 15 prochaines années où allait se faire l'exploitation forestière, parce qu'ils faisaient le transport de bois et s'assurer que nos sorties étaient sécuritaires, ... des déplacements de motoneiges, le tracé de motoneiges, ... des déplacements de chemins de chalets aussi »* (participant PP internes). Pour les professionnels du ministère des Transports, *« le principal enjeu des exploitants forestiers étaient les accès parce que ce qui assure la fluidité et la sécurité d'une route en grande partie, c'est la gestion des accès »* (participant PP internes). Il revenait aux concepteurs des tracés, dans un premier temps, de prévoir que les exploitants forestiers *« traversent une route avec des véhicules hors normes ou plus grands. Il fallait s'assurer que ces endroits-là, qu'il ait des espacements de chaussées plus grands »* (participant PP internes) ; et dans un deuxième temps d'éviter de *« faire des aires*

---

<sup>14</sup> CAF : Certificat d'aménagement forestier

<sup>15</sup> VTT : Véhicule tout terrain

*de rebuts à un endroit qu'eux, ils se proposaient d'aller travailler et on risquait d'aller les déranger »* (participant PP internes).

Un autre volet sur le plan environnemental a été la minimisation de l'impact environnemental en gardant au maximum l'emprise de l'ancienne route. Bien que cet enjeu ait été évoqué par les PP externes, il est également partagé par les PP internes du projet pour des raisons un peu différentes : *« En conservant le corridor actuel, on minimise les impacts sur l'environnement, le déboisement, on minimise les coûts, on facilite la construction parce qu'on est à côté de la route, donc facile d'accès »* (participant PP internes). En d'autres termes, il s'agissait de *« récupérer tout possible l'emprise actuelle, .... garder 80% de l'emprise actuelle, .... gérer la traversée pendant le chantier »* (participant PP internes). Outre ces intérêts de garder l'emprise de l'ancienne route, *« il y avait tout l'aspect de vouloir éviter les expropriations au maximum »* (participant PP internes). Ces enjeux énumérés existaient avant les audiences publiques du BAPE.

Après la tenue des audiences publiques, de nouveaux enjeux sont apparus avec le décret du ministère de l'Environnement qui sont appelés *« les conditions ... »* ou *« les exigences du décret »* (participant PP internes). Malgré les préparations ou les anticipations des professionnels du ministère des Transports dans la participation aux audiences publiques, ils ont eu des surprises au-delà de ce qu'ils pouvaient imaginer. *« C'est la première fois qu'à l'intérieur d'un décret, le ministre de l'Environnement avait exigé une surveillance à plein temps d'environnement »* (participant PP internes). Il y avait aussi des *« choses à suivre au niveau de de l'habitat de poisson »* (participant PP internes). En d'autres termes *« On va avoir une équipe en surveillance environnementale au même titre que les techniciens en génie civil qui surveillent le côté technique. Il faut avoir des techniciens en environnement qu'on va*

*former qui vont surveiller le devis en environnement. Là, les gens sont devenus tous avec les yeux ronds »* (participant PP internes). Il fallait *« s'assurer que tout ce qui était en environnement était inclus dans les devis dans les plans »* (participant PP internes). Des conditions ou exigences du décret du ministère de l'Environnement autorisant la construction de la route 73/175 à quatre voies divisées, l'objectif principal était d'éviter à tout prix *« des accidents de chantier ou la mauvaise gestion environnementale »* (participant PP internes). À la suite de toutes ces exigences du ministère de l'Environnement, un constat a été établi au niveau des professionnels du ministère des Transports que *« Si on travaille comme on travaillait, on va avoir des gros problèmes. C'est qu'on n'arrive pas au bout, ça va nous coûter une fortune, en projets de compensation, puis en poursuites »* (participant PP internes).

#### 5.3.2.1.2. Le délai de réalisation et le coût du projet

Aux premières annonces du gouvernement au début des années 2000, le démarrage des travaux était voulu en 2004 et si possible en 2003 : *« Ce projet-là, on voulait le démarrer en 2004, il y en a qui parlait de 2003 »* (participant PP internes). La fin des travaux de construction de la route était prévue pour 2009 : *« C'est sûr que l'échéancier initial était un peu trop optimiste. Là, je pense qu'il pensait finir en 2009, mais ils se sont rendu compte que le marché aurait été saturé au niveau des entrepreneurs »* (participant PP internes). La construction de la route a été finalement terminée en 2013.

Un autre enjeu qui donnait un coup accélérateur au projet est que *« le gouvernement fédéral exige que l'argent soit dépensé dans un certain laps de temps »* (participant PP internes). La perception de l'environnement du marché au départ était autre : *« ce qu'il faut,*

*c'est de l'argent puis une capacité au niveau des entrepreneurs. Puis on avait les deux »* (participant PP internes). Mais en 2007, il y a eu surchauffe du marché de la construction : *« il y avait beaucoup de travaux dans la province fait que là, on avait annulé des appels d'offres »* (participant PP internes). Cette situation a rallongé le délai des travaux de construction et a fait réviser également le budget du projet.

En termes de coût, le montant du projet, entre le début et la fin, a presque doublé passant de 525 millions à 1,1 milliard avant de s'établir à 940 millions de dollars canadiens à la fin de la construction. L'enjeu, au début des années 2000, était de faire approuver le projet et qu'il démarre : *« il était annoncé à des prix pour que ça soit vendeur, mais sachant très bien que ça, ça ne se pourrait pas ... les coûts initialement étaient sous-estimés, mais le projet a été lancé pareil »* (participant PP internes). À cette situation, il faut ajouter l'inflation et la surchauffe du marché des travaux qui ont conduit à une augmentation des prix et à une hausse du coût du projet.

#### 5.3.2.1.3. Harmonisation des pratiques entre les deux directions générales territoriales

Outre les enjeux environnementaux, le délai de construction et le coût du projet, il y a eu un autre enjeu lié au fait que les travaux ont été réalisés par deux directions générales territoriales du ministère des Transports. Travaillant avec les mêmes normes, face un problème technique de construction de la route, les approches ou les solutions peuvent être différentes. Entre la Capitale nationale et Saguenay, il y avait *« beaucoup de changements de types de sols »* (participant PP internes) et un effet de gel sur la route plus important en hiver. Il fallait *« innover de façon à éviter qu'après avoir réalisé la chaussée, qu'on doive*



*retourner, puis que tout soit fissuré-là, étant donné que c'est des sols gélifs-là* » (participant PP internes). En plus de cela, « *il y avait aussi une pression, on parlait même de design 30 ans pour se donner une chance à dire si ce n'est pas un roc à l'épreuve du gel* » (participant PP internes). Sans une harmonisation des pratiques et des solutions, le résultat final de la route construite ne serait pas uniforme. Or, il fallait que « *la route, une fois construite, elle n'ait pas l'air d'un projet ici, un projet là. Il faut que ça ait l'air d'une route uniforme* » (participant PP internes). Pour cela, il fallait s'assurer « *d'une uniformité sur la conception, donc le type de route qu'on allait construire, les critères de conception sont uniformes* » et de « *définir les types de structures qui avaient été utilisées selon tel type de contrat, ...,* » (participant PP internes). Un autre objectif visé par cette harmonisation a été aussi « *de simplifier la gestion des différents contrats pour les entrepreneurs puis les firmes, pour qu'il n'y ait pas à avoir deux modes de gestion* » (participant PP internes) dans l'exécution du projet. L'unicité du mode de gestion du projet s'est étendue aux temps d'attente liés au dynamitage lors du parcours des 174 km de route en construction. Au lieu d'avoir plusieurs fois à cause du dynamitage qui se faisait lors des travaux, l'utilisateur avait un seul arrêt de 20 minutes. Pour cela, il y a une « *uniformité au niveau des horaires, des horaires de dynamitage pour pas qu'on soit arrêté 4\*20 minutes pendant qu'on traversait* » (participant PP internes). Ces enjeux d'uniformité ou d'harmonisation ont révélé une autre catégorie d'enjeux qu'est la centralisation de certaines informations ou activités du projet. Par exemple, pour l'enjeu du nombre d'arrêts pendant la traversée de la réserve faunique pendant la construction de la route, « *ça prenait une certaine coordination, là au niveau de la gestion de la circulation* » (participant PP internes). Cette coordination s'est faite au niveau d'un bureau de projet qui s'est occupé d'autres besoins de coordination ou centralisation de certaines informations du projet.

#### 5.3.2.1.4. Centralisation de certaines informations ou activités du projet :

##### Reddition de compte du projet

Au-delà des enjeux d'harmonisation évoqués précédemment, le ministère des Transports avait aussi à répondre aux exigences de reddition de compte du projet ; « *le projet était issu d'une entente fédéral-provincial* » (participant PP internes). À cet effet, un bureau de projet a été créé et installé au Saguenay pour centraliser toutes les informations du projet au niveau des deux directions générales territoriales : *Le bureau de projet, lui, avait une responsabilité de traitement de l'entente fédéral-provincial, au niveau du partage des coûts* (participant PP internes). Pour cela, le bureau de projet devait « *compléter les documents pour permettre de faire de la reddition de compte au fédéral et provincial. ... faire la reddition de compte au fédéral, ... faire un suivi du projet au fédéral pour justifier les fonds qu'on recevait, ..., il fallait faire la demande de remboursement* » (participant PP internes).

Face à tous ces enjeux évoqués des PP internes, il importe maintenant d'aborder leur position par rapport aux centres de décision. La description de leur position par rapport aux centres de décision aidera à la compréhension des stratégies d'influences qu'elles ont utilisé pour influencer les autres PP du projet et atteindre leurs objectifs de gestion.

#### 5.3.2.2. Position par rapport aux centres de décision

Des données collectées au niveau des PP internes, leur position par rapport aux centres de décision pourrait être résumé par cette expression d'une personne participante à la recherche : « *J'avais trouvé qu'on était assez proche du centre de décision* » (participant PP internes). Cette proximité aux centres de décision existait dans une structure organisationnelle et décisionnelle formelle et « informelle ».

En effet, « *il y avait un bureau de projet qui était assigné à ce projet-là. Il participait au comité de gestion du projet avec les sous ministres adjoints* » (participant PP internes). Mais « *le directeur du bureau de projet relevait du sous-ministre ou sous des adjoints* » (participant PP internes). Dans le cadre de la gestion du projet de la route 73/175, les deux directions générales territoriales impliquées dans le projet relevaient du bureau de projet sans que leur ancienne structure hiérarchique fonctionnelle et décisionnelle ne disparaisse. En dehors du bureau de projet, tous les professionnels du ministère qui étaient dans la construction de la route à proprement dit relevaient des directions territoriales.

Pour les professionnels du ministère des Transports impliqués dans la réalisation du projet, ils ont évolué dans une structure décisionnelle inhabituelle ou spéciale et flexible. Dès que le gouvernement provincial a décidé de passer à l'action dans ce projet, cela a rapidement été remarqué à l'interne du ministère des Transports. Voici quelques appréciations relevées dans les entrevues réalisées des PP internes qui montrent la proximité inhabituelle des fonctionnaires des centres de décision : « *Ça n'a pas été long que le sous-ministre-là, il a appelé tout monde-là parce qu'on sentait qu'il voulait vraiment que tous ceux qui étaient vraiment impliqués de près-là. .... J'ai toujours dit à mon sous-ministre .... J'ai réussi à convaincre le sous-ministre .... C'est quand même rare, tu sais, que ton sous-ministre te réunisse de temps en temps.* » (participant PP internes). Les professionnels sentaient qu'ils intervenaient dans un projet spécial. Plusieurs d'entre eux ont évoqué la flexibilité et la rapidité d'action qu'il pourrait avoir dans la prise de décisions : « *Quelquefois que le sous-ministre m'appelle directement .... Il m'avait dit, le sous-ministre, au pire, fais-moi un budget principal et combien ça va coûter puis on s'en parle. ... Les 2 directeurs, Québec, Saguenay sont allés convaincre le sous-ministre. Puis, ça s'est fait quasiment sur une napperette sur le*

*coin d'une table. » (participant PP internes). Pour d'autres professionnels, c'était l'ambiance de confiance dans les relations, entre eux d'une part, et avec leur hiérarchie, d'autre part, qui les a marqués : « Ce n'est pas moi qui décidais nécessairement des orientations ou quoi que ce soit de façon globale, moi je peux influencer au niveau de la conception, critères de conception. ... Ce que je donnais comme structure de chaussée, je savais que c'était ça qui allait être construit. ... Si on a une particularité à faire à une place, ..., on en parlait à l'interne dans notre comité de coordination. ... On peut dire que on a quand même été impliqué fortement et écoutez. » (participant PP internes).*

Outre la position par rapport aux centres de décision des PP internes, il a été relevé tout comme au niveau des PP externes une motivation particulière à agir. Cette motivation est présentée dans la section suivante.

#### **5.3.2.3. Motivations ou sources de motivation**

Des données primaires collectées, deux catégories de motivations ou de sources de motivations ont été identifiées au niveau des PP internes. Il s'agit des motivations externes et des motivations internes ou personnelles des professionnels.

##### **5.3.2.3.1. Motivations externes**

Les motivations externes des PP internes étaient reliées à l'environnement politique des gouvernements provincial et fédéral. Elles se présentent sous deux formes : la volonté politique et la disponibilité des ressources financières.

Au niveau de la volonté politique, elle a été ressentie à l'interne de différentes manières : le support aux professionnels(les) en créant les conditions nécessaires à

l'avancement du projet, la disponibilité des décideurs à écouter ou à explorer de nouvelles avenues, la rapidité dans la prise des décisions. Voici quelques expressions des personnes rencontrées qui témoignent de cette situation : « *Il y avait une volonté politique* » ou « *on avait la politique aussi les décideurs étaient en arrière de nous autres* » ou encore « *Je n'ai jamais eu l'impression d'avoir des bâtons dans les roues, ce qu'on voit habituellement* » (participant PP internes).

S'agissant de la disponibilité des ressources financières, au-delà des annonces officielles faites par les deux paliers gouvernementaux, à l'interne, le personnel sentait l'engagement des gouvernements. Pour les personnes rencontrées : « *on savait qu'on travaillait sur un projet qui allait se faire immédiatement* » ou « *on avait les moyens de nos ambitions* » (participant PP internes). L'engagement ou la détermination des décideurs ou gouvernants fédéraux ou provinciaux à réaliser le projet s'est remarqué sur toute la durée des travaux : « *un gros point, c'est qu'il n'y a jamais eu de temps mort* » (participant PP internes).

#### 5.3.2.3.2. Motivations internes ou personnelles

Cette catégorie de motivations a été frappante premièrement lors de la réalisation des entrevues puis au cours de la codification. Face aux différents, multiples et inhabituels enjeux présents dans le projet, il a été constaté une volonté individuelle et collective de la part des personnes rencontrées à trouver des solutions et à avancer : « *Le monde qui travaillait dans le projet y croyait ; ce qui n'est pas le cas de tous les projets sur lesquels on travaille* », « *c'est une équipe de football qui avançait toute dans la même direction, avec le ballon* » (participant PP internes). Dans cet environnement interne du projet les enjeux, obstacles ou difficultés, « *ce n'étaient pas des problèmes, c'étaient des défis. Là c'est, c'est une autre*

*façon de penser »* (participant PP internes). Dans cette volonté se trouvaient des intérêts professionnels et personnels au niveau des PP internes. Pour les PP internes du Saguenay, *« C'est intéressant au niveau professionnel, c'était intéressant comme citoyens du Saguenay lac Saint-Jean, c'est intéressant aussi de voir que finalement on allait avoir une route qui avait de l'allure. Mais même si au départ on n'y croyait pas »* (participant PP internes).

Spécifiquement sur le plan professionnel, la motivation s'est révélée sous plusieurs formes. La première forme de motivation a été l'approche adoptée face aux enjeux inhabituels : *« Comment on allait faire? Quels critères on allait appliquer tels éléments, qu'est qu'on allait permettre? Tu sais, qu'est-ce que, quelles innovations qu'on pouvait avoir. Ça, c'est c'était, c'était super motivant »* (participant PP internes). La deuxième forme de motivation a découlé de la première. En étant face à des enjeux inhabituels, cette situation a amené le ministère des Transports mais aussi les autres ministères provinciaux et fédéraux qui intervenaient à recourir à des solutions qu'ils n'avaient jamais utilisées. Le projet de la route 73/175 a été l'occasion pour les professionnels(les) des ministères provinciaux et fédéraux impliqués de : *« mettre des éléments en pratique, à plus grande l'échelle. ... On travaille sur un projet extraordinaire en termes d'ampleur. Fait que, ça, c'est motivant. »* (participant PP internes).

Sur le plan personnel, les motivations des PP internes se sont exprimées de la façon suivante :

*« Les gens de Québec, ce que j'ai senti, c'est qu'ils le voyaient comme un projet comme un autre, ... pour nous, c'est le lien qui nous relie avec le monde. ... sur leur vie, ça a un moins gros impact que nous, mais nous, c'était notre projet.*

*... nous au Saguenay, c'était, c'est un projet qui était mobilisateur pour nous autres, parce qu'on rendrait un service à la population, un important service »*  
(participant PP internes).

Pour d'autres, c'était « *un projet qui va servir à relier les gens de la région au reste du monde de façon sécuritaire* » ou « *j'avais du plaisir parce que j'avais de l'initiative aussi* » ou encore « *C'était mobilisant parce que tu sais, on savait qu'on a la population du Saguenay* » (participants PP internes).

En somme, les enjeux des PP du projet, qu'elles soient internes ou externes, peuvent se résumer de la façon suivante dans le tableau ci-après :

**Tableau 7 : Synthèse des enjeux des parties prenantes du projet**

Parties prenantes	Position vis-à-vis du projet	Enjeux
Externes	Opposées	Impacts environnementaux de la réalisation du projet pendant et après les travaux
		Protection des aires protégées
		Protection du bassin versant du lac Saint-Charles (sources d'approvisionnement d'eau potable)
		Démolition de maisons et déplacement de populations
	Favorables	Accessibilité à la région en tout temps de l'année (hiver)
		Collisions frontales et avec la grande faune sur la route
		Acceptabilité de la construction de la route à quatre voies divisées par le gouvernement provincial

		Acceptabilité de la construction de la route à quatre voies divisées par le gouvernement fédéral
<b>Internes</b>	Opposées ou favorables	Respect des exigences environnementales
		Consultation et adhésion des partenaires et "mises en cause" du projet
		Délais
		Respect des normes techniques avec les nouvelles technologies
		Harmonisation des pratiques
		Support politique interne et des populations locales (Saguenay)
		Coûts et reddition des comptes : Centralisation des informations

**Source : L’auteur à partir des données collectées**

Les enjeux des PP externes et internes, leurs positions par rapport aux centres de décision et leurs motivations présentés ont permis d’appréhender l’environnement dans lequel les PP du projet ont interagi entre elles.

Après cette présentation, la section suivante permet de voir l’utilisation qui a été faite des enjeux, des positions par rapport aux centres de décisions et des motivations par chaque catégorie des PP du projet à travers leurs stratégies d’influence.



## **5.4. Complexité sociale de projet et gestion stratégique des parties prenantes : Stratégies d'influence**

Tout comme dans le cas des intérêts et des enjeux, les stratégies d'influence représentent le deuxième volet de manifestation de la complexité sociale dans le cas étudié mais présentent également les stratégies utilisées par l'équipe de gestion pour gérer les l'ensemble des parties prenantes du projet. Ces stratégies d'influence montrent également, d'une part, la nature des interactions internes entre les PP à chaque environnement du projet (interne ou externe) et d'autre part, celle des relations entre les PP internes et externes.

Les stratégies d'influence sont abordées en deux sous-sections selon chaque catégorie de PP du projet. La première sous-section présente les stratégies d'influences des PP externes. La deuxième sous-section aborde les stratégies d'influences des PP internes qui, selon les données collectées, sont venues en réaction à celles des PP externes bien qu'à certains moments du cycle de vie du projet, il ait eu de l'anticipation de leur part.

### **5.4.1. Stratégies d'influence des parties prenante externes**

Sur la base des données collectées, les stratégies d'influences des PP externes ont été séparées selon trois phases du projet : avant, pendant et après les travaux.

#### **5.4.1.1. Avant les travaux**

La phase précédant le début des travaux de construction de la route 73/175 a été la période la plus intense en termes d'activités, d'interactions et d'influences pour les PP externes. Cette phase a été cruciale et déterminante pour le projet par les enjeux qu'elle a

connus. Au cours de cette phase, différentes stratégies d'influence ont été utilisées par les PP externes, qu'elles soient favorables ou opposées à la réalisation du projet.

#### 5.4.1.1.1. PP externes opposées au projet

Avec les enjeux qui étaient les leurs, les PP externes opposées au projet, constituées d'organisations de protection de l'environnement dont les têtes de proue ont été créées en 1989 ou 1990, ont utilisé plusieurs stratégies d'influences. Comme elles le disaient dans les données primaires collectées, leurs influences commençaient par un « *travail de sensibilisation, d'éducation, puis, il y a eu de la négociation* » (participant PP externes) avant les affrontements qu'il y a eu aux moments des audiences publiques du projet sur l'environnement. De manière plus précise, le travail de sensibilisation et d'éducation de ces PP externes, c'étaient des « *démarches pour sensibiliser tous les élus, sensibiliser les élus des villes, du gouvernement du Québec, les députés de tous les partis confondus* » (participant PP externes). Leurs démarches étaient surtout concentrées ou orientées à l'endroit des autorités responsables du choix de la solution à réaliser, qu'elles soient des élus politiques ou des fonctionnaires du gouvernement. Cette sensibilisation ou cette éducation était discrète : « *La plupart de notre travail est complètement souterrain, invisible* » (participant PP externes). Parfois, il y avait des sorties dans les médias. Elles prenaient l'initiative ou étaient sollicitées à : « *... donner des entrevues une fois de temps en temps .... Sur 100 sorties médiatiques, il y en a 97 qui ont été sollicitées par les médias* » (participant PP internes). Malgré cette approche, les PP externes opposées au projet ont constaté que les autres PP externes comme internes préfèrent les « *... présenter comme le méchant qui était contre le projet et ont tenu sous silence ce que nous on proposait, une autre option pour répondre aux besoins de sécurité puis éviter les collisions frontales sur la route* » (participant PP internes).

Un autre élément relevé dans les stratégies d'influence des PP externes opposées au projet, c'est qu'elles ne réfutaient pas la pertinence des préoccupations soulevées par les gens de la région du Saguenay. Toutefois, elles trouvaient la solution retenue démesurée et proposaient des alternatives aux gouvernements fédéral et surtout provincial dans leurs réponses aux besoins. Comme il a été évoqué dans les enjeux, leur objectif est de réduire l'impact environnemental du projet au niveau des zones sensibles dans lesquelles la route étaient appelées à être élargie passant de deux contiguës à quatre voies divisées. Elles demandaient de « *Faire autrement : ne pas retenir la solution autoroutière classique pour ce milieu-là, parce que le nombre de véhicules ne justifie pas, ... 5-6000 par jour* ». Selon elles, normalement « *le ministère des Transports commence avant envisager une solution autoroutière à partir de 10000 véhicules par jour* » (participant PP externes). Elles proposaient « *des solutions moins coûteuses ...une route à 3 voies essentiellement autour, en travaillant sur l'axe actuel, en termes de coûts, en termes d'impact sur le territoire. ... Ça aurait coûté probablement quelque chose comme de moins de 250 000 000* » (participant PP externes). Ces arguments trouvaient écho au niveau du ministère des Transports qui les a soutenus jusqu'à une certaine période donnée avant de changer complètement de position quelques années avant la tenue des audiences publiques.

Voyant que leurs démarches ne leur permettraient pas d'atteindre leurs objectifs, les PP externes opposées au projet demandèrent au ministère de l'Environnement la tenue des audiences publiques sur la solution retenue pour la construction de la route 73/175. Elles voyaient par ces audiences, la dernière occasion de se faire entendre en rendant officielles leurs préoccupations et leurs propositions par rapport à la solution retenue : « *on présente nos mémoires, nos suggestions quant à la réalisation du projet* » (participant PP externes).

À la suite du dépôt de leurs demandes des audiences publiques, il eut beaucoup de tractations et de négociations pour éviter qu'elles aient lieu. Les PP externes opposées au projet ont été rencontrées par les autres PP externes comme internes : *« laissez tomber votre demande d'audiences publiques en échange de différentes choses qu'on s'engagerait à faire sur le plan environnemental ... des mesures de mitigation et le versement d'une somme équivalente au coût de l'audience publique dans un fonds environnemental qui aurait lui-même investi dans des projets en environnement par la suite »* (participant PP externes). En parallèle de ces rencontres et jusqu'à l'annonce du décret du ministère de l'Environnement autorisant la réalisation du projet, *« À chaque fois qu'il y a un accident, ça faisait la manchette plus fort que normalement. ... On instrumentalisait les accidents, les collisions mortelles, donc pour réclamer à chaque fois d'autoroute. .... Accès bleuet s'assurait que les médias en parlent davantage et en profiter à chaque fois pour réclamer l'autoroute. ... Sur 100 sorties médiatiques, il y en a 97 qui ont été sollicitées par les médias et non pas par nous, qui avons émis un communiqué pour attirer l'attention médiatique »* (participant PP externes). Dans les journaux, *« ..., c'était le développement durable contre le développement tout court »* (participant PP externes). Au niveau de certaines organisations à but non lucratif de protection de l'environnement qui ont demandé les audiences publiques sur l'environnement, il y a eu de la pression pour les amener à retirer leurs demandes ou à revoir leur niveau d'exigences : *« on se sentait intimidé, ... on a davantage reçu de fax avec des menaces .... on critiquait notre légitimité à intervenir ... il y avait vraiment beaucoup de pression »* (participant PP internes). Un événement politique qui a pris de court les PP externes opposées au projet. Cet événement qui ne leur a pas laissé le temps de réagir est l'élection du gouvernement provincial en 2003. C'était le dernier gouvernement provincial avant le début des travaux de construction de la route. Des données collectées auprès des PP externes

opposées : « ..., à un moment donné, il y a, les libéraux vont être élus en 2003. À la surprise générale, en passant 2 semaines avant l'élection en 2003. En avril 2003, personne ne pensait que les libéraux allaient gagner. Les libéraux ont vraiment décollé après le débat des chefs. » (participant PP internes). C'est avec ce gouvernement provincial inattendu que démarrera la construction de la route à quatre voies divisées en ayant une stratégie de réalisation particulière évoquée dans les motivations des PP internes.

#### 5.4.1.1.2. PP externes favorables au projet

Au niveau des PP externes favorables au projet, les démarches étaient différentes. Elles ont été menées sur plusieurs fronts, dans plusieurs municipalités et régions au Saguenay avant de s'étendre à la région de la Capitale nationale. Les PP externes favorables au projet ont eu comme tête de proue le mouvement « Accès Bleuets » né au Saguenay en 1989. Leurs premières démarches ont été de faire du projet de la construction de la route 175 la priorité de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean : « ... on a fait le tour de plusieurs municipalités, pour aller argumenter, faire changer les priorités là ... on a réussi à travers ces réunions-là, à changer les priorités » (participant PP externes). Une fois cette étape régionale franchie, le cap a été mis sur les instances provinciales, le parlement et les membres du gouvernement provincial. Plusieurs actions ont été menées concomitamment : « On est allé voir les ministres à Québec, ... » (participant PP externes), faire signer des pétitions et trouver de l'argent pour continuer la mobilisation.

Pour se faire entendre au parlement à Québec et en même temps financer leurs activités notamment leurs nombreux déplacements, les PP externes favorables au projet faisaient : « ... signer nos pétitions, puis on vendait des stickers là, pour Accès bleuets, on

*essayait de ramasser de l'argent en même temps.... On allait voir les entrepreneurs de route ... »* (participant PP externes). À ces fins, il y a eu, du côté du Saguenay *« deux barrages à l'entrée du parc, ... des évènements pour soutenir ce projet-là »*. Dans le but d'*« aider pour le parc, les gens venaient donner, ils venaient se promener, puis ils faisaient le tour pour donner le 2 piasses »* (participant PP externes). À ces évènements, il faut ajouter également *« ... des tournois, des tournois de baseball pour ramasser de l'argent. »* (participant PP externes). Plus de 100 000 signatures ont été obtenues pour la pétition et elle a été déposée à l'Assemblée nationale du Québec mais le résultat n'a pas été à la hauteur des attentes. Les pétitions déposées à l'Assemblée Nationale n'ont pas pu faire changer la position de la majorité au pouvoir par rapport au projet de construction de la route. Ces activités avaient été menées avec l'appui des élus politiques de la région : *« les conseillers municipaux, certains députés dans la région, ils nous ont conseillés »* (participant PP externes). Les députés de la région de la région évoqués concernent les niveaux provincial et fédérale.

Malgré l'« échec » de cette stratégie d'influence vis-à-vis de l'Assemblée Nationale du Québec, les évènements de soutien et de mobilisation des populations de la région du Saguenay ont continué. Parallèlement à ces mobilisations, les PP externes favorables au projet ont défini une autre stratégie d'influences : *« Il fallait cogner aux portes d'assez haut, mais pour cogner aux portes d'assez haut pour que ça influence les ministres »* (participant PP externes) au niveau provincial. Pour cela, des porteurs politiques du projet ont été identifiés pour amener le dossier au niveau fédéral avec l'objectif de changer le statut de la route 175 et par ricochet changer le cours des choses au niveau provincial. Ces porteurs politiques de projet, constitués d'élus politiques, de leaders d'opinions, de professionnels et d'hommes d'affaires, ont mené des actions aux niveaux provincial et fédéral. Le mot d'ordre

était : *« ça me prend une route moderne à 4 voies sécuritaires pour favoriser le développement économique de ma région »* (participant PP externes). À la suite de plusieurs négociations entre différents partis politiques et de l'importance des mobilisations au Saguenay, *« la Commission royale des Transports du Canada a statué que la route 175 était une route vraiment, de statut national »* (participant PP externes). Elle venait ainsi : *« déclarer la route comme faisant partie du réseau fédéral »* (participant PP externes). De ce fait, la route 175 n'était plus seulement du ressort du gouvernement provincial, le gouvernement fédéral pouvait changer le cours du projet : une nouvelle et importante opportunité s'offrait. L'étape suivante a été de mobiliser le financement nécessaire à la construction de la route mais un financement qui doit venir des deux paliers gouvernementaux : le Provincial et le Fédéral. En fin de compte, *« 4 Premiers ministres, 2 Premiers ministres du Fédéral et 2 Premiers ministres du Québec »* ont donné leur accord pour la construction d'une *« route moderne à quatre voies sécuritaires »*. *Pour influencer ces Premiers ministres là, imagine-toi l'importance de la mobilisation régionale, concentrée sur ce projet. Ça prend énormément de pression, puis chacun a dit oui. Un après un autre. Puis après un 4e oui et ça a embarqué »* (participant PP externes). La dernière acceptation du projet par le gouvernement provincial allait dans l'ordre normal de la mobilisation financière ; ce qui n'était forcément le cas pour les PP internes. Comme nous le verrons plus tard, ce fut une surprise pour elles. Au niveau des PP internes, au niveau du ministère des Transports du Québec, le dernier « oui » était inattendu. Comme le dit une des personnes rencontrées : *« je me souviens qu'à l'interne, on s'est mobilisé avec notre propre chef. Ça a fait de virer le projet de bord complètement »* (participant PP internes). Le financement du projet obtenu, sa réalisation n'était pas pour autant acquise.

À la suite de ces acceptations par les deux Gouvernements de construire l'axe routier 73/175 à quatre voies divisées, les organisations de protection de l'environnement demandèrent la tenue des audiences publiques à Saguenay et à Québec, des demandes qui ont amené la panique dans les rangs des PP externes favorables au projet augmentant les tensions entre les PP externes puis au niveau du ministère des Transports. Les réactions du ministère des Transports sont abordées dans les stratégies d'influence des PP internes. Avec le dépôt des demandes d'audiences publiques, les mobilisations au Saguenay se sont accrues. Comme le raconte les PP externes opposées au projet, au moment des audiences publiques, les gens de Saguenay avaient « *loué 2-3 autobus pour venir faire leur présentation à Québec, ... Accès bleuets-là qui était majeur là, à l'époque, là.* » (participant PP externes).

À la fin des audiences publiques, de l'aveu des PP favorables au projet, elles ont trouvé que les organisations opposées au projet « *ont soulevé des risques raisonnables aux yeux du ministre de l'Environnement, ... il trouvait que l'impact sur l'environnement, elle est trop grande, surtout à l'intérieur de la réserve faunique.* » (participant PP externes). Tout en acceptant la réalisation du projet avec la construction de la route à quatre voies divisées, le ministère de l'Environnement, à travers son décret, a énuméré des conditions qui n'avaient jamais été demandées. Les fonctionnaires du ministère des Transports avaient « *les yeux ronds* » (participant PP internes). Quelques-uns des exigences du décret étaient : des surveillants en environnement à plein temps sur les chantiers comme pour les travaux de construction, la préservation de tous les habitats de poissons et les bassins de rétention de sédiments. De l'avis des PP externes opposées « *on n'a pas réussi à avoir la route dans l'axe mais en contrepartie, ils se sont engagés à faire des choses qui n'auraient pas été faites ailleurs* » (participant PP externes). De plus, ce fut le début d'une collaboration avec le



ministère des Transports et qui a continué pendant les travaux : « *on a été dans beaucoup de rencontres entre le MTQ, on était comme dès le départ, genre, dès la planification* » (participant PP externes).

#### **5.4.1.2. Pendant les travaux**

Pendant les travaux de construction de la route, l'évolution des stratégies d'influence des PP externes n'ont pas été les mêmes. Les constats relevés dans les données collectées ont amené à les présenter selon leur catégorie : les PP externes favorables au projet et celles qui s'y sont opposées.

##### **5.4.1.2.1. Les PP externes favorables au projet**

À cette phase du projet, les PP externes favorables au projet n'avaient plus véritablement d'enjeux. Les travaux de construction de la route à quatre voies divisées avaient démarré. Leurs objectifs étaient atteints. Les mobilisations populaires ont disparu. Tranquillement, les activités du mouvement « Accès Bleuets » ont cessé : « *L'argent est là, on commence le chantier, pouf eux autres ont disparu comme quasiment comme la neige au soleil. .... Puis à ma grande surprise au lieu de dire, on continue de suivre l'évolution du dossier, on veut s'assurer que ça va être livré à temps. Non, ils ont pris tout pour acquis. OK, maintenant, les pelles arrivent sur le terrain. On a obtenu ce qu'on voulait. On passe à autre chose* » (participant PP internes). Seulement, il n'y a pas eu d'autres choses pour « Accès Bleuets ». À la mise en service de la route, 8 ans après le début des travaux, le mouvement « Accès Bleuets » n'existait plus. Cependant, certains mass médias au Saguenay ont continué à parler de l'avancement des travaux jusqu'à la fin de la construction de la route. Une personne des PP internes parlant des radios disait « *il trouve quand même de quoi un peu*

*critiquer pour alimenter les côtes d'écoute ... certaines émissions de radio qui nous avaient plus à l'œil »* (participant PP internes).

#### 5.4.1.2.2. Les PP externes opposées au projet

En revanche, pour les PP externes opposées au projet ce fut toute autre chose. Pendant les travaux, elles avaient encore des enjeux à défendre ou des objectifs à atteindre. Le premier a été le suivi de l'exécution des exigences du décret du ministère de l'Environnement autorisant la construction de la route par « *une vigie environnementale durant le chantier* » (participant PP externes). Le deuxième a été la protection du lac Saint-Charles à travers des « *suivis environnementaux extrêmement poussés de la qualité des cours d'eau* » (participant PP externes).

Pour atteindre leurs objectifs, ces PP externes sont beaucoup intervenues pendant les travaux : « *Je sais qu'ils ne trouvaient pas ça tout le temps évident-là qu'on intervenait régulièrement* » (participant PP externes). C'était déjà une première pour le ministère des Transports d'avoir autant d'exigences environnementales dans un décret gouvernemental autorisant la réalisation d'un projet ; mais à cela s'est ajoutée « *une vigie environnementale* » spéciale. Voici un aperçu de cette vigie environnementale :

*« S'il y a eu un aussi grand suivi, c'est que, je ne sais pas combien de fois que j'ai appelé au ministère pour faire des plaintes, puis j'avais des photos à l'appui ... On fait le suivi de qualité d'eau, donc on leur donnait des résultats ou quoi que ce soit. ... Quand ça ne faisait pas avec le MTQ, j'intervenais au ministère de l'Environnement pour qu'ils fassent appliquer leur loi. Fait que, le ministère de l'Environnement n'avait pas le choix de débarquer pour aller comme intervenir*

*auprès du ministère des Transports pour dire qu'ils ne respectaient pas les certificats d'autorisations. Fait que, il y a eu des contraventions-là, sur le chantier. »* (participant PP externes).

À partir d'un moment donné, les relations entre le ministère des Transports et les PP externes veillant à l'exécution des exigences environnementales du projet sont devenues moins tendues. Elles se sont transformées en une relation de collaboration sans que chacune des PP n'ait perdu de vue ses enjeux et ses objectifs :

*« On a aussi eu des liens avec les surveillants de chantier. .... On collaborait .... Ils nous appelaient puis tout ça ... quand il y avait des grosses opérations, ..., quand ils ont remis en eau un cours d'eau, quand ils faisaient de dégâts ..., ils nous invitaient pour voir avec nous les travaux. ... On allait sur les chantiers .... C'était aussi pour trouver des solutions ... On a émis des suggestions dans un rapport ... »* (participant PP externes).

Le suivi environnemental fait par les PP externes pendant les travaux de construction de la route 73/175 révèle leurs interventions continues avant et pendant la réalisation du projet. Il reste à voir dans la dernière phase du projet, après les travaux, si elles ont continué à être présentes dans le reste du cycle de vie du projet.

#### **5.4.1.3. Après les travaux**

À la fin des travaux de construction et après la mise en service de la route, un programme de suivi environnemental a été mis en place avec l'implication des PP externes : *« On a un programme de suivi dans les cours d'eaux, mais on a aussi un programme de suivi des ouvrages de rétention »* (participant PP externes). Le suivi au niveau

du ministère des Transports après la fin des travaux a duré 5 ans et a pris fin en 2018 avec la clôture du projet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées.

Cependant, pour certains milieux sensibles ou humides, un système de suivi a continué après la clôture du projet : *« Jusqu'à aujourd'hui, on est impliqué comme je dis. On fait des suivis ... On voit l'impact qu'a eu l'autoroute aussi, ... l'augmentation du sel a été fulgurante, .... puis on fait des recommandations au ministère. ... Encore aujourd'hui, les suivis qu'on fait, puis les rencontres qu'on fait pour leur dire que les bassins de rétention, ils ne fonctionnent pas. Il faut trouver une solution pour la qualité de l'eau donc... t'sais les gens comprennent la mission de notre organisation »* (participant PP externes).

Durant toutes les phases du projet, avant, pendant et après les travaux de construction de la route, toutes les PP externes n'ont pas eu la même durée de vie ou de présence dans l'environnement du projet. Certaines d'entre elles ont disparu en cours de chemin après avoir atteint leurs objectifs ou réalisé leurs raisons de vie. De la même manière, chacune de ces PP externes, compte tenu de leurs enjeux, de leurs motivations et de leur proximité ou non des centres de décision ont utilisé différentes stratégies d'influence pour se faire entendre ou pour atteindre leurs objectifs.

Face à aux différentes stratégies d'influence utilisées par les PP externes et aux changements intervenus dans l'environnement du projet, les PP internes, l'appareil gouvernemental provincial, son administration et ses fonctionnaires, se sont ajustées ou adaptées avec leurs stratégies d'influence ou de gestion des parties prenantes. C'est ce qui est abordé dans la section suivante.

#### **5.4.2. Stratégies d'influences des parties prenantes internes ou la gestion des parties prenantes?**

Tout comme pour les PP externes, les stratégies d'influence des PP internes sont présentées selon les trois phases de projet retenues dans cette recherche : avant, pendant et après les travaux de construction de la route.

##### **5.4.2.1. Avant les travaux**

Au niveau des PP internes, les stratégies d'influence qu'elles ont utilisées peuvent être scindées en deux sous-phases ou périodes : la période avant les annonces des engagements des gouvernements fédéral et provincial et la période entre les annonces d'engagement et le début des travaux de construction.

Avant les annonces d'engagements des gouvernements, les données collectées ont révélé que les PP internes ne croyaient pas à l'aboutissement des demandes ou des revendications des populations pour la construction de la route à quatre voies divisées. La principale raison évoquée a été le débit de circulation très faible qui ne permettait pas à cette route de remplir les indicateurs nécessaires à la conception d'une route à quatre voies divisées. En réponse aux demandes des populations de la région du Saguenay, ces informations ont été rendues publiques et sont apparues dans les mass médias. Ces informations serviront, plus tard, aux PP externes opposées, comme il a été évoqué dans les sections précédentes, d'arguments dans leurs mémoires au moment des audiences publiques sur l'environnement. Cette position des PP internes a même continué lorsque la route 175 a été classée dans le réseau royal des routes du Canada en lui donnant un statut fédéral. En ne croyant pas à l'aboutissement des revendications des populations du Saguenay, les PP

internes notamment les fonctionnaires du ministère des Transports ont, à plusieurs reprises, été surprises par le cours des événements avant d'en prendre le contrôle et de commencer à anticiper.

Après les premières annonces, 2000-2001, la position du ministère des Transports par rapport au projet a commencé à changer, du moins, au niveau d'une partie de ses fonctionnaires. L'éventualité de la construction de la route à 4 voies divisées devenait importante. Les responsables au niveau environnemental ont commencé :

*« ... à rédiger les contrats en novembre 2001 parce que nous, on savait que ça s'en venait là. ...Pendant qu'on commençait les études techniques, comme les milieux naturels, .... en même temps, moi j'ai commencé à faire les consultations. ... il y a des discussions et des présentations ... on a fait des rencontres pendant 1 an et demi ... On faisait une évaluation environnementale d'un projet de 174 km. Ça ne fait pas en un an, tu sais. Fait que le côté naturel et le côté humain, c'est fait en parallèle. »* (participant PP internes).

En septembre 2002, en prélude à la grandeur de ce qui arrivait comme impacts sur l'environnement dans des aires protégées, les autorités du ministère des Transports ont essayé d'anticiper sur les difficultés à venir. Elles ont pris l'initiative de « *louer un autobus voyageur qu'on a parqué ... à Québec et tous les partenaires sont venus là. Il me semble qu'on avait 22 personnes. ... des chefs de service de Transport Canada avec ses responsables professionnels, le chef de service environnement Québec avec son ou sa professionnelle, .... On est parti à 8h de Québec, on a fait les 174 km du projet. ...* » (participant PP internes). Cette visite faite avec les partenaires provinciaux et fédéraux du ministère des Transports a

permis de leur présenter, par anticipation, tous les enjeux majeurs naturels et humains qui se trouvaient sur les 174 km de la route à construire à quatre voies divisées. Ainsi, avant la réception des rapports des études d'impacts environnementaux, ces fonctionnaires des administrations publiques fédérale et provinciale avaient des informations sur l'ampleur des enjeux environnementaux et les mesures d'atténuations en préparation. Le but visé était d'obtenir plus facilement leurs autorisations au moments opportuns : « *Ma stratégie qui était que je les en donne des informations, j'ouvres mes dossiers. Quand je vais les écrire, ils vont s'en souvenir que je les ai traités avec soin et on va avoir des autorisations plus vite.* » (participant PP internes). Le délai d'obtention des autorisations a été rapide. Cependant, comme il a été évoqué précédemment, cela n'a pas empêché les fonctionnaires du ministère des Transports d'avoir « ... *les yeux ronds* » quand ils ont pris connaissance des exigences environnementales du décret gouvernemental autorisant la réalisation du projet.

Lors des élections provinciales au Québec de 2003, un imprévu politique majeur est venu finaliser « *l'alignement des astres* » (participant PP externes) pour la réalisation du projet de construction de la route : « *le parti qui veut se faire élire, le parti libéral qui veut prendre le pouvoir au parti québécois à un moment donné, Jean Charest fait la promesse au Saguenay, qui va avoir le 175* » (participant PP internes). Monsieur Jean Charest se fait élire Premier ministre du Québec et tient son engagement vis-à-vis de la région du Saguenay avec le renouvellement de l'accord du gouvernement fédéral. Les derniers fonctionnaires du ministère des Transports qui continuaient à douter de la construction de la route 73/175 à quatre voies divisées ont embarqué dans le projet quand « *le fameux ministre des Transports de l'époque avait dit, Ben, si le Fédéral est prêt à payer, nous on embarque.* » (participant PP internes). À la suite de cette déclaration du ministère des Transports du Québec, le

Gouvernement fédéral a confirmé son engagement à contribuer à la réalisation du projet. De ce fait, le projet de la route 73/175 avait les engagements de deux paliers gouvernementaux :  
*... Quand tu as un dossier où tu as 4 Premiers ministres qui se prononcent sur un dossier, là il faut allumer à un moment donné qu'il faut y croire, puis j'ai embarqué. ... De la minute que nous on est intervenu, c'était clair que le projet allait se faire. Les décisions politiques étaient prises, en tout cas, de ce que je me souviens. »* (participant PP internes).

À un moment donné, avant le démarrage des travaux de construction, au sommet de l'appareil gouvernemental provincial, s'est tenue une rencontre entre le Premier ministre et certains de ses ministres sur le projet de construction de la route. Cette rencontre a un impact sur la mobilisation de l'administration publique provinciale. Selon les données collectées, les échos de cette rencontre sont parvenus au niveau des fonctionnaires du ministère des Transports. Le Premier ministre,

*« il y avait rencontré ses différents ministres, environnement, faune, transport. Il dit : « là, vous allez travailler ensemble. ... Je ne veux pas que ça soit un ministère .... C'est un travail conjoint. Vous allez travailler ensemble. ... ». Il disait que c'est un projet qui était non souhaité, puis non nécessaire. Fait que là, on va aller se débattre un peu. ... Fait que là, il a fallu qu'on se débatte un peu parce qu'on s'est fait challenger, parce que nous on disait le contraire après l'étude d'impact. »* (participant PP internes).

Après les études d'impacts environnementaux, le ministère des Transports s'était retrouvé à défendre un projet qu'il avait trouvé non pertinent en ayant en face de lui des PP externes qui utilisaient contre lui ses anciens arguments qu'elles ont bonifiés.



Quand les PP externes opposées au projet ont déposé leurs demandes d'audiences publiques sur l'environnement, les PP internes, tout comme les PP externes favorables au projet, ont tenté de négocier, de trouver un consensus qui pourrait les amener à retirer leurs demandes. Leurs démarches avaient pour « *but de voir si ce n'était pas possible d'éviter d'avoir des audiences publiques pour pas retarder le projet. ... la préoccupation c'était plus la rapidité de l'exécution du projet, ... démontrer que le projet avance ..., donner le service à la population le plus tôt possible* » (participant PP internes). Ces démarches de négociation ne s'étaient faites seulement avec les PP externes opposées au projet.

En effet, en se fixant comme objectif pour les audiences publiques sur l'environnement que « *... chaque fois que quelqu'un allait venir me poser de questions, il fallait que je le reconnaisse, il fallait que je sache ce que j'allais lui répondre. Et puis il fallait que je sache ce qu'il allait me demander* » (participant PP internes), le ministère des Transports a essayé de rencontrer toutes les personnes impactées par le projet ou qui pourraient l'être afin de répondre à leurs préoccupations. Avant de se rendre aux audiences publiques, le ministère des Transports « *savait toutes les activités qui se passaient puis on avait toutes les préoccupations de tout le monde. On avait tous les exploitants forestiers à consulter. On les a rencontrés un par un, tous ceux qui avaient des CAF. À l'époque, c'étaient des contrats d'aménagement forestier. ...Chacun de ces gens-là était rencontré par un groupe* » (participant PP externes). Cette démarche s'est même étendue aux communautés autochtones. Ce qui était une première dans les projets du ministère : « *Au tout début, ça, c'est quelque chose qui ne faisait pas à l'époque au ministère de faire des rencontres d'autochtones. Il n'y avait pas d'obligations gouvernementales à l'époque.* » (participant PP internes). Aujourd'hui, la situation a évolué. Consulter les communautés autochtones est

devenu presque systématique dans tous les projets du ministère. Toutes les personnes ou de groupes de personnes, en dehors de l'administration publique, qui ont été rencontrées lors de ces consultations étaient appelées par le ministère des Transports les « ... *« mis en cause »*. *Les parties prenantes, c'est vous qui appelez cela comme cela. C'est plus une introduction à ce niveau-là* » (participant PP internes) . En fait, les PP telles que définies et analysées dans cette recherche n'étaient pas perçues de la même manière par le ministère des Transports en ce temps, encore moins de parler de la gestion des PP. PM Book du PMI était le document de référence de la gestion de projet et dans les versions utilisées durant le projet, il n'y avait aucune mention de « partie prenante ». Il n'était pas encore question non plus de la gestion des PP.

À la fin du processus des audiences publiques, de l'appréciation des PP internes, « ... *il a fallu qu'on justifie notre projet davantage, puis qu'on prenne davantage d'engagements. ...On a réussi à convaincre le BAPE et le Conseil des ministres que notre projet avait assez de mesures d'atténuation ...*» (participant PP internes). Bon nombre des mesures d'atténuations contenues dans le décret gouvernemental d'autorisation du projet a été des engagements supplémentaires du ministère des Transports lors des audiences publiques sur l'environnement. Comme il a été évoqué dans les sections précédentes, les exigences de ce décret d'autorisation constituent une première dans les projets du ministère des Transports qui s'est ajoutée aux particularités du projet.

La phase de planification ou de conception de la route qui a suivi l'autorisation du ministère de l'Environnement, s'est déroulée beaucoup plus à l'interne du MTQ avec la coordination entre les directions générales territoriales de la Capitale nationale et du Saguenay-Lac-Saint-Jean-Chibougamau.

*« Donc les particularités qu'on a vécues, c'est la coordination qui s'est faite avec la direction qui est, qui est notre voisine là, la direction de la Capitale nationale. ... On se rencontrait à la forêt à Montmorency, tous les mois, puis on traitait de nos points. Ça, c'est au moment où on était à la phase conception et rédaction des plans et devis. ... on a eu des rencontres avec les gens de la capitale nationale, nos vis-à-vis au niveau technique, pour établir les normes de conception que la route allait avoir, puis pour rétablir les exigences qu'on allait mettre au contrat. Fait qu'on a fait, si on veut des devis types d'exigences qu'on allait utiliser autant dans les contrats de construction que nous on allait de donner, que les contrats de construction qu'eux allaient donner. .... On fait ça de même, vous autres, vous faites ça comme ça. On trouvait un consensus pour avoir un devis unique des 2 côtés. C'était le fun, ce n'était pas de la compétition, c'était vraiment de la collaboration. » (participant PP internes).*

Quelques mois après la sortie du décret gouvernemental, les travaux de construction de la route ont démarré.

#### **5.4.2.2. Pendant les travaux**

Au niveau du ministère des Transports, après le décret autorisant la construction de la route et pour répondre aux enjeux de rapidité d'exécution du projet, l'attribution des contrats de travaux aux entreprises privées n'a pas tardé à commencer. Ainsi,

*« dès 2005, il y a eu un contrat de déboisement qui a été donné du côté Saguenay, puis il me semble du côté Québec aussi. Le fait que là, ça a vraiment lancé la machine sur le terrain. Fait que la volonté, je pense, c'était*

*aussi de montrer qu'il y avait des travaux partout, puis en continu. Puis c'est ce qui s'est produit à partir de 2005 à 2013, sans arrêt. »* (participant PP internes).

Cette exécution en continu qui a permis de construire en 8 ans 174 km de route à quatre voies divisées avait quelque chose de particulier : *« La première année, on a décollé 5 contrats entre 11 et 24 millions. On a parti en 2006, 5 contrats simultanément. 5! Il y en a eu 3 de notre côté, puis 2 du côté de Québec. ... C'étaient des travaux sur 3 ans, en ce qui nous concerne de notre côté. ... Puis là, on allait en appel d'offre à chaque année. ... Les gens ont tellement vu de pelles hydrauliques le long du chemin, qu'ils se sont demandé comment c'était possible. »* (participant PP internes).

Un autre fait qui a été relevé est qu'au démarrage de la construction de la route, les travaux ont commencé en même temps aux deux extrémités des 174 km puis au milieu. Dans la région du Saguenay, *« les acteurs du début, on les entendait plus eux autres .... Ils étaient plus effacés de mon souvenir parce qu'ils étaient contents. Le projet se faisait, ils voyaient qu'on ne pouvait plus reculer. ... Quand le projet était décollé, je n'ai plus senti de pression. »* (participant PP internes). Cependant, malgré cette rapidité d'action, certaines PP externes dans la même région continuaient à suivre le projet :

*« La radio, notre responsable en communication avait souvent à faire à elle. .... Puis elle, elle faisait toujours des parallèles aussi avec les investissements annoncés, elle sortait des chiffres que le gouvernement annonçait, puis là on n'allait pas assez vite ..., annonçant que l'année dernière ..., puis là, elle checkait*

*toute là. Même si la machine était lancée, elle faisait quand même, son aspect critique. » (participant PP internes).*

De manière globale, au niveau des relations publiques, le ministère des Transports avait « ... *des lignes de presse, c'est comme le ministère fait pour tout mon projet qui se respecte.* » (participant PP internes).

Contrairement aux PP externes favorables qui ont pour la plupart disparu après le démarrage des travaux, les PP externes opposées au projet ont continué à être présentes dans le projet. À la phase des travaux, comme il a été évoqué dans les sections précédentes, elles ont changé de stratégies d'actions. Elles étaient sur les chantiers de construction, sur la route en construction pour suivre l'exécution effective des engagements du ministère des Transports. Mais, elles n'étaient pas les seules à faire ce suivi.

*« Au niveau des autres ministères, ils ont mis du monde sur le terrain pour nous suivre aussi. ..., nous suivre de proche pour s'assurer que les mesures qu'on avait mises dans le projet soient appliquées comme il faut. ... Ce qui nous a obligé à travailler en collaboration avec le ministère de la Faune, puis ministère de l'Environnement, puis le ministère des Pêches au Canada et Transports Canada. » (participant PP internes).*

Face à tout ce système de suivi de l'exécution du projet, le ministère des Transports a dû s'adapter mais aussi l'industrie de construction des routes :

*« Il a fallu qu'on s'ajuste, ... créer notre surveillance environnementale ... On a exigé à chaque entrepreneur qu'il nous fasse un plan d'action environnementale*

*parce que tu sais les devis c'est comme le devis santé sécurité. ... l'industrie a beaucoup collaboré là .... C'était quand même des nouvelles façons de faire, des nouveaux enrobés, des nouvelles mises en œuvre qu'il fallait qu'eux autres s'adaptent. » (participant PP internes).*

En parlant de l'industrie de construction, il faut noter que dans les attributions de contrats, une attention particulière a été accordée aux entreprises locales ou régionales qu'elles soient allochtones ou autochtones : *« Il y en a dans la région qui ont eu des beaux contrats sur ce dossier-là. » (participant PP internes).*

En dehors de ces actions, il a été identifié dans les stratégies du ministère des Transports des activités de redditions de comptes au niveau des deux paliers gouvernementaux : *« On avait une reddition de comptes. On les rencontrait 2 fois par année, que ça faisait partie de nos tâches au bureau de projet. » (participant PP internes).*

La collaboration qui a commencé entre les deux directions territoriales du ministère des Transports pendant la conception des plans et devis a continué pendant l'exécution des travaux de construction : *« C'était spécial parce que on se rencontrait au milieu du parc, Il y avait un groupe de Québec qui partait, nous autres, on partait, on se rejoignait au milieu du parc, on avait nos réunions, on réglait les problèmes. » (participant PP internes).* De cette expérience de collaboration et de partage avec la direction générale de la Capitale nationale, selon les personnes rencontrées, elle a été avantageuse pour la direction générale du Saguenay : *« Ils nous ont influencés là sur la façon de monter des contrats. Ils ont eu une influence bénéfique sur nous autres qui n'est pas extrême, mais qui nous faisait voir un peu...*

*On profitait des gens qui étaient habitués à réaliser des projets de cette ampleur-là. »*  
(participant PP internes).

En parallèle à l'exécution des travaux, le ministère des Transports faisait des « *campagnes de promotion ou campagnes d'information* » (participant PP internes). Ces campagnes se faisaient à deux niveaux : interne dans les appareils gouvernementaux fédéral et surtout provincial, et à l'externe à l'endroit des populations. Au niveau interne, c'était beaucoup plus des campagnes d'information à l'endroit des partenaires du ministère des Transports qui se trouvaient aux niveaux provincial et fédéral : « *On a fait un site web durant les travaux parce que moi je voulais que nos rapports de surveillance soient publics auprès des partenaires pour le chantier parce que les informations là-dans soient sensibles* » (participant PP internes). À l'endroit des populations, les deux sortes de campagnes de communication ont été utilisées : campagnes d'information et de promotion.

*« Pendant la construction, il y avait un genre de petit musée à l'étape là, la roulotte là, qui a des petits aménagements qui montraient la construction de la route : c'était quoi la route? Comment c'est fait là ? .... avait fait des petits aménagements. ... C'est quoi, un passage de grandes faunes, c'est quoi un ponceau, c'est quoi une structure de chaussées .... C'est une façon de communiquer aussi, de communiquer au public ce qu'on faisait là puis de les informer du projet. Tout ça comme une mission, c'est semi-éducative. »*  
(participant PP internes).

À la fin des travaux et avant la mise en service de la route en 2013, un sujet a fait l'objet de polémique dans les mass média au niveau du Saguenay. Compte tenu de la qualité

de la route construite qui fait partir de l'une des meilleures au Québec voire au Canada, les populations ont demandé que la fiche à afficher soit de 100 km/h au lieu de 90 km/h. C'est finalement ce qui a été fait sur l'ensemble de la route sauf à certains endroits entre l'Étape et Québec où la vitesse affichée est de 90 km/h.

Malgré tout le système de suivi mis en place ou existant au niveau interne ou externe au ministère des Transports, des difficultés et des préoccupations ont été soulevées par les PP internes et externes face auxquelles des réponses ou des solutions ont été apportées. De manière globale, l'appréciation des PP internes pourrait être résumée de la façon la suivante : *« Pendant les travaux, ... on sentait qu'on avait carte blanche. On sentait qu'on faisait ce qu'on devait faire puis que ça allait dans le sens des attentes. »* (participant PP internes).

Un dernier évènement relevé dans la stratégie d'influence ou de gestion des parties prenantes du ministère des Transports porte sur l'une des originalités dans ce projet. Dans les engagements environnementaux à respecter par le ministère se trouvent la réalisation des projets pour compenser les milieux humides et les habitats de poisson qui auraient été perturbés ou détruits lors des travaux de construction de la route. Compte tenu de la particularité des territoires, des aires protégées, dans lesquels le projet a été réalisé et de l'envergure de ce dernier, il était devenu difficile trouver suffisamment de projets environnementaux compensatoires. La solution trouvée pour les projets compensatoires, acceptée par les PP externes et approuvée par les partenaires du ministère des Transports, a été la construction d'un barrage dans le parc des Laurentides. Contre toute attente, dans le cadre de ce projet, les organisations de protection de l'environnement qui s'opposent, en général, aux projets de construction de barrage d'Hydro Québec ont accepté cette solution



comme projet compensatoire. Voici un résumé de ce qui s'est passé provenant des données primaires collectées :

*« Nous, on a construit un chantier routier puis une des façons de compenser, c'était faire un barrage. On pourra construire un barrage. Pas aussi gros que le premier là mais on pourrait s'organiser pour rehausser le lac de tant d'hectares qui compenserait pour les habitats et en même temps on pourrait aménager des milieux humides. On va compenser des habitats humides, des habitats fauniques. Puis, ça a fait. »* (participant PP internes).

#### **5.4.2.3. Après les travaux**

Après la mise en service de la route en 2013, il a été mis en place un programme de suivi sur le plan environnemental pendant une durée de 5 ans. Il y a principalement question *« des suivis pendant 5 ans sur les amendements de poisson »* mais aussi de la grande faune et des bassins de rétention dans la région de Québec. Il faut noter que la route ayant été mise en exploitation, il y a un autre programme de suivi et d'entretien des infrastructures réalisées dans le projet avec la particularité qu'elles se trouvent dans des aires protégées. Dans cette dernière phase du projet, des données collectées, seules quelques rares organisations de protection de l'environnement notamment sur la qualité de l'eau dans la région de Québec continuent d'être impliquées dans ce suivi.

### **5.4.3. Résultats des influences de la complexité sociale externe sur la réalisation du projet**

À l'issue des stratégies d'influences des acteurs externes favorables ou opposés à la construction de la route à quatre voies divisées, les principaux résultats obtenus sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 8 : Synthèse des résultats obtenues par les des parties prenantes externes du projet à partir de leurs enjeux**

<b>Parties prenantes</b>	<b>Position visà vis du projet</b>	<b>Enjeux</b>	<b>Principaux résultats obtenus</b>
<b>Externes</b>	<b>Opposées</b>	Impacts environnementaux de la réalisation du projet pendant et après les travaux	- Conservation de plus de 60% de l'ancien tracé de la route en minimisant l'impact environnemental dans les aires protégées et la réserve faunique des Laurentides,
		Protection des aires protégées	- Obtention dans la réalisation du projet de surveillant dédié uniquement au respect des exigences environnementales, une première dans la réalisation des projets d'infrastructures au Québec.
		Protection du bassin versant du lac Saint-Charles (sources d'approvisionnement d'eau potable)	Surveillance du bassin versant du lac Saint-Charles pendant et après la réalisation du projet. Au moment de la collecte des données primaires, il

			existe encore un suivi de la qualité de l'eau dans ce bassin versant en lien avec l'exploitation de la route.
		Démolition de maisons et déplacement de populations	Conservation de plus de 60% de l'ancien tracé de la route en minimisant le déplacement des populations et de leurs activités
	<b>Favorables</b>	Accessibilité à la région en tout temps de l'année (hiver)	Reconstruction de la route 73/175 avec un système d'entretien permettant l'accessibilité de la région en tout temps de l'année
		Collisions frontales et avec la grande faune sur la route	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction de la route à quatre voies divisées pour réduire voire éliminer les collisions frontale,</li> <li>- Instauration de clôture tout au long de la route et le passage de la grande faune sous la route pour éviter les collisions avec la grande faune.</li> </ul>

		Acceptabilité de la construction de la route à quatre voies divisées par le gouvernement provincial	Acceptation et financement de la construction de la route à quatre voies divisées par le gouvernement provincial qui s'y était opposé pendant plusieurs années voire décennies
		Acceptabilité de la construction de la route à quatre voies divisées par le gouvernement fédéral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Changement du statut de la route 175 en l'intégrant au réseau routier fédéral,</li> <li>- Acceptation et financement de la construction de la route à quatre voies divisées par le gouvernement fédéral.</li> </ul>

Source : L'auteur à partir des données collectées

Pour terminer la présentation des résultats de cette recherche, nous abordons dans la section qui suit les leçons apprises par les participants dans le cas pratique étudié.

## **5.5. Les leçons apprises**

Le projet de la construction de la route 73/175 à quatre voies divisées ayant été achevé depuis 2013, il a été jugé pertinent de demander aux personnes qui ont été rencontrées de partager les leçons qu'elles ont retenues ou tirées de leur participation ou implication. Des données collectées et présentées, il y a un mélange de leçons apprises et de gains obtenus par les PP qui ont participé à cette recherche. Pour toutes les personnes rencontrées, le projet de la route 73/175 a été le plus grand projet auquel elles ont participé. Elles reconnaissent aussi que pour ce projet, « *c'était très politique* » (participants PP internes et externes). Pendant la phase des travaux, le projet de la route 73/175, « *c'était le plus gros chantier au Canada à l'époque.* » (participant PP internes). Les résultats de la démarche sont présentés selon les grandes catégories des PP avec très peu ou pas de commentaires : PP externes et PP internes.

### **5.5.1. Leçons des parties prenantes externes**

La section présente les leçons évoquées comme telles par les personnes rencontrées et des expressions que nous avons identifiées pouvant servir de leçons. Des données primaires collectées sur les leçons des PP externes, il a été trouvé pertinent de les répartir en deux catégories : celles des PP externes non politiques et celles des PP externes politiques.

#### 5.5.1.1. *Leçons des PP externes non politiques*

Les leçons des PP externes non politiques comprennent les deux catégories d'acteurs externes, qu'ils soient opposés ou favorables à la réalisation du projet. Voici les expressions retenues à la suite du traitement des données primaires collectées :

*« La pire façon d'intervenir, c'est d'être obligé d'aller dire dans une audience publique que le projet est mauvais, que le gouvernement est en train de faire fausse route avec son projet. .... Quand on arrive au BAPE, on est très avancé, non pas seulement dans le projet, mais dans le processus d'évaluation environnementale lui-même. »*

*« Quand même que le BAPE aurait fait un rapport ne recommandant pas de faire l'autoroute, le gouvernement serait allé de l'avant avec l'autoroute. »*

*« Les chances de convaincre le gouvernement a changé d'idée une fois qu'il a décidé d'aller de l'avant avec son projet là, quand il est rendu au Bureau des audiences publiques, là il est très avancé. »*

*« Quand on a quelque chose à faire savoir à la ville, on interpelle les fonctionnaires responsables ; on interpelle les élus responsables ; on maintient des canaux de communication ... Le jour où j'utilise les médias pour exprimer mon désaccord par rapport à une décision que les élus ont pris ou veulent prendre, c'est que le canal de communication qu'on privilégie pour convaincre l'élu de prendre la bonne décision ne marche plus. C'est un aveu d'échec, le jour où on fait une conférence de presse pour dire qu'on n'est pas d'accord sur telle affaire. »*

*« Honnêtement, ça a été vraiment beaucoup d'apprentissage-là, .... Ça a été mon principal apprentissage d'échecs. .... Lâcher prise premièrement. ... ».*

*« J'ai appris beaucoup là-dedans, surtout les ..., je dirais, les manigances politiques là, un peu comment ça se passe. Ce n'est pas, je ne dis pas que c'est malhonnête là. Ce sont des façons d'agir. »*

*« C'est quelque chose qui a été marquant, difficile à certains moments, mais ça a été aussi une expérience t'sais, importante. .... Apprendre à se dépasser puis à faire mieux. ».*

*« Ils savent que tu as des intérêts oui, mais pas des intérêts politiques ou même pas financiers là, t'sais. Donc je pense, c'est pour ça que les gens nous ouvrent les portes comme ça. .... On ne volera pas leur poste. »*

*« Le gain majeur, c'est qu'on a eu des bassins de rétention, pour s'assurer que s'il y avait des déversements qu'ils puissent fermer les bassins, puis dans le cas majeur, mettons d'un gros déversement d'un van, d'un camion, ils peuvent fermer les bassins pour s'assurer que ça ne s'en aille pas direct dans le cours d'eau. ».*

#### **5.5.1.2. Leçons des PP externes politiques**

Un point sur lequel toutes les PP rencontrées sont unanimement d'accord : le projet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées est un projet hautement politique. Voici quelques leçons reçues ou relevées dans les données collectées au niveau politique des parties prenantes externes :



*« Il n'y a pas grand-chose qui se fait sans motivation politique. ... La motivation peut être stimulée par le public .... Quand tu n'as pas de porteur de dossiers politiques, des manifs là, puis des pétitions, ça ne va pas loin que ça dans le gouvernement ... ».*

*« Les dossiers importants là, c'est le Premier ministre. C'est là que ça se règle. ... Quand le Premier ministre donne son accord, on lance toute la machine. Le OK est fort, puis il est important, puis il veut que ça livre de même, ça marche. ».*

*« Le premier ministre là, il a du monde à nourrir avant de nourrir les gens de l'opposition. On a beau parler d'objectivité, puis d'équité, ce que tu voudras. Quand tu es en politique, tu penses aux victoires et à rien. ».*

*« Quand des fonctionnaires savent qu'ils ont l'appui politique là, ils vont tous, puis ils fonctionnent. ».*

### **5.5.2. Leçons des parties prenantes internes**

Des leçons apprises par les personnes rencontrées au niveau des PP internes, nous retenons que le ministère des Transports et ses partenaires ont vécu une expérience particulière qui sera difficilement renouvelable. Des leçons recueillies, après traitement et analyse, elles ont été réparties en trois volets pour une meilleure appréciation : les leçons tirées de l'expérimentation, celles provenant de la gestion des enjeux environnementaux et, enfin, les réalités de l'environnement politique du projet.

#### **5.5.2.1. Leçons tirées de l'expérimentation**

Les leçons présentées dans cette section proviennent de tout ce qui a expérimenté pour la première fois dans un projet de grande envergure. Les expressions des PP internes retenues se présentent comme suit :

*« Tenant compte de notre vécu du parc des Laurentides, c'est un laboratoire. ».*

*« Tout le monde a appris là-dedans, puis ça, ça a forgé un esprit d'équipe aussi ».*

*« Pêche et Océan a développé son guide parce que pour eux autres, ça servait un peu de laboratoire là. ... Le passage du poisson, c'est là qu'on a fait des tests et puis nous, on n'a servi de cobaye, puis on a fait des tests avec eux dans la conception. »*

*« On aurait pu mettre plus d'efforts dans la planification. Si on avait mis un peu plus de temps dans notre planification, ça aurait réduit tant d'efforts dans les chantiers. »*

*« Ça a été une expérience qui a pu me servir jusqu'à présent, pour me servir encore jusqu'à la fin de ma carrière. ».*

#### **5.5.2.2. Leçons tirées des enjeux sur l'environnement**

Les leçons sur les enjeux environnementaux couvrent principalement les périodes qui ont précédé le démarrage des travaux et celles pendant leur exécution. Dans les données collectées au niveau des parties prenantes internes, les principales expressions identifiées sont les suivantes :

*« Il y a des guides qui ont été développés suite au projet de la route 175 ....  
L'environnement commence à prendre l'importance, le fait qu'on est dans une  
réserve faunique, puis le fait que les gens ont pris ça à cœur. »*

*« On se faisait poser beaucoup de questions ou en début de prendre beaucoup  
d'engagements que ça nous a obligé à nous dépasser. »*

*«.... On a essayé d'améliorer les choses en fonction des commentaires. Puis ça  
c'est important parce que souvent je me rends compte que dans les  
consultations qu'on fait dans les projets, on consulte, mais on ne consulte pas  
assez les gens parce que souvent on se dit on n'a pas le temps. .... On peut  
encore améliorer parce qu'on ne consulte pas assez, on ne tient pas compte  
assez de l'avis des gens. »*

*« Au BAPE, les gens se sentent plus à l'aise, ils semblent plus appuyés, tu sais.  
Tandis qu'au zonage agricole, ils sentent que l'UPA est fort puis les  
commissaires ne sont pas vraiment ouverts. »*

*« Quand tu es capable d'expliquer à une partie prenante, regarde là, toi tu avais  
4 préoccupations, il y a une qu'on peut régler, les 3 autres voilà pourquoi, on  
ne peut pas les régler. Il n'y a personne qui nous a poursuivi en justice parce  
qu'on est capable de leur expliquer. »*

*« Les surveillants en environnement, je crois qu'ils ont passé trop de temps à  
gérer des aires de rebuts. Fait que si c'était à recommencer, j'engagerais une  
firme d'ingénieur forestier puis je dirais : tu vas me localiser tous les endroits  
que tu crois pourraient être des aires de rebut raisonnable. »*

### 5.5.2.3. Leçons politiques en gestion de projet

Les leçons relevées dans cette section sont des constats faits par les PP internes sur l'impact de la politique sur l'évolution du projet de construction de la route 73/175. Elles révèlent, dans une certaine mesure, l'importance de la politique dans la réalisation des projets notamment ceux qui sont de grande envergure. Celles-ci se présentent comme suit :

*« Plus jamais, un ingénieur au ministère ne va réaliser autant de kilomètres en si peu de temps. ... On livrait des 15 km de route par année-là, à 4 voies là. C'est incroyable. À un coût comme ça en plus. .... La durée était courte, parce que le flux monétaire était en conséquence. »*

*« Quand je suis rentré, il y avait le contrat Alma-La Baie. Quand je suis parti, malheureusement, on ne l'avait pas fini. ». C'était un départ à la retraite.*

*« À partir du moment où il y a une commande politique qui arrive de Québec là, c'est plus le rationnel qui prend le dessus, c'est eux autres qui diront, livre la marchandise, quel qu'en soit le prix. Ils veulent livrer pour tel délai, livre. C'est une façon de raisonner que la leçon que j'ai tirée de ça. ».*

*« On se disait que des politiciens ont une job à faire, la population a une job à faire. Nous, on a un job à faire, mais les trois n'ont pas la même job. .... Aux yeux de la population, aux élus municipaux, aux élus provinciaux, ce qui est important alors, c'est quand on se met ensemble. .... Puis la fonction publique, nous autres, parce qu'on défend l'intérêt public quand tous les 3 on se met en même dans la même direction pour un projet commun ».*

*« On veut respecter le budget, mais il n'est pas bon en partant, ton budget ...  
Fait bon, déjà tu écarter ça là. Ça, je veux dire ça, c'est le bout politique. Fait  
que quand tu mets ça, peu importe ton système de gestion de projet, c'est la  
politique, elle est là-dedans. Peux-tu faire quelque chose? Oui, tu peux faire ça  
différent. Mais tu ne peux pas sortir la politique parce que si tu ne l'as pas, ton  
projet ne sera pas non plus. »*

La section des leçons apprises par les PP externes et internes du projet de construction de la route 73/175 quatre voies divisées vient clore la présentation des résultats du traitement et de l'analyse des données collectées sur le cas pratique étudié. À travers ce chapitre, nous avons pu découvrir le profil socio - démographique des participants, les parties prenantes du projet et leurs enjeux, explorer les stratégies d'influence qu'elles ont utilisées pour atteindre leurs objectifs et, enfin, les leçons qu'elles ont tirées de leur expérience.

Après cette présentation des résultats, nous procéderons à leur analyse et interprétation dans le chapitre suivant.

## CHAPITRE 6

### ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Après avoir présenté les résultats de cette recherche, il importe maintenant de les analyser et de les interpréter. Cet exercice permet de voir ce qui peut être tiré de l'exploration de la complexité sociale dans les mégaprojets et ses influences sur la gestion des parties prenantes de projet.

L'analyse et l'interprétation des résultats sont présentées en quatre sections. La première section traite des résultats de l'influence des PP externes dans le projet. La deuxième section aborde l'importance de la politique due à la présence des PP externes dans les mégaprojets. Le processus décisionnel influencé par les PP externes fait l'objet de la troisième section. Enfin, la quatrième section est consacrée à la gestion des PP du projet ou aux stratégies d'influences des PP internes.

#### **6.1. Influences de la complexité sociale externe sur la gestion du projet : Amélioration des pratiques**

La présence des PP externes par la complexité sociale qu'elles ont créée dans le projet a exercé plusieurs influences sur la réalisation du projet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées. Les résultats de leurs influences ont été observés dans toutes les étapes du cycle de vie du projet. Ainsi, des améliorations de pratiques (Lehtinen et Aaltonen, 2020; Mercier, 2001) ont été identifiées au niveau de la planification, de la conception et de l'exécution sans oublier le suivi et le contrôle.

### 6.1.1. Influences sur la planification du projet

La première influence qu’ont eu les PP externes a été sur la planification du projet en la changeant. En considération l’importance de la planification dans l’appréhension et la modélisation de la complexité des mégaprojets (Brockmann et Girmscheid, 2007; Jones et al., 2016; Kerzner et Kerzner, 2017; Stacey, 1996; Turner et Cochrane, 1993) et des conditions d’apparition de la complexité sociale de projet notamment celle inhérente aux acteurs externes (Brullot et al., 2014; D’Aquino, 2002; Dasí, 2009; Lajarge et Roux, 2007; Proulx, 2011) évoquée dans la revue de littérature, la modification de la planification par les acteurs externes donne une idée de la portée de leurs influences sur le projet.

Au début, le ministère des Transports ne croyait pas à la construction de la route 73/175 en quatre voies divisées. De ce fait, le projet n’était pas parmi ceux à réaliser ; il n’était pas tout simplement dans la planification du ministère.

Des informations collectées et des résultats présentés au chapitre précédent, nous retenons que le changement de la planification est intervenu en deux étapes. La première étape a été de changer le statut de la route 175 en la faisant intégrer dans le réseau routier fédéral. En procédant ainsi, les PP externes ont ajouté, de manière formelle et officielle, un acteur important dans le projet qui est le Gouvernement fédéral. La deuxième étape qui a conduit à la modification de la planification de ce projet au niveau provincial a été d’amener le Gouvernement fédéral à s’engager et à contribuer financièrement à la réalisation du projet. Cet engagement fédéral a obligé le Gouvernement provincial a annoncé la planification du projet (le début des études d’impact sur l’environnement) et le début des travaux de construction.

À la fin des études d'impacts sur l'environnement, la planification du projet prévoyait la fin des travaux de construction de la route à quatre voies divisées en 2018. Mais, pour finir, la construction des 174 kilomètres à quatre voies divisées a été s'achevée en 2013. Pour un projet routier de cette envergure à réaliser dans une réserve faunique et qui n'était pas planifié au début des années 2000, c'était exceptionnel qu'il soit réalisé en si peu de temps. Avant d'aborder les influences de la complexité sociale externe sur la construction de la route en elle-même, il importe de voir d'abord celles qu'il y a eues sur la conception du projet.

### **6.1.2. Influences sur la conception du projet**

Le deuxième niveau d'impacts de l'influence des PP externes sur le cycle de vie du projet est intervenu dans son étape de conception. L'influence à cette phase du projet est en partie une des conséquences de la modification de la planification du projet par les PP externes de la région du Saguenay. C'est à cette étape du cycle de vie du projet a révélé l'apparition l'impact direct des influences des PP externes opposées au projet de construction de la route à quatre voies divisées. Cette opposition a grandement contribué une meilleure conception du projet et à une meilleure application des politiques comme nous l'avions évoqué Dasí (2009).

En effet, les particularités de la zone d'intervention du projet comme la réserve faunique, la forêt de Montmorency et le parc de Jacques Cartier avaient amené à modifier ou à adapter certains éléments de sa conception. Mais, c'est le déroulement des audiences publiques sur l'environnement et des exigences qui en ont découlé pour la réalisation du projet qui ont apporté le plus d'impacts sur la conception du projet. Un des constats qui a été fait par le MTQ en ce moment-là est que : « *L'environnement commence à prendre de*



*l'importance, le fait qu'on est dans une réserve faunique, puis le fait que les gens ont pris ça à cœur »* (participant PP internes). Avant d'arriver à ce constat, il a fallu que les PP internes se soient retrouvées face à des populations déterminées à ce que leurs préoccupations sur l'environnement ne soient pas ignorées. Elles se sont mobilisées et se sont organisées de manière particulière notamment au niveau des audiences publiques sur l'environnement. Comme se souvient une des PP internes : *« On se faisait poser beaucoup de questions ou on se faisait prendre beaucoup d'engagements que ça nous a obligé à nous dépasser. »* (participant PP internes). Les PP externes ont amené le ministère des Transports à utiliser au maximum l'emprise de l'ancienne route pour réduire la déforestation et à prévoir des bassins de rétention des sédiments pour minimiser la pollution des cours d'eau qui pourrait subvenir lors de la construction ou de l'exploitation de la route. Les préoccupations des PP externes ont également amené à prévoir, là où c'est nécessaire, le passage de la grande faune dans les ponts pour éviter qu'elle ait traversé la route. Une attention particulière a été apporté aussi au passage du poisson dans la conception des ponceaux. À partir de la sortie du premier décret gouvernemental autorisant la construction de la route, la période de conception du projet s'est poursuivie en parallèle avec celle de l'exécution. Par conséquent, certains manquements relevés lors de la construction des premiers tronçons de la route ont pu être corrigé dans la conception des tronçons qui ont suivi.

### **6.1.3. Influences sur les travaux de construction**

La phase des travaux de construction de la route a été le troisième niveau d'impact des PP externes. En effet, les PP externes notamment celles opposées à la réalisation des travaux, s'appuyant sur les engagements du MTQ et des conditions d'autorisation du projet, ont veillé à ce que le projet soit réalisé conformément à ce qui avait été établi. Elles ont fait

un suivi de la réalisation des travaux en allant sur les chantiers de construction, en apportant, sous plusieurs formes, des preuves, du non-respect des exigences du décret d'autorisation du projet et des textes et lois régissant la protection de l'environnement.

Une bonne partie de la période de réalisation des travaux ayant été faite alors que les autres tronçons de la route étaient en conception, les expériences issues de premiers travaux ont permis d'anticiper certaines erreurs ou omissions tout en harmonisant les travaux. Ainsi, la conception en cours pour les autres tronçons a pu être bonifiée sans que les travaux construction en cours n'aient été arrêtés. Une partie des raisons qui ont amené les PP internes à appeler le projet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées « un gros laboratoire à ciel ouvert » est partie de cette méthode de réalisation. L'implication des PP externes dans ce projet a contribué à l'envergure de ce « laboratoire à ciel ouvert ». Elles ont ainsi contribué à l'amélioration des pratiques dans les projets qui se sont terminés avec l'élaboration ou la bonification de plusieurs guides de référence tant au niveau fédéral que provincial sur la protection de l'environnement mais aussi sur les techniques de construction de la route.

#### **6.1.4. Influences sur le suivi et le contrôle de la réalisation du projet**

Le dernier niveau d'impact des PP externes a été le suivi fait après la construction de la route et avant la clôture du projet. La veille des PP externes opposées a continué jusqu'à cette dernière étape du cycle de vie du projet. La présence des PP externes à cette étape du projet n'était pas habituelle. Elle a conduit à ce que certains bassins de rétention soient revus ou améliorés pour mieux jouer leur fonction.

En analysant les données collectées et les résultats présentés, l'origine des innovations, du dépassement professionnel des PP internes vient en grande partie de la mobilisation et de l'organisation des PP externes opposées au projet surtout aux audiences publiques sur l'environnement. Avec la remise en cause continue de ses principes et de ses pratiques en matière de protection de l'environnement, la présence des PP externes avant et pendant les travaux de construction a amené le ministère des Transports et ses partenaires provinciaux et fédéraux à veiller à l'exécution de leurs textes. En plus de cela, les PP externes ont veillé à ce que les engagements pris au moment des audiences publiques sur l'environnement soient respectés.

En définitive, la présence des PP externes dans le projet de construction de la route 73/175 a été une source d'innovations et de créativité parce qu'elles poussaient le ministère des Transports à sortir des sentiers battus. Ce qui a donc conduit à l'amélioration globale de la gestion de ce projet. Partant de ce constat, il est à souhaiter la présence active des PP externes dans la réalisation des projets dans le but d'avoir des résultats meilleurs qui pourraient aller au-delà des attentes et faire la fierté de tous. Le ministère des Transports et ses partenaires provinciaux et fédéraux, en prenant conscience que, pour les populations, l'environnement commence à prendre de l'importance et que cette importance ira grandissante, ont développé plusieurs guides de conception et d'exécution des travaux environnementaux. Ces guides, forts de l'expérience de la route du parc des Laurentides, ont eu pour objectifs une amélioration des pratiques existantes, une meilleure intégration de l'environnement dans les projets d'infrastructures routière et une meilleure gestion. Qu'elles soient favorables ou non à la réalisation du projet, les PP externes, du fait de leur présence, ont été d'une grande contribution aux innovations, à la créativité, à la qualité et à l'originalité

de la réalisation du projet de construction de la route 73/175. Cette contribution s'est affichée de la planification jusqu'à la fin de l'exécution des travaux en passant par la conception. Leur participation ou leur implication a été véritablement « *un moyen d'améliorer la conception et l'application des politiques* » comme le dit Dasí (2009, p. 107). La construction d'un barrage comme projet environnemental en compensation des milieux humides et habitats fauniques perturbés ou détruits alors les mêmes organisations de protection de l'environnement la rejettent ailleurs en est un exemple assez évocateur. De ce qui précède, la présence des PP externes a été importante et pertinente dans la réalisation du projet venant ainsi confirmer les analyses de Dasí (2009) relevées dans les fondements théoriques à ce sujet.

Comme il a été constaté, les PP externes ont influencé, de manière significative, le projet dans toutes les étapes de son cycle de vie en modifiant, quand il a été nécessaire, le cours des événements. Pour atteindre ces résultats, la présence des élus politiques au sein des PP externes est apparue comme une particularité déterminante dans les influences identifiées. La forte mobilisation des populations bénéficiaires ou impactées par la réalisation du projet de construction de la route 73/175 a amené les femmes ou hommes politiques des PP externes à intervenir dans la gestion du projet. Leurs interventions ont créé un environnement particulier auquel les professionnels de gestion du projet ont évoqué à plusieurs reprises dans les résultats présentés dans le chapitre précédents. Nous avons appelé cet environnement particulier la présence de la politique dans la gestion du projet. Présence de la politique dans la gestion du projet

Comme l'a évoqué un des professionnels de gestion de projet dans les PP internes qui voulait se référer à ses pratiques habituelles avec la triple contrainte pour montrer la présence de la politique mais surtout son importance :

*« On veut respecter le budget, mais il n'est pas bon en partant, ton budget ... Fait bon, déjà tu écarter ça là. Ça, je veux dire ça, c'est le bout politique. Fait que quand tu mets ça, peu importe ton système de gestion de projet, c'est la politique, elle est là-dedans. Peux-tu faire quelque chose? Oui, tu peux faire ça différent. Mais tu ne peux pas sortir la politique parce que si tu ne l'as pas, ton projet ne sera pas, non plus. »* (participant PP internes).

Cette leçon apprise par une des personnes participantes à la recherche à la suite de l'expérience du projet de la route 73/175 rejoint un constat fait par Turner et al. (2013) sur l'incertitude qui peut exister dans la gestion des mégaprojets et donne une des raisons qui pourraient expliquer la grandeur de cette incertitude. Un des éléments importants de la triple contrainte en gestion de projet qu'est le budget ou le coût du projet échappe au contrôle du gestionnaire. L'envergure des mégaprojets et leur durée de réalisation créent déjà une certaine incertitude dans la gestion auxquelles s'ajoute la politique qui vient sortir complètement des cadres traditionnels de gestion de projet (El Boukri, 2023; Hassan et al., 1999; Kerzner et Kerzner, 2017; Turner et Cochrane, 1993).

Deux points apparaissent dans cette remarque citée au début de cette section. Le premier point porte sur le budget ou l'estimation du coût du projet qui n'est pas le bon. Dans le contexte décrit, la perception du coût et la rigueur à mettre pour le respect du budget sera différente de celle enseignée ou souhaitée ou encore attendue dans la triple contraintes ou le

triangle d'or dans la gestion de projet. Les questions du gestionnaire sur le respect du budget du projet annoncé peuvent être multiples et ne pas avoir de réponses formelles compte tenu des raisons qui ont motivé le budget retenu. Dans le cas pratique étudié, plusieurs raisons expliquent le mauvais budget annoncé : respecter certaines conditions du financement visé ou disponible, démarrer rapidement le projet et répondre à des demandes politiques. Cette dernière raison amène à aborder le deuxième point de la remarque, la politique. La politique apparaît dans le cas pratique étudié comme un facteur facilitant dans la réalisation du projet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées. Elle a permis d'avoir le financement nécessaire, de mobiliser les ressources humaines et d'obtenir les autorisations nécessaires, d'accélérer la réalisation en réduisant la durée du projet, et de faire de ce projet un « gros laboratoire ». La présence de la politique est devenue un facteur facilitant parce qu'elle a été souhaitée, mobilisée, acceptée et intégrée dans la réalisation par les PP externes et internes du projet pour avoir les résultats du cas pratique étudié. Sinon, elle devient un obstacle difficile à franchir ou simplement infranchissable ou incontournable pour le gestionnaire dans la réalisation de son projet (Dasí, 2009). Toutefois, il importe de souligner que la présence de la politique dans les projets majeurs à laquelle s'ajoute celle des populations de plus en plus organisées et revendicatrices demandent aujourd'hui aux gestionnaires davantage de compétences et surtout de flexibilité pour s'adapter aux imprévus et atteindre leurs objectifs. Comme il a été remarqué ou observé dans le cas pratique étudié dans cette recherche, cette flexibilité du gestionnaire est attendue tout le long du cycle de vie du projet.

Les PP externes et la présence de la politique ont influencé la gestion du projet en agissant principalement sur la prise des décisions qui ont permis d'aboutir aux résultats

obtenus dans le cas pratique étudié. C'est ce processus décisionnel découlant des résultats présentées qui est abordé dans la section suivante.

## **6.2. Influences de la complexité sociale externe sur le processus décisionnel du projet**

Plusieurs facteurs jouaient dans la proximité ou non des parties prenantes externes des centres de décision dans la gestion du projet (Beaurain et Varlet, 2015; Chembessi, 2017; Müller et al., 2024; Proulx, 2011) dans le cas pratique étudié. Avant d'apprécier la proximité ou non des PP aux centres de décision, il importe de voir d'abord le processus décisionnel du projet mis en place.

En situation normale, dans le processus décisionnel, il y a les professionnels qui relevaient des chefs de services puis des directeurs suivant leur domaine de compétence et enfin vient le directeur général à l'intérieur des directions générales territoriales. Au-dessus des directions territoriales se trouvait le bureau de projet (suivi des coûts, respect des normes de santé, de sécurité au travail, reddition des comptes aux niveaux fédéral et provincial) qui à son tour est coiffé par le sous-ministre adjoint avec un comité directeur. Le comité directeur est composé des directeurs généraux territoriaux concernés par le projet et le directeur du bureau de projet. Le sous-ministre adjoint relève du sous-ministre puis du ministre des Transports. À certaines occasions qui ont été assez fréquentes dans la réalisation du projet de la route 73/175, le sous-ministre pouvait directement échanger avec les professionnels et prendre des décisions et accélérer l'évolution du projet. À ces occasions, des dossiers latents sont parfois réglés. Les professionnels qui avaient ces échanges trouvaient en cela des

privilèges et une source de motivation. Leur niveau direct d'influence, le plus élevé, se trouvait être au niveau du sous-ministre.

Selon les données collectées et traitées, le service de l'environnement se trouvant au Saguenay semble avoir été détaché, d'une certaine manière, de sa direction générale dont il relève parce qu'il faisait la coordination des activités environnementales des deux directions générales territoriales impliquées dans le projet. Cette position lui a donné les coudées franches pour mener à bien les missions qui étaient les siennes. Compte tenu de l'importance qu'a pris l'environnement dans la réalisation du projet et des relations à entretenir avec les PP externes, les professionnels de ce service avaient une certaine autonomie d'actions pour faciliter l'obtention des autorisations requises et préserver, avec le bureau de projet, l'acceptabilité sociale du projet. Ce service pouvait recevoir directement des directives du bureau de projet ou du sous – ministre ou du sous-ministre adjoint et réorienter leurs actions. Partant de ces informations et des autres données primaires collectées, la structure décisionnelle perçue est présentée à la figure 12.

À la suite de l'annonce de l'engagement des Gouvernements fédéral et provincial, un bureau de projet a été créé avec un organigramme formel dans le cadre de la gestion du de la construction de la route 73/175 à quatre voies divisées. Ce qui a été une première au ministère des Transports dans la réalisation d'un projet. Durant la réalisation du projet, cet organigramme a dû être s'adapté aux réalités de terrain. La structure de gestion du projet créée est à la figure qui suit :





Figure 14 : Organigramme de la structure de gestion du projet

Source : Ministère des Transports du Québec (2015, p. 43)

Après le démarrage des travaux de construction de la route, en 2006, au niveau du bureau de projet, l'organigramme interne a été précisé sans que la structure de gestion du projet ne soit modifiée. Cet organigramme du bureau de projet est présenté à la figure suivante :

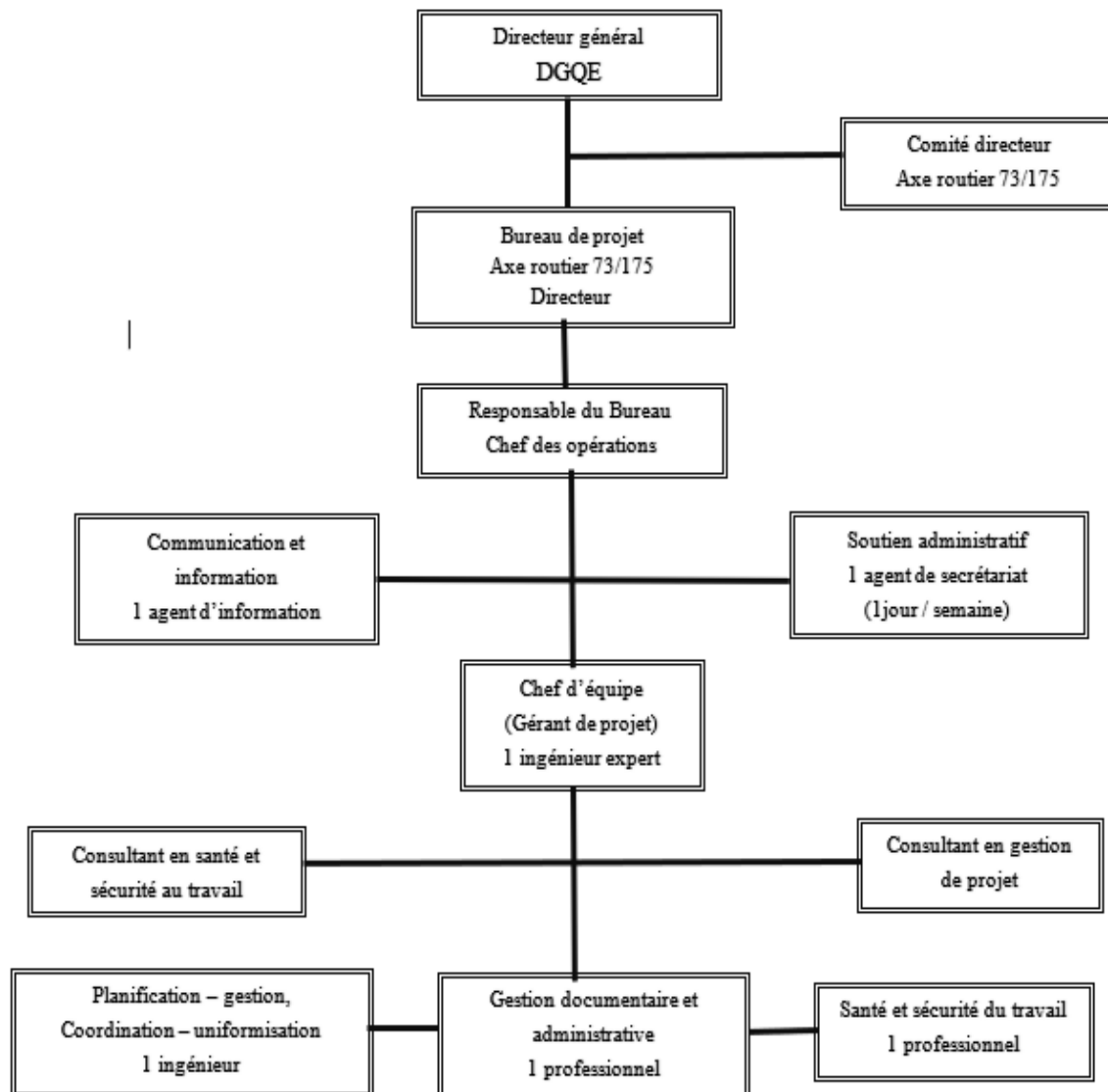
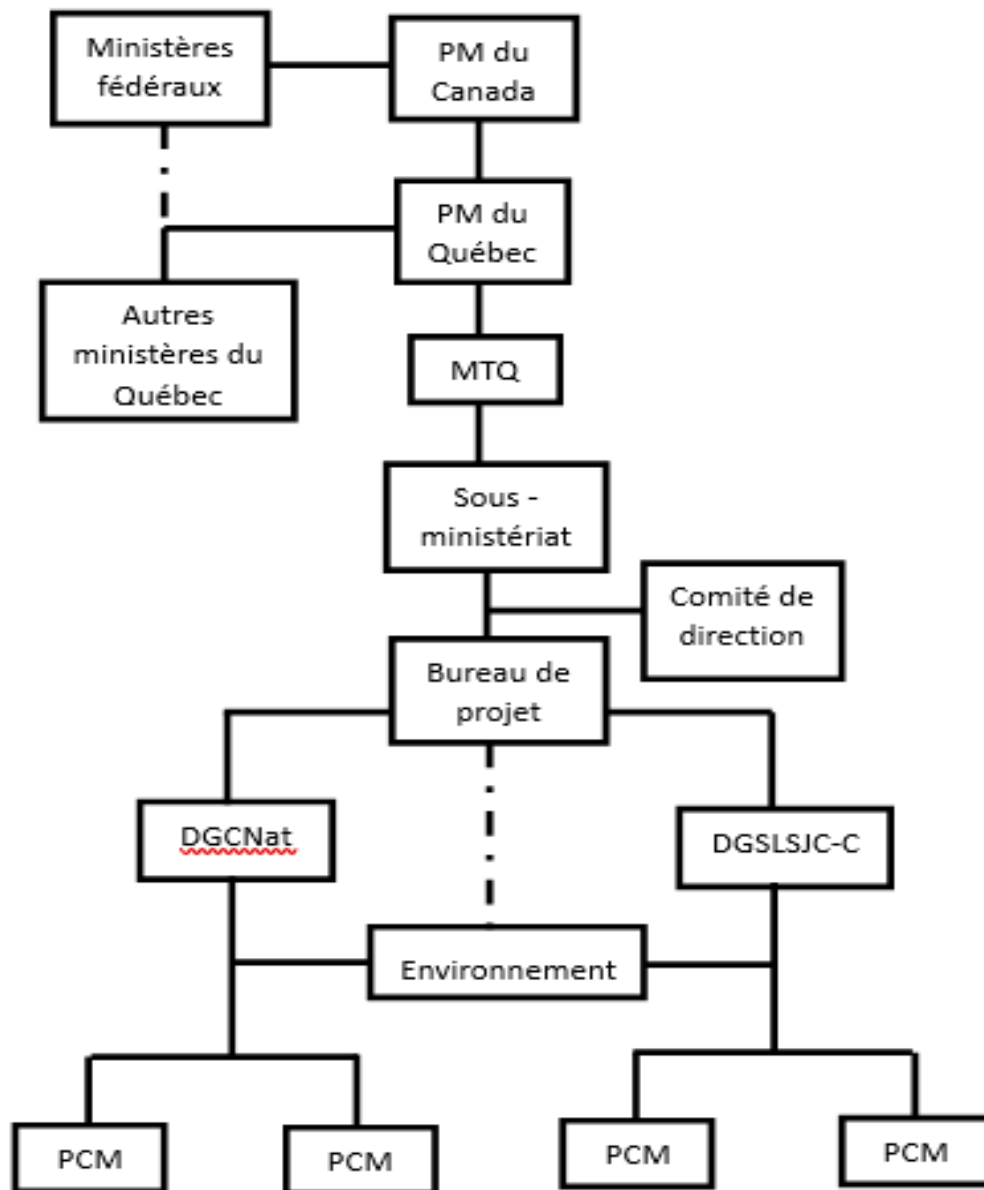


Figure 15 : Organigramme vers la fin du projet

Source : Ministère des Transports du Québec (2015, p. 44)

L'organigramme ou le processus décisionnel de projet perçu à travers le traitement des données collectées dans cette recherche exploratoire des influences de la complexité sociale sur la gestion des PP dans les mégaprojets d'infrastructures publiques est un peu différent de ceux qui sont présentés précédemment. Contrairement aux deux organigrammes officiels du ministère des Transports dans la gestion du projet de construction de la route 73/175, cet organigramme fait apparaître des interactions qui vont au-delà du ministre des Transports du Québec mais aussi au-delà de la province du Québec.



Légende :

PCM : Professionnels par corps de métier

**Figure 16 : Structure décisionnelle créée ou existante dans le cadre de la gestion du projet issue des données primaires collectées**

**Source : L'auteur à partir du traitement des données collectées**

Les relations en pointillés sont celles pratiquées sur le terrain qui peuvent être à la fois formelles et informelles. Ce sont par exemple les relations entre les autres ministères du Québec et le ministère des Transports ou entre les ministères fédéraux et ceux de la province du Québec. Des données collectées, les relations entre le bureau de projet et l'équipe en charge de l'environnement ont été des relations pratiques et opérationnelles dont les objectifs visaient principalement la rapidité de l'exécution des décisions. L'évolution du processus décisionnel et du bureau de gestion du projet durant le cycle de vie de la construction de la route 73/175 à quatre voies divisées rejoignent les travaux de Braun et Sydow (2024). Leurs travaux portent sur le mandat des bureaux de gestion de projets au-delà des frontières organisationnelles.

Après avoir présenté la structure décisionnelle de gestion du projet au sein du ministère des Transports, abordons maintenant la perception des personnes qui ont participé à cette recherche par rapport à leur proximité de cette structure décisionnelle. La proximité des centres de décision a été appréciée au niveau de trois critères : la rapidité, la qualité et l'objectivité.

L'appréciation de la rapidité dans la prise de décision dans la gestion du projet de construction de la route 73/175 n'a pas été toujours uniforme surtout au niveau provincial. À l'étape de la planification, le ministère des Transports et le Gouvernement du Québec ont été contre la priorisation ou lents à prioriser ce projet malgré les mobilisations populations du Saguenay pendant environ une décennie. Cependant, à partir de l'étape de la conception du projet, une fois que le Gouvernement provincial s'est engagé, les prises de décisions ont été

rapides jusqu'à la fin de la construction de la route. Les raisons de ce changement de posture au niveau de la province ont été évoquées dans les sections précédentes.

Lorsque le Gouvernement provincial et le ministère des Transports ont changé de position vis-à-vis du projet, la qualité et l'objectivité dans leurs prises de décision ont été globalement appréciées par l'ensemble des PP externes tant favorables qu'opposées au projet. La qualité des décisions prises par les gouvernants est perçue par les PP externes comme la prise en compte des observations et préoccupations des acteurs concernés dans les décisions. Tout en étant proche de la qualité des prises de décision, l'objectivité a été perçue par les PP comme le souci du décideur ou du gouvernant à vouloir comprendre le besoin exprimé à vouloir le satisfaire. Finalement, il importe de préciser que l'objectivité a précédé la qualité des décisions prises. Toutefois, il faut noter que cette appréciation des prises de décision n'a pas toujours été uniforme ou continue tout le long de la réalisation du projet.

En effet, avant les engagements gouvernementaux pour la réalisation du projet, le ministère des Transports et les PP externes de la région du Québec partageaient la même vision. Mais après la décision de construire la route 73/175 à quatre voies divisées, ce furent les PP externes de la région du Saguenay qui eurent la même vision que le ministère des Transports. À la fin, les PP externes, qu'elles soient favorables ou opposées ont su jouer de leurs influences pour que tout au moins certaines de leurs préoccupations soient écoutées et prises en compte dans la réalisation du projet.

Malgré l'existence de la structure décisionnelle de la gestion du projet, pour les PP externes, qu'elles soient favorables ou opposées au projet, elles intervenaient au niveau des professionnels, des directeurs généraux, du bureau de projet, du ou des sous-ministres, du

ministre des Transports, parfois des autres ministres du gouvernement et même le Premier ministre selon leur besoin. Dans le cas spécifique de la route 73/175, comme il a été relevé dans la présentation des résultats de cette recherche, certaines PP externes ont été capables d'influencer le cours du projet de la route 175 au-delà du Gouvernement provincial. Elles sont allées influencer des décisions au niveau du Gouvernement fédéral en prenant de court le Gouvernement provincial qui n'était pas disposé à satisfaire ou à prendre suffisamment en considération leurs préoccupations. Cette situation révèle le processus décisionnel parallèle qu'apportent ou que créent les PP externes du fait de leur présence dans la gestion des projets surtout des mégaprojets. Elle révèle également leur capacité à bouleverser le processus d'évolution établi du projet qui ont été évoqués par Dasí (2009), Bourque (2012) et Lajarge et Roux (2007). Cette capacité des PP externes à bouleverser ce qui est établi est abordée, de manière approfondie, dans la gestion des PP et les zones d'influences.

À l'issue de tous les événements qui se sont produits dans la réalisation du projet et des stratégies d'influence des PP externes qui ont été présentées, il importe maintenant de connaître les stratégies d'influence des PP internes, leur réponse face à cet environnement externe du projet. Une partie de cette réponse peut être entrevue dans les changements du processus décisionnel du projet mais elle est abordée de manière plus approfondie dans la section suivante.

### **6.3. Gestion stratégique des parties prenantes du mégaprojet :**

#### **Stratégies d'influences des parties prenantes internes**

Les stratégies d'influences des PP internes sont traitées à travers trois points qui font apparaître des similitudes avec les dimensions de la théorie des PP présentées dans les

fondements théoriques au chapitre 2. Ces trois points sont : l'évolution des PP durant les phases du projet retenues dans la présentation des résultats, les zones d'influence des PP externes et enfin les stratégies d'influences des PP internes ou la gestion des PP par le ministère des Transports.

### **6.3.1. Évolution des PP durant les phases du projet**

L'évolution des PP dans le cycle de vie du projet est présentée suivant le découpage retenu pour étudier le cas pratique de cette recherche. Il s'agit des phases du projet : avant, pendant et après la réalisation des travaux de construction de la route.

Dans les PP internes, le ministère des Transports du Québec est considéré comme une entité. Les autres ministères provinciaux et fédéraux qu'il a lui-même appelé « *ses partenaires* » constituent d'autres entités à l'intérieur des PP internes.

Comme il a été présenté dans le chapitre précédent, les PP externes sont composées de PP externes favorables au projet, des PP défavorables ou opposées et des PP externes observatrices ou latentes. Durant les différentes phases, chacune de ces PP n'ont pas eu la même importance en termes d'activités et d'influences dans la réalisation du projet. Elles ont évolué dans le temps. Cette évolution est présentée dans trois figures différentes représentant chacune des phases retenues dans l'analyse du projet à savoir : avant, pendant et après les travaux.

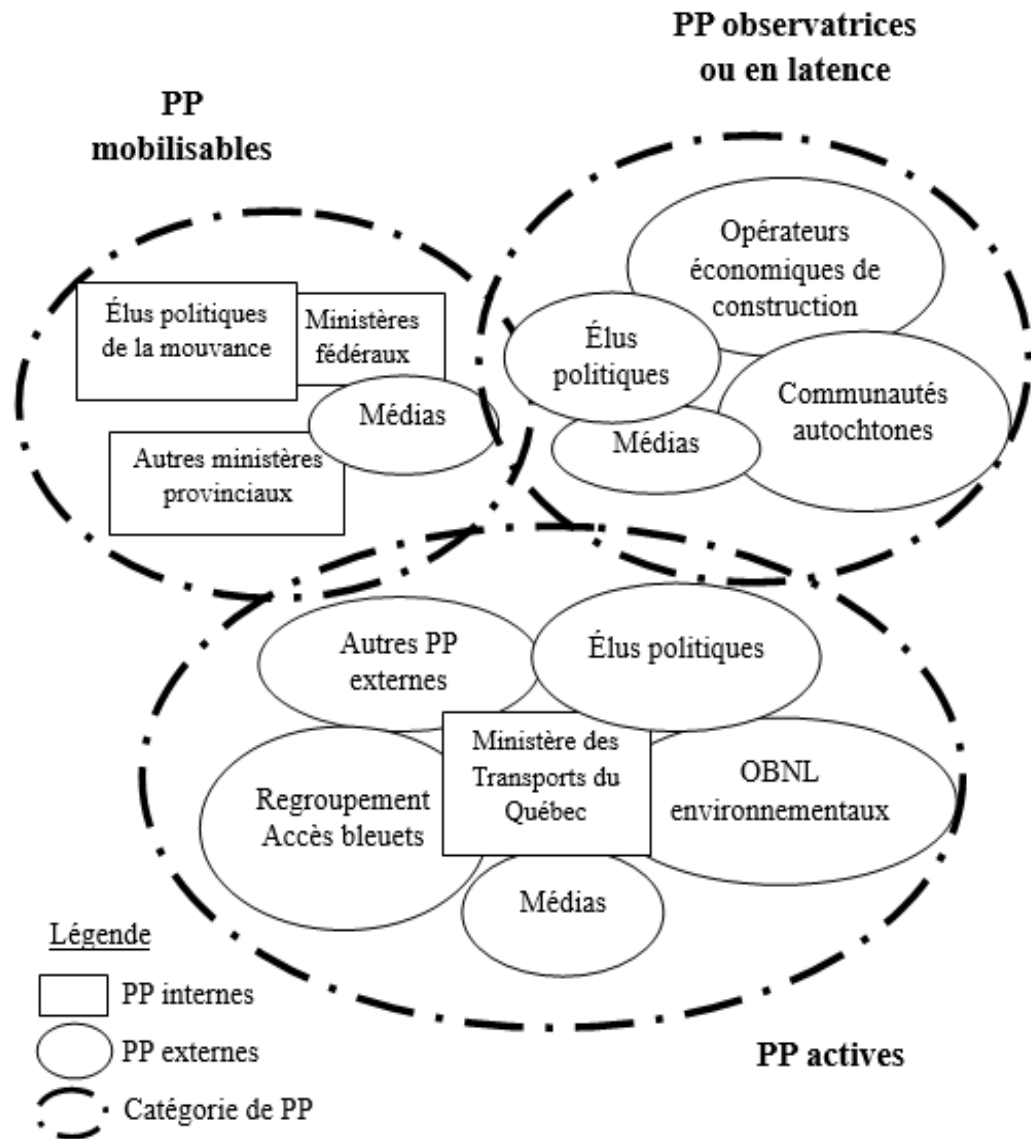
#### **6.3.1.1. Avant les travaux de construction**

Se basant sur la catégorisation des PP présentée dans les fondements théoriques de cette recherche et sur les données collectées et traitées, il a été retenu, pour faciliter la



compréhension et l'analyse de répartir les PP du projet en trois groupes ou catégories : les PP actives, les PP mobilisables et les PP observatrices ou en latence (Dooms, 2019; Mercier, 2001; Mitchell et al., 1997). Chacun de ces trois groupes contient un nombre de PP du projet. Il importe de préciser que même s'il y a, dans ces groupes, le même nom de PP comme les médias et les élus politiques, les acteurs qui les composent ne sont pas les mêmes.

Avant les travaux de construction, le portrait du regroupement des PP du projet est présenté dans la figure ci-dessous.



**Figure 17 : Carte des PP du projet avant le début des travaux**

**Source: L’auteur à partir du traitement des données collectées**

Les PP actives sont celles qui ont été plus au-devant de la scène. Parmi elles, se trouve le MTQ qui a été au cœur de la gestion du projet autour duquel ont gravité principalement le Regroupement Accès Bleuets, les OBNL de protection de l’environnement. Les autres PP

externes comprennent les exploitants forestiers, les motoneigistes, les responsables des centres de plein air et autres usagers du parc des Laurentides que le MTQ a consulté pendant les étapes de planification et conception du projet et avec qui il a maintenu une communication lors des travaux de construction de la route. Il faut noter dans ces autres PP externes, les propriétaires de terre ou de maison qui ont été expropriés. Même si, au niveau du Saguenay, il n'y a pas eu de problèmes majeurs lors des expropriations immobilières, la situation est tout autre dans la région du Québec. Certains dossiers des expropriations immobilières seraient encore pendants devant la justice. Enfin, il y a les élus politiques et les médias qui sont présents dans les trois regroupements. Des précisions sur cette présence seront apportées plus loin dans cette section.

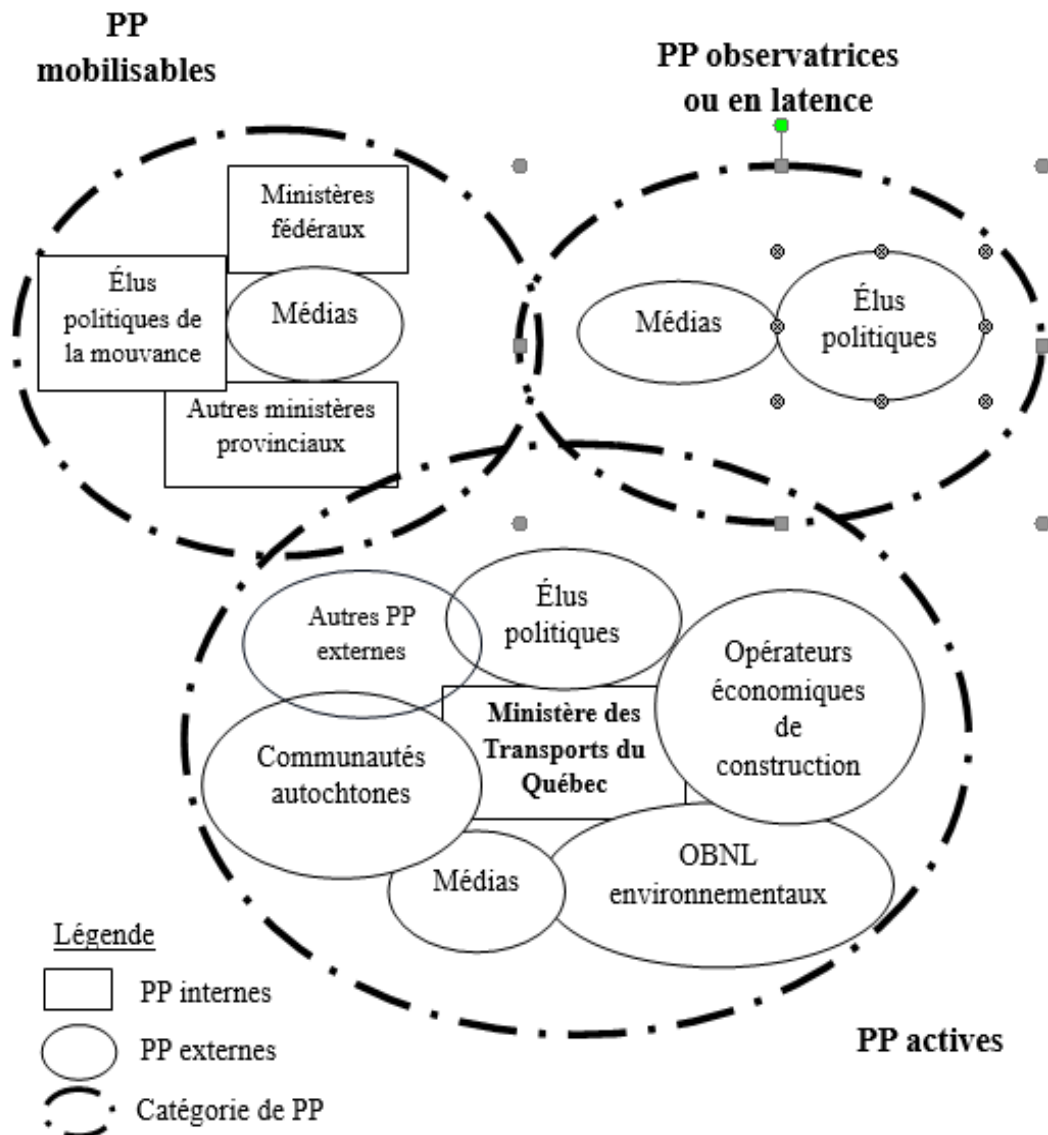
Les PP mobilisables sont constituées principalement des autres ministères du Québec et les ministères fédéraux qui ont intervenu dans le projet. Les domaines d'intervention de ces ministères provinciaux et fédéraux sont l'environnement, les ressources naturelles, la faune, la pêche et les océans, les finances et budgets. Tout comme le groupe précédent, il y a les élus politiques et les médias.

Le dernier groupe est celui des PP observatrices ou en latence. Ces PP ont été dans une dynamique attentiste notamment dans cette phase qui a précédé le début des travaux de construction de la route. Elles sont constituées des communautés autochtones, des opérateurs économiques, des élus politiques et des médias. Les opérateurs économiques intervenant dans la construction ont joué sur les limites à certains moments dans cette phase du projet lorsqu'ils ont contribué financièrement à la mobilisation des populations du Saguenay.

Dans chacun des trois groupes de PP se trouvent les élus politiques et les médias. Les raisons qui sous-tendent la présence de chacune de ces PP sont différentes. Les élus politiques qu'ils soient au niveau municipal, provincial ou fédéral avaient comme électorat les mêmes populations. Mais leur position ou leur vision de l'opportunité que représentaient le projet de la route 73/175 n'étaient pas les mêmes. La composition des élus politiques dans chacun des groupes des PP est hétérogène. Toutefois, il faut préciser que les élus politiques dans les PP mobilisables venaient en appui à leurs collègues des PP actives selon les circonstances et les besoins. Ce qui est moins le cas des élus politiques des PP en latence. S'agissant des médias, leur comportement est un peu semblable à celui des élus politiques. Les populations constituaient la clientèle de leurs produits, des articles qu'ils publiaient ou des émissions qu'ils réalisaient.

#### ***6.3.1.2. Pendant les travaux de construction***

Après le démarrage des travaux de construction de la route, les activités de mobilisation ou d'influence du « Regroupement Accès Bleuets » ont cessé. Les raisons de leurs mobilisations ayant été satisfaites, le « Mouvement Accès Bleuets » disparut pour le reste du temps que dura le projet. C'était comme s'il s'était évaporé. Cependant, ce fut, pour les communautés autochtones concernées par la zone d'intervention du projet, le moment de s'impliquer et de participer aux travaux de construction de la route. Les deux communautés ont pris des mandats de travaux de construction ou de services professionnels. Pendant que le Mouvement Accès Bleuets disparaissait, les communautés autochtones et les opérateurs économiques ont rejoint le groupe des PP actives comme le montre la figure ci-dessous.



**Figure 18 : Carte des PP externes pendant les travaux construction**

**Source : L'auteur à partir du traitement des données collectées**

Pour les PP mobilisables, leur composition et leur position n'ont pas changé pendant les travaux de construction. Toutefois, la composition des élus politiques a changé durant la

période de construction à cause des élections municipales, provinciales ou fédérales qui ont été tenues.

### 6.3.1.3. Après les travaux de construction

À la fin des travaux, la plupart des activités du projet a cessé ou presque. Il est resté seulement le suivi des travaux réalisés. La plupart des PP externes ont disparu dans tous les groupes sauf celui des PP mobilisables.

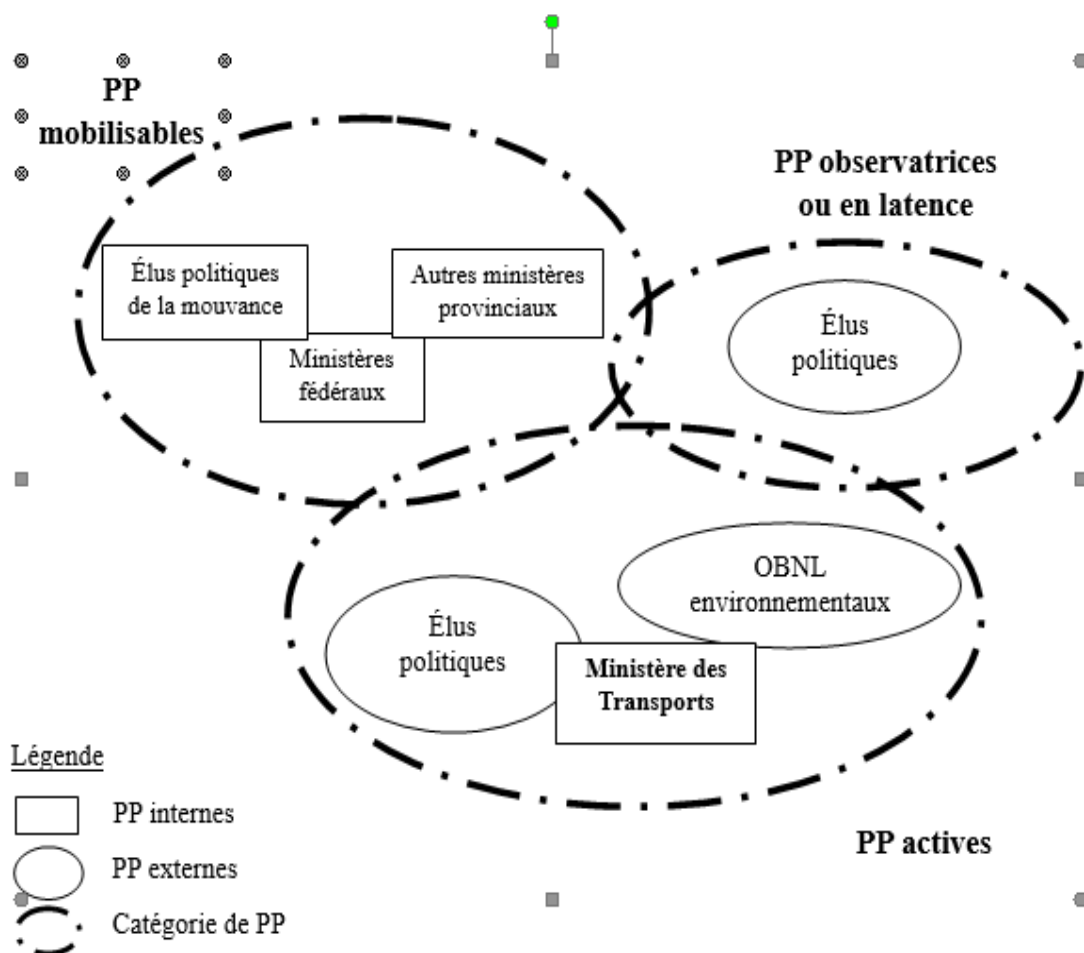


Figure 19 : Carte des PP du projet après les travaux de construction

Source : L'auteur à partir du traitement des données collectées

En regardant les trois cartes, la position et la présence des PP externes n'ont pas été les mêmes. Les PP externes favorables au projet ont été présentes et très actives dans la phase précédant les travaux. Mais dans les autres phases du projet, elles ont disparu.

Pour les PP externes opposées au projet, leur évolution a été différente. Elles sont restées présentes et actives durant toutes les phases du projet. Toutefois, il importe de noter que la taille de ces PP s'est réduite après le démarrage des travaux, la nature de leurs attentes ou de leurs objectifs et celle de leurs activités ayant changé dans le temps. Avant les travaux leurs activités visaient le changement de la solution retenue pour répondre aux préoccupations des populations du Saguenay en proposant une autre moins coûteuse et moins impactant pour l'environnement. Pendant les travaux, leurs activités ont principalement consisté à veiller à l'exécution des engagements pris par le ministère des Transports lors des audiences publiques et des lois et textes de protection de l'environnement. Après les travaux, leur activité a été le suivi du fonctionnement des bassins de rétention de sédiments et des habitats de poisson pendant les premières années d'exploitation de la route.

S'agissant des autres PP externes, elles ont été observatrices ou en latence avant les travaux. Pendant la phase de construction, elles ont très actives en exécutant surtout des contrats qu'elles ont obtenus soit directement du ministère des Transports, soit en sous-traitant auprès des entrepreneurs ou des firmes d'ingénierie. Après les travaux, elles ont disparu.

### 6.3.2. Zones d'influence des parties prenantes externes

Les PP externes notamment celles favorables au projet dans la région du Saguenay ont grandement contribué à la mobilisation des ressources (financières, matérielles et humaines) nécessaires à la réalisation du projet de construction de la route surtout celles externes à la province. C'est la mobilisation de ces ressources qui ont amené le Gouvernement provincial a porté plus d'attention à leurs préoccupations. L'engagement financier du Gouvernement fédéral pour la réalisation du projet fut une surprise pour le Gouvernement provincial. Avant cela, son opposition était affichée et connue des populations du Saguenay. Plusieurs données collectées ont attesté le fait que la planification et la conception ont commencé après l'annonce de l'engagement du Gouvernement fédéral suivi de celui de la province pour des raisons qui ont été évoquées dans la présentation des résultats.

Pour atteindre cet objectif de mobilisation de ces ressources, les populations du Saguenay ont dû sortir de leur territoire et de la province en allant influencer, à plusieurs reprises, au niveau des centres de décision fédéraux. La première influence de ces centres de décision a permis de changer le statut de la route 175 en l'introduisant dans le réseau des routes fédérales. Cette influence a été suivie de plusieurs autres qui ont permis d'avoir les deux engagements financiers fédéraux avant que la province de Québec ne s'engage à son tour dans la réalisation du projet. Toutefois, il faut noter qu'à la fin de la réalisation du projet, malgré le temps mis par le Gouvernement provincial à s'engager, sa contribution financière dans la construction de la route a été supérieure à celle du fédéral. La mobilisation des ressources nécessaires à la réalisation du projet a été à tel point que lors de la construction de la route 73/175, ce projet était devenu le plus important en cours de réalisation au Canada.



La région du Saguenay et la réserve fauniques des Laurentides n'avaient jamais été aussi citées dans les projets de construction pour l'ampleur des travaux en réalisation. Par cette réalisation ou par cette prouesse, les PP externes notamment celles favorables au projet de la région du Saguenay viennent confirmer l'un des premiers enjeux dans les projets publics majeurs socialement complexes identifié en économie locale ou régionale et en développement communautaire ou local par Lajarge et Roux (2007) et Proulx (2011). Cet enjeu majeur et important pour les populations est le lieu de réalisation ou le réceptacle du projet qui les a mobilisées, la valorisation du territoire d'où elles proviennent. Il est majeur et important à cause des ressources qui y sont ou seront utilisées, transformées ou attendues et par ricochet les retombées économiques qui l'accompagnent (Bourque, 2012; Campagne et Pecqueur, 2014; Chembessi, 2017; Lajarge et Roux, 2007; Moine, 2007). L'importance des ressources mobilisées surtout celles externes constitue l'une des principales raisons qui amène le dirigeant ou le gouvernant concerné par les préoccupations soulevées a porté une attention particulière aux acteurs qui les portent. Il devient alors difficile au gestionnaire appelé à gérer ce type de projet d'ignorer ces PP externes constituées ou organisées et de réaliser les résultats attendus.

Après avoir pu influencer les centres de décision fédéraux, les PP externes favorables au projet ont commencé à avoir une écoute au niveau du Gouvernement provincial et son administration. Elles sont devenues des alliés du ministère des Transports notamment pour aller défendre le projet lors des audiences publiques sur l'environnement à Chicoutimi (Saguenay) et à Québec. Cette période fut une occasion de collaboration, de soutien et d'influence pour les PP externes favorables au niveau des centres de décision provinciaux du projet.

Malgré cette importance des ressources mobilisées ou mobilisables pour la construction de la route, celle accordée à la protection de l'environnement n'a pas été moindre. Avec les résultats de cette recherche, l'importance accordée à l'environnement a atteint le niveau le plus élevé observé dans la réalisation des infrastructures routières au Québec grâce à la contribution des PP externes opposées au projet. Même si, sans les interventions des PP externes opposées au projet, les PP internes et leurs partenaires des autres ministères provinciaux et fédéraux auraient accordé une attention particulière à l'environnement dans ce projet à cause de la présence de la réserve faunique, celle-ci n'aurait pas atteint le niveau observé à la fin du projet. Grâce à la présence et à l'implication des PP externes opposées, l'attention accordée à la protection de l'environnement qui a été au cœur des innovations intervenues dans le projet a atteint un niveau au-delà de ce qui était prévu.

En effet, comme il a été évoqué dans la présentation des résultats, après les premiers engagements fédéral et provincial, les PP externes favorables et les PP internes se sont retrouvées en face d'eux des PP externes opposées au projet. Ces PP externes opposées avaient des préoccupations qui ne pouvaient pas être ignorées. Ces préoccupations s'appuyaient sur des arguments autrefois utilisés par le ministère des Transports pour s'opposer à la construction de la route à quatre voies divisées. De plus, elles portaient sur des enjeux qui ont des impacts directs sur la santé et le bien-être des populations de la région du Québec mais aussi sur la faune de la réserve du parc des Laurentides.

Les zones d'influences des PP externes opposées s'étendaient de l'appareil gouvernemental provincial, notamment au niveau du ministère des Transports et de plusieurs autres ministères impliqués, jusqu'au niveau des municipalités impactées par le projet. Dans un premier temps, elles ont tenté, sans succès, de faire changer la solution retenue dans le but

de réduire l'impact environnemental du projet en proposant d'autres solutions, des solutions alternatives. Dans un deuxième temps, sentant que leurs solutions alternatives ne seraient pas retenues, elles ont proposé des bonifications ou des améliorations à la solution de construction de la route à quatre voies divisées. Certaines de leurs propositions de bonification ou d'amélioration ont été retenues comme les aménagements des bassins de rétention de sédiments et l'utilisation au maximum de l'emprise de l'ancienne route lors de la construction de la nouvelle. Après les audiences publiques sur l'environnement où les intentions des PP du projet ont été cristallisées, leurs interventions ont continué pendant et après les travaux de construction. Ces interventions ont fortement contribué à une meilleure application des textes et lois régissant la protection de l'environnement et au respect des exigences environnementales contenues dans le décret autorisant la réalisation du projet.

Globalement, pour atteindre les résultats évoqués dans cette recherche, les PP externes opposées au projet ont déployé, avant les travaux, leurs stratégies d'influence au niveau de tous les centres de décision accessibles partant des professionnels jusqu'aux cabinets de plusieurs ministres provinciaux. Pendant les travaux de constructions, leurs zones d'influence se sont étendues jusqu'au niveau des professionnels des chantiers de construction.

Les différentes interactions entre les PP du projet ont permis d'obtenir des résultats financiers et économiques importants mais aussi d'atteindre des objectifs environnementaux hors du commun. Comme l'écrit Chembessi (2017), les acteurs ou réseaux d'acteurs des territoires qui peuvent être assimilés aux PP externes du projet souhaitent « *répondre à des objectifs environnementaux, voire sociaux, sans pour autant entraver les logiques de marché en termes de gains économiques et de compétitivité pour les entreprises participantes ...* »

en « *ayant des motivations et des compréhensions diverses des enjeux en question, ...* » (Chembessi, 2017, p. 2-3). Ces interactions entre les PP révèlent également la recherche continue d'un équilibre entre les enjeux, les intérêts et les pouvoirs en action dans le projet. La recherche continue d'équilibre a conduit à l'acceptabilité, l'acceptabilité sociale du projet. Cette acceptabilité sociale, obtenue la première fois dans le cas pratique, aux audiences publiques du BAPE, a continué à être recherchée et maintenue durant la réalisation du projet, de façon dynamique, évolutive et adaptative pour éviter l'arrêt des travaux et respecter, autant que possible, l'échéancier du projet. Il apparaît un lien entre la complexité sociale générée par les acteurs externes et l'acceptabilité sociale du projet notamment dans le cas des projets majeurs d'infrastructures. L'acceptabilité sociale du projet pourrait être un indicateur de la qualité de la gestion de cette complexité sociale générée par les acteurs externes et, par ricochet, celui aussi de la qualité de la gestion des PP du projet.

La figure ci-contre résume les zones d'influences des différentes PP du projet. La configuration des zones d'influence des parties prenantes du projet est faite à partir de l'organigramme issu de la collecte de nos données primaires qui est plus global que ceux obtenus dans les données secondaires du MTQ. Ce choix vise à donner un aperçu plus holistique des influences de la complexité sociale de projet inhérentes aux parties prenantes externes du cas pratique étudié. Il importe de noter que ces influences ont été dans les deux sens amenant à des négociations et à des consensus.

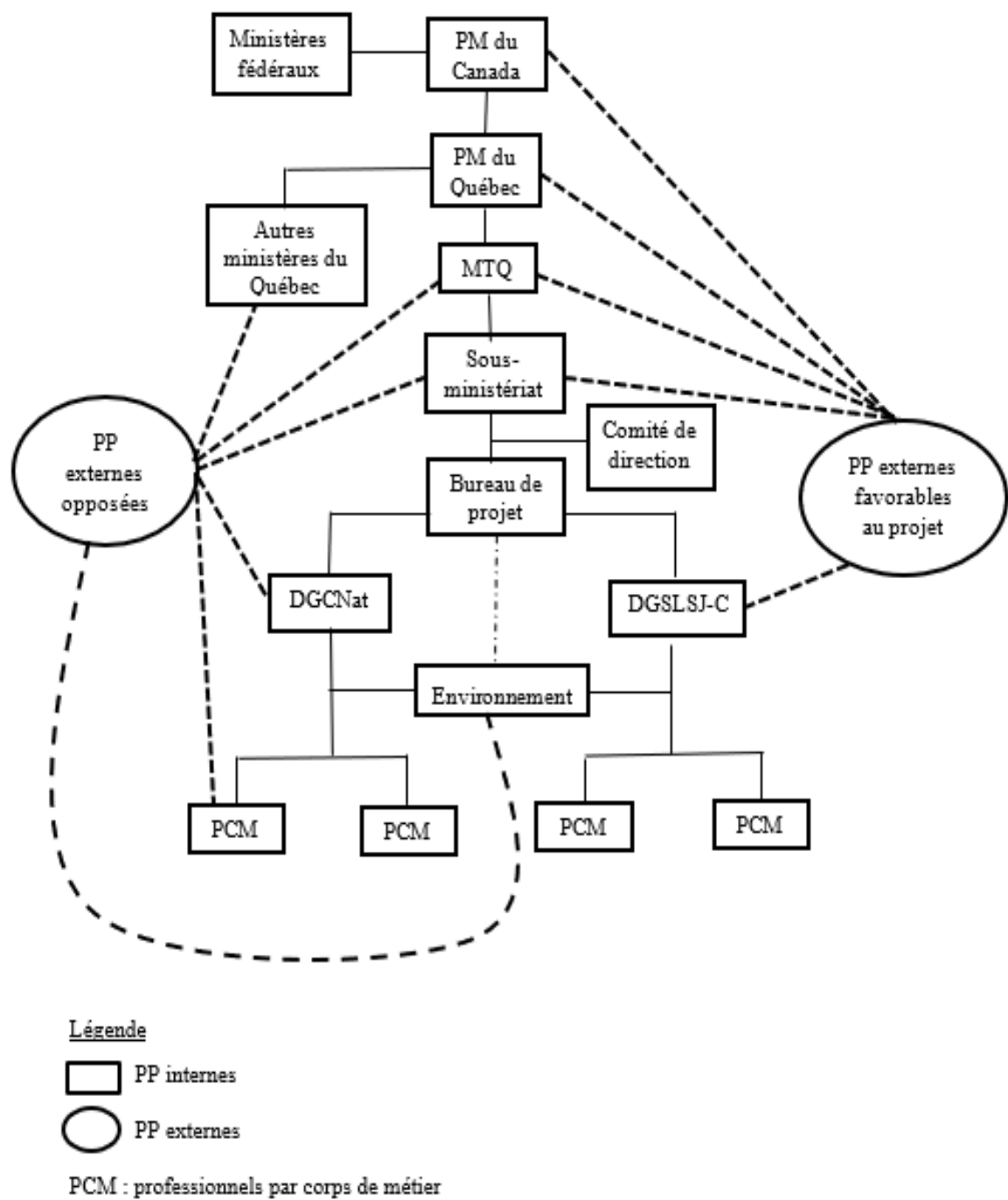


Figure 20 : Zones d'influence des PP du projet

Source : L'auteur à partir du traitement des données collectées

Sur la figure, il apparaît que les sous-catégories des parties prenantes externes (favorables ou opposées au projet) n'ont pas toujours les mêmes zones d'influences dans la structure décisionnelle du projet. Les zones d'influences des parties prenantes externes favorables ou opposées au projet étant le résultat de leurs stratégies d'actions, les différences observées sur la figure ci-dessus pourraient être considérées comme le reflet des différences dans leurs stratégies d'actions. En effet, les parties prenantes externes opposées à la réalisation du projet tel que construit ont eu des zones d'influences qui se sont plus concentrées au niveau de la province alors les autres parties prenantes externes (favorables au projet) intervenaient tant au niveau provincial que fédéral. Cette figure donne également un aperçu de l'étendu des zones de négociations et de consensus entre les différentes parties prenantes du projet surtout entre les parties prenantes internes et externes. En se référant à la figure 6 montrant les interactions entre les complexités sociales interne et externe de projet, la figure 20 révèle les endroits où les deux formes de complexité sociale de projet abordées dans cette recherche interagissent.

### **6.3.3. Stratégies d'influence des parties prenantes internes ou gestion des parties prenantes du projet**

En analysant les stratégies d'influence des PP internes notamment celles du ministère des Transports dans la gestion du projet de construction de la route 73/175, force a été de constater qu'elles ont été, au début des années 2000, dans une dynamique réactive, de contenir, d'essayer de prendre le contrôle d'une situation imprévue ou non anticipée. Après cela, en préparation des audiences publiques sur l'environnement, les stratégies d'influence du ministère des Transports à l'endroit de ses partenaires et des PP externes ont commencé à être planifiées, organisées avant d'être exécutées. Avec les résultats des audiences

publiques sur l'environnement, une évaluation de la situation des PP du projet a permis de faire une mise à jour des stratégies d'influences et de se réajuster aux nouvelles données. Ce processus de fonctionnement des stratégies d'influences des PP du projet par le ministère des Transports est demeuré jusqu'à la fin du projet. Les stratégies d'influences des PP internes, bien qu'elles n'aient pas été centralisées surtout avant le démarrage des travaux de construction notamment dans la période de la planification, celles-ci peuvent être assimilées à la gestion des PP telle que définie dans le cadre conceptuel (chapitre 3) et schématisée à la figure 10. Cette assimilation des stratégies d'influences des PP utilisées par le MTQ dans la réalisation du projet prend en compte le fait qu'en cette période de réalisation du projet, il n'utilisait pas l'expression « partie prenante ». Le début de la gestion des PP ou des « mises en cause » par le MTQ pouvant être assimilé à la gestion d'une situation de crise. Celle-ci correspond à l'exécution d'une stratégie non planifiée et non organisée qui est présentée sur la figure suivante :

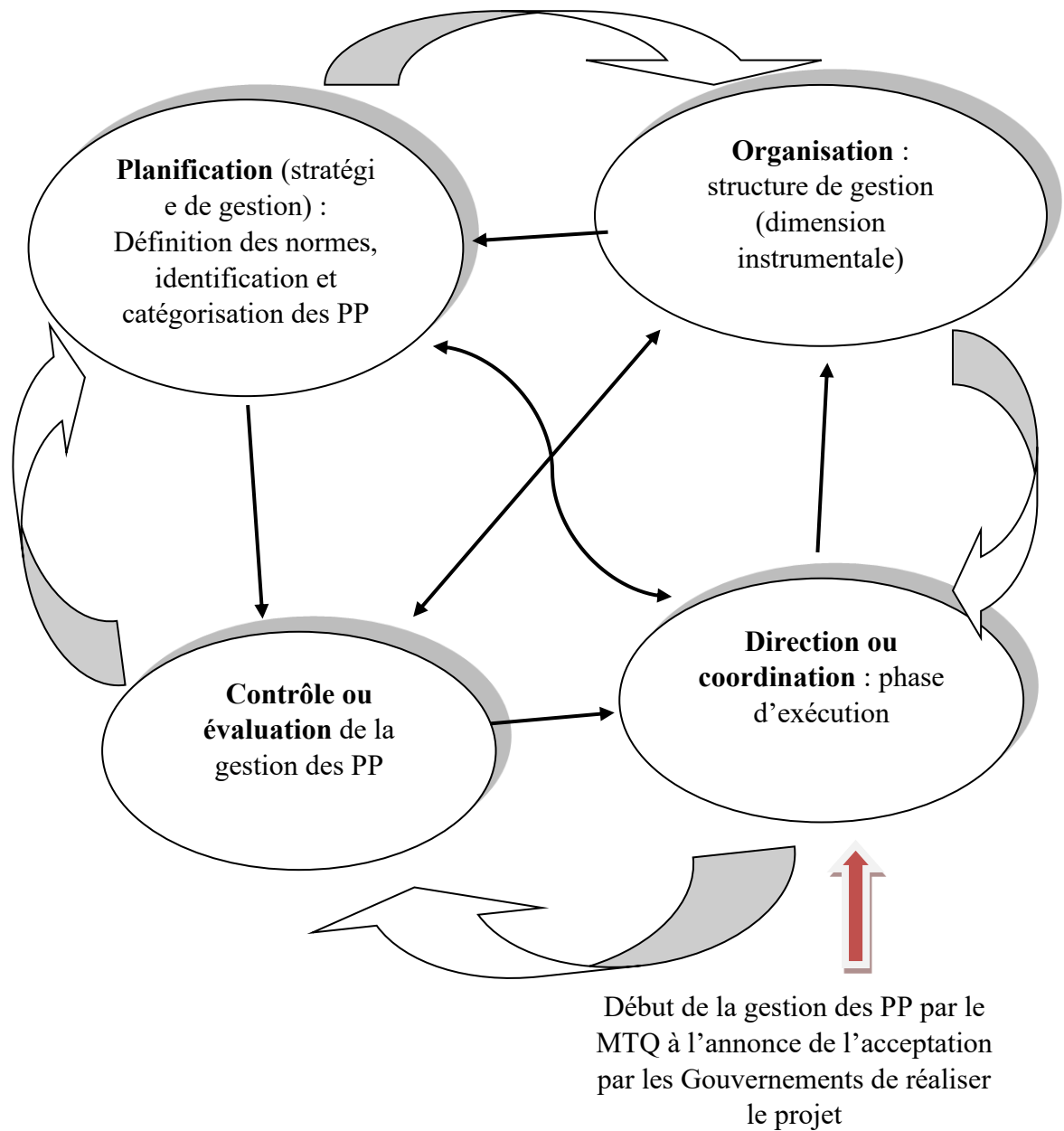


Figure 21 : Début de la gestion des parties prenantes par le MTQ

Source : L'auteur



En considérant la situation au début des années 2000 et la figure de la gestion des PP présentée précédemment, le démarrage des stratégies d'influence du MTQ est comparée ici à une gestion des PP qui a commencé à l'étape d'exécution alors que les deux étapes précédentes n'avaient pas été franchies ou faites. Ces étapes ont été rattrapées dans la suite de la réalisation du projet avec les différentes itérations et mises à jour qui se sont avérées nécessaires selon l'évolution des parties prenantes du projet.

#### **6.3.4. Perception des parties prenantes internes sur la présence des parties prenantes externes dans le projet**

Selon la littérature mobilisée et le cadre conceptionnel, les PP internes perçoivent la présence des PP externes comme des acteurs qui viennent perturber l'organisation et la réalisation du projet. Les données collectées dans le cas pratique étudié confirment cette information notamment en ce qui concerne la catégorie des PP externes opposées. Toutefois, il importe de préciser que cette perception a évolué durant la réalisation du projet de construction de la route 73/175.

En effet, avec l'acceptation et le financement de la construction de la route à quatre voies divisées, la perception des PP internes sur la présence des acteurs externes a changé selon qu'ils soient favorables ou opposés à la solution retenue. Les acteurs externes qui ont obtenu gain de leurs causes ou de leurs enjeux sont devenus des alliés, des soutiens politiques et une source de satisfaction morale aux parties prenantes internes. Dans le même temps, c'est le contraire qui a été observé pour les acteurs externes qui sont devenus opposés aux PP internes lorsque le ministère des Transports a décidé de construire la route à quatre divisées. Dans un premier temps, ils sont considérés comme des perturbateurs et des opposants à

l'avancement du projet. À la suite des audiences publiques et des exigences environnementales exceptionnelles fixées pour la réalisation du projet, ces PP externes opposées sont devenues des créatrices d'opportunité pour l'amélioration des pratiques du ministère des Transports. Elles ont amené les PP internes à utiliser des solutions qui n'avaient jamais été pratiquées.

## CHAPITRE 7

### SYNTHÈSE DES INTERPRÉTATIONS ET DISCUSSIONS

Cette section vise à porter les interprétations un peu plus loin avec les discussions sans occulter l'esprit de synthèse qui peut être attendu. Les apports et limites de cette recherche sont abordées dans la section ainsi que les recommandations et avenues de recherche.

#### 7.1. Synthèse de l'interprétation des résultats

La tenue des audiences publiques sur l'environnement a été l'occasion de rencontres et de formalisations des préoccupations de toutes les PP du projet, qu'elles soient internes ou externes, favorables au projet ou non. Elle a été le moment pour le ministère de l'Environnement et par ricochet pour le gouvernement de faire un arbitrage entre les différentes intentions des PP du projet. Ce fut également pour lui de donner le ton à ce que sera la réalisation du projet : un gros laboratoire à ciel ouvert de techniques de construction de route dans des aires protégées jamais réalisé au Canada avec une attention particulière à l'environnement. Dans le cadre de ce projet, la tenue des audiences publiques sur l'environnement constitue « *la logique négogène* » de Bourque (2012) pour les acteurs ou PP du projet. Les audiences publiques sur l'environnement ont été aussi le moment de cristallisation des intentions de toutes les PP et qui a permis la formalisation du projet. Comme le disent Lajarge et Roux (2007, p. 9-10) :

*« Quelques intentions d'acteurs peuvent être identifiés dans la montée en puissance du procédé de construction territoriale par le projet activant des ressources :*

- la recherche de consensus minimal et d'arguments « sur mesures » pour se qualifier ou qualifier ses propres ressources territoriales en conformité avec les exigences de la procédure ;*
- la sélection des ressources par la négociation de ce qui est judicieux de mettre dans le projet pour le rendre acceptable ;*
- la reformulation des ressources en programme d'actions susceptible de rencontrer l'adhésion de chacun.*

*Dans tous les cas, le projet se doit de condenser les intentions, de les expliciter, de les rendre compatibles les unes avec les autres, de les orchestrer, voire de les sélectionner, de les hiérarchiser et donc de les reformuler. Ce travail, long et souvent fastidieux, fait éclore des ressources évidentes localement révélées par les acteurs. »*

La complexité sociale générée par les PP externes dans le mégaprojet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées a eu beaucoup d'influences sur le cycle de vie du projet, ses objectifs et ses résultats. En effet, les PP externes, par leurs stratégies d'influences ont amené le Gouvernement provincial à reconsidérer sa position vis-à-vis du projet en allant chercher des ressources à l'extérieur de la province. Elles ont également amené les PP internes à accorder plus d'attention que prévu à la protection de l'environnement en faisant apparaître des exigences exceptionnelles dans la réalisation de ce mégaprojet. Ces exigences environnementales ont été la source de beaucoup d'innovations et le développement de

plusieurs expertises au niveau des organisations publiques impliquées dans la réalisation du projet aux niveaux provincial et fédéral.

Comme il a été constaté dans le cas pratique étudié, la complexité sociale externe n'est pas homogène. Elle peut varier, selon la position vis-à-vis du projet, des acteurs qui la génèrent. Cette situation qui pourrait ne pas se trouver au niveau de la complexité sociale interne.

Un autre fait relevé dans la littérature qui a été retrouvé dans le projet de construction de la route 73/175 est la création d'une organisation spécifique pour gérer les projets majeurs et complexes qui disparaît à la fin de leur réalisation (Brockmann et Girmscheid, 2007; Campagne et Pecqueur, 2014; Daniel et Daniel, 2019; Mercier, 2001; Moreau Defarges, 2015). C'est ce qui a été le cas avec la création du bureau de projet pour la construction de la route 73/175 à quatre voies divisées. De plus, les activités du bureau de projet ont été principalement la coordination de la reddition de compte aux niveaux provincial et fédéral, des relations publiques, du suivi du respect des exigences environnementales du projet. En somme, le bureau de projet faisait la coordination et le suivi des stratégies d'influences du ministère des Transports donc de la gestion des PP du projet. Ce qui vient confirmer l'importance que prend la gestion des PP dans les mégaprojets complexes évoquée par Brockmann et Girmscheid (2007), San Cristóbal (2017), Daniel et Daniel (2019) et Lehtinen et Aaltonen (2020).

En considérant de la complexité sociale et la gestion des PP de projet, il a été constaté que les éléments qui régissent les des interactions et interdépendances entre les PP internes et ceux des PP externes ne sont pas les mêmes. Pour les PP internes, les critères identifiés

dans le cadre conceptuel au niveau de la gestion des PP à savoir l'intérêts ou l'enjeu, le pouvoir, la légitimité et l'urgence d'agir sont les mêmes que ceux retrouvés dans le cas pratique étudié. En revanche, pour les PP externes, qu'elles soient favorables ou opposées au projet, la légitimité n'a pas été un élément déterminant ou important dans les interactions ou les interdépendances. Selon les données collectées, pour agir, les PP externes considéraient leurs enjeux, l'urgence d'agir et leur capacité d'influence ou de négociation. L'importance de préciser l'environnement auquel les PP du projet évoqué par

Par ailleurs, sur la base des résultats obtenus, la légitimation des préoccupations des populations du Saguenay et du projet de construction de la route 175 à quatre voies divisées a commencé par la mobilisation des ressources qui inclut le changement de statut. En considérant les données collectées, les ressources mobilisées pour la réalisation du projet peuvent être considérées à la fois comme une construction politique, technique et sociale dans laquelle la complexité sociale générée par les PP externes joue un rôle important en étant le précurseur. Cette construction s'est faite sur la base des stratégies d'actions ou d'influences des PP du projet qui ont été en permanente adaptation et des négociations continues (Lajarge et Roux, 2007).

Après le démarrage des travaux de construction de la route, le mouvement « Accès Bleuets » qui a mené des actions de mobilisations populaires et mis de la pression pendant plus d'une décennie sur les gouvernants a subitement cessé ces activités et a disparu avant la fin des travaux de construction. Malgré l'importance de ses influences sur la planification du projet, dès qu'il a eu la garantie que les travaux tels que démarrés ne pouvaient plus s'arrêter avant la fin de la construction, son intérêt pour le projet a cessé. Cela fait remarquer que dans les mégaprojets, compte tenu de leur durée de réalisation, la présence des PP surtout externes

pour ce qui concerne cette recherche dépend de la persistance de leurs enjeux, de leurs intérêts ou de leurs motivations durant le cycle de vie du projet.

Un des résultats de cette recherche a été de pouvoir appréhender le poids que pourrait avoir le politique dans les mégaprojets publics socialement complexes. Dans le cas pratique étudié, les populations constituant un potentiel électorat à préserver ou à conquérir. Toute mobilisation organisée de leur part peut attirer, aiguïser ou susciter l'appétit des élus politiques à tous les niveaux, que ce soit au niveau municipal, provincial ou fédéral. Au-delà du poids du politique dans la réalisation, la complexité sociale externe étudiée dans ce cas pratique a été une source d'inspiration, d'éducation et de motivation pour plusieurs élus politiques à différents niveaux d'échelles de pouvoir.

Le tableau ci-dessous présente quelques parallèles qui peuvent être établies entre certaines échéances électorales et certains moments critiques ou déterminants dans le cycle de vie du projet. Seules les échéances électorales provinciales et fédérales ont été considérées dans cette présentation croisée de données.

**Tableau 9 : Présentation croisée de constats entre les étapes du projet et certaines échéances électorales provinciales et fédérales**

Objet de comparaison	Éléments de comparaison (Années ou activités)					Commentaires
Période de réalisation projet MTQ	1989	2000	2005/2006	2013	2018	Cette période couvre de la création des OBNL de protection de l'environnement et du mouvement Accès Bleuets à la clôture du projet.
						La création du mouvement Accès Bleuets a amené un autre tournant dans la réalisation du projet de construction de la route 73/174 à quatre voies divisées.
Cycle de vie du projet	Planification (2000-2004)					Avant 2000, le projet n’était pas une priorité en planification.
	Conception (2002-2010)					
	Exécution (2005-2013)					



	Évaluation après travaux et clôture du projet (2013-2018)	<p>Les période critiques ont été de 2002 à 2010 où la conception et/ou les travaux se faisaient en même temps et une partie de la planification.</p> <p>Au cours de cette période, il y a eu les audiences publiques et plusieurs élections provinciales et fédérales qui ont influencé le cours du projet.</p>
Échéances politiques Provinciales	1989 - 1994 - 1998 – 2003 – 2007 – 2008 – 2012 - 2014	<p><b>2003 :</b> Année d’élection provinciale et de mobilisation des populations de Québec pour la réalisation des audiences publiques sur l’environnement du projet de la route 73/175. Un regroupement d'OBNL font la demande.</p> <p>Devenu allié au MTQ, le mouvement Accès Bleuets se mobilisa et participa en grand nombre à toutes les audiences publiques que ce soit à Chicoutimi ou à Québec</p>

Échéances 1988 - 1993-1997 – 2000 – 2004 – 2006 – 2008  
politiques fédérales - 2011 - 2015

**1997** : année électorale fédérale. C'est dans la même période que le changement du statut de la route 175 a été obtenu faisant d'elle une route du réseau fédéral, une ouverture pour l'obtention de financement fédéral.

**2000 et 2004** : nouvelles années électorales fédérales et sont en même temps la période des annonces des engagements fédéraux et suivis de ceux de Québec pour la construction de la route 175 à quatre voies divisées. 2004, c'est aussi l'année de mobilisation pour les audiences publiques

Après le démarrage des travaux fin 2005 et début 2006, le mouvement Accès Bleuets diminua ses activités et finit par disparaître après avoir atteint son objectif. Son absence aurait eu des impacts sur les élections fédérales et provinciales au Saguenay respectivement en 2006 et 2007.

	Création des centres régionaux de développement au Québec et du mouvement	<b>1989</b> : année électorale provinciale au Québec après à une élection fédérale en 1988.
Phases d'activités intenses des acteurs externes du projet (sorties dans les médias et manifestations)	Accès bleuets en 1989.  Inscription de la route 175 dans le réseau routier fédéral en 1997.  Premier accord de financement fédéral en 2000.  Audiences publiques sur l'environnement en 2005.  Suivi d'exécution (environnement, vitesse de conception vs vitesse affichée, etc.).	
Phases d'activités intenses des acteurs internes du projet (sorties dans les médias et caravane à l'étape)	Début des études d'impact environnemental en 2000  Début des travaux de conception de la route 2001-2002  Tenue des audiences publiques sur l'environnement en 2005	La période de 2000 à 2005 correspond à celle d'intenses activités pour les PP externes.

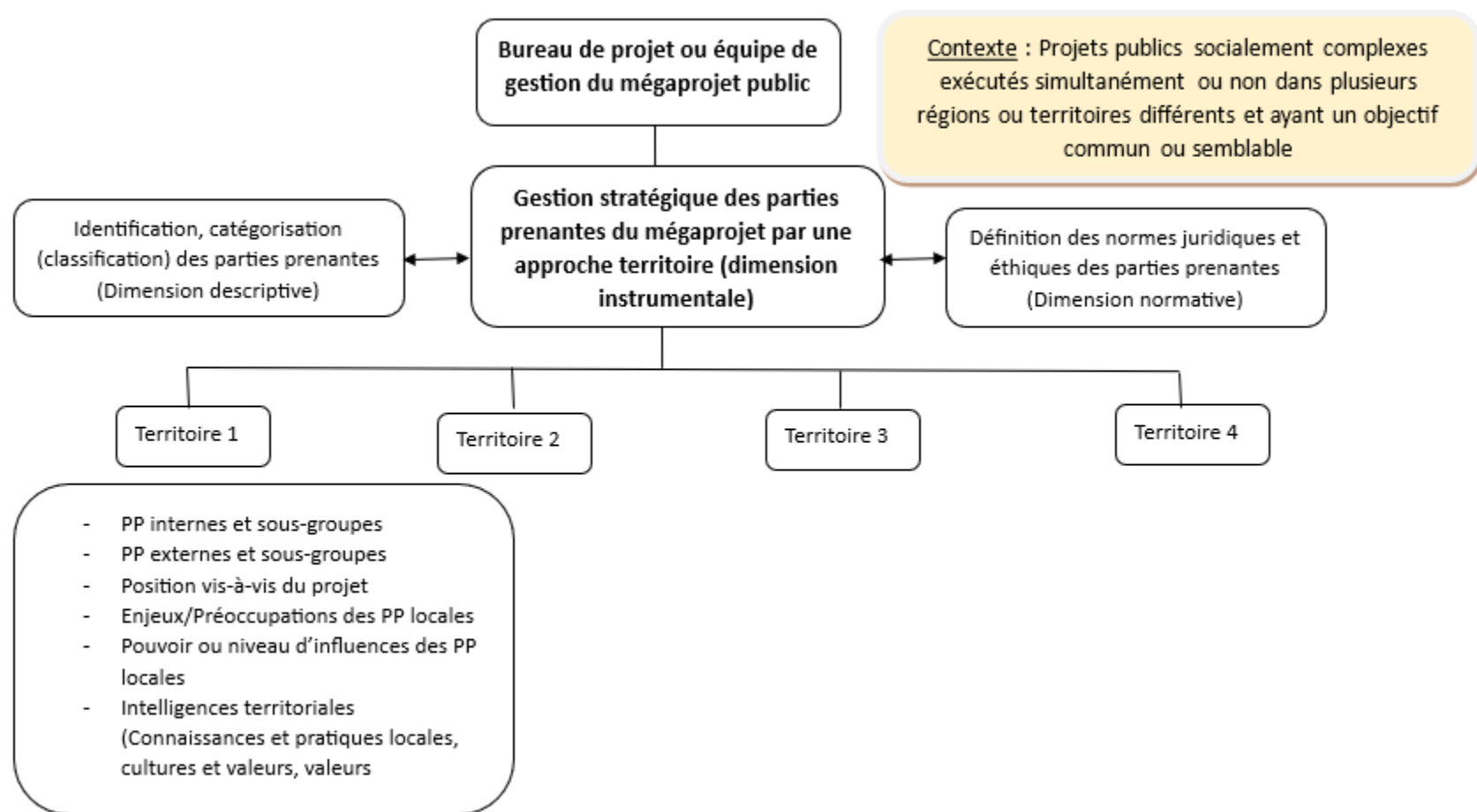
	Début des travaux en 2005	
	Fin des travaux en 2013	
	Clôture du projet en 2018	

**Source : L'auteur à partir des données collectées**

En partant des travaux de Boigey (2015), San Cristóbal (2017) et El Boukri (2023) et en considérant les résultats de cette recherche, la complexité sociale dans les projets majeurs ou mégaprojets pourrait être définie comme le produit des interactions et des interdépendances entre les différents processus sociaux, techniques, organisationnels et politiques qui s'expriment dans les environnements interne et externe du projet. Cette définition a l'avantage de prendre en compte, dans l'environnement interne du projet, la complexité sociale générée par la multitude et la variété des acteurs internes. Cette multitude et cette variété d'acteurs proviennent d'horizons divers pour satisfaire la multidisciplinarité nécessaire à la réalisation des mégaprojets et répondre aux commandes politiques qui interfèrent souvent dans la gestion de ces types de projet.

La complexité sociale des mégaprojets tel que définit prend en compte également les PP de l'environnement externe du projet composées d'acteurs sociaux et politiques hétérogènes dont les interactions et les interdépendances peuvent être déterminantes dans la réalisation des résultats attendus. La complexité sociale dans les mégaprojets peut donc être scindée deux : la complexité sociale interne et la complexité sociale externe du projet. Toutefois, dans une analyse holistique de la complexité sociale de projet et surtout celle du mégaprojet, il apparaît important de considérer également les interactions entre les deux complexités sociales (interne et externe) qui méritent d'être traitées séparément avant de les combiner. C'est cette approche qui a été utilisée dans cette recherche en partant prioritairement de la complexité sociale interne du projet. C'est pourquoi, la complexité sociale du projet est d'une part, la somme de la complexité sociale interne et la complexité sociale externe du projet et d'autre part, les interactions et les interdépendances entre les deux.

En considérant les résultats, ses analyses et ses interprétations ajoutés à l'aspect spatial de Dooms (2019) dans la théorie des parties prenantes, l'application de la gestion stratégique des parties prenantes par une approche territoire au cas pratique du mégaprojet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées pourrait être représentée de la façon suivante :



**Figure 22 : Gestion stratégique des parties prenantes par une approche territoire appliquée au cas du projet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées**

**Source : Auteur à partir du cas pratique étudié du projet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées**

Dans cette figure, la gestion stratégique des parties prenantes du mégaprojet est multi-territoriale et se fait au niveau de la gestion des parties prenantes par une approche territoire. Comme il peut être remarqué sur la figure, les trois dimensions de la théorie des parties prenantes (Autissier, 2020; Freeman, 1984; Mercier, 2001; Mitchell et al., 1997) ont été mentionnées avec les liens qui peuvent exister entre elles.

La construction des 174 km de route construits fait partie des deux régions administratives délimitées par le ministère des Transports. Il s'agit des régions administratives de la Capitale Nationale et du Saguenay Lac Saint Jean Chibougamau. Chacune d'elles constitue une direction générale territoriale. À chacune de cette direction générale territoriale est reliée une communauté autochtone : la communauté autochtone de Mashteuiatsh dans la région administrative du Saguenay Lac saint Jean et celle de Huron Wendat de Wendake dans la région administrative de la Capitale Nationale. Chacune des communautés n'a pas la même origine, la même culture, la même langue, le même niveau de développement, ni la même expérience en termes d'implication dans les projets.

En considérant uniquement la complexité sociale interne de projet dans le cas pratique étudié, la gestion des PP par une approche territoire aurait deux régions : la région de la Capitale Nationale et celle du Saguenay-Lac Saint-Jean. En revanche, en allant au niveau de la complexité sociale externe, quatre territoires sont à considérer : le territoire des acteurs externes opposés au projet et celui des acteurs favorables auxquels il faut ajouter les territoires des deux communautés autochtones. Selon les données collectées, les deux communautés n'ont pas les mêmes organisation et niveau de développement et n'ont pas réalisé les mêmes types d'activités dans le cas pratique étudié. C'est pourquoi, chacune des deux communautés constitue un territoire à elle seule.



Au total, les parties prenantes du projet de construction de la route 73/175, dans une approche territoriale, ont été réparties en quatre territoires : la Capitale Nationale, le Saguenay Lac Saint Jean, les communautés autochtones de Huron Wendat de Wendake et Mashteuiatsh.

L'application des réflexions menées dans le cadre conceptuel sur la gestion stratégique des PP par une approche territoire au cas pratique étudié montre les trois dimensions de la théorie des PP et ce qui pourrait être son utilisation au niveau de chaque territoire. Cette application est faite sur la base des données collectées sur le cas pratique étudié qui est le projet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées qui relie la Capitale Nationale à la région du Saguenay Lac Saint-Jean. Enfin, cette application prend en compte les limites relatives à la généralisation des résultats des études de cas de pratiques et exploratoires (Hlady-Rispal, 2015; Prévost et Roy, 2015) évoquées dans la section 4.2.9

Après cette synthèse des interprétations, abordons maintenant la discussion avec les apports et limites de cette recherche.

## **7.2. Discussion, apports et limites de la recherche**

Après la synthèse des interprétations, nous abordons dans cette section la discussion sur les résultats de cette recherche ainsi que ses apports et ses limites. Chacun de ces points feront l'objet d'une sous-section.

### **7.2.1. Discussion de la recherche**

Les parties prenantes externes qui ont constitué la complexité sociale de projet étudiée dans cette recherche ont exercé différentes influences dans le cas pratique analysé. Selon

leurs positions par rapport aux centres de décision ou les moyens qu'elles avaient à leur disposition, les PP externes ont utilisées des stratégies d'influence variées et sur des périodes différentes. Ainsi, toutes les PP externes ne sont pas restées durant tout le cycle de vie du projet.

En termes de stratégies d'influences, les PP externes opposées utilisaient beaucoup de sensibilisation, d'éducation et surtout des négociations dans leurs stratégies d'influences avant les engagements des Gouvernements pour la réalisation du projet de construction de la route à quatre voies divisées. Puis, ce fut une opposition ferme, à la limite farouche, contre la réalisation du projet. Leur principal enjeu a été la protection de l'environnement ou la réduction des impacts environnementaux du projet. Pendant cette période, les PP favorables au projet faisaient aussi de la négociation mais avec des actions de visibilité et de mobilisation populaire constituant ainsi un électorat potentiellement homogène et attrayant pour les élus politiques en fonction ou à venir de leur région.

En analysant les interactions des PP du projet, les résultats révèlent trois niveaux d'échanges : l'interaction entre les PP internes, celle entre les PP externes et les échanges entre les PP internes et externes.

Le premier niveau d'interactions concernant les PP internes a été souvent celui traité dans la revue de la revue de littérature et est appelé la complexité sociale de projet (Boigey, 2015; Brockmann et Girmscheid, 2007; San Cristóbal, 2017). Dans le cas pratique étudié, les principales interactions entre les PP internes qui ont été relevées concernent celles au sein du ministère des Transports puis celles entre le MTQ et les autres ministères provinciaux et fédéraux.

Au sein du ministère des Transports, les interactions particulières du projet évoquées ont été celles entre les deux directions générales territoriales. Chacune des deux directions avaient des expériences, des pratiques, des informations, des visions ou encore des approches différentes mais souvent complémentaires. Ce qui les a amenées à avoir une collaboration exceptionnelle pour une harmonisation de l'intervention dans la construction de la route depuis les phases de conception jusqu'à la fin des travaux sans occulter l'environnement. Par cette occasion, la direction générale du Saguenay a pu bénéficier de l'expérience de la Capitale nationale dans l'exécution des projets d'envergure mais aussi de partager avec cette dernière son expérience en matière de protection de l'environnement. La coordination des interventions environnementales du projet se faisaient au Saguenay par les professionnels de cette direction ajoutée à ceux de la direction territoriale de la Capitale nationale.

S'agissant des interactions entre le MTQ et les autres ministères, elles n'ont pas été de la même nature que celles internes au ministère des Transports. Ces interactions portaient sur les enjeux environnementaux et les voies et moyens pouvant permettre de respecter les textes et lois régissant la protection de l'environnement dans les projets routiers. La particularité de ces interactions était liée au fait que la grande partie de la route à construire se trouvait dans une réserve faunique. L'appellation de « partenaires » donnée par le MTQ dans sa relation avec les autres ministères résume bien l'approche qu'il a utilisé dans la gestion du projet. Ces interactions ont commencé avec les études d'impacts environnementaux et les préparatifs des audiences publiques sur l'environnement et elles se sont achevées à la clôture du projet en passant par la période de réalisation.

Les deux derniers niveaux d'interactions observés dans le cas pratique étudié ont commencé à être abordés dans la littérature au cours des dernières années sans être forcément

nommé « complexité sociale ». Il s'agit des interactions entre les PP externes d'une part et d'autre part, entre les PP internes et externes du projet (Daniel et Daniel, 2019; Daniel et Daniel, 2018; Lehtinen et Aaltonen, 2020; Lin et al., 2019). Dans le cas pratique étudié, les influences de ces deux niveaux d'interactions ont été remarquables. Ces interactions ont changé la planification du projet en le rendant prioritaire par la mobilisation des ressources externes puis internes à la province. Les PP externes ont eu également des influences sur la conception et les travaux de construction de la route sans avoir les compétences ou expertises requises pour mener à bien leurs démarches face à des acteurs administratifs, institutionnels ou gouvernementaux qui les détiennent ou qui sont mieux informés. Cette situation n'a pas enlevé l'importance et la pertinence de leur rôle dans le projet de la route 175 construite à quatre voies divisées car leur participation ou leur implication a été « *un moyen d'améliorer la conception et l'application des politiques* » (Dasí, 2009, p. 107).

Comme l'a évoqué Chembessi (2017, p. 5), le dénominateur de commun de tous les acteurs est d'apporter des réponses aux problématiques environnementales qui se posent. À cela s'ajoutent la nature et le périmètre de coordination, l'espace de l'intervention et les moyens techniques, financiers, économiques, institutionnels ou humains. Il ressort de cette analyse que pour les acteurs, ce ne sont pas seulement les résultats qui comptent mais aussi le processus par lequel ils sont obtenus. Ce qui s'est passé dans la réalisation du projet de construction de l'axe routier 73/175 à quatre voies divisées vient corroborer cette réalité.

En regardant les PP gérées dans le projet à partir du Saguenay où se sont trouvés le bureau de projet, la coordination des interventions environnementales et une des deux directions générales territoriales qui ont conçu et fait le suivi de l'exécution des travaux, la vision invite à une segmentation géographique des PP. La direction générale de la Capitale

nationale et les PP externes opposées au projet se trouvent dans la région de Québec avec leurs pratiques, leur vision, leurs stratégies et leur savoir-faire qui sont différents de ceux des PP présentes dans la région du Saguenay. Les PP du projet dans la région du Saguenay sont constituées des PP internes de la DGSLSJ-C et des PP externes, en général, favorables au projet. Cette différence serait aussi observable au niveau des interventions des PP autochtones impliquées dans le projet par leur localisation. Comme il a été évoqué dans la présentation des résultats de cette recherche, il y a deux communautés autochtones qui ont été impliquées dans le projet. L'une d'entre elles se trouve dans la région de Québec et l'autre dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Cette différence d'approche ou de stratégie est aussi observable en faisant une comparaison au sein des PP internes ou externes. Les besoins et les préoccupations tireraient essence aussi de leur localité ou du territoire d'où elles proviennent. Des éléments recueillis dans cette recherche ressembleraient à l'utilisation par les PP d'un construit collectif ou communautaire duquel les populations ou les acteurs puiseraient leurs stratégies d'intervention selon les moyens ou ressources disponibles. Ce construit collectif ou communautaire ressemblerait à ce qui est appelé par Bertacchini et al. (2006) « *l'intelligence territoriale* ». La connaissance de cette intelligence territoriale pourrait permettre d'anticiper ou faciliter la gestion de la complexité sociale de projet générée par les PP externes mais aussi celles internes. En ayant recours à cette intelligence, la gestion des PP notamment celle des PP externes dans les mégaprojets socialement complexes gagneraient en efficacité. Les résultats présentés de l'étude du cas pratique notamment au niveau des leçons apprises révèle qu'il y a une possibilité d'amélioration des pratiques en gestion des PP de projet en utilisant ce construit collectif.

Au-delà de toutes considérations, il importe de souligner que « *l'évaluation du type de complexité est subjective et sera influencée par le chef de projet. La façon dont il perçoit et réagit aux complexités est une considération plus individuelle et interactive que celle représentée par la littérature actuelle* » (Gerald et al., 2011, p. 983)<sup>16</sup>. Les apports de cette recherche que nous présentons dans la prochaine section ne font pas exception à cette. Cependant nous espérons qu'ils contribueront à une meilleure appréhension de la complexité sociale externe.

### 7.2.2. Apports de la recherche

Cette recherche est une étude exploratoire sur les influences de la complexité sociale sur la gestion de projet mais surtout sur la gestion des PP. L'exploration de l'influence de la complexité sociale créée par les acteurs externes sur la gestion des parties prenantes dans les mégaprojets publics a permis d'apporter quelques contributions à l'évolution de la recherche pour une meilleure compréhension de complexité sociale. Elle a également permis de voir les influences de cette complexité de projet sur la gestion des PP et par ricochet sur la gestion de projet.

L'un des principaux apports est de contribuer à réduire le déficit évoqué par Boigey (2015, p. 30) : « *déficit d'exploration et de connaissance que les pratiques traditionnelles occultent largement la complexité, négligent la variable humaine et canalisent les dynamiques sociales comme autant d'éléments perturbateurs dans la modélisation du projet et le développement des pratiques professionnelles* ». Cette réduction du déficit d'exploration peut s'observer à deux étapes. La première étape est la distinction faite entre la complexité

---

<sup>16</sup> Traduction libre

sociale interne et celle externe qui sont le fruit des interactions sociales entre les acteurs de projet mais qui ne sont pas les mêmes dans l'environnement interne ou externe du projet. La deuxième étape de réduction de déficit se trouve au niveau des conditions d'apparition de la complexité sociale de projet de manière générale notamment celles de la complexité sociale inhérente aux acteurs externes. Pour y parvenir, nous avons dû sortir de la littérature en gestion de projet.

Dans l'exploration de la complexité sociale dans le mégaprojet de construction de la route 175, cette recherche a permis d'étudier deux niveaux d'interactions entre les PP du projet. Le premier niveau a concerné les interactions internes à chaque catégorie de PP (internes et externes) du projet étudié pour comprendre le degré de complexité que celles-ci apportent dans le projet et qui doit être pris en compte par les PP internes. Le deuxième niveau d'interactions a porté sur les relations entre les PP externes et internes du projet. L'analyse à ce deuxième niveau d'interactions a permis d'explorer les influences que pourraient avoir la complexité sociale générée par les PP externes sur la gestion du projet mais surtout celle des PP dans leur ensemble. L'analyse de ces deux niveaux d'interaction a contribué à donner une définition plus holistique de la complexité sociale du projet. Elle a également permis d'identifier une des caractéristiques de la complexité sociale provenant des PP externes qui est l'importance de la présence de la politique dans la gestion du projet. L'importance de cette présence dans la gestion de projet peut varier en fonction du poids de l'électorat que peuvent constituer les PP externes pour les élus en exercice et pour ceux qui se préparent à le devenir.

Une contribution d'explication sur l'incertitude qui règne dans la gestion des mégaprojets a été apportée également dans cette recherche. Celle-ci est apportée par l'analyse

des stratégies d'influences que peuvent utiliser les PP externes et les résultats de leurs influences sur la réalisation du projet amenant à sortir des sentiers battus. Gérer l'incertitude dans les mégaprojets revient à gérer les sources des changements souvent imprévus dans les mégaprojets. Ces changements peuvent être négatifs ou positifs à la réalisation du projet bien que leur gestion ne soit pas forcément aisée.

Cette recherche a révélé que les PP externes sont homogènes et hétérogènes à la fois dépendamment de la segmentation qui est fait d'elles lors de la catégorisation. Elles peuvent être opposées entre elles avec des préoccupations et des intentions qui ne sont pas forcément contraires ou divergentes et pas toujours évidentes à comprendre.

Spécifiquement au niveau de la gestion des PP, cette recherche révèle que les critères qui permettent d'identifier, de catégoriser ou d'analyser les PP ne sont pas les mêmes dans l'environnement interne comparativement à l'environnement externe. Elle apporte des nuances à considérer dans leur utilisation.

Enfin, sur le plan pratique, l'étude de cas a permis d'améliorer la compréhension de l'influence de la complexité sociale externe sur la réalisation de projet et, spécifiquement, sur la gestion des parties prenantes. Cette compréhension contribue à la prise de conscience de l'importance de porter une attention particulière à l'expression d'acteurs externes du projet, à la portée de leur capacité d'actions et de création de centres de décision parallèles informels connus ou inconnus du gestionnaire de projet. Même si dans l'environnement interne des projets complexes ou mégaprojets publics, il peut y avoir des pressions ou stratégies politiques, la présence de la complexité sociale externe peut générer des enjeux politiques d'un niveau plus élevé échappant complètement au gestionnaire de projet.



Bien que la présence de cette complexité sociale de projet puisse être tout un défi ou une situation déstabilisante pour le gestionnaire, elle peut, également, être une opportunité ou une alliée à l'atteinte des objectifs du projet. Comme dans le cas pratique étudié, la complexité sociale externe a influencé positivement la mobilisation du financement du projet et en contribuant à l'augmentation de son montant. Elle a également influencé la qualité de la conception, de la construction et le suivi de la réalisation des travaux.

Les résultats de cette recherche pourraient aider les gestionnaires de mégaprojets publics à mieux composer avec la complexité sociale de projet connaissant les capacités d'influence de la complexité sociale générée par les acteurs externes. Cette prise de conscience de la part des gestionnaires de projet pourrait les aider à développer une tolérance à la gestion de l'inconnue et l'incertitude dans les mégaprojets.

Au-delà de sa contribution théorique, sur la base de la littérature mobilisée et des résultats de cette recherche exploratoire, la proposition d'une gestion stratégique des parties prenantes par une approche territoire, lorsque le contexte s'y prête, pourrait être un moyen pour le gestionnaire de projets d'avoir une meilleure lecture du portait des PP dans le cas des mégaprojets socialement complexes couvrant plusieurs territoires ou régions ne pouvant pas être regroupés sans perdre des informations déterminantes à l'atteinte des objectifs du projet.

### **7.2.3. Limites de l'étude**

La première limite de cette recherche est que les données primaires collectées proviennent des souvenirs ou des ressentis des personnes qui ont accepté de participer à cette étude. De plus, la plupart des participants ou participantes sont à la retraite ou proche de l'être. Même si certaines personnes participantes internes ou externes ont demandé du temps

pour se replonger dans leurs souvenirs et pour retrouver des objets qui les ont marqués dans cette expérience spéciale, les résultats de cette recherche peuvent contenir des biais. Cette possibilité de biais demeure malgré qu'une validation de certaines informations ait été faite avec d'autres personnes participantes lors des entrevues et une triangulation avec les données secondaires provenant des documents du ministère des Transports et de la banque des archives nationales.

L'autre limite de cette recherche est le nombre de participants. Douze personnes faisant partie des PP externes et internes ont accepté de participer à cette recherche. Un nombre plus grand aurait permis d'avoir des résultats plus exhaustifs.

Toujours au niveau des participants à la recherche, il n'y a pas eu de participants venant des communautés autochtones qui ont été impliquées dans la réalisation du projet. En effet, des informations obtenues, c'était la première fois que les communautés autochtones étaient consultées ou impliquées dans la réalisation d'un projet d'infrastructure routière.

Enfin, la dernière limite est reliée à la subjectivité dans la codification des données primaires. En effet, le niveau de compréhension du cas pratique étudié ou l'évolution des réflexions du chercheur, son état physique ou psychologique sont des éléments qui peuvent influencer la manière de codifier les données. Malgré les dispositions prises en faisant la relecture des données codifiées et des verbatim, ce biais ne saurait être totalement éliminé.

### 7.3. Recommandations et avenues de futures recherches

Cette section qui précède la conclusion générale est scindée en deux sous-sections. La première est consacrée aux recommandations de la recherche et la deuxième présente quelques formulations d'avenues pour de futures recherches.

#### 7.3.1. Recommandations

Une question est de savoir si la présence forte des PP externes dans l'environnement du projet, surtout d'un projet majeur, pourrait-elle se faire sans la présence de la politique politicienne, sans la présence d'élus politiques ou de futurs candidats à des élections municipales, provinciales ou fédérales. Avec l'expérience du projet de construction de la route 73/175, la réponse est non. La présence de la politique avec des acteurs externes dans les projets d'envergure ou mégaprojets est à souhaiter parce qu'elle a les capacités de créer les meilleures conditions de sa réalisation conduisant à des résultats bons et bénéfiques pour tous. Le défi est d'amener cette présence politique liée à celle des populations qui se retrouvent dans le projet vers une convergence de vision et d'objectifs. Une recommandation qui pourrait être faite au gestionnaire de projet majeur est de se former sur la gestion de la « chose politique », les « façons de faire en politique » en contexte de gestion de projet.

*« Il y a une complexité aujourd'hui qu'on n'avait pas à l'époque. À l'époque, on avait une surveillante. Aujourd'hui, si tu as 3000 personnes qui traversent le parc des Laurentides, tu as 3000 surveillants qui prennent des photos, qui prennent des clichés, qui donnent leurs avis sur les réseaux sociaux. »* (participant PP internes). La différence fondamentale est liée à la connectivité continue à l'internet dans les déplacements et à l'utilisation généralisée des réseaux sociaux par les usagers de la route. Un renforcement des compétences du

gestionnaire de projet à pouvoir prendre en compte cette réalité dans leurs stratégies de gestion afin de l'utiliser comme une opportunité ou un moyen d'atteindre ses objectifs pourrait être nécessaire.

Aujourd'hui, « *Le monde politique est frileux, le monde de la fonction publique est frileuse. Tout le monde est frileux, tout le monde a peur d'avoir peur. On s'auto paralyse. ....* » (participant PP internes). La frilosité ambiante, de nos jours, dans la réalisation des projets est un résultat de la conscientisation des populations sur les impacts et effets des ressources naturelle sur notre environnement. Cette frilosité est aussi un résultat des exigences croissantes de la société à l'endroit des décideurs ou des gouvernants.

Faisant une comparaison entre l'expérience de la construction de la roue 73/175 et de ce qui se fait aujourd'hui, cette remarque a été faite au niveau des PP internes rencontrées.

« *Le problème qui est aujourd'hui que qu'on n'avait pas à l'époque, c'est l'imputabilité des fonctionnaires. ... Cette crainte de commettre une erreur fait que les résultats font que les gens sont plus prudents que prudents. À l'époque, ce n'était pas le cas. C'est à dire qu'un gestionnaire pouvait dire à son professionnel, mais écoute, on demande de prendre une décision rapide, mais je t'épauler, qu'on travaille ensemble. Puis, si tu as un problème, écoute, c'est l'administration. C'est une décision administrative. Puis je l'assume au nom de l'organisation. Fait que, le professionnel était protégé, un peu protégé dans ces actions. Aujourd'hui, le professionnel il est laissé à lui-même. Il est le seul imputable. »* (participant PP internes)..

Cette constatation révèle la qualité des relations à l'interne et l'importance de la confiance entre acteurs dans la gestion de ce qu'a été la réalisation du projet de construction de la route 73/175. Elle révèle aussi qu'aujourd'hui le minimum de confiance devant exister entre l'organisation et ses professionnels semble avoir disparu et rien ne laisserait prévoir un changement positif prochain. Pourtant, les deux sont appelés à travailler ensemble pour mieux servir le public.

### 7.3.2. Avenues de futures recherches

Au Canada et particulièrement au Québec, tous les projets pouvant avoir un impact néfaste important sur l'environnement doivent posséder l'acceptabilité sociale du territoire qui serait affecté par sa réalisation. Le 15 juin 2017, l'Assemblée nationale du Québec, pour renforcer la loi sur le développement durable, a adopté la loi 122 qui considère les municipalités comme des gouvernements de proximité. La tenue d'un référendum pour témoigner l'acceptabilité sociale d'un projet n'est donc plus obligatoire mais invite les municipalités à mettre en œuvre une politique de participation publique (Gauthier-Lamer, 2018, p. 41). Il apparaît alors la volonté de l'État de voir plus de participation dans les projets et de briser le cercle vicieux de l'humain qui « *détruit ce qui le produit et qui produit ce qui le détruit* » (Soubeyran, 2009, p. 190). Toutefois, il reste que l'acceptabilité sociale des projets est obtenue avant leur démarrage et qu'une fois obtenue l'implication des populations lors de la réalisation du projet n'est pas forcément obligatoire. L'approche territoire de la gestion de projet pourrait permettre de mieux prendre en compte l'environnement évolutif et changeant du projet puisque toutes les situations ne peuvent être entièrement connues et planifiées au départ (Brady et Hobday, 2011; Kerzner et Kerzner, 2017). Partant de ce constat et en considérant la pertinence que pourrait avoir l'utilisation de l'intelligence territoriale

dans la gestion de la complexité sociale externe dans les mégaprojets, un approfondissement de la gestion des PP par une approche territoire pourrait être une étude intéressante et complémentaire à cette recherche. En considérant les limites de cette recherche, les réflexions menées dans cette recherche et la mine d'informations que constitue la gestion du projet de la route 73/175 à quatre voies divisées, voici quelques avenues de futures recherche jugées pertinentes :

- a) Différences et ressemblances des intelligences territoriales dans les mégaprojets : cas du projet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées au Québec;
- b) L'intelligence territoriale dans la réalisation du mégaprojet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées : Cas des communautés autochtones de Masteuiatsh et Wendate;
- c) L'acceptabilité sociale et la gestion des parties prenantes dans les mégaprojets : cas du projet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées au Québec.
- d) La gestion des parties prenantes et communication organisationnelle / relation publique : démarcation et complémentarité en gestion de projet ;
- e) La gestion des parties prenantes par une approche territoire : territorialisation des parties prenantes, quels critères considérés? Cas du projet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées au Québec.

Une dernière avenue de recherche tirée des leçons apprises pourrait porter sur les moyens de mobilisation des ressources internes pour réaliser un projet ou atteindre un objectif. La mobilisation des ressources internes notamment au niveau des professionnels dans la construction de la route 175 à quatre voies divisées a été assez exceptionnelle. Comme il a été évoqué dans les résultats, un approfondissement des données collectées et des

conditions de création de cet engagement pourrait être d'un apport intéressant en gestion de projet.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

La société se transforme avec des populations plus instruites qui veulent être informées et savoir la gestion qui est faite de la transformation de leur cadre de vie, de leurs ressources et de leur environnement. Cette volonté amène les populations à être plus présentes dans les projets surtout les mégaprojets. L'exploration des impacts de la complexité sociale dans les mégaprojets publics d'infrastructures avec le cas du projet de construction de la route 73/175 à quatre voies divisées a permis d'identifier des influences de ces populations impliquées ou engagées dans la réalisation du projet. Ces influences ont impacté toutes les étapes du cycle de vie du projet, en partant de la planification jusqu'à l'évaluation et suivi en passant par la conception et l'exécution.

Les populations ou bénéficiaires du projet présentes dans la réalisation, appelés PP externes ont été dynamiques dans les phases du projet (cf. les cartes des PP avant, pendant et après les travaux de construction de la route). Selon les étapes du cycle de vie ou les phases (avant, pendant et après les travaux) du projet, leurs stratégies d'influences n'ont pas été toujours les mêmes. Elles se sont adaptées ou bonifiées selon les circonstances tout au long de la réalisation du projet. Ainsi, dans le cas du projet étudié, les PP externes ont pu faire changer de position au Gouvernement de Québec sur la construction de la route à quatre voies divisées en allant chercher de financement au niveau fédéral. En faisant de la sorte, il était devenu difficile au gouvernement provincial de refuser une opportunité de plusieurs centaines de millions de dollars canadiens pour un projet demandé depuis plus d'une décennie par une population mobilisée. De ce fait, la construction de la route 73/175 à quatre



voies divisées qui n'était pas planifiée, est devenue le projet prioritaire de grande envergure au Québec et au Canada qui a été exécuté en accéléré.

Pendant que le Gouvernement du Québec changeait de position vis-à-vis du projet, une frange des PP externes se sont mobilisées contre sa réalisation à cause de l'importance de ses impacts anticipés sur l'environnement. La tenue des audiences publiques sur l'environnement dans les régions du Saguenay et du Québec a été l'occasion de faire un arbitrage entre les différentes préoccupations et de cristalliser les intentions des PP du projet. Avec les décrets d'autorisation de la réalisation, les travaux de construction ont démarré moins de 6 mois après sa sortie. Pendant cette étape d'exécution du projet, les PP externes dans le projet ont amené le ministère des Transports à respecter le maximum des exigences environnementales des décrets d'autorisation et les textes et lois régissant le domaine au-delà de ce qu'il faisait. À la fin de la réalisation du projet, les résultats ont surpassé les attentes de la plupart des PP tant sur le plan environnemental que sur le plan des technologies d'infrastructures routières utilisées.

Des résultats de cette recherche, la réalisation de mégaprojet public apporte une nouvelle forme complexité sociale de projet que nous avons précisé et essayé de situer dans les difficultés nouvelles de gestion. La complexité sociale de projet, notamment celle externe, oblige le gestionnaire à aborder le projet d'une autre manière étendant les champs d'analyse, les méthodes de réalisation ou d'exécution du projet et une autre manière de faire le contrôle. La gestion des parties prenantes via le processus décisionnel est au cœur de ce changement visé par les acteurs externes du projet.

Les travaux de terrain ont permis de mieux cerner la portée des influences de la complexité sociale externe de projet, celle inhérente à la présence des acteurs externes, sur la

gestion des parties prenantes et sur la réalisation du projet. Toutes les données collectées et les réflexions menées dans cette recherche ont permis d'appréhender, un tant soit peu les influences de cette complexité sociale externe de projet pour une meilleure gestion avec des propositions d'avenues de recherche afin d'approfondir le sujet.

Du fait de l'expérience vécue dans le cadre de la réalisation du projet de construction de la route 73/175, les OBNL tirant leçons de leurs expériences dans ce projet sur les questions environnementales ont appris à tisser des relations avec l'ensemble de la classe politique municipale, provinciale et fédérale de leur région avant d'avoir à réagir sur un quelconque projet dans le futur. Lorsque le moment arrive d'aborder les enjeux environnementaux d'un projet spécifique, il y aurait déjà un acquis sur lequel elles pourront bâtir leur argumentaire pour préserver leur cadre de vie.

L'expérience du projet de la construction de la route 73/175 a également permis d'explorer les contours du poids politique dans les projets majeurs d'infrastructure publics, les limites des règles habituellement appliquées dans les projets face à une mobilisation populaire et à une volonté politique affichée, affirmée ou non. Les grandes modifications ou changements dans le cycle de vie du projet étudié sont intervenus, pour la plupart, aux alentours (avant ou après) des élections soit provinciales ou fédérales ou dans leur combinaison.

*« De ces idées éparses, parfois conflictuelles, les acteurs leaders opèrent une hiérarchisation. Ils doivent réguler parmi l'ensemble « de ce qui leur arrive » (les idées, les initiatives, les partenaires, les dispositifs, ...), ce qui peut constituer la ressource du projet. Ainsi, cherchent-ils à faire émerger un projet le plus*

*consensuel possible, quand bien même ce dernier cristalliserait des intérêts différenciés ou des intentions conflictuelles. »* (Lajarge et Roux, 2007, p. 5).

Dans le cas du projet de construction de la route 73/175, ces « *acteurs leaders* » ont été retrouvés à plusieurs niveaux, d'abord au niveau des élus municipaux, puis au niveau des élus provinciaux et enfin ceux qui sont de la juridiction fédérale. Dépendamment du fait qu'ils aient un pouvoir administratif ou non, qu'ils soient de la mouvance ou de l'opposition, la capacité des élus politiques à identifier le projet plus consensuel et le plus mobilisateur de la population ou d'arriver à le rendre comme tel apparaît fondamentale et une quête continue. Cette capacité est d'autant plus fondamentale et une quête continue au Québec et au Canada parce que tous les ministres sont des députés, donc ils ont un électorat à préserver, à conquérir ou à agrandir. L'appétit de la « *chose politique* » ou des « *manigances politiques* » dans la gestion des mégaprojets ou des projets majeurs pourrait être plus prononcé au Québec et au Canada que dans d'autres pays où seul le Chef de l'État ou le Premier ministre est élu.

Dans le processus décisionnel, plusieurs facteurs ont influencé la proximité des PP des centres de décision. Il s'agit de la sensibilité de l'enjeu, de l'urgence à intervenir, de la grandeur des impacts en cas du maintien du statu quo, de l'importance du porteur du message ou de la PP concernée et enfin de l'opportunité politique que représente cette ou ces PP.

Au bout de toutes les interactions, de toutes les influences entre les PP du projet, la construction de la route 73/175 à quatre voies divisées s'est faite avec une mobilisation de ressources exceptionnelles et une protection de l'environnement hors du commun qui continuent de faire la référence aux niveaux provincial et fédéral. Fort de cette expérience, l'implication et la participation des PP externes dans la réalisation d'un projet surtout majeur

peut constituer une opportunité pour sa réussite ou son succès. Toutefois, il importe de souligner que leur présence dans le projet demande une flexibilité et une adaptation continues. Elle demande aux gestionnaires d'être à l'aise de ne pas pouvoir toujours se projeter à certains moments du cycle de vie du projet. Comme le disent Lajarge et Roux (2007), les intentions de ces PP externes ne sont pas toujours palpables, elles sont moins distinctes et explicites. Les raisons sont que leur langage n'est pas toujours adapté et elles n'ont pas de référentiel professionnel ou des instances pour se penser elle-même.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ansoff, H. I. (1973). *Business strategy : selected readings*. Ed. by H. Igor Ansoff. Penguin Education.
- Asquin, A., Falcoz, C. et Picq, T. (2005). *Ce que manager par projet veut dire*. Éditions d'Organisation.
- Autissier, D. (2020). Éditorial. Le renouveau des parties prenantes en situation de crise. *Question(s) de management*, 29(3), 37. <https://doi.org/10.3917/qdm.203.0037>
- Ayerbe, C. et Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 37-62.
- Baccarini, D. (1996). The concept of project complexity—a review. *International Journal of Project Management*, 14(4), 201-204.
- Beaurain, C. et Varlet, D. (2015). Régulation des interactions au sein d'un réseau territorialisé d'entreprises dans le cadre de l'écologie industrielle. *Revue d'économie industrielle*, (4), 173-206.
- Bellò, B. et Spano, A. (2015). Governing the purple zone: How politicians influence public managers. *European Management Journal*, 33(5), 354-365. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.04.002>
- Bertacchini, Y., Girardot, J.-J. et Gramaccia, G. (2006). De l'intelligence territoriale. Théorie, posture, hypothèses, définitions. Dans. 5e colloque "TIC et Territoire: quels développements?".
- Boatright, J., Blanchard, M. et Chassigneux, C. (2006, 20060000). Quel avenir pour la gestion des parties prenantes ? *ateliers de l'éthique*, 1(1), 42-57. <https://doi.org/10.7202/1044698ar>
- Boigey, P. (2015). *Essai de modélisation de la complexité sociale des projets et étude de cas* [Toulouse 1].
- Bonnafous, A. (2002). Les infrastructures de transport et la logique financière du partenariat public-privé: quelques paradoxes. *Revue française d'économie*, 17(1), 173-194.
- Bosch-Rekvelde, M., Jongkind, Y., Mooi, H., Bakker, H. et Verbraeck, A. (2011). Grasping project complexity in large engineering projects: The TOE (Technical, Organizational and Environmental) framework. *International Journal of Project Management*, 29(6), 728-739. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.07.008>
- Bourque, D. (2012). Intervention communautaire et développement des communautés. *Reflets: revue d'intervention sociale et communautaire*, 18(1), 40-60.
- Bousquet, J. (2010). Étude exploratoire du processus de défanatisation dans la relation fan/équipe de sport.
- Bousquet, J. et Diallo, T. (2015). Discussions and Lessons Learned from three iterative and longitudinal studies aiming to optimize the identification and analysis process for stakeholders within a project context. *The Journal of Modern Project Management*, 3(1).
- Bousquet, J., Leyrie, C. et Diallo, T. (2013). Towards an Iterative and Longitudinal Methodology for Analyzing Stakeholders within a Project Context. *The Journal of Modern Project Management*, 1(2).
- Boutillier, R. G. et Zdziarski, M. (2017). Managing stakeholder networks for a social license to build. *Construction Management and Economics*, 35(8-9), 498-513.

- Brady, T. et Hobday, M. (2011). Projects and innovation: Innovation and projects.
- Braun, T. et Sydow, J. (2019). Selecting organizational partners for interorganizational projects: The dual but limited role of digital capabilities in the construction industry. *Project Management Journal*, 50(4), 398-408.
- Braun, T. et Sydow, J. (2024). The Mandate of Project Management Offices Beyond Organizational Boundaries—Still A Blind Spot for Organizational Design? *Project Management Journal*, 87569728231223733.
- Brockmann, C. et Girmscheid, G. (2007). Complexity of megaprojects. Dans. CIB World Building Congress: construction for development: 14-17 May 2007, Cape Town International Convention Centre, South Africa.
- Bruijn, J. d., De Jong, P., Korsten, A. et Van Zanten, W. (1996). Grote projecten: besluitvorming & management. *Alphen aan den Rijn: Samsom Tjeenk Willink*.
- Brullot, S., Maillefert, M. et Joubert, J. (2014). Stratégies d'acteurs et gouvernance des démarches d'écologie industrielle et territoriale. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 5(1).
- Campagne, P. et Pecqueur, B. (2014). *Le développement territorial : une réponse émergente à la mondialisation*. Éditions Charles Léopold Mayer.
- Castelblanco, G. et Guevara, J. (2024, 2024/08/01). Stakeholder Dynamics: Rethinking Roles and Responsibilities in User-Pay Transport PPP Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 150(8), 05024009. <https://doi.org/10.1061/JCEMD4.COENG-14477>
- Chembessi, C. (2017). Les projets d'écologie industrielle comme espace d'action collective: une lecture par la théorie des proximités. Dans. Action Collective: pratiques et lieux du collectif.
- D'Aquino, P. (2002, 2002). Le territoire entre espace et pouvoir : pour une planification territoriale ascendante. *L'Espace géographique*, (1), 3.
- Daniel, E. et Daniel, P. A. (2019, 2019/11/01/). Megaprojects as complex adaptive systems: The Hinkley point C case. *International Journal of Project Management*, 37(8), 1017-1033. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.05.001>
- Daniel, P. A. et Daniel, C. (2018, 2018/01/01/). Complexity, uncertainty and mental models: From a paradigm of regulation to a paradigm of emergence in project management. *International Journal of Project Management*, 36(1), 184-197. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.004>
- Dao, B., Kermanshachi, S., Shane, J. et Anderson, S. (2016). Project complexity assessment and management tool. *Procedia Engineering*, 145, 491-496.
- Dasí, J. F. (2009). Le défi, le besoin et le mythe de la participation à la planification du développement territorial durable: à la recherche d'une gouvernance territoriale efficace. *L'Information géographique*, 73(2), 89-111.
- De Tocqueville, A. (1842). *De la démocratie en Amérique* (vol. 1). Librairie de Charles Gosselin.
- De Toni, A. F. et Pessot, E. (2021). Investigating organisational learning to master project complexity: An embedded case study. *Journal of Business Research*, 129.
- Donaldson, T. et Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management review*, 20(1), 65-91.
- Dooms, M. (2019). Chapter 4 - Stakeholder Management for Port Sustainability: Moving From Ad-Hoc to Structural Approaches. Dans R. Bergqvist et J. Monios (dir.),

- Green Ports* (p. 63-84). Elsevier. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-12-814054-3.00004-9>
- Dris, N. (2012). *Patrimoines et développement durable : ressources, enjeux, lien social*. Presses universitaires de Rennes.
- Dumez, H. (2012). LES MÉGA-PROJETS. *Gerer & Comprendre*, (110), 72-74.
- Dunović, I. B., Radujković, M. et Škreb, K. A. (2014). Towards a new model of complexity–The case of large infrastructure projects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 730-738.
- El Boukri, S. (2023). LA COMPLEXITÉ SOCIALE EN CONTEXTE DE PROJETS MAJEURS: ÉTUDE DE TROIS PROJETS D'INFRASTRUCTURE.
- Etzioni, A. (1998). A Communitarian Note on Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 8(4).
- Farah, J. et Teller, J. (2015). De la territorialisation des controverses: métropolisation, déterritorialisation et (re) territorialisation à Beyrouth. *Métropoles*, (16).
- Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale.
- Ferar, D. (2020). Quel changement et quelle crise ? Une enquête exploratoire. *Question(s) de management*, 29(3), 71. <https://doi.org/10.3917/qdm.203.0071>
- Flyvbjerg, B., Bruzelius, N. et Rothengatter, W. (2003). *Megaprojects and risk : an anatomy of ambition*. Cambridge University Press.
- Flyvbjerg, B. et Turner, J. R. (2018, 2018/02/01/). Do classics exist in megaproject management? *International Journal of Project Management*, 36(2), 334-341. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.006>
- François, H., Hirczak, M. et Senil, N. (2013). De la ressource à la trajectoire: quelles stratégies de développement territorial? *Géographie, économie, société*, 15(3), 267-284.
- Freeman, E. R. (1984). *strategic mgt:a stakeholder approach*. (ISBN 073019139). pitman.
- Freeman, R. E. (1999). Response: Divergent Stakeholder Theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.
- Freeman, R. E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3), 228-241.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management : a stakeholder approach*. Cambridge University Press. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb42376696p>
- Frérot, A. et Rebérioux, A. (2018). Revoir les droits et les devoirs des parties prenantes. *Revue d'économie financière*, 130(2), 21. <https://doi.org/10.3917/ecofi.130.0021>
- Frischmann, B. M. (2012). *Infrastructure: The social value of shared resources*. Oxford University Press, New York, NY, 2012, 436 Pages. USA.
- Froome, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of management review*, 24(2), 191-205.
- Gauthier-Lamer, E. (2018, Janvier 2018). L'acceptabilité sociale, une réalité incontournable pour les entreprises. *Magazine mci*, 25(5), 40-41.
- Gavard-Perret, M.-L. et Aubert, B. A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse* (2e éd.° éd.). Pearson.
- Geraldi, J., Maylor, H. et Williams, T. (2011). Now, let's make it really complex (complicated). *International Journal of Operations & Production Management*, 31(9), 966-990. <https://doi.org/10.1108/01443571111165848>
- Gidado, K. (1993). *Numerical index of complexity in building construction to its effect on production time* [University of Brighton].

- Gil, N. A. (2023, 2023/04/01/). Cracking the megaproject puzzle: A stakeholder perspective? *International Journal of Project Management*, 41(3), 102455.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102455>
- Guo, H., Pan, Z. et Tian, G. (2024, 2024/11/01/). Shareholders' political hierarchy and regulatory enforcement: Evidence from corporate risk management. *The British Accounting Review*, 56(6), 101372.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101372>
- Hassan, T. M., McCaffer, R. et Thorpe, T. (1999). Emerging clients' needs for Large Scale Engineering projects. *Engineering Construction and Architectural Management*, 6(1), 21-29. <https://doi.org/10.1046/j.1365-232x.1999.00097.x>
- Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion-L'étude de cas. *Revue française de gestion*, 41(253), 251-266.
- Hosseini, J. C. et Brenner, S. N. (1992). The stakeholder theory of the firm: A methodology to generate value matrix weights. *Business Ethics Quarterly*, 99-119.
- Jiang, J., Klein, G., Huang, W., Liu, S. et Wu, X. (2020, 2020/09/01/). Special issue: Contemporary mega-project and program management. *Journal of Management Science and Engineering*, 5(3), 147-149.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jmse.2020.09.001>
- Jones, G. R., George, J. M., Haddad, J., Rock, M., Clément, L., Guihur, I., Leroux, J. et Jones, G. R. (2016). *Fondements du management contemporain*. McGraw-Hill Education/Chenelière Éducation.
- Jones, T. M. et Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of management review*, 24(2), 206-221.
- Kébir, L. (2010). Pour une approche institutionnelle et territoriale des ressources. *Ressources, Patrimoine, Territoire Et Développement Durable ()*. Bruxelles: Peter Lang, 69-86.
- Kerzner, H. et Kerzner, H. R. (2017). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Khawaja, D., Dubruc, N. et Mekdessi, S. I. (2019). Les normes ESG : des outils de gestion pour une gouvernance multi parties prenantes dans les PME au Liban ? *Vie & sciences de l'entreprise*, 207(1), 28. <https://doi.org/10.3917/vse.207.0028>
- [Record #14 is using a reference type undefined in this output style.]
- [Record #11 is using a reference type undefined in this output style.]
- Landel, P.-A. et Senil, N. (2008). Les nouveaux territoires et leurs noms entre projet et compétitivité. *L'Espace Politique*, 5(2), 66-78.
- Lehtinen, J. et Aaltonen, K. (2020, 2020/02/01/). Organizing external stakeholder engagement in inter-organizational projects: Opening the black box. *International Journal of Project Management*, 38(2), 85-98.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.12.001>
- Lemieux, V. (2009). *L'étude des politiques publiques : les acteurs et leur pouvoir* (3e éd. rev. et augm.° éd.). Les Presses de l'Université Laval.
- Li, Y., Lu, Y., Taylor, J. E. et Han, Y. (2018, 2018/02/01/). Bibliographic and comparative analyses to explore emerging classic texts in megaproject management. *International Journal of Project Management*, 36(2), 342-361.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.008>
- Lin, X., McKenna, B., Ho, C. M. F. et Shen, G. Q. P. (2019, 2019/10/20/). Stakeholders' influence strategies on social responsibility implementation in construction projects.



- Journal of Cleaner Production*, 235, 348-358.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.253>
- Liu, A. M., Fellows, R. et Tuuli, M. M. (2011). The role of corporate citizenship values in promoting corporate social performance: towards a conceptual model and a research agenda. *Construction Management and Economics*, 29(2), 173-183.
- Liu, Z.-z., Zhu, Z.-w., Wang, H.-j. et Huang, J. (2016, 2016/02/01/). Handling social risks in government-driven mega project: An empirical case study from West China. *International Journal of Project Management*, 34(2), 202-218.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.11.003>
- Mercier, S. (1999). L'éthique dans les entreprises, collection Repères. *Editions La découverte & Syros, Paris*.
- Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature. Dans. Présenté au Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- Ministère des Transports du Québec. (2015). *Rapport d'évaluation rétrospective, Entente Canada-Québec\_FCIS 2001 / route 175* (vol. 1).
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Moine, A. (2007). *Le territoire: comment observer un système complexe*. Harmattan.
- Moreau Defarges, P. (2015). *La gouvernance* (Cinquième édition mise à jour.° éd.). Presses universitaires de France.
- Müller, R., Alix-Séguin, C., Alonderienè, R., Bourgault, M., Chmieliauskas, A., Drouin, N., Ke, Y., Minelgaite, I., Pilkienè, M. et Šimkonis, S. (2024). A (meta) governance framework for multi-level governance of inter-organizational project networks. *Production Planning & Control*, 35(10), 1043-1062.
- Munoz, J. C., Coeurdray, M. et Poupeau, F. (2015). Du reclamation act de 1902 aux mega-projets federaux. Une perspective socio- historique sur la genèse des politiques hydriques aux USA: Le cas de l'Ouest étasunien. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 12(76), 135-153. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr12-76.ramp>
- Ninan, J., Mahalingam, A., Clegg, S. et Sankaran, S. (2020). ICT for external stakeholder management: sociomateriality from a power perspective. *Construction Management and Economics*, 38(9), 840-855. <https://doi.org/10.1080/01446193.2020.1755047>
- Painter, J. (2009). Territoire et réseau : une fausse dichotomie? *Espace et territoire, Territoires, territorialité, territorialisation : controverses et perspectives*, 57-66.
- Pecqueur, B. (2000). *Le développement local : pour une économie des territoires* (2e éd. rev. et augm° éd.). Syros.
- Pelletier, C. (2013, 2013). Méthodologie de la recherche en sciences de la gestion, M.-L Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon et A. Jolibert (2012), 2 édition, Paris, Pearson France, 415 p. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 26(3-4), 237. <https://doi.org/10.7202/1024527ar>
- Perminova, O., Gustafsson, M. et Wikström, K. (2008, 2008/01/01/). Defining uncertainty in projects – a new perspective. *International Journal of Project Management*, 26(1), 73-79. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.005>
- Pesqueux, Y. (2006). Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes. *Décider avec les parties prenantes*, 19-40.

Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Gallimard.  
<http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb33082014m>

Pollack, J. (2007, 2007/04/01/). The changing paradigms of project management. *International Journal of Project Management*, 25(3), 266-274.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.002>

Prévost, P. et Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Les Presses de l'Université de Montréal. <https://doi.org/10.4000/books.pum.2981>

Project Management, I. (2017). *The PMI guide to business analysis*. Project Management Institute, Inc.  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1683439>

<https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5208170>

<https://go.oreilly.com/stanford-university/library/view/-/9781628254730/?ar>

Proulx, M.-U. (2011). *Territoires et développement: la richesse du Québec* (vol. 12). PUQ. Québec . Bureau d'audiences publiques sur, l. e. (2005). *Projets d'amélioration de la route 175 des kilomètres 60 à 84 et 84 à 227 : rapport d'enquête et d'audience publique*. le Bureau. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/20909>

San Cristóbal, J. R. (2017). Complexity in project management. *Procedia computer science*, 121, 762-766.

Société Radio-Canada. (2010). *Construire la route 175*. Société Radio-Canada.  
<http://curio.ca/fr/video/construire-la-route-175-381/>

<https://apps.uqo.ca/LoginSigparb/LoginPourRessources.aspx?url=http://curio.ca/fr/video/construire-la-route-175-381/>

<http://proxy.uqtr.ca/login.cgi?action=login&u=uqtr&db=ebsco&ezurl=http://curio.ca/fr/video/construire-la-route-175-381/>

<http://proxy.cegepat.qc.ca/login?url=http://curio.ca/fr/video/construire-la-route-175-381/>

<http://banques.enap.ca/Proxy.pl?adresse=http://curio.ca/fr/video/construire-la-route-175-381/>

<http://sbiproxy.uqac.ca/login?url=http://curio.ca/fr/video/construire-la-route-175-381/>

<https://erable.inrs.ca:2048/login?url=http://curio.ca/fr/video/construire-la-route-175-381/>

<http://proxy.uqtr.ca/login.cgi?action=login&u=uqtr&db=curio&ezurl=http://curio.ca/fr/video/construire-la-route-175-381/>

<http://curio.ca.tlqprox.telug.quebec.ca/fr/video/construire-la-route-175-381/>

<http://bibvir2.uqac.ca/bd/curio.php>

<http://tlqprox.telug.quebec.ca/login?url=https://curio.ca/fr/video/construire-la-route-175-381/>

<http://proxy.cm.umoncton.ca/login?url=https://curio.ca/fr/video/construire-la-route-175-381/>

<http://www.library.yorku.ca/e/resolver/id/2604025>

- Soubeyran, O. (2009). *Attention, ralentir, travaux!* (Collection "Espace et Territoire"<sup>e</sup> éd.).
- Stacey, R. D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. Berrett-Koehler Publishers.
- Teller, J. F. e. J. (2015). De la territorialisation des controverses : métropolisation, déterritorialisation et (re)territorialisation à Beyrouth. <http://metropoles.revues.org/5098>
- Turner, J. R., Anbari, F. et Bredillet, C. (2013). Perspectives on research in project management: the nine schools. *Global Business Perspectives*, 1(1), 3-28.
- Turner, J. R. et Cochrane, R. A. (1993). Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them. *International Journal of Project Management*, 11(2), 93-102.
- Université du Québec à Chicoutimi. Service de documentation en études et interventions, r. g. (1974). *Acces-bleuets : dossier de presse*. Université du Québec à Chicoutimi, Bibliothèque.
- Vanier, M. (2008). *Le pouvoir des territoires*. Economica-Anthropos.
- Vanier, M. (2009). Territoires, territorialité, territorialisation: controverses et perspectives.
- Vidal, L.-A., Marle, F. et Bocquet, J.-C. (2011). Measuring project complexity using the Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Project Management*, 29(6), 718-727.
- Wang, L., Müller, R. et Zhu, F. (2023). Network governance for interorganizational temporary organizations: A systematic literature review and research agenda. *Project Management Journal*, 54(1), 35-51.
- Whitty, S. J. et Maylor, H. (2009, 2009/04/01/). And then came Complex Project Management (revised). *International Journal of Project Management*, 27(3), 304-310. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.03.004>
- Williams, T., Klakegg, O. J., Walker, D. H. T., Andersen, B. et Magnussen, O. M. (2012). Identifying and Acting on Early Warning Signs in Complex Projects. *Project Management Journal*, 43(2), 37-53. <https://doi.org/10.1002/pmj.21259>
- Williams, T. M. (1998). Managing and Modelling Complex Projects. *JOURNAL-OPERATIONAL RESEARCH SOCIETY*, 49, 1108-1108.
- Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S. et Xue, X. (2011). Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies. *International Journal of Project Management*, 29(7), 900-910.
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: design and methods.
- Yin, R. K. et Ridde, V. (2012). Théorie et pratiques des études de cas en évaluation de programmes. *Approches et pratiques en évaluation de programme*, 2, 177-193.

## ANNEXES

## **Annexe 1 : Guides d'entrevue semi-dirigés**

### **1.1. Guide d'entrevue pour les acteurs internes**

La durée de l'entrevue prévisionnelle est d'environ 1h30 min, soit 90 minutes.

#### **Objectif :**

Explorer l'influence de la complexité sociale inhérente à l'implication des acteurs externes sur la gestion des parties prenantes dans les mégaprojets publics d'infrastructure (l'influence des acteurs externes dans la réalisation du projet de construction de la route 73/175).

#### **Préalables** (ordre à suivre) :

- Remercier l'interviewer pour sa disponibilité
- Se présenter et situer le cadre de l'entrevue
- Obtenir le consentement de l'interviewer avant d'allumer l'enregistreur.
- Introduire le sujet à aborder ou présenter le contexte de l'entrevue
- Demander aux participants de répondre au meilleur de leurs souvenirs en étant factuels le plus possible vu que le projet a pris fin depuis plusieurs années.

#### **Corps de l'interview**

**Objectif 1 : Explorer les stratégies ou moyens utilisés par ces parties prenantes externes pour influencer la gestion des parties prenantes du projet.**

1. Souvenez-vous toujours des conditions dans lesquelles le projet de la route 73/175 a été réalisé ?
2. À quelle catégorie d'acteurs vous identifiez-vous (interne, externe, actif, passif, mobilisé, observateur, ...)?
3. Pouvez-vous nous décrire votre rôle dans ce projet (avant, pendant et après sa réalisation) ?

4. Comment percevez-vous votre implication aujourd'hui avec le recul ?
5. Pouvez-vous nous décrire votre niveau d'intérêt ou celui de votre groupe par rapport aux objectifs du projet (*Améliorer la sécurité, améliorer la fluidité et faire face à l'augmentation de la circulation et contribuer à l'essor économique du Saguenay-Lac-Saint-Jean-Chibougamau*) avant et pendant la réalisation du projet (élevé, moyen, faible, ou variable selon les étapes du projet) ?
6. Pouvez-vous nous décrire vos enjeux et votre niveau d'urgence, en tant que groupe d'acteurs, dans la prise en compte de vos préoccupations avant, pendant et après la réalisation du projet?

**Objectif 3 : Explorer la perception de la présence et de l'intégration des parties prenantes externes dans l'environnement du projet par les professionnels du projet**

7. Pouvez-vous nous identifier les acteurs externes au projet?
8. Pouvez-vous nous décrire leurs rôles respectifs?
9. Comment perceviez les acteurs externes présents dans l'environnement du projet? (Alliés, opposants / adversaires, partenaires, etc.). Expliquer votre perception.
10. Cette perception a-t-elle évolué dans le temps de la réalisation du projet? Expliquer l'évolution ou non de la perception.
11. Les acteurs externes ont-ils été intégrés ou impliqués dans la réalisation du projet?
12. Si oui, pourquoi ont-ils été intégrés ou impliqués dans la réalisation du projet?
13. Si non, pourquoi n'ont-ils pas été intégrés ou impliqués dans la réalisation du projet?
14. Cette intégration ou implication, était-elle ponctuelle, périodique ou continue?

15. À quelle étape ou moment du projet leur intégration ou leur implication a-t-elle été faite ou commencée?
16. Selon vous, quels étaient les centres de prise de décision dans la réalisation du projet (planification et exécution)?
17. Pouvez-vous nous décrire votre position vis-à-vis des centres de décision par rapport à la modification ou à l'atteinte des objectifs du projet durant le projet? (Proche ou éloigné)  
;
18. Comment appréciez-vous, votre distance par rapport aux centres de prise de décision ?
19. Aviez-vous intervenu dans les centres de décisions ou influencé les décisions prises?
20. Si oui, comment interveniez-vous dans les centres de décisions ou les influenciez-vous?
21. Quelles appréciations portez-vous sur le processus décisionnel dans la gestion du projet ? (Délai de prise de décisions, qualité et rapidité des décisions prises, ...)
22. Avez-vous été au courant de la stratégie utilisée par le ministère des Transports du Québec pour gérer les parties prenantes externes pour atteindre le succès obtenu dans la réalisation de ce mégaprojet d'infrastructure ?
23. Si oui, quelle a été cette stratégie utilisée par le ministère des Transports du Québec pour gérer les parties prenantes externes ?
24. La stratégie de gestion des parties prenantes du ministère a-t-elle été maintenue durant tout le cycle de vie du projet ?
  - Si oui, comment l'expliquez-vous ?

- Si non, selon vous, quelles sont les modifications qui lui ont été apportées et leurs motivations?

25. Quel est votre appréciation, aujourd'hui, sur les changements apportés dans le projet lors de son exécution et les raisons qui les avaient motivées ?

26. Si ce projet est à réaliser aujourd'hui, est-ce qu'il y a des choses que vous auriez voulu qu'elles soient améliorées ou promues avec le succès de sa réalisation ?

Mots de fin de l'interviewé.

**Clôture de l'interview :**

- Clore l'interview
- Éteindre l'enregistreur
- Remercier l'interviewer



## 1.2. Guide d'entrevue pour les acteurs externes

La durée de l'entrevue prévisionnelle est d'environ 1h30 min, soit 90 minutes.

### **Objectif :**

Explorer l'influence de la complexité sociale inhérente à l'implication des acteurs externes sur la gestion des parties prenantes dans les mégaprojets publics d'infrastructure (l'influence des acteurs externes dans la réalisation du projet de construction de la route 73/175).

### **Préalables** (ordre à suivre) :

- Remercier l'interviewer pour sa disponibilité
- Se présenter et situer le cadre de l'entrevue
- Obtenir le consentement de l'interviewer avant d'allumer l'enregistreur.
- Introduire le sujet à aborder ou présenter le contexte de l'entrevue
- Demander aux participants de répondre au meilleur de leurs souvenirs en étant factuels le plus possible vu que le projet a pris fin depuis plusieurs années.

### **Corps de l'interview**

**Objectif 1** : Explorer les stratégies ou moyens utilisés par ces parties prenantes externes pour influencer la gestion des parties prenantes du projet.

27. Souvenez-vous toujours des conditions dans lesquelles le projet de la route 73/175 a été réalisé ?

28. À quelle catégorie d'acteurs vous identifiez-vous (interne, externe, actif, passif, mobilisé, observateur, ...)?

29. Pouvez-vous nous décrire votre rôle dans ce projet (avant, pendant et après sa réalisation) ?

30. Comment percevez-vous votre implication aujourd'hui avec le recul ?

31. Pouvez-vous nous décrire votre niveau d'intérêt ou celui de votre groupe par rapport aux objectifs du projet (*Améliorer la sécurité, améliorer la fluidité et faire face à l'augmentation de la circulation et contribuer à l'essor économique du Saguenay-Lac-Saint-Jean-Chibougamau*) avant et pendant la réalisation du projet (élevé, moyen, faible, ou variable selon les étapes du projet)?
32. Pouvez-vous nous décrire vos enjeux et votre niveau d'urgence, en tant que groupe d'acteurs, dans la prise en compte de vos préoccupations avant, pendant et après la réalisation du projet?

**Objectif 2 : Explorer les motivations des choix de stratégies ou moyens utilisés par les parties prenantes externes dans l'atteinte de leurs objectifs**

33. Pouvez-vous nous décrire vos marges de manœuvre (pouvoir/moyen d'influence) ou celles de votre groupe sur le projet (proximité ou non par rapport au centre de décision) avant, pendant et après la réalisation du projet?
34. Quels étaient vos atouts ou vos moyens dans ce jeu d'influence?
35. Qu'est-ce qui déterminait le choix de l'utilisation de l'un ou l'autre de vos atouts ou moyens d'influence?
36. Comment les aviez-vous utilisés pour atteindre vos objectifs?

**Objectif 3 : Explorer la perception de la présence et de l'intégration des parties prenantes externes dans l'environnement du projet par les professionnels du projet**

37. Est-ce que vous, en tant qu'acteur externe, aviez été intégrés ou impliqué dans la réalisation du projet?
38. Si oui, pourquoi avez-vous été intégré dans la réalisation du projet?

39. Si non, pourquoi vous n'avez pas été intégré dans la réalisation du projet ?
40. Votre intégration ou implication, était-elle ponctuelle, périodique ou continue ?
41. À quelle étape ou à quel moment du projet votre intégration ou implication a-t-elle été faite ou commencée ?
42. Selon vous, quels étaient les centres de prise de décision dans la réalisation du projet (planification et exécution)?
43. Pouvez-vous nous décrire votre position vis-à-vis des centres de décision par rapport à la modification ou à l'atteinte des objectifs du projet durant le projet? (proche ou éloigné)
44. Comment appréciez-vous, votre distance par rapport aux centres de prise de décision ?
45. Aviez-vous intervenu dans les centres de décisions ou influencé les décisions prises?
46. Si oui, comment interveniez-vous dans les centres de décisions ou les influenciez-vous?
47. Quelles appréciations portez-vous sur le processus décisionnel dans la gestion du projet ? (Délai de prise de décisions, qualité et rapidité des décisions prises, ...)
48. Quel est votre appréciation, aujourd'hui, sur les changements apportés dans le projet lors de son exécution et les raisons qui les avaient motivées ?
49. Si ce projet est à réaliser aujourd'hui, est-ce qu'il y a des choses que vous auriez voulu qu'elles soient améliorées ou promues avec le succès de sa réalisation ?

Mots de fin de l'interviewé.

**Clôture de l'interview :**

- Clore l'interview
- Éteindre l'enregistreur
- Remercier l'interviewer

## **Annexe 2 : Certification éthique**

Cette thèse a fait l'objet d'une certification éthique. Le numéro du certificat est 2022-246.