

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ESG INFRASTRUCTURE ET PERFORMANCE: ÉTUDE DE CAS DU PONT  
D'ÉTAGEMENT VICKERS

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJETS – PROFIL RECHERCHE

PAR

GUILLAUME SAINT-JULIEN

SEPTEMBRE 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à l'Administration Portuaire de Montréal (APM) pour avoir accueilli ce projet de recherche de la Chaire INFRA-S et pour avoir participé à son financement. Je tiens à remercier tout particulièrement Mélanie Nadeau, dont l'engagement a été crucial pour l'acceptation et le financement de ce projet. Je suis également reconnaissant envers tous les employés de l'APM qui ont pris part aux entrevues et m'ont soutenu tout au long de ce parcours. Leur collaboration a été essentielle à la réussite de cette recherche.

J'adresse également mes remerciements sincères à tous les répondants de la communauté externe ayant participé aux entrevues avec intérêt. Leur contribution était non seulement nécessaire au projet, mais elle a également été très enrichissante.

Enfin, je souhaite remercier Mitacs pour la subvention accordée dans le cadre du programme Accélération, qui a permis de mener à bien ce projet. Leur soutien a été d'une grande aide.

## DÉDICACE

Je dédie ce mémoire à ma directrice de recherche et mentor, Nathalie Drouin, avec qui nos skis sont toujours alignés.

Ton accompagnement et ton soutien ont été inestimables tout au long de ce parcours.

À mon épouse Laila, qui m'encourage à poursuivre mon parcours académique depuis toujours, je te remercie du fond

du cœur pour ton amour et ta patience inébranlables.

Je dédie également ce travail à mon grand frère Simon, qui m'a inspiré à me lancer dans l'écriture de ce mémoire en étant le premier à accomplir cet exploit. Ton parcours a été une grande source de motivation pour moi.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	ix
RÉSUMÉ.....	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 .....	7
Revue de littérature .....	7
1.1 Historique des critères ESG .....	7
1.1.1 Définition du concept ESG .....	8
1.1.2 Historique des critères ESG et Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).....	9
1.1.3 De la matérialité simple à la matérialité double.....	12
1.1.4 Critiques et faiblesses liées aux facteurs ESG .....	14
1.1.5 Avantages et bénéfices reliés à la divulgation de matériel ESG.....	16
1.2 Les mégaprojets d’infrastructure.....	20
1.2.1 La Responsabilité Sociale des Mégaprojets (RSM).....	21
1.2.2 Les impacts de la RSM .....	24
1.2.3 Défis en lien avec la durabilité des MIP et l’intégration de la RSM.....	25
1.2.4 Enjeux de gouvernance affectant la durabilité des MIP.....	25
1.3 La performance des MIP .....	28
1.3.1 Le succès et la performance des projets.....	28
1.3.2 Les causes de la mauvaise performance des MIP .....	30
1.3.3 Mesures de performance et indicateurs de performance clé (KPI).....	31
1.3.4 La performance ESG des MIP .....	36
CHAPITRE 2 .....	38
Méthodologie .....	38
2.1 Épistémologie.....	38
2.2 Stratégie de recherche .....	39
2.2.1 Étude de cas.....	39
2.2.2 Collecte de données.....	40
2.2.3 Traitement et analyse des données .....	44

CHAPITRE 3 .....	46
Étude de cas: Construction du Viaduc dans le secteur Viau par l'APM.....	46
3.1 Description de l'étude de cas .....	46
3.1.1 Historique du projet.....	46
3.1.2 Situation projetée .....	47
3.1.3 Emplacement et composantes .....	49
3.1.4 Contexte réglementaire .....	50
3.1.5 Cycle de vie.....	51
3.2 Contexte organisationnel de l'APM.....	53
3.2.1 Vision de l'entreprise .....	54
3.2.2 La réputation de l'APM .....	54
3.2.3 Acceptabilité sociale .....	57
3.3 Intégration des critères ESG.....	58
3.3.1 Motifs menant à l'intégration des critères ESG .....	59
3.3.2 Processus ESG de l'APM.....	61
3.4 Les perspectives de la performance en fonction des parties prenantes .....	69
3.4.1 La perspective de la performance selon l'APM.....	69
3.4.2 La perspective de la performance selon la communauté .....	71
3.5 Impacts liés à l'intégration des principes ESG .....	74
3.5.1 Engagement du personnel .....	74
3.5.2 Réputation et Acceptabilité sociale.....	77
3.5.3 Performance sociale et Influence sur l'écosystème .....	82
3.5.4 Décalage des perceptions en lien avec l'impact des intégrations ESG .....	85
CHAPITRE 4 .....	94
Analyse de l'étude de cas.....	94
4.1 Analyse des impacts sur la performance .....	94
4.1.1 Engagement des parties prenantes internes.....	94
4.1.2 Engagement des parties prenantes externes .....	96
4.1.3 Impacts sur la réputation .....	97
4.1.4 Influence sur l'écosystème.....	99
4.2 Analyse de l'inadéquation des perceptions en lien avec les intégrations ESG .....	101
4.3 Autres limites potentielles dans l'intégration des processus ESG.....	108
CONCLUSION .....	111

ANNEXE A QUESTIONNAIRES D'ENTREVUES .....	119
ANNEXE B LIVRE DES CODES .....	124
ANNEXE C CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE ET FORMULAIRE DE CONSENTEMENT .....	126
RÉFÉRENCES.....	127
Références scientifiques.....	127
Références complémentaires.....	145

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Processus d'analyse de l'objet d'étude .....	45
Figure 2 - Situation projetée avec le viaduc (APM, 2021) .....	48
Figure 3 - Emplacement et composantes du projet (APM, 2021).....	49
Figure 4 - Terrain visé par le plan de réhabilitation (APM, 2021) .....	50
Figure 5 - Ligne du temps (adaptée à partir de APM, s. d.).....	53

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Tableau descriptif des deux modèles d'identification d'indicateurs de performance en matière de durabilité par He et al., (2021); Li et al., (2018), traduction libre.....	32
Tableau 2 - Tableau descriptif des entrevues.....	41
Tableau 3 - Éléments ESG de gouvernance.....	61
Tableau 4 - Description sommaire des consultations publiques.....	65
Tableau 5 - Tableau récapitulatif des éléments sociaux et environnementaux intégrés au projet et faisant partie de notre analyse.....	68
Tableau 6 - Citations illustrant l'impact des processus ESG sur l'engagement du personnel.....	74
Tableau 7 - Citations illustrant l'impact des processus ESG sur la réputation.....	77
Tableau 8 - Citations illustrant l'impact des processus ESG sur l'acceptabilité sociale.....	80
Tableau 9 - Citations illustrant l'impact des processus ESG sur la performance sociale.....	82
Tableau 10 - Citations illustrant l'impact des processus ESG sur l'influence de l'APM au sein de son écosystème.....	84
Tableau 11 - Citations illustrant le décalage des perceptions en lien avec les intégrations artistiques.....	86
Tableau 12 - Citations illustrant le décalage des perceptions en lien avec l'aménagement paysagé.....	88
Tableau 13 - Citations illustrant le décalage des perceptions en lien la compensation par la plantation d'arbres.....	91
Tableau 14 - Concepts clés de la littérature dans le cadre de l'analyse.....	101
Tableau 15 - Citations des répondants en lien avec les besoins et préoccupations.....	104

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

<b>Abréviations</b>	<b>Description française</b>	<b>Description anglaise</b>
<b>ACB / CBA</b>	Analyse Coût Bénéfice	Cost Benefit Analysis
<b>AMC</b>	Analyse Multi Critère	
<b>APM</b>	L'Administration Portuaire de Montréal	
<b>CN</b>	Canadien National	
<b>ESG</b>	Environnement, Social, Gouvernance	
<b>ÉEE</b>	Évaluation des Effets Environnementaux	
<b>GES</b>	Gaz à Effet de Serre	
<b>KPI</b>	Indicateurs de Performance Clés	Key Performance Indicators
<b>LCÉE</b>	Loi Canadienne sur l'Évaluation Environnementale	
<b>MIP</b>	Mégaprojets d'Infrastructure	Mega Infrastructure Projects
<b>MTQ</b>	Ministère des Transports du Québec	
<b>ODD</b>	Objectifs de Développement Durable des Nations Unies	
<b>OCPM</b>	Office de Consultation Publique de Montréal	
<b>PFE / CFE</b>	Performance Financière des Entreprises	Corporate Financial Performance
<b>PP</b>	Parties Prenantes	
<b>PSE / CSP</b>	Performance Sociale des Entreprises	Corporate Social Performance
<b>RSE</b>	Responsabilité Sociale des Entreprises	
<b>RSM / MSR</b>	Responsabilité Sociale des Mégaprojets	Megaproject Sustainable Responsibility
<b>UNGC</b>	Pacte mondial des Nations Unies	United Nations Global Compact

## RÉSUMÉ

Ce mémoire explore l'impact de l'intégration des critères ESG sur la performance des grands projets d'infrastructure. L'objectif est de déterminer comment l'intégration des critères ESG influence la performance des grands projets d'infrastructure. L'objectif de cette recherche est de documenter l'intégration des critères ESG à deux niveaux : au sein des pratiques organisationnelles et lors de la réalisation d'un grand projet d'infrastructure, tout en analysant l'impact de cette intégration sur la performance globale du projet. Une étude de cas a été réalisée sur le projet de construction d'un pont d'étagement par l'Administration Portuaire de Montréal. Les résultats, basés sur les perceptions et opinions des répondants, montrent que l'intégration des critères ESG a entraîné des impacts positifs sur la performance du projet, dont l'engagement des parties prenantes internes, mais a également révélé des impacts limitant la performance de ces initiatives ESG. Un facteur limitant est l'inadéquation entre les besoins des communautés locales et les initiatives mises en place. Cette recherche met en lumière l'importance d'une meilleure compréhension des besoins des parties prenantes externes comme la communauté, dans l'intégration des initiatives ESG.

Mots-clés : ESG, performance, infrastructure, parties prenantes, communautés, réputation d'entreprise

## INTRODUCTION

Le modèle financier des investissements influencés par les critères ESG (Environnement, social, gouvernance) est une pratique de plus en plus normalisée qui est reflétée dans des notations ESG (*ESG Ratings*), des codes de conduite, des guides et des réglementations qui ont évolué à partir des concepts de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) (MacNeil & Esser, 2022). Par exemple, les notations ESG, généralement fournies par des agences spécialisées telles que : *Morningstar Sustainalytics* et *Bloomberg ESG Ratings*, mesurent la performance des entreprises en matière de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance, servant d'outil pour rendre mesurables les efforts des compagnies en matière de développement durable (Dathe et al., 2022). En 2008, les investissements internationaux dans des portefeuilles influencés par les critères ESG étaient estimés à 20 milliards de dollars américains et ce chiffre continue d'augmenter grâce à l'intérêt croissant des banques et des investisseurs (Dathe et al., 2022). Cela illustre l'omniprésence actuelle des critères ESG et l'importance du discours sur leur intégration parmi les stratégies d'investissement. Cette tendance croissante a également influencé la notion de matérialité dans le processus de prise de décision. Traditionnellement, la matérialité se concentrait uniquement sur les informations financières jugées significatives dans la prise de décisions financières (Jebe, 2019). Cependant, il serait aujourd'hui limitatif de considérer ces informations comme principal outil à la prise de décision. À cet effet, les investisseurs souhaitent désormais comprendre l'impact ESG de leurs portefeuilles et exigent une évaluation des externalités allant au-delà des indicateurs de performance financiers pour orienter leur décision (Eccles et al., 2020). Cela met en évidence l'évolution des attentes des investisseurs, qui ne se contentent plus d'évaluer les performances financières, mais cherchent également à intégrer des critères ESG dans leurs décisions d'investissement, modifiant ainsi la notion traditionnelle de matérialité. Par exemple, à l'échelle mondiale, les investissements dans les infrastructures ont atteint des niveaux sans précédent (Haryani et Anjani 2023). Bien que les infrastructures jouent un rôle crucial pour l'amélioration du bien-être sociétal, elles peuvent également engendrer des conséquences sociales et environnementales négatives (Haryani et Anjani 2023). Face à ces enjeux, les entreprises des secteurs de l'architecture, de l'ingénierie et de la construction sont de plus en plus scrutées par le marché pour leur performance en matière de critères ESG, ce qui entraîne une pression croissante pour qu'elles adoptent et respectent les normes ESG (Gong et al., 2024).

Nombreux avantages sont associés à la divulgation de matériel ESG. En effet, plus la divulgation d'informations ESG des entreprises est élevée, plus l'asymétrie de l'information est réduite, ce qui mène à l'amélioration du capital de réputation des entreprises (Xu et al., 2022). Certains chercheurs, tels que Chatterji et al. (2009), Mulchandani et al. (2022), et Wong et al. (2021), estiment que la divulgation des informations ESG contribue à réduire le coût du capital, et à renforcer la confiance des investisseurs. De plus, il convient de noter que certains investisseurs, ayant des préférences en matière de RSE, sont prêts à accepter des rendements légèrement inférieurs pour atteindre des objectifs non financiers, ce qui peut également contribuer à la réduction du coût du capital (Christensen et al., 2021). Les avantages que confère l'intégration des critères ESG ne se limitent pas à rechercher la création de valeur financière, mais met également l'accent sur la création de valeur sociale (Pambudi et al., 2023). En effet, cette intégration aide les projets d'infrastructure à atteindre les objectifs de développement durable (ODD) en alignant ces projets avec les objectifs de durabilité mondiaux (Pambudi et al., 2023). Plus précisément, l'intégration des critères ESG au sein des projets d'infrastructure peut aider à réduire les risques de ces projets en conférant aux projets une meilleure acceptabilité sociale, en réduisant les dommages environnementaux potentiels et en élevant la qualité des normes opérationnelles au fil du temps (Hebb, T., 2019). À cet effet, l'intégration des principes ESG est essentielle pour atteindre de nombreux objectifs sociétaux et environnementaux plus larges tels que la résilience face aux changements climatiques (Hebb, T., 2019). De plus, l'intégration des critères ESG permet un alignement avec les attentes sociétales et aide les projets d'infrastructure à être opérés de façon plus durable et inclusive à travers l'intégration de processus tels que la consultation des communautés (Hebb, T., 2019). Cette intégration vise à soutenir ces avantages potentiels tout au long du cycle de vie de ces projets (Pambudi et al., 2023).

Bien que l'intégration des critères ESG augmente en popularité et présente de nombreux avantages, ils ne sont pas à l'abri des critiques, certains auteurs en révèlent le caractère parfois controversé. Lors d'une recherche menant l'évaluation de six grandes entreprises pour leur divulgation d'indices financiers ESG révèle une faible convergence entre ces indices, ce qui les rend incohérents et montre qu'ils mesurent parfois les mêmes concepts de manière différente (Chatterji et al., 2016). Ce déséquilibre causé par le manque de convergence des indices financiers peut avoir plusieurs conséquences : il complique l'évaluation de la performance ESG des entreprises, des fonds et des portefeuilles financiers ; il réduit les incitations pour les entreprises à améliorer leur performance ESG en raison des signaux contradictoires provenant des agences de notation ; cela peut également entraîner un sous-investissement dans les initiatives d'amélioration ESG ; et, enfin de compte, les marchés risquent de moins bien refléter la véritable performance ESG des entreprises (Berg et al., 2022). Par conséquent, ce manque de convergence au sein des indices financiers complique non seulement l'évaluation de la performance ESG, mais soulève également des questions sur l'efficacité des

notations ESG à capter la véritable contribution des entreprises. En effet, on pourrait croire que ces notations, influencées par les principes ESG, se limitent principalement à refléter la performance financière des entreprises, plutôt qu'à évaluer leur contribution réelle au développement d'un monde meilleur pour l'environnement et la société (Amel-Zadeh & Serafeim, 2018). Cette situation traduit un manque de normes standardisées pour les rapports ESG entre les secteurs ; un manque de données fiables sur la performance des projets d'infrastructures axés sur la durabilité et les critères ESG et complique l'évaluation de la viabilité des avantages liés à cette intégration (Hebb, T., 2019). De plus, l'incohérence au sein des normes ESG peut créer de la confusion et compliquer l'application uniforme des critères ESG à travers les différents projets, ce qui peut potentiellement réduire l'efficacité des initiatives ESG (Pambudi et al., 2023). Les exigences ESG strictes peuvent restreindre la faisabilité des projets d'infrastructure à fort impact environnemental, en augmentant les coûts et la complexité, car tous les projets ne peuvent pas facilement s'adapter à ces critères sans ajustements majeurs ou investissements supplémentaires, ce qui peut décourager certains investisseurs à intégrer ces pratiques (Pambudi et al., 2023). Bien que l'intégration des critères ESG soit de plus en plus valorisée pour son potentiel à améliorer la durabilité des projets d'infrastructure, la variabilité et le manque de cohérence des indices ESG, ainsi que l'absence de normes standardisées, compliquent grandement l'évaluation de leur impact réel sur la performance des projets. Ainsi, il devient complexe de mesurer de manière cohérente et fiable l'effet de l'intégration des critères ESG sur la performance globale des projets d'infrastructure.

Alors que les questions ESG continuent de susciter des débats sur leur véritable impact, il est tout aussi crucial de se pencher sur un domaine où leur intégration revêt une importance particulière : les grands projets d'infrastructure. Il est désormais établi que les enjeux de gouvernance jouent un rôle crucial dans la gestion des dimensions du développement durable des mégaprojets, notamment à travers le cadre institutionnel (Ward & Skayannis, 2019). Par le fait même, une gouvernance faisant preuve de responsabilité sociale, précisément de responsabilité sociale des mégaprojets (RSM), repose sur l'uniformité, la transparence et la responsabilité, afin de créer une valeur partagée et durable pour l'ensemble des parties prenantes (Ma et al., 2017). En effet, le succès ou l'échec des projets d'infrastructure ne dépend pas uniquement de leur performance technique, mais également de la perception qu'en ont les communautés concernées (Doloi, 2012). Par conséquent, pour que ces projets créent une véritable valeur sociale et soient considérés comme réussis, il est essentiel de mettre en place des cadres de gestion permettant d'identifier correctement les parties prenantes secondaires, telles que les communautés, et d'intégrer leurs perceptions de manière holistique dans le processus de développement du projet (Doloi, 2012). Dans cette perspective, la gestion des mégaprojets doit mettre en avant l'importance et l'urgence de la durabilité dans ses initiatives (Thounaojam & Laishram, 2022). Certains chercheurs affirment même qu'il est essentiel d'aligner le

développement des mégaprojets sur les objectifs de développement durable des Nations unies (ODD), qui proposent des cibles plus ambitieuses, notamment en matière de décarbonisation (Dimitriou & Field, 2019; Sankaran et al., 2020). Ainsi, les mégaprojets d'infrastructure ont une importante responsabilité sociale à maintenir et la RSM englobe plusieurs différents domaines, rendant ainsi son intégration complexe et allant bien au-delà des perspectives de rentabilité, moralité et politique (Ma et al., 2020). L'analyse de l'impact de l'intégration des critères ESG sur la performance des projets d'infrastructure est donc essentielle, car elle permet de s'assurer que ces pratiques conduisent à des infrastructures plus durables et résilientes, tout en alignant les investissements sur les objectifs de développement durable ; en équilibrant productivité économique ; protection de l'environnement et équité sociale (Haryani et Anjani 2023). À cet effet, il y a maintenant une importante croissance des critères ESG dans les secteurs de l'architecture, l'ingénierie et de la construction qui jouent un rôle prépondérant dans le domaine de l'infrastructure (Gong et al., 2024).

À la lumière de ces constats, il existe encore plusieurs éléments non couverts par la littérature concernant l'intégration des critères ESG dans les grands projets d'infrastructure. De manière générale, la recherche sur les critères ESG dans les secteurs de l'architecture, de l'ingénierie et de la construction en est encore à ses débuts ; cela se traduit par un nombre limité d'études académiques dans ce domaine, contribuant ainsi aux limites existantes en matière de connaissances sur les critères ESG et leur application au sein des projets de construction (Gong et al., 2024). Plus précisément, bien que les principes ESG soient couramment appliqués au niveau des entreprises, particulièrement dans le secteur financier, il existe un manque considérable de recherche concernant la façon dont ces principes sont concrètement appliqués au niveau des projets et particulièrement pour les grands projets d'infrastructure (Qi et al., 2023). Ainsi, la majorité des évaluations ESG se concentrent sur les entreprises plutôt que sur des projets spécifiques, ce qui limite la compréhension de la manière dont les principes ESG peuvent directement influencer la performance des projets (Qi et al., 2023). Il est donc crucial d'élargir la recherche sur les critères ESG pour inclure le domaine des projets, où la recherche ESG peut évaluer des opportunités d'investissement plus intéressantes, en atteignant non seulement des avantages économiques, mais en accordant une plus grande attention aux avantages environnementaux et sociaux potentiels apportés par les projets (Qi et al., 2023).

Bien que plusieurs études mettent en évidence l'importance de la durabilité, de la transparence et de la gouvernance pour expliquer le succès des grands projets d'infrastructure, peu d'entre elles explorent en profondeur comment l'intégration des critères ESG influence véritablement la performance de ces projets. Cette limite est d'autant plus significative considérant que les grands projets d'infrastructure exercent une influence majeure sur les communautés, l'environnement et les dynamiques économiques (Doloi, 2012; Thounaojam & Laishram, 2022).

C'est dans ce contexte que se pose notre question de recherche :

*Quel est l'impact de l'intégration des critères ESG sur la performance des grands projets d'infrastructure ?*

Les objectifs visés sont doubles :

1. Documenter l'intégration des critères ESG à deux niveaux : au sein des pratiques organisationnelles de l'APM et lors de la réalisation du projet spécifique de construction d'un pont d'étagement dans le secteur du terminal Viau à Montréal.
2. Analyser l'impact de cette intégration sur la performance du projet, en se basant sur les perceptions et opinions des répondants.

Cette recherche adopte une approche qualitative basée sur une étude de cas unique, une méthode particulièrement appropriée pour les problématiques exploratoires où l'on cherche à comprendre et à induire une signification des événements observés (Gagnon, 2012). Le cas étudié concerne le projet de construction d'un viaduc dans le secteur du terminal Viau à Montréal, dirigé par l'Administration Portuaire de Montréal (APM). Cette étude de cas nous permet de documenter l'intégration des critères ESG, tant au niveau des pratiques organisationnelles de l'APM que dans le cadre du projet. Elle permet également d'analyser l'impact de cette intégration sur la performance globale du projet en fonction des perceptions des répondants. En tenant compte de ces perceptions recueillies auprès des répondants, nous reconnaissons l'importance de capturer une diversité d'opinions, même si elles peuvent parfois être contradictoires (McGuire, 2004). Il est crucial de comprendre comment les différentes parties prenantes internes et externes perçoivent les impacts du projet, car ces perceptions influencent directement la légitimité sociale du projet, sa réussite à long terme et sa capacité à générer une valeur durable (Doloi, 2012). Cette approche holistique permet de mieux saisir les dynamiques sociales et les attentes des parties prenantes qui entourent les grands projets d'infrastructure, tout en offrant une perspective plus nuancée sur l'intégration des critères ESG dans un contexte complexe. Bien que le projet analysé ne corresponde pas strictement à la définition d'un mégaprojet selon Flyvbjerg (2017), il partage des caractéristiques clés, telles qu'un vaste réseau de parties prenantes, un cycle de vie d'environ 10 ans et une grande complexité.

Cette grande complexité est aussi due au fait que le projet s'inscrit dans le cadre d'un plus grand projet, celui du prolongement des boulevards L'Assomption et Souigny ; cela reflète en partie la complexité institutionnelle des projets (Pitsis et al., 2018). En effet, ces types de projets sont souvent contestés en raison de la diversité des parties prenantes impliquées, chacune ayant des intérêts et des visions qui peuvent entrer en conflit ; plus le projet est vaste, plus ces tensions institutionnelles s'intensifient, ajoutant une couche de

complexité à sa réalisation (Pitsis et al., 2018). Ces éléments justifient l'utilisation de la littérature sur les mégaprojets dans le cadre de ce mémoire. De plus, la construction du viaduc s'inscrit dans un projet plus vaste, celui du prolongement des boulevards L'Assomption et Souigny, renforçant ainsi la pertinence de ce cadre théorique. Par conséquent, les termes « grands projets » et « mégaprojets » sont utilisés de manière interchangeable pour décrire les aspects contextuels du projet à l'étude et les concepts théoriques qui y sont associés

### *Structure du document*

Le présent mémoire est structuré en quatre chapitres principaux, suivis d'une conclusion. Le premier chapitre est consacré à la revue de littérature, où sont explorés les concepts clés et les recherches antérieures pertinentes pour cette étude. Le deuxième chapitre présente la méthodologie employée, détaillant l'approche de recherche, les méthodes de collecte de données, ainsi que les choix méthodologiques. Le troisième chapitre se concentre sur l'étude de cas du projet de construction du viaduc Viau, réalisé par l'Administration Portuaire de Montréal (APM), offrant une description détaillée du contexte et des enjeux. Enfin, le quatrième chapitre propose une analyse approfondie des résultats de l'étude de cas, en mettant en lumière l'impact de l'intégration des critères ESG. Le mémoire se termine par une conclusion générale, qui résume les principaux résultats, discute des implications théoriques et pratiques, et propose des pistes pour de futures recherches.

# CHAPITRE 1

## Revue de littérature

Ce chapitre présente une revue de littérature structurée en trois axes principaux. Le premier axe se concentre sur une compréhension des critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance). À la section 1.1.1, nous retraçons l'historique des critères ESG lié au concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). La section 1.1.2 offre une définition du concept ESG et la section 1.1.3 aborde la matérialité et la double matérialité. En section 1.1.4, nous explorerons les outils de divulgation ESG, les principaux acteurs impliqués et les critiques et les faiblesses liées à la divulgation de matériel ESG, abordé dans les sections 1.1.5 et 1.1.6. Le deuxième axe s'intéresse aux liens entre les critères ESG et le contexte des mégaprojets d'infrastructure (MIP), en abordant plusieurs sujets comme la Responsabilité Sociale des Mégaprojets (RSM) aux sections 1.2.1 et 1.2.2. Nous abordons également les enjeux de gouvernance à la section 1.2.4. Enfin, le troisième axe analyse la performance des mégaprojets sous divers aspects. Nous examinons la performance des MIP et la notion du succès des MIP dans la section 1.3.1 et 1.3.2. Ensuite nous aborderons les causes de mauvaises performances en lien avec la durabilité et indicateurs clés permettant d'évaluer la performance de ces projets dans les sections 1.3.3 et 1.3.4. Finalement nous approfondissons le lien entre la performance des MIP et l'intégration des critères ESG à la section 1.3.5. Cette exploration des axes offre une vision approfondie des enjeux liés à l'intégration des critères ESG et souligne l'importance de la durabilité et de la responsabilité sociale dans le contexte des mégaprojets.

### Avis au lecteur

Certaines sections de cette revue de littérature n'ont pas été directement mobilisées dans l'analyse ; comme la section portant sur la double matérialité ou la discussion portant sur les indicateurs de performance (KPI). Ces sections ont été intégrés et conservée dans la publication de ce mémoire afin d'offrir une compréhension plus large des critères ESG et leur cadre d'application. Ainsi, l'intégration de ces sections permet de mieux situer les concepts théoriques et vise à enrichir le contexte de ce travail de recherche en fournissant une base conceptuelle plus complète pour les lecteurs intéressés par ces aspects.

## 1.1 Historique des critères ESG

### 1.1.1 Définition du concept ESG

Il existe un manque de définition commune de l'ESG au sein de la littérature, ce qui pose des défis en créant des incohérences en ce qui a trait à la recherche et la pratique. Cela complique la comparaison des notations et des évaluations ESG entre différentes études et institutions, et conduit à des divergences dans l'interprétation et l'application des principes ESG (Li et al., 2021). Selon la *British Business Bank* (2023), le terme ESG désigne « l'ensemble des impacts environnementaux et sociaux d'une compagnie ainsi que la solidité et la transparence de la gouvernance en ce qui concerne le leadership de la compagnie, le salaire des cadres, l'audit, le contrôle interne et les droits des actionnaires » (traduction libre, para. 2). Globalement, les critères ESG permettent d'évaluer la manière dont une entreprise intègre les pratiques environnementales, sociales et de gouvernance dans ses opérations quotidiennes et son modèle d'affaires ; ils mesurent non seulement l'efficacité de ces pratiques, mais aussi leur impact sur la durabilité de l'entreprise, en tenant compte de la façon dont ces éléments contribuent à la création de valeur (British Business Bank, 2023).

Plus précisément, l'aspect environnemental se concentre sur la minimisation des impacts environnementaux et permet aux compagnies de cibler différentes parties de la compagnie ou des pratiques éthiques et durables pourraient être mises en œuvre (British Business Bank, 2023). Les aspects environnementaux peuvent se référer à plusieurs aspects comme : les politiques climatiques de l'entreprise, la consommation d'énergie, la gestion des déchets toxiques et la pollution, la conformité aux réglementations environnementales et comment les entreprises prendront en charge la gestion des risques environnementaux (Investopedia, 2023).

En ce qui concerne l'aspect social, celui-ci met l'accent sur la façon dont les compagnies peuvent impacter la société et la culture organisationnelle (British Business Bank, 2023). Les compagnies peuvent donc contribuer à l'équité au sein de la société et les critères ESG seront en mesure de traduire cet impact à travers les opportunités et les conditions de travail offertes aux employés ainsi que la chaîne d'approvisionnement et l'impact sur les communautés locales (British Business Bank, 2023). D'autres exemples illustrant l'aspect social des critères ESG sont les rapports avec la justice sociale et l'éthique d'entreprise, la prévention des risques en lien avec les conditions de travail, la cybersécurité et la protection des données personnelles (Investopedia, 2023).

Dans la perspective des critères ESG, la gouvernance s'intègre comme un cadre structurant la gestion des éléments de durabilité sociaux, environnementaux et économiques en alignant les objectifs stratégiques organisationnels sur des principes de gouvernance durable (Conmy, 2024). De ce fait, le critère de gouvernance fait référence aux processus décisionnels et aux comportements éthiques de l'organisation ainsi

que la transparence derrière ces derniers (British Business Bank, 2023). Plus précisément ce facteur se réfère à des aspects comme : les méthodes de comptabilité, l'intégrité et la diversité dans la sélection du leadership, le degré de redevabilité aux actionnaires, si les compagnies veillent à ne pas utiliser des contributions politiques pour obtenir des traitements préférentiels ou s'engager dans des conduites illégales (Investopedia, 2023).

### 1.1.2 Historique des critères ESG et Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

Afin de mettre en contexte les critères Environnement, Social, Gouvernance (ESG), il est important de porter attention à l'historique ayant entraîné l'utilisation commune du terme ainsi que de son omniprésence dans le discours du développement durable, le monde des affaires et le monde académique. Les critères ESG tirent d'abord leurs racines de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). En 1932, des avocats portant le nom d'Adolf A. Berle, Jr et E. Merrick Dodd, Jr introduisent au débat public la question du rôle des corporations dans notre société, à savoir pour qui les entreprises sont redevables (Oranburg, 2022). Cette question touche aux principes fondamentaux de la RSE. Un peu plus de deux décennies plus tard, la première apparition de cette responsabilité fait surface dans les écrits de Howard Bowen en 1953 (Acquier et al., 2011). Une question réside comme point de départ aux écrits de Bowen sur la RSE. Il cherchait à savoir quel était le mélange d'initiatives volontaires et de pressions coercitives qui allait être le plus susceptible d'aligner les intérêts des entreprises et ceux du public, sachant très bien qu'une seule partie de ce mélange ne serait pas suffisant pour atteindre un équilibre (Acquier et al., 2011). Bowen définit donc la « *Social Responsibility of the Businessman* » comme étant l'obligation de l'homme d'affaires à poursuivre des politiques, prendre des décisions ou suivre des lignes d'action désirables sur le plan des objectifs et des valeurs de notre société (Bowen, 2013, p. 6). Ainsi, la RSE suggère que les entreprises doivent amener plus à la société que d'aspirer à maximiser les profits des actionnaires. La conscientisation de la RSE perdure jusqu'à aujourd'hui, mais connaît une croissance particulièrement importante dans les années 1990 (Orzes et al., 2018). En effet, de nombreuses parties prenantes, notamment les investisseurs, demandent aux compagnies de déclarer leurs engagements envers les principes de RSE. Pour ce faire, les compagnies adopteront des standards, créeront des codes de conduite, et mettront en place des systèmes de gestion responsable capables de rendre compte de leur RSE (Orzes et al., 2018).

Plusieurs définitions du concept de RSE sont adoptées dans la littérature. Pour certains, la RSE est définie comme étant la façon dont une compagnie devrait se comporter d'un point de vue éthique et comme outil servant à rendre les organisations responsables de leurs actions (Dathe et al., 2022). Nous retenons la définition proposée par la Commission européenne en 2011 et adoptée par les auteurs Hahn & Kühnen,

(2013). La RSE y est définie comme : la responsabilité des entreprises pour leur impact sur la société, et afin d'assurer cette responsabilité, les entreprises doivent implanter un processus d'intégration des préoccupations sociales, environnementales, éthiques des droits de l'homme et des préoccupations des consommateurs dans leur activité et leur stratégie de base et faire cela en étroite collaboration avec leurs partenaires sociaux (European Commission, 2011). Cette définition soutient l'objectif de maximiser la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes de la société et d'identifier, prévenir et mitiger les impacts négatifs (European Commission, 2011).

La première apparition des critères ESG s'est donc faite en 2004 lors du rapport: «*Who Cares Wins: Connecting financial Markets to a Changing World.*» (Delgado-Ceballos et al., 2023). Ce rapport est fait à l'issue d'une conférence réunissant 20 institutions financières combinant la gestion d'actifs d'une valeur de US\$6 trillions (Global Compact, 2005). Cette réunion présente le but d'obtenir une convergence entre les objectifs des Nations unies et du secteur privé, notamment les objectifs des marchés financiers. L'intérêt principal de ce rapport est donc une série de recommandations ciblant des acteurs de différents secteurs financiers afin d'examiner l'intégration des critères ESG comme moteur de création de valeur pour les marchés financiers et l'analyse des investissements (Global Compact, 2005). De ce fait, l'apparition des critères ESG s'est d'abord manifestée au sein du secteur financier international. Présentement, le modèle financier des investissements ESG est une pratique normalisée, reflétée dans les notations ESG (*Ratings*), les codes de conduite, les guides et les réglementations, et qui a évolué à partir des concepts de la RSE (MacNeil & Esser, 2022). Ces pratiques sont basées sur les critères ESG et servent d'outil pour rendre mesurables les efforts des compagnies (Dathe et al., 2022). Ces outils sont divisés en trois catégories parmi lesquelles nous pouvons trouver quelques centaines d'outils: les cadres de travail (*Frameworks*), normes (*Standards*), notations financières et indices financiers (*Ratings and Indices*) (Siew, 2015). Les cadres et standards ESG les plus reconnus sont les suivants: le *International Integrated Reporting Council* (IIRC), les *Principles of Responsible Banking* (PRB), les *Principles of Responsible Investing* (PRI), les *Climate-related Financial Disclosures* (TCFD), le *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), le *Global Compact* et la *Global Reporting Initiative* (GRI), ce dernier est le cadre le plus adopté en matière de divulgation ESG (Jonsdottir et al., 2022). Les standards agissent comme des cadres directeurs, soutenus par une documentation formelle précisant les exigences, spécifications et caractéristiques nécessaires pour garantir que les efforts de durabilité sont menés de manière cohérente (Siew, 2015).

Ainsi, le développement de la RSE se concentrait initialement sur les obligations éthiques et les activités volontaires visant à bénéficier à la société ; au fil du temps ces efforts sont devenus plus structurés et institutionnalisés, conduisant à la création de cadres tels que la Global Reporting Initiative (GRI) et le *United*

*Nations Global Compact* (UNGC) (Waddock, 2008). Cette évolution marque la transition des initiatives plus générales de la RSE vers des critères ESG plus spécifiques et mesurables, désormais intégrés à la gouvernance d'entreprise et à l'évaluation de la performance financière (Waddock, 2008). Les standards, codes de conduite et systèmes de gestion responsables utilisés pour rendre compte de la RSE sont donc cohérents avec les outils tels que les notations, guides et réglementations basés sur les critères ESG. Ces derniers représentant une évolution du concept de RSE en intégrant des mesures plus formalisées et spécifiques aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. Les concepts de RSE et ESG sont parfois utilisés de manière interchangeable dans le contexte de la valeur sociale (Gillan et al., 2021). Une différence marquante entre les deux termes demeure ; l'ESG inclut explicitement la gouvernance tandis que la RSE l'aborde de manière indirecte, ainsi l'ESG tend à supporter un cadre plus complet, car il englobe un éventail plus vaste de questions et offre une approche plus détaillée et structurée pour mesurer la responsabilité et l'impact des entreprises (Gillan et al., 2021).

Au sein de la littérature sur le développement durable, un autre concept émerge: la performance sociale des entreprises (PSE), définie par Wood comme étant: « *la configuration des principes de responsabilité sociale d'une organisation, ses processus de réactivité sociale, politique, programmes et résultats observables en lien avec les relations sociétales de l'entreprise* », (Wood, 1991, p.693, traduction libre). Ainsi, pour mesurer la performance sociale d'une entreprise, le chercheur examine dans quelle mesure les principes de responsabilité sociale motivent les actions des entreprises (Wood, 1991). Dans ce contexte, la mise en œuvre efficace des stratégies ESG et la divulgation des informations ESG par les entreprises tend à démontrer de meilleures performances en matière de PSE et de durabilité pour ces dernières (Alsayegh et al., 2020). Il est également important de noter la relation entre la performance sociale des entreprises et leur performance financière. En effet, la PSE est un résultat clé des initiatives de RSE et d'ESG pouvant conduire à une meilleure performance financière (Ting et al., 2020).

En d'autres mots, la RSE vient décrire comment une compagnie devrait se comporter en société, tandis que les critères ESG représentent les façons appropriées de mesurer la performance éthique des entreprises en utilisant des données comparables et quantifiables (Dathe et al., 2022). Pour tirer pleinement parti de leur responsabilité sociale, elles ne doivent pas seulement s'engager dans des pratiques de RSE, mais aussi les divulguer de façon claire et appropriée, grâce aux outils de divulgations ESG (He et al., 2022). Ainsi, la PSE est essentiellement le résultat de la mise en œuvre des activités de RSE et des principes ESG au sein d'une entreprise et révèle dans quelle mesure une entreprise remplit ses responsabilités sociales (Ting et al., 2020). Le cadre de la PSE est donc cohérent avec le cadre ESG (Uyar et al., 2020) et la majorité des études mesurant la PSE utilisent des indices ou des notations ESG (Garefalakis & Dimitras, 2020).

Dans le cadre de cette recherche, l'accent est mis sur l'ESG, qui se distingue de la RSE tout en restant profondément lié à celle-ci, car, bien que l'ESG se concentre sur des mesures plus spécifiques et formalisées, il est important de reconnaître que le savoir développé dans le cadre de la RSE est utile pour expliquer l'impact des critères ESG (Waddock, 2008). La RSE a posé les bases des cadres normatifs tels que la Global Reporting Initiative (GRI) et le United Nations Global Compact (UNGC) (Waddock, 2008) et les standards du GRI sont les plus adoptés en matière de divulgation ESG (Cort et Esty, 2020). Ces cadres ont ensuite évolué pour devenir des outils plus spécifiques et mesurables dans le cadre de l'ESG, intégrant les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance dans la gouvernance d'entreprise et l'évaluation de la performance financière (Waddock, 2008). Ainsi, bien que distincts, les concepts de RSE et ESG sont cohérents et se rejoignent dans leur objectif. Les effets des initiatives ESG peuvent souvent s'apparenter à ceux des initiatives de RSE, notamment en matière de transparence, de responsabilité et de contribution au bien-être social (Gillan et al., 2021). Par conséquent, bien que cette recherche se concentre sur l'ESG, elle s'inspire également des enseignements et des pratiques développés dans le domaine de la RSE.

### 1.1.3 De la matérialité simple à la matérialité double

Le concept ESG constitue la base de nombreux rapports de développement durable, élaborés selon des normes et cadres de divulgation spécifiques. C'est depuis que les facteurs ESG ont été reconnus comme étant une variable pouvant affecter la rentabilité financière que la matérialité financière des critères ESG a accéléré la prolifération des standards, métriques et cadres ESG (Delgado-Ceballos et al., 2023). Avant d'examiner en détail les standards et cadres de divulgation ESG, il est pertinent d'analyser les raisons de leur popularité croissante et la motivation des entreprises à collecter et divulguer ces informations. Cette popularité est en grande partie attribuable au concept de matérialité. Le terme Matérialité est un concept financier qui désigne les facteurs pouvant avoir un impact significatif sur la performance financière (Delgado-Ceballos et al., 2023). Ce matériel est donc l'information que les entreprises doivent fournir aux investisseurs pour qu'ils puissent prendre des décisions financières. Un exemple de matérialité serait de divulguer l'information en lien avec un changement dans la politique de dépréciation des actifs d'une compagnie, ou simplement la divulgation de rapport financier annuel. Cette divulgation d'information financière est d'ailleurs obligatoire pour les entreprises publiques: le gouvernement utilise le concept de matérialité pour justement construire cette obligation légale (Jebe, 2019). Historiquement, l'utilisation de la matérialité était définie afin d'inclure seulement l'information financière (Jebe, 2019). Toutefois, aujourd'hui, il serait limitatif et insuffisant de seulement compter l'avantage financier comme outil principal à la prise de décision: les investisseurs veulent comprendre l'impact ESG que peuvent avoir leurs

portefeuilles et ils exigent une mesure des externalités allant au-delà des indicateurs de performance financiers (Eccles et al., 2020). En ce sens, les investisseurs utilisent des métriques financières, non financières ainsi que de l'information sur l'impact des externalités des entreprises ou des projets de ces dernières afin de prendre des décisions financières. Il n'est donc pas surprenant qu'aujourd'hui, toutes les institutions financières mondiales divulguent leur impact par l'intermédiaire de rapports ESG et définissent des critères afin de prendre des décisions d'investissements liées aux ESG (Dye et al., 2021).

Il est également important de considérer les approches associées aux différentes motivations et objectifs des critères ESG et des initiatives normatives et réglementaires ESG. De manière générale, les approches réglementaires se situent entre deux extrêmes, soit l'approche étroite visant à « donner aux investisseurs ce qu'ils veulent » et l'approche plus large s'adressant à l'ensemble des parties prenantes de la société, vise à « susciter le changement » avec des rapports sur le développement durable (Christensen et al., 2021, p. 1178). Ainsi, l'approche étroite entraîne une divulgation de matériel visant à être pertinent pour les investisseurs ou certains d'entre eux ont une perspective principalement axée sur la rentabilité financière et cherchent à savoir si le matériel ESG pourrait avoir une incidence sur la rentabilité. Dans le même ordre d'idée, lorsque les investisseurs sont axés sur la valeur financière, leur approche sera prise en fonction du fait que l'impact des externalités, surtout négatives, est mal évalué dans un contexte où les entreprises doivent de plus en plus intégrer le coût de ces externalités (Eccles et al., 2020). En ce sens, ces investisseurs sont concernés par le risque financier potentiel des externalités et les coûts engendrés par l'intégration de ces coûts. Cette approche est considérée comme de la matérialité simple puisqu'elle répond uniquement aux besoins des investisseurs (Christensen et al., 2021). L'approche plus large diffère au sens où elle intègre à la matérialité des informations pertinentes pour l'ensemble des parties prenantes de la société, indépendamment du fait que ces informations auront un impact sur la rentabilité financière (Christensen et al., 2021). Cette approche examine comment l'entreprise influe sur la durabilité des systèmes au sein desquels elle opère, que ce soit des systèmes sociaux ou environnementaux (Christensen et al., 2021). Finalement, il est ici question de répondre à plus d'un objectif: à la fois satisfaire les besoins des investisseurs, mais aussi, rendre compte, à toutes les parties prenantes, des impacts ESG que pourraient avoir les entreprises tout en prenant compte des externalités négatives. C'est ce concept que l'on appelle la double matérialité, puisqu'elle prend en compte les objectifs des investisseurs et de toutes les autres parties prenantes parmi les informations divulguées (Christensen et al., 2021; Eccles et al., 2020). Ainsi, la divulgation de matériel ESG est grandissante et de plus en plus pertinente, non seulement pour les investisseurs, mais pour l'ensemble des parties prenantes de la société. L'environnement actuel exerce des pressions croissantes sur les entreprises, les incitant à intégrer le coût de leurs externalités et à divulguer des

informations non financières pertinentes liées à leurs activités. Par conséquent, les motivations et objectifs des organisations qui publient des données ESG varient considérablement.

#### 1.1.4 Critiques et faiblesses liées aux facteurs ESG

La croissance de la demande en matière de divulgation ESG a poussé de nombreuses entreprises à créer leurs propres outils, que ce soit des *frameworks*, standards ou ratings et indices. Le résultat de ce rapide mouvement est la création d'un écosystème complexe de métriques ESG, de sources de données, notations et indices avec des conceptions de la matérialité différentes qui nécessite un degré de contextualisation important afin d'être analysé correctement pour des fins d'investissements (Eccles et al., 2020). Ainsi, le manque de standardisation des outils SRT en termes de critères et de méthodologie est critiqué par de nombreux auteurs (Amel-Zadeh & Serafeim, 2018; Dye et al., 2021; Siew, 2015; Yu et al., 2020). Cette critique est menée de plusieurs façons. D'abord, l'incohérence entre les rapports de développement durable peut entraîner un cloisonnement des différentes dimensions du développement durable, négligeant ainsi les liens entre elles (Hahn & Kühnen, 2013). Cela résulte de l'utilisation de lignes directrices couvrant certains aspects de manière plus générale et d'autres de manière plus précise, comme la GRI, qui adopte une approche beaucoup plus générale pour les aspects économiques que pour les aspects environnementaux (Hahn & Kühnen, 2013). Un autre auteur illustre cette incohérence dans des rapports de développement durable en lien avec le projet australien *Carbon Disclosure Project*: plusieurs unités de référence étaient différentes d'un rapport à l'autre comme la période de déclaration utilisée, à savoir l'année fiscale ou l'année civile, les unités utilisées et la nature des informations divulguées (Siew, 2015). Cela illustre un certain manque de maturité dans l'industrie et les répercussions négatives d'une arrivée aussi rapide de tous ces outils sur le marché. Une étude présente un aspect critique des critères ESG: le fait que les indices financiers utilisés pour évaluer la RSE des entreprises sont rarement évalués (Chatterji et al., 2016). Lors de l'évaluation de six grandes entreprises concernant la divulgation d'indices financiers socialement responsables, l'étude révèle une faible convergence entre ces indices, les rendant ainsi incohérents et capables de mesurer les mêmes concepts de manières différentes (Chatterji et al., 2016). Nous pouvons ainsi remettre en question la validité de ces indices financiers et advenant le fait que ces derniers soient invalides, puisque ces derniers ont une grande incidence sur l'allocation du capital, cela impliquerait des inefficacités importantes sur le marché de capitaux mondiaux (Chatterji et al., 2016). Ce déséquilibre entraîné par le manque de convergence de ces indices financiers peut entraîner d'autres conséquences: cela rendrait plus difficile l'évaluation de la performance ESG des firmes, des fonds et portefeuilles financiers, réduirait les incitations des entreprises à améliorer leur performance ESG puisque les firmes reçoivent des signaux contradictoires des compagnies de notations pour ensuite entraîner un sous-investissement dans les activités d'amélioration

ESG et finalement, les marchés seront moins susceptibles de représenter adéquatement la performance ESG des entreprises (Berg et al., 2022). En d'autres termes, comment les investisseurs peuvent-ils être assurés de la validité des données ESG lorsqu'ils sont confrontés à des données non-standardisées et parfois incohérentes et contradictoires. C'est à la lumière de ce manque de cohérence que tant d'auteurs critiquent le manque de standardisation et soulignent la nécessité d'utiliser des métriques universellement acceptées (Eccles et al., 2020). En effet, un des défis à venir est le fait que l'intégrité des données ESG doit être prouvée et ne peut en aucun cas être présumée (Cort & Esty, 2020). Cort et Esty soutiennent que les données ESG doivent être validées ou vérifiées par des instances comme les normes et examens réglementaires du gouvernement ou l'audit par une compagnie tierce produisant des données ESG, afin de communiquer avec précision les méthodologies de divulgations utilisées et d'assurer la mise à jour régulière de ces dernières (2020).

Les critiques en lien avec les critères ESG, leur divulgation et leur applicabilité ne se limitent pas à ses défis de cohérence et de standardisation. Certains auteurs viennent remettre en question l'intégrité de la contribution du concept des critères ESG. Ils estiment donc que le concept d'ESG, initialement motivé par l'argument que les considérations ESG contribuaient au développement durable des sociétés, a progressivement évolué en se concentrant sur l'exposition des entreprises aux risques financiers provenant des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance ; abandonnant ainsi l'idée initiale du développement durable ; et ne prenant pas en compte efficacement les facteurs ESG (Delgado-Ceballos et al., 2023; Van Zanten & Huij, 2022). En ce sens, l'objectif principal de l'intégration des critères ESG ne serait pas d'améliorer la durabilité et réduire les impacts environnementaux, mais d'aligner les bénéfices et les impacts environnementaux avec les rendements financiers en identifiant les risques et les opportunités en lien avec les facteurs ESG en mesure d'influencer les rendements financiers des actionnaires et investisseurs (Eccles et al., 2020). Ces mêmes auteurs caractérisent donc l'utilisation des facteurs ESG comme « La financiarisation de la durabilité » (Eccles et al., 2020, p. 575). Cela renforce davantage la perspective selon laquelle la performance financière de l'entreprise surpasse et ignore les principes fondamentaux de la RSE, qui ont comme objectif de maximiser la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes de la société, d'identifier, prévenir et mitiger les impacts négatifs (European Commission, 2011). Ainsi, cela reviendrait à dire que les notations financières influencées par les principes ESG ne serviraient qu'à rendre compte de la performance financière des entreprises et non à rendre compte de leur contribution au développement d'un monde meilleur pour l'environnement et la société (Amel-Zadeh & Serafeim, 2018). Cette critique peut être illustrée par l'exemple suivant: advenant qu'un pays ou secteur dans lequel une entreprise polluante opère et où aucune réglementation n'est mise en place pour traiter efficacement sa pollution, il soit possible que cette pollution n'affecte pas financièrement l'entreprise, car

elle ne contreviendrait pas à une forme de réglementation environnementale dans son secteur ou pays (Delgado-Ceballos et al., 2023). Ainsi, la divulgation de matériel ESG peut dépendre de la réglementation d'un pays ou d'un secteur, permettant aux entreprises d'éviter des impacts financiers liés à des pratiques environnementales polluantes. Cependant, l'utilisation des facteurs ESG par les entreprises et les investisseurs suscite des critiques sévères, notamment en raison du manque de standardisation et de cohérence entre les outils. De plus, certains auteurs remettent en question l'intégrité des critères ESG.

Nous considérons également le problème d'écoblanchiment ou de *Greenwashing* ; un problème particulièrement préoccupant dans le monde du développement durable, surtout lorsque les outils ESG peuvent servir à faciliter ces pratiques d'écoblanchiment (Rendani Mavis Matakanye et al., 2021). Les pratiques de reporting financier traditionnelles sont obligatoires, fortement réglementées et doivent impérativement atteindre des standards qualitatifs distincts, toutefois, le reporting ESG n'a pas cet encadrement et n'atteint pas les mêmes standards de qualité ; cela peut ainsi entraîner l'augmentation du risque d'écoblanchiment dans les activités de reporting ESG (De Silva Lokuwaduge & De Silva, 2022). Dans le cadre de l'utilisation des outils de divulgation ESG et de la mise en place de pratiques ESG au sein des entreprises, celles qui pratiquent l'écoblanchiment sont perçues comme très transparentes et divulguent de grandes quantités de données ESG ; pourtant, en réalité, ces entreprises affichent de mauvaises performances ESG (Yu et al., 2020). Plus précisément, les données ESG des rapports de développement durable peuvent manquer de cohérence, de standardisation et ne sont pas souvent auditées, augmentant ainsi le manque de fiabilité de ces données et par conséquent, cela peut faciliter les pratiques d'écoblanchiment, il est donc important de bien comprendre ces pratiques face aux pressions d'augmenter les performances ESG et la divulgation de données fiables (Yu et al., 2020). Nous sommes encore à un stade où les outils de divulgation ESG ne sont pas obligatoires et les entreprises ont la liberté de divulguer les données de leur choix, et même de s'abstenir à en divulguer, c'est une des causes de la grande variabilité de contenu au sein des rapports de développement durable et cela vient augmenter la difficulté d'évaluer la transparence des entreprises (Yu et al., 2020). Cette problématique illustre la nécessité de standardiser de façon internationale la divulgation ESG afin d'assurer une meilleure comparabilité, transparence et une réduction de la complexité dans la divulgation ESG pour arriver, entre autres à réduire le risque d'écoblanchiment (De Silva Lokuwaduge & De Silva, 2022).

#### 1.1.5 Avantages et bénéfices reliés à la divulgation de matériel ESG

Malgré ces aspects fortement critiqués dans la littérature, il est important d'examiner les nombreux avantages que peut entraîner la divulgation de matériel ESG et l'alignement des principes ESG au sein des

processus des entreprises et des projets. Il est à noter que certains auteurs considèrent la divulgation ESG comme un outil permettant de réduire l'asymétrie de l'information, en transmettant aux parties prenantes des informations omises par la divulgation financière (Lavin & Montecinos-Pearce, 2022). À cet effet, la qualité des informations divulguées au travers des évaluations ESG et la qualité de la communication de ce matériel jouera un rôle central dans la réduction des asymétries d'informations et ultimement sur la performance des entreprises (Lavin & Montecinos-Pearce, 2022). La qualité des informations divulguées, lorsqu'elle dépasse un certain niveau, peut contribuer à l'augmentation de la valeur marchande de l'entreprise, de ses rendements financiers et réduire les risques financiers de l'entreprise (Wen et al., 2022). Il est donc primordial de considérer la qualité des informations divulguées lorsque nous analysons ses avantages. D'autres auteurs comme Chatterji et al., (2009), Mulchandani et al., (2022), et Wong et al., (2021) considèrent que la divulgation de matériel ESG entraîne une baisse du coût du capital, permettant de réduire l'asymétrie d'information et renforcer la confiance des investisseurs. Il faut également considérer dans cet avantage possible, le fait que certains investisseurs ont des préférences en matière de RSE et sont prêts à accepter des rendements plus faibles, pour que des critères non financiers soient atteints, venant ainsi réduire le coût du capital (Christensen et al., 2021). Les préférences ESG des investisseurs ont donc un impact sur le coût du capital et ces préférences évoluent avec le temps, en ce sens, ces préférences peuvent devenir un facteur de risque pour les entreprises et entraîner une forme de pression sur ces dernières (Christensen et al., 2021).

Les avantages que confère l'intégration des critères ESG ne se limitent pas à rechercher la création de valeur financière, mais met également l'accent sur la création de valeur sociale (Pambudi et al., 2023). En effet, cette intégration aide les projets d'infrastructure à atteindre les objectifs de développement durable (ODD) en alignant ces projets avec les objectifs de durabilité mondiaux (Pambudi et al., 2023). Plus précisément, l'intégration des critères ESG au sein des projets d'infrastructure peut aider à réduire les risques de ces projets en conférant aux projets une meilleure acceptabilité sociale, en réduisant les dommages environnementaux potentiels et en élevant la qualité des normes opérationnelles au fil du temps (Hebb, T., 2019). À cet effet, l'intégration des principes ESG est essentielle pour atteindre de nombreux objectifs sociétaux et environnementaux plus larges tels que la résilience face aux changements climatiques (Hebb, T., 2019). De plus, l'intégration des critères ESG permet un alignement avec les attentes sociétales et aide les projets d'infrastructure à être opérés de façon plus durable et inclusive à travers l'intégration de processus tels que la consultation des communautés (Hebb, T., 2019). Cette intégration vise à soutenir ces avantages potentiels tout au long du cycle de vie de ces projets (Pambudi et al., 2023).

*Capital moral et réputation*

Il est reconnu que les compagnies agissant en bonne entreprise citoyenne sont les compagnies qui bénéficient d'une réputation favorable (Fombrun, 1996). Plus précisément, le capital de réputation d'une entreprise est une forme d'actif intangible souvent reconnu comme le « fonds commercial » par les comptables ou le « capital de marque » par les spécialistes du marketing (Fombrun, 1996, p.65). Cette réputation influencera plusieurs aspects managériaux comme le recrutement du personnel, mais également l'ensemble des parties prenantes (Edi Edi & Erna Wati, 2022). Ainsi, la réputation peut représenter à la fois un risque central pour les activités de l'entreprise et un atout majeur pour son développement (Edi Edi & Erna Wati, 2022). Il est donc naturel que les activités de RSE soient particulièrement associées à la réputation puisque ces pratiques ont contribué au renforcement de l'image de marque sur un marché (Orlitzky & Benjamin, 2001). Ainsi, les parties prenantes auront tendance à préférer les entreprises qui s'engagent continuellement dans des activités de RSE (Edi Edi & Erna Wati, 2022). Les initiatives ESG sont plus rigoureuses et alignées sur des standards spécifiques que les initiatives de RSE ; bien que les deux puissent contribuer à la réputation et à la performance d'une entreprise, les critères ESG se distinguent par leur nature plus formalisée et leur ancrage dans des exigences réglementaires ou des attentes précises des investisseurs (He et al., 2022).

Afin d'illustrer l'importance des actifs intangibles dans la capitalisation boursière des firmes, Ocean Tomo mène une étude annuelle examinant la proportion des actifs tangibles et intangibles des firmes cotées en bourse: en 2020, pour les firmes de l'indice du S&P 500, cette proportion de la capitalisation boursière était de 10% d'actifs tangibles pour 90% d'actifs intangibles (Ocean Tomo, 2020). Le 90% d'actifs intangibles n'est pas seulement basé sur la réputation des firmes, mais il faut considérer le fait que cette réputation est de plus en plus perçue comme un actif ayant un impact significatif sur la valeur de ces derniers, même si le traitement comptable des actifs intangibles peut grandement varier d'une firme à une autre (Rautiainen & Luoma-aho, 2021). Nous pouvons ainsi justifier le fait que la réputation d'une firme peut avoir un impact significatif sur ses actifs intangibles et ultimement sur la capitalisation boursière. Dans cet ordre d'idée, la valeur comptable des capitaux propres et le bénéfice net est plus élevé pour les compagnies profitant d'une bonne réputation en matière de durabilité (Lourenço et al., 2014). La RSE étant étroitement associée à la réputation des entreprises (Orlitzky & Benjamin, 2001), tout ce qui concernera la RSE, PSE et divulgation de critères ESG peut avoir un impact sur la réputation ou le capital moral d'une entreprise.

En considérant la réputation comme un actif, celle-ci peut offrir des avantages concrets, en particulier lorsqu'elle découle de la responsabilité sociale. Les firmes qui se distinguent par des notations élevées en matière de PSE peuvent améliorer leurs relations avec les banquiers et les investisseurs, facilitant ainsi leur accès au capital ; elles peuvent également attirer des talents de qualité ou renforcer la confiance des

employés actuels, ce qui, en fin de compte, contribue à améliorer leurs résultats financiers (El Ghouli et al., 2011; Khanchel & Lassoued, 2022; Lourenço et al., 2014; Orlitzky & Benjamin, 2001). Les firmes qui améliorent les relations avec leur banquier et investisseur créent ainsi une forme d'actif intangible réputationnel venant supporter leur compétitivité, améliorer leur PSE et réduire leur risque (Khanchel & Lassoued, 2022). En poursuivant cette idée de réduction des risques, face à d'éventuelles informations négatives, les entreprises qui s'engagent continuellement dans des démarches socialement responsables atténuent les dommages potentiels à leur réputation (Platonova et al., 2018). Ainsi, un solide programme de RSE contribue non seulement à protéger la réputation de l'entreprise, mais aussi à lui ouvrir des opportunités auxquelles les entreprises moins responsables n'auraient pas nécessairement accès (Platonova et al., 2018). Parallèlement, plus la divulgation d'informations ESG des entreprises est élevée, plus l'asymétrie de l'information est réduite, ce qui mène à l'amélioration du capital de réputation des entreprises et entraîne à faire suivre les avantages de cette amélioration (Xu et al., 2022).

Malgré les nombreux avantages conférés par une bonne réputation et son amélioration à travers des processus de RSE et de divulgation de matériel ESG, il est important de prendre en compte certains points. D'abord, la qualité et la quantité de divulgation fournie à l'ensemble des parties prenantes peuvent avoir une influence sur plusieurs facteurs endogènes et exogènes à l'entreprise (Doni et al., 2021). De plus, la crédibilité de cette information influence grandement la qualité des rapports de durabilité, ces derniers peuvent parfois être accueillis avec scepticisme et méfiance par les parties prenantes et les académiciens, affectant négativement la réputation des entreprises (Doni et al., 2021). Un autre aspect essentiel est qu'il ne suffit pas aux entreprises de présenter leurs activités comme étant conformes aux principes de RSE pour se bâtir une réputation, mais que de ne pas le faire vient engendrer un risque réputationnel (Lourenço et al., 2014). En ce sens, les entreprises qui ne démontrent pas cette conformité courent un risque réputationnel, peu importe leurs activités. Un autre défi lié au risque réputationnel est que les attentes et les questionnements des parties prenantes, en particulier les investisseurs, concernant les enjeux ESG sont dynamiques (Khanchel & Lassoued, 2022). Les gestionnaires doivent donc continuellement ajuster leurs politiques de RSE et de divulgation ESG pour maintenir ou améliorer leur légitimité et réputation, ainsi que pour gérer les risques de l'entreprise (Khanchel & Lassoued, 2022). Finalement, les compagnies doivent veiller à communiquer continuellement des informations crédibles de qualité et s'assurer que cette information est alignée avec les attentes des parties prenantes. Une situation fréquente est lorsque les entreprises, cherchant à prendre des raccourcis dans leur démarche ou ne parvenant pas à s'adapter aux standards, recourent à des pratiques d'écoblanchiment, entraînant ainsi des scandales aux conséquences lourdes, telles que la perte de confiance, de loyauté, d'investisseurs, et, finalement, une destruction significative de leur réputation (Rendani Mavis Matakanye et al., 2021).

## 1.2 Les mégaprojets d'infrastructure

Cette section de la revue de littérature se concentre sur l'analyse des mégaprojets avec une approche axée sur la durabilité, en particulier sur celle des mégaprojets d'infrastructure (MIP). Les mégaprojets sont d'abord conçus pour changer de manière ambitieuse la structure de la société, ce sont des entreprises à grandes échelles qui coûtent habituellement au moins 1 milliard, prennent plusieurs années à être développées et construites, impliquent une multitude de parties prenantes soit privée ou publiques, ces projets ont ainsi un caractère transformateur impactant des millions de personnes et sont radicalement différent en termes d'ambition, de délais de réalisation, de complexité et d'impact (Flyvbjerg, 2017). De plus, la gestion des MIP est beaucoup plus complexe que la gestion de projets en général, notamment par le fait qu'elle soit influencée par son grand nombre de parties prenantes ; ces dernières peuvent avoir des valeurs, objectifs ou préférences variées et parfois conflictuelles (Gao et al., 2022). Certains chercheurs et décideurs politiques considèrent que les MP sont comme des épées à double tranchant au sens où ils entraînent de nombreux bénéfices, mais, malgré ces effets positifs, l'impact négatif qu'ils peuvent avoir sur la société et l'environnement peut entraîner des changements profonds et souvent irréversibles (Thounaojam & Laishram, 2022). En effet, l'étendue de ces projets entraîne la consommation d'une énorme quantité de ressources, une énorme production d'émissions de gaz à effet de serre (GES), dérangeant par le bruit, les vibrations, en diminuant la qualité de l'air et entraîne une multitude de problèmes touchant aux aspects sociaux, environnementaux et économiques (Thounaojam & Laishram, 2022). En ce sens, la gestion des MP doit être entraînée au-delà des contraintes du Triangle d'or en gestion de projet (temps, budget et portée), ainsi, l'importance et l'urgence de la durabilité au sein de ces projets doivent être soulignées (Thounaojam & Laishram, 2022). Certains chercheurs ne se contentent pas de souligner l'importance de la durabilité au sein des MP, mais affirment qu'il est essentiel d'aligner le développement des MP avec les objectifs de développement durable des Nations unies (ODD) ; des objectifs compatibles avec les MP et plus ambitieux en matière de décarbonisation (Dimitriou & Field, 2019; Sankaran et al., 2020). Sankaran, Müller et Drouin (2020) estiment que les « quatre sublimes » mentionnés dans la littérature ne suffisent pas pour lancer des mégaprojets capables de contribuer aux ODD ; ils préconisent la création d'un « sublime de la durabilité » ainsi qu'une structure de gouvernance appropriée pour soutenir cette approche, afin de développer des projets qui contribueront aux ODD et bénéficieront à la société et à la planète (Sankaran et al., 2020, p. 824, traduction libre). Les critères de durabilité sont donc très importants dans la recherche sur les MP et les sections suivantes aborderons plus en détail les défis, problèmes et risques en lien avec la durabilité des MP, avec comme point de départ, la notion de Responsabilité Sociale des Mégaprojets (RSM) ou *Megaproject Sustainable Responsibility*.

### 1.2.1 La Responsabilité Sociale des Mégaprojets (RSM)

#### *Définition du concept*

Afin d'introduire le concept de responsabilité sociale des mégaprojets, il faut prendre en considération le fait que: malgré l'augmentation des préoccupations envers cette responsabilité au cours des dernières décennies, les recherches appropriées dans ce domaine sont encore dispersées et fragmentées: se concentrent généralement sur un seul aspect de la responsabilité sociale, ne sont pas encore systématique et ont des conclusions qui ne sont pas universellement acceptables (Zeng et al., 2015). Toutefois, les préoccupations de ces dernières décennies se sont récemment renforcées et une attention généralisée y est maintenant portée, particulièrement en raison du fait que les mégaprojets d'infrastructure ont un rôle important pour le développement économique et social de la société (Ma et al., 2017). En réponse à cet état de la situation, Zeng et al., proposent la première définition de la responsabilité sociale des mégaprojets d'infrastructure: « la responsabilité sociale des MIP implique les politiques et les pratiques des parties prenantes qui participent à l'ensemble du cycle de vie du projet et qui reflètent les responsabilités en matière de bien-être de la société au sens large » (Zeng et al., 2015, p.540, traduction libre). La littérature sur la RSE, a servi de cadre théorique pour définir la RSM et malgré que ces deux concepts soient cohérents, ceux-ci diffèrent grandement sur trois caractéristiques uniques: la RSM prend en compte le dynamisme tout au long du cycle de vie du projet, l'hétérogénéité des parties prenantes impliquées et l'interactivité des responsabilités (Zeng et al., 2015). Le dynamisme du cycle de vie souligne d'abord la nature changeante des MIP et le fait que chaque phase aura son influence sur la durabilité du projet, par le fait même, les principales problématiques liées à la durabilité et les parties prenantes principales seront dynamiques au cours des différentes phases du projet et cela aura un impact crucial sur la RSM (Zeng et al., 2015). L'hétérogénéité des parties prenantes fait en sorte que l'impact de ces dernières est identifiable et par le fait même hétérogène, il existe donc une synergie entre les différentes parties prenantes de sorte qu'il est possible qu'elles interagissent et se coordonnent pour entraîner une forme de réactivité sociale (Zeng et al., 2015). Ces caractéristiques uniques à la RSM viennent ainsi rendre son application beaucoup plus complexe et présentent d'énormes défis d'application théorique et pratique en lien avec la gouvernance des MIP (Ma et al., 2020). Les MIP ont donc une importante responsabilité sociale à maintenir et la RSM englobe plusieurs différents domaines, rendant ainsi son intégration complexe et allant bien au-delà des perspectives de rentabilité, moralité et politique (Ma et al., 2020).

#### *La théorie des parties prenantes et la durabilité sociale*

La théorie des parties prenantes (TPP) éclaire la notion de durabilité sociale et s'aligne avec les concepts de RSE et de RSM. Premièrement, la TPP propose une conception de l'entreprise comme étant un réseau de relations entre divers groupes ayant un intérêt pour les activités qui la constitue (Freeman et al., 2010). Ainsi, la TPP propose que les intérêts de l'ensemble des parties prenantes doivent être pris en compte dans les processus de décision des entreprises (Freeman et al., 2010). En ce sens, cette théorie suggère que les organisations visent à générer des bénéfices pour l'ensemble des parties prenantes, y compris des groupes externes telles que les communautés et les entités civiles (Mahajan et al., 2023). La TPP encourage également les organisations à bien reconnaître et prendre en compte les besoins, désirs et exigences de ces parties prenantes (Mahajan et al., 2023). Par le fait même, la gestion pour les parties prenantes, proposée par la TPP, comprend dans son essence la nécessité de traiter des questions de durabilité, notamment la durabilité sociale, qui impacte en grande partie les communautés. Nous accordons donc une attention particulière à la durabilité sociale. Malgré un manque de compréhension partagée de ce concept, la dimension sociale de la durabilité est devenue très importante au sein de la littérature et englobe les dimensions d'équité et de communauté, adressant ainsi les enjeux de la cohésion sociale et du capital social (Bramley et al., 2010). Plus précisément, une communauté durable se caractérise par une plus grande cohésion sociale (Bramley et al., 2010). La cohésion sociale se manifeste par des niveaux accrus d'interaction sociale, un sentiment d'attachement plus fort au lieu, un renforcement du sentiment de sécurité, de confiance et de stabilité, ce qui, en fin de compte, augmente l'appréciation des résidents pour leur environnement local (Bramley et al., 2010). Le niveau de confiance au sein d'une communauté est une composante principale du capital social ; ce dernier se réfère aux réseaux, normes et relations sociales qui facilitent la coopération au sein des groupes, et ultimement, le niveau cohésion sociale est étroitement lié à ce niveau de confiance (Forrest & Kearns, 2001). Ainsi, les entreprises perçues comme dignes de confiance et d'éthiques contribuent positivement au capital social et des niveaux élevés de capital social renforcent la cohésion sociale en favorisant la coopération et le soutien mutuel parmi les membres de la communauté (Forrest & Kearns, 2001). Donc, en illustrant les liens pouvant être faits entre la TPP et la durabilité sociale, nous reconnaissons que la cohésion sociale est un élément essentiel d'une communauté durable et par le fait même un besoin pour cette dite communauté. De plus, la confiance est un élément clé dans l'équilibre de ces concepts. Il est également pertinent de souligner la relation entre la RSE et la réputation des firmes, qui est ancrée dans la théorie des parties prenantes ; les comportements socialement responsables aident les entreprises à s'aligner sur les valeurs et les attentes des parties prenantes, renforçant ainsi leur réputation (Heil & Whittaker, 2011).

### *L'acceptabilité sociale*

L'acceptabilité sociale (AS) est un concept central pour la contextualisation théorique des organisations engagées dans de grands projets d'infrastructure. Notre objectif est d'abord d'illustrer le lien cohérent entre l'acceptabilité sociale et les théories entourant le concept de l'ESG et la théorie des parties prenantes (TPP). Nous soulignerons également l'importance de l'acceptabilité sociale concernant les activités organisationnelles et les projets des entreprises, en proposant une définition du concept fondée sur la littérature.

Enracinée dans deux traditions de la littérature en gestion, l'acceptabilité sociale se présente d'abord comme une extension de la RSE, en se concentrant sur les entreprises adoptant des pratiques bénéfiques pour leurs communautés au-delà des lois et réglementations en vigueur, présentant l'AS comme le résultat immédiat des efforts en matière d'activités de RSE (Baba & Raufflet, 2015).

À travers la TPP, l'acceptabilité sociale s'intéresse à la légitimité des entreprises par la gestion de leurs relations avec les parties prenantes ; percevant l'AS comme un contrat social liant l'organisation à ses parties prenantes (Baba & Raufflet, 2015). Cet enracinement illustre la cohérence et la continuité au sein de ces concepts. De ce fait, la définition de l'AS s'étend au-delà de l'acceptation ou du rejet d'un projet, mais inclut les pratiques de la firme et son approche au niveau de la gouvernance (Brunet & Baba, 2023). Ainsi la légitimité d'un projet est évaluée en fonction de l'équilibre entre ses impacts positifs et ses externalités négatives, il est donc essentiel d'intégrer des processus de gouvernance adéquats ; des processus prenant en compte les éléments de durabilité et les besoins des parties prenantes tout au long du cycle de vie, afin d'assurer l'acceptabilité sociale (Brunet & Baba, 2023). Par le fait même, pour assurer l'acceptabilité sociale, il est essentiel de considérer les réalités des communautés locales, de comprendre les intérêts et les besoins des parties prenantes, et de discuter des moyens à mettre en œuvre pour que le projet devienne un vecteur de développement harmonieux avec son milieu (Baba et al., 2022). À cet effet, une vision défailante de l'AS est souvent adoptée par les promoteurs de projets, voyant l'AS comme un accord transactionnel ou une «liste de vérification» des obligations à remplir, alors qu'ils devraient plutôt la percevoir comme un processus relationnel nécessitant une attention particulière portée aux parties prenantes et à la prise en compte des enjeux qu'elles soulèvent, ou l'écoute, le compromis et l'empathie deviennent des valeurs favorisant l'AS à la fois à court terme et tout au long du cycle de vie du projet (Baba et al., 2022). Ainsi, en adoptant cette vision problématique, les promoteurs qui ne prennent pas le temps de comprendre les réalités locales négligent les particularités locales et appliquent sans discernement de supposées « bonnes pratiques universelles » (Baba et al., 2022, p. 40). Cela réduit à la fois la contribution des parties prenantes concernées et l'impact positif potentiel de l'intégration de ces pratiques (Baba et al., 2022). Il est également important

de noter que l'AS repose principalement sur la confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes (Baba & Raufflet, 2015), soulignant que le niveau de confiance au sein d'une communauté est une composante clé du capital social, ce qui établit un lien cohérent entre le concept d'AS, la TPP, et la cohésion sociale.

### 1.2.2 Les impacts de la RSM

Il est reconnu au sein de la littérature qu'encore peu d'attention a été portée aux résultats des initiatives de RSM (Ma et al., 2020). Ces résultats n'ont pas seulement un impact sur la performance des MIP, ils peuvent entre autres influencer la stratégie de plusieurs autres joueurs de l'industrie ainsi que les interactions avec les parties prenantes publiques et gouvernementales (Ma et al., 2020). Les principaux résultats de la RSM incluent non seulement l'influence qu'elle exerce sur les parties prenantes, mais également le fait que son intégration adéquate permet d'établir des normes et standards industriels liés aux pratiques durables, que les autres acteurs de l'industrie devront adopter dans leurs activités futures (Ma et al., 2020). En effet, les entreprises leaders utilisent souvent leur position pour promouvoir des pratiques durables et innovantes, de sorte que ces pratiques jouent un rôle central pour l'établissement de normes de durabilité environnementale au sein de leur industrie ou leurs pratiques et politiques deviennent souvent des standards à imiter pour les autres entreprises (Hao et al., 2018). Cela favorise également une culture de durabilité au sein de l'écosystème (Hao et al., 2018). De plus, ces entreprises s'engagent avec les membres de la communauté et les parties prenantes pour comprendre leurs perspectives sur les questions environnementales, permettant ainsi l'alignement des pratiques de durabilité avec les attentes de la communauté (Hao et al., 2018). La RSM peut améliorer la réputation de l'industrie dans laquelle le projet s'inscrit et réduire les risques sociaux auxquels ces projets sont confrontés (Ma et al., 2020). Par exemple, mettre l'accent sur des pratiques de construction propre et durable contribue à accroître l'efficacité et la rentabilité des entrepreneurs, renforçant ainsi leur compétitivité industrielle (Ma et al., 2020). En ce sens, si les initiatives en matière de RSM sont menées à bien, les résultats en seront positifs et mèneront à des bénéfices comme : des économies de coûts, une augmentation de la crédibilité, une hausse de motivation des employés, une meilleure perception de l'intégrité, une amélioration de la réputation, une atténuation des risques et le renforcement de la confiance (Zhou & Mi, 2017). En revanche, si ces initiatives de RSM ne sont pas bien menées ou sont partiellement mises en œuvre, elles peuvent entraîner des conséquences négatives, telles que des risques accrus de corruption, des faiblesses en lien avec la résilience des infrastructures, des désastres écologiques, ainsi que des problèmes de santé et de sécurité (Zhou & Mi, 2017). Donc, puisque l'intégration de la RSM entraîne la création de nouvelles normes et standards, les compagnies qui ne seront pas en mesure de s'adapter seront affectées de façon négative.

### 1.2.3 Défis en lien avec la durabilité des MIP et l'intégration de la RSM

La littérature indique que malgré les avantages que peut conférer la RSM, certains problèmes persistent. En ce qui concerne la dimension environnementale, l'évaluation de l'effet environnementaux (ÉEE) est la méthodologie principale utilisée par les décideurs afin d'évaluer les effets environnementaux des mégaprojets (Flyvbjerg et al., 2003). Alors que cette méthodologie est la plus utilisée, Flyvbjerg et al., y notent les trois principales lacunes et illustrent comment ces dernières affectent la conciliation des multiples dimensions de la durabilité (2003). Il y a d'abord un manque de précision en lien avec les prédictions d'impacts environnementaux ; ensuite, la portée et l'horizon temporel de ces impacts est grandement limité ; troisièmement, il y a une planification et une intégration institutionnelle insuffisante du processus d'évaluation de EIE au sein des processus décisionnels des MIP (Flyvbjerg et al., 2003). Ils soulignent donc le besoin de traiter ces lacunes de plusieurs façons ; une d'entre elles est de permettre la participation active des groupes d'intervenants et du grand public pour l'évaluation, le suivi et la vérification de EIE (Flyvbjerg et al., 2003), ce qui entraînerait une forme de conciliation entre les sphères environnementales et sociales.

Un autre défi de conciliation des dimensions en lien avec la sphère économique et sociale: l'intégration de la dimension sociale de la durabilité au sein des outils d'évaluation des projets comme les Analyses Coût Bénéfices (ACB) et Analyses Multi Critère (AMC) qui sont encore fréquemment utilisés au sein des MIP (Ward & Skayannis, 2019). Malgré le fait que l'ACB est hautement critiqué pour ses limites et son manque de fiabilité (Yzer et al., 2014), les MIP menés sous des régimes de gouvernances néolibéraux obligent de plus en plus l'élaboration d'un *Business Case* pour obtenir l'approbation du gouvernement et il s'avère que ces *Business Case* utilisent systématiquement l'ACB comme méthode d'évaluation des projets (Searle & Legacy, 2021). En ce sens, nombreux MIP sont évalués sous forme de *Business Case* ou l'ACB ne prend pas en compte des éléments importants de l'intérêt public comme les perturbations à l'intérieur des communautés et la survie des écosystèmes écologique (Searle & Legacy, 2021). Soulignant une fois de plus les défis liés à la conciliation des dimensions de la durabilité de la RSM. À cet effet, Ward & Skayannis souligne que pour atteindre les objectifs de développement durable des MIP, il est essentiel que ces projets soient soutenus par des institutions et des systèmes de gouvernance solides (Ward & Skayannis, 2019).

### 1.2.4 Enjeux de gouvernance affectant la durabilité des MIP

Il est maintenant établi que les enjeux de gouvernance des MIP jouent un rôle crucial dans la gestion des dimensions du développement durable des mégaprojets (Ward & Skayannis, 2019). Cependant, d'autres enjeux sont également importants. En effet, les caractéristiques distinctives (le dynamisme tout au long du cycle de vie du projet, l'hétérogénéité des parties prenantes impliquées et l'interactivité des responsabilités)

de la RSM entraînent son propre lot de défi du point de vue théorique et pratique, il est donc nécessaire d'examiner la façon dont la RSM est gouvernée (Zeng et al., 2015).

### *Divulgence d'informations et processus de décisions*

Puisque la RSM dépasse le cadre traditionnel de gestion, il est nécessaire d'établir un cadre de gouvernance afin d'organiser et guider les interactions entre les parties prenantes internes et externes pour toutes formes de préoccupations environnementales et sociales des MIP (Ma et al., 2017). Cependant, il existe une asymétrie de l'information importante entre le gouvernement, les entreprises et la société ce qui peut vainement amplifier ou entraîner des événements publics graves, par le fait même, une bonne gouvernance de la RSM doit garantir l'uniformité, la transparence et la responsabilité afin de créer une valeur partagée et durable pour l'ensemble des parties prenantes des mégaprojets (Ma et al., 2017). Flyvbjerg estime que la qualité démocratique (qui se réfère à la mesure dans laquelle les processus de prise de décision sont inclusifs, transparents et participatifs), des processus de prise de décision des MIP au sein de société démocratique est très importante et dépend de plusieurs facteurs, mais en particulier la manière dont les parties prenantes et la société civile sont informées et impliquées aux processus décisionnels (2017). En effet, la participation active des parties prenantes comme les communautés locales et la société civile contribue aux prises de décisions démocratiques et à une meilleure prise en compte des besoins des parties prenantes impliquées (Flyvbjerg, 2017). La transparence et la responsabilité sont donc des outils de gouvernance essentiels permettant de prévenir et combattre la corruption, les abus de pouvoir ainsi que renforcer la stabilité des processus de gouvernance au sein de la RSM, donc même si la grande complexité des rôles et interrelations entre les parties prenantes rend cette responsabilité difficile à atteindre, elle demeure essentielle pour la gouvernance de la RSM (Ma et al., 2017). Il est important de reconnaître que plusieurs facteurs compliquent l'obtention d'informations suffisantes pour une prise de décision optimale ; ce sujet est très complexe, et l'un de ces facteurs réside dans les divergences d'intérêts et de besoins des parties prenantes, qui créent généralement des dynamiques relationnelles complexes (Gao et al., 2022). Finalement, il est essentiel de divulguer davantage d'informations sur les nombreuses questions éthiques liées aux aspects sociaux et environnementaux, en les mettant à jour parallèlement à la promotion du projet (Ma et al., 2017). La littérature soutient également que le gouvernement devrait aussi prendre des mesures pour soutenir l'utilisation de canaux de divulgation ou en développer de nouveaux, et utiliser des outils coercitifs ou incitatifs pour encourager les parties prenantes des projets à fournir volontairement ou obligatoirement des informations sur les MIP (Ma et al., 2017).

### *Inclusion des parties prenantes secondaires dans les processus décisionnels*

Cette sous-section traite de l'intégration des parties prenantes secondaires dans les processus décisionnels des MIP et les éléments clés à prendre en compte lors de ce processus. Il est important de souligner que l'absence de participation du public dès la phase d'initiation d'un projet impacte négativement la qualité des décisions prises aux étapes suivantes (Thounaojam & Laishram, 2022). Thounaojam et Laishram, au sein de leur analyse des principaux défis de durabilité dans la gestion des mégaprojets d'infrastructure (MIP), mettent en lumière un enjeu majeur : l'absence de communication et de coopération dans le processus décisionnel, ainsi que le manque de participation du public (Thounaojam & Laishram, 2022). Il a également été constaté dans une étude menée en 2017 par Ma et al., que les impacts positifs de la RSM au sein des MIP sont renforcés par l'interaction des parties prenantes secondaires (communautés locales, organisations environnementales et organisations non gouvernementales) qui interagissent dans les MIP, impliquant que l'engagement et la collaboration de ces parties prenantes peuvent améliorer l'efficacité de la RSM et la promotion de la durabilité (2017). Il est également reconnu que la construction des MIP aura généralement un impact environnemental et social directement ressenti par les communautés locales et puisque ces gens cohabitent dans l'environnement du MIP, ils peuvent communiquer à propos de ces impacts en temps réel et interagir avec d'autres parties prenantes de ce même environnement, ce qui tend à améliorer la participation à la gouvernance (Gao et al., 2022). De plus, lorsque ces parties prenantes collaborent entre elles pendant les longues périodes du cycle de vie des MIP, cela mène à la mise en place d'une auto-organisation pour une participation active à la réglementation environnementale des MIP (Gao et al., 2022). Cela vient donc renforcer la pertinence d'intégrer adéquatement et activement les parties prenantes secondaires au processus décisionnel de MIP.

Malgré que l'intégration des parties prenantes secondaires aux processus décisionnels peut entraîner de nombreux impacts positifs et favoriser la RSM (Flyvbjerg, 2017; Gao et al., 2022; Ma et al., 2017), il est essentiel de veiller à ce que cette intégration soit menée soigneusement, à commencer par le fait que la prise de décision au sein de MIP est une activité de gestion complexe et joue un rôle stratégique central (Shi et al., 2020). Considérons également que la prise de décision au sein des MIP devient de plus en plus difficile à mesure que l'échelle de construction augmente: les environnements sont de plus en plus dynamiques, ont davantage de parties prenantes, de législation et une des raisons menant à l'échec de ces projets est l'augmentation de la complexité dans la prise de décision ou un manque de perspectives stratégiques systématiques à long terme sur la complexité de la prise de décision (Shi et al., 2020). De plus, augmenter le nombre de parties prenantes dans le processus décisionnel peut être une lame à double tranchant, car plus ce nombre est élevé, plus la complexité sociale augmente (Shi et al., 2020). La complexité sociale étant dominante au sein des MIP, elle fait référence à la complexité liée aux intérêts et préférences divergentes des parties prenantes et du contexte dynamique dans lequel interagissent ces dernières (Shi et al., 2020).

Donc, malgré les impacts positifs de la RSM et l'implication des parties prenantes secondaires dans les processus décisionnels, cette activité présente de nombreux défis que les gestionnaires devront surmonter.

### 1.3 La performance des MIP

#### 1.3.1 Le succès et la performance des projets

La performance des mégaprojets est compromise par plusieurs problèmes, principalement des dépassements de coûts, débordements des échéanciers, augmentation du périmètre ; ces enjeux peuvent non seulement aggraver leur mauvaise réputation, mais aussi renforcer l'idée que les indicateurs de performance et de succès de ces projets sont trop étroitement liés à ces derniers (Di Maddaloni & Davis, 2017; Flyvbjerg, 2017; Gil & Pinto, 2018). Toutefois, la performance des mégaprojets doit être réfléchi différemment qu'en gestion de projet traditionnelle : il est nécessaire de se questionner sur la relation entre la performance et le succès des projets. La littérature reste relativement ouverte quant à l'évaluation du succès des projets, souvent confondue avec des concepts plus fréquemment associés à la performance, tels que l'efficacité ou l'efficience (Ika & Pinto, 2022). Cependant, les éléments de succès et de performance incluent souvent simultanément ces deux aspects : l'efficacité, c'est-à-dire « faire les choses correctement » en maximisant les résultats, et l'efficience, « faire les bonnes choses » pour atteindre les résultats souhaités, auxquels les auteurs y ajoutent également les dimensions de pertinence, de cohérence, d'impact et de durabilité (Ika & Pinto, 2022, p.835, traduction libre). De manière similaire, la littérature considère que le succès est cohérent avec la performance en distinguant deux perspectives de la performance, soit celle de l'efficacité et la perspective de la réussite (Daniel & Daniel, 2019). L'efficacité est une perspective orientée vers le court terme, où les contraintes de budget et d'échéancier sont prises en considération et où la production du livrable final du projet est son objet principal, alors que la perspective de la réussite est orientée vers le long terme en considérant les avantages générés pour l'environnement et la valeur stratégique portée par le projet (Daniel & Daniel, 2019). Autrement dit, les facteurs de performance basés sur le Triangle d'or sont insuffisants pour capturer la complexité des mégaprojets (He et al., 2022; Xue et al., 2020). Ainsi, l'évaluation de la performance doit également inclure l'impact sur les consommateurs, le succès commercial, la création de valeur et l'adaptabilité future ; l'évaluation du succès de ces projets dépasse largement les objectifs initiaux définis par les parties prenantes primaires (He et al., 2022; Xue et al., 2020). Par conséquent, il serait absurde de considérer un projet comme un échec simplement parce qu'il est livré en retard ou dépasse largement le budget, surtout lorsque ces critères sont difficiles à évaluer avec précision

lors de la planification initiale d'un mégaprojet, et que la réalisation des bénéfiques joue un rôle fondamental dans la mesure de leur performance (Di Maddaloni & Davis, 2017).

Les études ont également commencé à faire le lien entre le succès des projets et l'inclusion de critères de durabilité dans leur évaluation. Ainsi, la multidimensionnalité du succès des projets présente une combinaison de quatre sources de succès selon Ika & Pinto (2022): la réalisation des bénéfiques, la perception des parties prenantes, les difficultés en lien avec l'échéancier et la durabilité. Les facteurs en lien avec la multidimensionnalité du succès doivent être pris en compte dans les mesures de performance des projets. De plus, l'intégration des bénéfiques non financiers doit être considérée lors de l'évaluation mégaprojets d'infrastructure (Caron et al., 2020). Il est également crucial de repenser l'évaluation de la performance de ces projets afin d'y inclure des critères de succès qui tiennent compte des bénéfiques pour la société et des préoccupations sociétales (Caron et al., 2020). Surtout lorsque la performance sociale des projets publics peut être un excellent indicateur pour le succès général du projet (Li et al., 2018). Donc, en fonction des caractéristiques uniques des mégaprojets, une réexamination de leur performance était nécessaire selon Wu et al., (2020). Ils estiment également que cette évaluation doit se faire en fonction du cycle de vie des projets et des étapes après livraison, tout en limitant la prépondérance du Triangle d'or dans le système d'indicateur afin d'éviter la suraccentuation des objectifs à court terme au détriment de ceux à long terme (Wu et al., 2020). À cet effet, une étude divise les indicateurs de performance du projet en deux catégories: les éléments « *hard* » (durs), qui se réfèrent principalement aux normes du Triangle d'or, et les éléments « *soft* » (souples) qui incluent des aspects tels que la coopération, la satisfaction des parties prenantes et l'engagement des communautés (Wu et al., 2020, p. 894).

Dans une autre perspective, un lien doit être fait avec la valeur sociale des infrastructures et le succès de ces projets. En effet, il est important de bien comprendre la valeur sociale des infrastructures afin de livrer un projet qui sera à la fois un succès au niveau social et technique (Fitton & Moncaster, 2022). Il y a encore des incohérences quant à la définition de la valeur sociale au sein de la littérature et il est très difficile de quantifier plusieurs indicateurs de cette dite valeur (Inghels, 2020). Toutefois, nous retenons que la valeur sociale vient capturer tous types d'impacts, que ce soit des impacts économiques, environnementaux ou sociétaux; ces impacts viennent affecter le bien-être des individus en société (Fujiwara et al., 2022). Soulignons maintenant l'importance du processus d'engagement des parties prenantes pour l'identification et la compréhension de la valeur sociale: ce processus est intrinsèquement lié à la préservation, à la création et à l'amélioration de la valeur sociale des projets d'infrastructure (Fitton & Moncaster, 2022). Par le fait même, le succès ou l'échec des projets d'infrastructure est fortement dépendant de la perception des communautés en général, plutôt que du succès technique à lui seul (Doloi, 2012). Dès lors, pour que les

projets d'infrastructure génèrent une création de valeur sociale et atteignent le succès, des cadres de gestion doivent être mis en place pour faire l'identification adéquate des parties prenantes secondaires, comme les communautés, et intégrer leurs perceptions de manière holistique dans le processus de développement du projet (Doloi, 2012). Finalement, le succès des grands projets d'infrastructures dépend en partie de la valeur sociale, ou de l'impact sur le bien-être des individus en société, qu'ils parviennent à générer et l'importance de la perception des parties prenantes secondaires dans ces projets est soulignée par le concept de valeur sociale.

### 1.3.2 Les causes de la mauvaise performance des MIP

Les causes de la mauvaise performance des MIP sont multiples et suite à une vaste étude de littérature menée par Denicol et al., (2020, traduction libre) ils ont identifié 18 causes de cette performance et les ont réparties en fonction de six thèmes, dont deux que nous avons retenus pour cette étude: le thème « stratégie, gouvernance et approvisionnement » ainsi que le thème « engagement et gestion des parties prenantes » (Denicol et al., 2020, pp. 332-334). Ces concepts sont cohérents avec les principaux facteurs affectant le succès ou l'échec des mégaprojets identifiés par Caldas & Gupta (2017): structures de gouvernances adaptées, bonne communication, gestion des parties prenantes et estimations réalistes des coûts et échéanciers. Soulignons que la cause principale de mauvaise performance en lien avec la gouvernance est liée à l'attention portée à la structure de gouvernance et son évolution dans le temps ainsi qu'à l'équilibre de la délégation des structures de gouvernance formelles et informelles (Denicol et al., 2020). Les relations formelles sont généralement normatives et basée sur une forme de réglementation comme des lois ou des contrats, par le fait même, la position de chaque partie prenante est clairement définie dans la structure de gouvernance, quant à elles, les relations informelles sont des connexions abstraites entre les parties prenantes, elles ne sont pas encadrées de façon définitive dans la structure et elles jouent un rôle important pour l'amélioration de la performance des parties prenantes: permet de réduire les coûts de transaction, améliore la flexibilité, l'efficacité et la solidarité des échanges d'informations et faciliter la coopération entre certaines parties prenantes (Xue et al., 2020). Il est donc nécessaire d'avoir un équilibre entre ces types de relations, car elles ont toutes deux des rôles facilitateurs et clé dans les structures de gouvernance donc même si les relations formelles sont plus importantes en matière de gestion des coûts et de qualité, les relations informelles sont plus efficaces en matière de communication et de transparence du projet (Xue et al., 2020).

Le deuxième thème (engagement et gestion des parties prenantes) est donc fortement relié à celui de la gouvernance, car les principaux concepts de ce thème sont les contextes institutionnels en lien avec les

relations formelles et informelles, la fragmentation des parties prenantes, le nombre de parties prenantes impliquées et leur niveau d'interaction ainsi que l'engagement de la communauté à travers les processus et activités par lesquelles le projet implique ces communautés (Denicol et al., 2020). De cette manière, les causes principales de mauvaises performances liées à ces concepts sont les suivantes: mauvaise ou insuffisante compréhension des intérêts des parties prenantes impliquées ainsi que les relations de pouvoir qui les entourent, un engagement, une communication et une transparence insuffisante avec les parties prenantes externes affectés pendant le cycle de vie du projet, comme les communautés locales, et finalement, la fragmentation des parties prenantes causée par un mauvais alignement des objectifs et intérêts entre les parties prenantes (Denicol et al., 2020). Ces concepts étant tous interreliés; la gestion saine des parties prenantes secondaires, comme les communautés, aide à réduire les erreurs de planification, augmente la transparence dans les communications et la prise de responsabilité dans les processus décisionnels (Di Maddaloni & Davis, 2017). Évidemment, les causes de mauvaises performances sont multiples et variées, par exemple : certains gouvernements peuvent choisir de prioriser la stabilité sociale, tandis que d'autres privilégieront la performance économique, ce qui peut engendrer de graves conséquences sociales (Liu et al., 2016). D'autres projets échouent à atteindre certains standards de durabilité, ce qui conduit également à de mauvaises performances (Li et al., 2018). Cet aperçu des principales causes de la mauvaise performance des mégaprojets souligne la nécessité de promouvoir une performance durable dans ces projets et de prendre en compte les concepts qui influencent la durabilité dans l'évaluation de cette performance.

### 1.3.3 Mesures de performance et indicateurs de performance clé (KPI)

Procédons maintenant à une analyse plus approfondie des mesures de performance. Les facteurs tels que la satisfaction des parties prenantes, la coopération, les impacts sociaux, les impacts environnementaux, le concept du cycle de vie du projet et la phase post-livraison du projet jouent un rôle central dans cette distinction entre la performance et le succès (He et al., 2022). Comme nous l'avons établi, il est nécessaire d'étendre notre système traditionnel de mesure de performance pour y inclure des dimensions non financières, en particulier des dimensions comme la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes et des dimensions couvrant les multiples sources de durabilité (He et al., 2022).

Dans le cadre de cette section, nous allons comparer deux différents modèles d'identification d'indicateurs de performance en matière de durabilité par He et al., (2021) et Li et al., (2018). Il faut considérer que ces modèles sont basés sur le contexte chinois, mais demeurent pertinents pour le contexte nord-américain, car la Chine est un pays leader sur le marché mondial de la construction et les résultats de ces modèles peuvent aider les chercheurs et les praticiens d'autres pays ou régions à comprendre les indicateurs clés de

performance pour évaluer le succès des MIP (He et al., 2021). Considérons également que les applications de méthodes d'évaluation de la durabilité des projets sont encore limitées (Shen et al., 2011) et même si l'importance de la durabilité est généralement reconnue, son niveau actuel d'évaluation est encore insuffisant (Li et al., 2018) et non validé ; menant ainsi à une évaluation inefficace du succès des MIP (He et al., 2021). Cet état de la situation a poussé ces auteurs à développer des modèles d'identification d'indicateurs de performance clés (KPIs). Ainsi, notre étude s'intéresse aux indicateurs de performance en lien avec la durabilité. Le Tableau 1 ci-dessous présente un tableau descriptif des deux modèles.

Tableau 1 - Tableau descriptif des deux modèles d'identification d'indicateurs de performance en matière de durabilité par He et al., (2021); Li et al., (2018), traduction libre.

<b>Tableau descriptif des modèles d'identification d'indicateurs de performance en matière de durabilité</b>		
<b>Modèle d'indicateurs de performance</b>	<b>Type d'indicateurs</b>	<b>Indicateurs</b>
Liste d'indicateurs de durabilité sociale des mégaprojets de construction publique en Chine par Li et al., (2018) pour mesurer leur performance sociale.	Amélioration de la qualité de la vie quotidienne	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Commodité, efficacité et sécurité pour les piétons et les utilisateurs des transports publics</li> <li>● Amélioration du service à la communauté</li> <li>● Garantie de la sécurité publique</li> <li>● Bonne fonctionnalité du projet avec des tarifs socialement acceptables</li> <li>● Influence positive de l'emplacement du projet/utilisation du terrain sur la société</li> <li>● Fournir des espaces publics ouverts</li> </ul>
	Macro Politiques appropriées	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Disponibilité d'opportunités d'emploi locales</li> <li>● Avantages économiques pour le gouvernement et les citoyens locaux</li> <li>● Adaptabilité du développement aux besoins locaux</li> <li>● Développement équilibré de différentes activités économiques locales</li> </ul>
	Connexions harmonieuses avec l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conception et construction vertes et durables</li> <li>● Mesures de prévention et de lutte contre la pollution de l'air, de l'eau et du bruit</li> <li>● Conception appropriée du projet en termes d'esthétique, de densité, de hauteur et de perméabilité visuelle</li> <li>● Harmonisation du(s) projet(s) proposé(s) avec l'environnement naturel local</li> </ul>
	Conservation de l'identité locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conservation du patrimoine culturel et historique local</li> </ul>

	unique	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Préservation des caractéristiques locales</li> <li>● La formation de l'identité locale et de la réputation internationale</li> </ul>
	Participation efficace du public	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Canaux de participation des parties prenantes bien établis</li> <li>● Mécanismes pratiques pour faire face aux conflits entre parties prenantes</li> <li>● Retours rapides aux participants</li> <li>● Encouragement de la participation des parties prenantes</li> </ul>
	Autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Plan/stratégie de compensation et de relocalisation raisonnable.</li> </ul>
<p>Liste des indicateurs de performance clé (<i>Key performance Indicators (KPIs)</i>) du modèle de He et al., (2021) pour évaluer le succès des mégaprojets de construction. La « <i>Fuzzy set theory</i> » a été utilisée pour établir les indicateurs clés de performance (<i>Key performance indicators (KPIs)</i>).</p>	Efficacité du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atteinte des objectifs de temps, de qualité et de budget</li> <li>● Atteinte des objectifs de santé, de sécurité et d'environnement (SSE)</li> <li>● Respect des réglementations ou des spécifications</li> <li>● fournir des valeurs/services nécessaires au public en répondant à la fonction qui a été conçue pour le projet</li> </ul>
	Satisfaction des parties prenantes principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Satisfaction du gouvernement</li> <li>● Satisfaction du propriétaire</li> <li>● Satisfaction des participants (par exemple, consultants, concepteurs et entrepreneurs)</li> <li>● Satisfaction du public</li> <li>● Les intérêts de tous les participants peuvent être bien équilibrés ou satisfaits</li> </ul>
	Objectifs stratégiques de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Réalisations des profits et bénéfices</li> <li>● Atteinte d'un nouveau marché ou part de marché accrue</li> <li>● Amélioration de la marque/réputation</li> <li>● Utilisation de nouvelles technologies</li> <li>● Nouvelle capacité et compétence organisationnelle</li> <li>● Formation d'expertises pour les organisations</li> </ul>
	Innovation et développement de l'industrie de la construction	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Étalonnage, par exemple, des normes techniques peuvent être promues pour des projets similaires ou de types similaires</li> <li>● Promotion efficace de l'innovation et de la synergie dans l'industrie de la construction et les industries connexes</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Amélioration de la compétitivité sur le marché international</li> <li>● Contributions significatives à l'innovation théorique et pratique dans le domaine des mégaprojets</li> </ul>
	Impact global sur la société	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atteinte de bénéfices socio-économiques pour la communauté/zone locale</li> <li>● Durabilité sur le plan environnemental, social et économique</li> <li>● Maintien de la cohésion sociale/harmonie de la société</li> <li>● Renforcement de la fierté et de la confiance nationales des personnes.</li> </ul>

Présenté dans le Tableau 1, le modèle de Li et al., (2018) pour mesurer leur performance sociale propose un éventail d'indices de performance pour les mégaprojets en tenant compte de la multidimensionnalité sociale de la durabilité à travers plusieurs catégories d'indices (Li et al., 2018). Ces catégories font référence à la satisfaction des communautés locales et des parties prenantes sur leurs préoccupations sociales, économiques, environnementales et culturelles (Li et al., 2018). Ce modèle révèle la multidimensionnalité de la performance sociale et le fait qu'elle soit connectée aux aspects économiques, environnementaux et culturels. En ce qui concerne les indicateurs de participation efficace du public, Flyvbjerg estime que l'implication active des parties prenantes, telles que les communautés locales et la société civile, contribue à des prises de décisions démocratiques et à une meilleure prise en compte des besoins des parties prenantes impliquées (2017). Il est également suggéré que chercher l'opinion des communautés locales tout au long du cycle de vie des mégaprojets et notamment durant la phase d'initiation peut contribuer à améliorer la performance du projet (Di Maddaloni & Davis, 2017). La cohérence entre l'importance de ces indicateurs et ces aspects de la performance est donc évidente et bien établie dans la littérature. Li et al., estiment également que la performance sociale des grands projets publics peut servir comme un indicateur important pour l'évaluation de leur succès global, notamment car les parties prenantes des mégaprojets publics chinois sont de plus en plus préoccupées par les enjeux environnementaux, d'équité et de justice sociale (2018). Par ailleurs, les préoccupations pour ces enjeux ne se limitent pas au contexte chinois, mais reflète des attitudes véhiculées de manière internationale, et donc applicables au contexte nord-américain (George & Schillebeeckx, 2022; Smith & Sharicz, 2011). De nombreux projets ont également échoué en raison d'une prise en compte insuffisante de ces enjeux tout au long du cycle de vie des MIP ; ces échecs sont principalement attribuables au fait que les parties prenantes possèdent les ressources et la capacité

d'interrompre les projets, démontrant une fois de plus le pouvoir et les pressions qu'elles peuvent exercer sur ces grands projets (Li et al., 2018).

Le deuxième modèle du Tableau 1 est celui de He et al., et ses auteurs estiment que, même si des études existantes ont déjà identifié certaines dimensions permettant d'évaluer le succès des mégaprojets de construction, ces dernières n'ont pas été en mesure de les développer avec une approche systématique qui prend en compte la complexité de ces projets (2021). En effet, le modèle divise les indicateurs en cinq différentes catégories: l'efficacité du projet, la satisfaction des parties prenantes principales, les objectifs stratégiques de l'organisation, l'innovation et le développement de l'industrie de la construction ainsi que l'impact global sur la société (He et al., 2021). Ce modèle prend bien en compte la multidimensionnalité de la performance et du succès à travers deux grandes catégories : la satisfaction des parties prenantes principales et l'impact global sur la société. La satisfaction des parties prenantes est évaluée de manière globale, en incluant le gouvernement, les propriétaires, les participants, le public et les intérêts de tous les acteurs impliqués. En intégrant les perspectives de toutes les parties prenantes, les mesures de performance englobent les aspects économiques, sociaux, environnementaux et culturels, incluent indirectement les autres dimensions et mettent en évidence l'impact global sur la société (He et al., 2021). L'approche multidimensionnelle du modèle s'étend même dans une catégorie d'indicateurs sur l'innovation ; une caractéristique essentielle des MIP. Il a été identifié que l'incapacité à innover des MIP est un facteur d'échec de ces projets, que ce soit au courant de leur réalisation ou dans leur façon de s'adapter aux circonstances variables; le niveau élevé d'incertitude pousse les gestionnaires à utiliser des technologies, techniques et approches déjà standardisées, venant ainsi réduire le risque lié à l'innovation (Cantarelli, 2022). Toutefois, les notions d'innovation verte et innovation climatique sont indispensables au développement des MIP et ce type d'innovation peut jouer un rôle clé pour la performance de ces projets (Chen et al., 2023). En effet, les pressions sociales qui découlent de la dégradation environnementale mondiale et la transformation des processus issus de l'innovation verte sont considérées comme des activateurs efficaces pour améliorer la performance de ces projets (Chen et al., 2023). D'autant plus que la performance de l'innovation verte varie en fonction de l'influence des chefs de projets et la motivation des membres de l'organisation à partager l'information au sein du climat d'innovation (Chen et al., 2023). Ces notions de partage d'information, qui influencent la performance, renvoient à la transparence dans la communication et réaffirment l'importance d'inclure les parties prenantes, telles que les communautés locales et le public, dans les processus décisionnels. En effet, au courant de la phase de construction des MIP, les gouvernements, les entreprises de construction et le public sont les parties prenantes principales dans la gestion écologique des projets, il est donc essentiel de satisfaire une condition préalable à la

promotion d'une gestion écologique des mégaprojets: réaliser une coopération efficace entre ces parties prenantes (Gao et al., 2022).

De plus, il est essentiel de reconnaître l'interdépendance entre la performance d'une firme qui construit un grand projet d'infrastructure et celle du projet lui-même. Comme le montre le tableau du modèle de He et al. (2021), les aspects tels que l'atteinte des objectifs stratégiques, la satisfaction des parties prenantes, et l'impact global sur la société ne sont pas seulement des indicateurs de la réussite du projet, mais aussi des reflets directs de la performance de l'entreprise. Par exemple, un projet qui réussit à renforcer la cohésion sociale ou à améliorer la réputation sur le marché aura un effet positif sur la réputation de l'entreprise elle-même, car les entreprises qui s'engagent continuellement dans des démarches socialement responsables atténuent les dommages potentiels à leur réputation (Platonova et al., 2018). Ainsi, la performance d'un grand projet d'infrastructure ne peut être pleinement comprise sans considérer son impact sur l'entreprise qui l'exécute.

#### 1.3.4 La performance ESG des MIP

Le besoin de durabilité des MIP a été souligné à de nombreuses reprises et à la lumière des nombreux indicateurs de performance des MIP; sociaux, environnementaux, économiques ou même culturels, nous considérons qu'il serait important de mesurer la performance ESG des MIP. Il est important de réduire l'impact négatif des MIP sur l'environnement et de renforcer le développement durable de ces projets (D. Chen et al., 2022). L'analyse de l'impact de l'intégration des critères ESG sur la performance des projets d'infrastructure est donc essentielle, car elle permet de s'assurer que ces pratiques conduisent à des infrastructures plus durables et résilientes, tout en alignant les investissements sur les objectifs de développement durable ; en équilibrant productivité économique ; protection de l'environnement et équité sociale (Haryani et Anjani 2023). Les MIP pourraient grandement bénéficier d'une approche ESG quant à leur performance, car sous la pression croissante des médias, du public et autres parties prenantes, la divulgation ESG peut potentiellement améliorer la transparence, la motivation des employés, la réputation du projet et des entreprises associés, tout en évitant la stigmatisation du marché associée à une mauvaise réputation sur les points sociaux et environnementaux (Alsayegh et al., 2020). L'intégration d'une structure ESG combinant fidèlement ses trois piliers et suivie par une divulgation adéquate, en favorisant la transparence, peut considérablement améliorer la performance de l'entreprise en matière de durabilité et faire accroître la confiance des parties prenantes (Alsayegh et al., 2020). De plus, les MIP doivent respecter de nombreuses réglementations environnementales et lorsqu'elles sont bien conçues, elles peuvent stimuler les innovations comme l'utilisation de technologies propres et de matériaux plus durables (Alsayegh et al.,

2020). Cela peut aider à compenser les coûts de conformité et améliorer la performance des projets (Alsayegh et al., 2020). Bien que les principes ESG soient couramment appliqués au niveau des entreprises, particulièrement dans le secteur financier, il existe un manque considérable de recherche dans la façon dont ces principes sont concrètement appliqués au niveau des projets et particulièrement pour les grands projets d'infrastructure (Qi et al., 2023). Ainsi, la majorité des évaluations ESG se concentrent sur les entreprises plutôt que sur des projets spécifiques, limitant ainsi la compréhension de l'impact direct que peuvent avoir les principes ESG sur la performance des projets (Qi et al., 2023). Il est donc crucial d'élargir la recherche sur les critères ESG pour inclure le domaine des projets, ou la recherche ESG peut évaluer des opportunités d'investissement plus intéressantes, en atteignant non seulement des avantages économiques, mais en accordant une plus grande attention aux avantages environnementaux et sociaux potentiels apportés par les projets (Qi et al., 2023).

### *Conclusion*

Comme mentionné au début du chapitre, certaines sections de cette revue de littérature n'ont pas été directement mobilisées dans l'analyse. Cette revue de littérature visait à dresser un état général des connaissances académiques liés à l'intégration des critères ESG dans les grands projets d'infrastructure. Ainsi, bien que certains concepts de cette revue n'aient pas été directement mobilisés dans l'analyse, ils ont permis de fournir un cadre théorique pertinent pour sa compréhension. Cela dit, plusieurs concepts de cette revue se révèlent particulièrement pertinents pour l'analyse des résultats, notamment les concepts liés à l'engagement des parties prenantes internes et externes comme les communautés locales, le concept de performance sociale reposant sur le renforcement des relations avec les parties prenantes externes (Wood, 2010). Les concepts liés à la réputation, tels que le bon citoyen corporatif, la théorie des parties prenantes et l'acceptabilité sociale, seront également au cœur de notre analyse. En parallèle à la revue de littérature, les concepts d'écosystème d'entreprises, d'isomorphisme institutionnels et d'alignement organisationnel serviront également à l'analyse des résultats de notre étude. Finalement, ces concepts orienteront l'interprétation des résultats et la présentation de l'étude de cas dans les chapitres suivants.

## CHAPITRE 2

### Méthodologie

Ce deuxième chapitre est consacré à la présentation des choix méthodologiques qui orientent notre étude. Nous commençons par examiner les bases philosophiques de notre recherche dans la section 2.1 sur l'épistémologie. Ensuite, nous développons la stratégie de recherche en l'articulant autour de trois volets: l'étude de cas dans la section 2.2.1, la collecte de données dans la section 2.2.2, et enfin, le traitement et l'analyse des données dans la section 2.2.3. Ainsi, la stratégie de recherche sera justifiée au fil de ces différentes sections.

#### 2.1 Épistémologie

Afin de clarifier le fondement de la connaissance de cette recherche, nous proposons d'avancer le questionnement épistémologique. Ce questionnement est reconnu comme étant essentiel à la pratique de recherche scientifique et les chercheurs en gestion se tournent de plus en plus vers ce questionnement pour clarifier les fondements de la recherche (Gavard-Perret et al., 2012). En effet, l'objectif initial du questionnement épistémologique vise à élucider la conception de la connaissance qui sous-tendra le travail de recherche (Gavard-Perret et al., 2012). En ce sens, nous adoptons un point de vue constructiviste, car, de ce point de vue, les organisations sont des systèmes sociaux complexes et il est nécessaire d'avoir des descriptions détaillées des: « situations, des événements, des personnes, des interactions et des comportements » inhérents à ces organisations, afin de les comprendre (Gagnon, 2010, p.13). Pour ce faire, nous utiliserons une démarche inductive où nous serons en mesure de passer par des cas particuliers pour arriver à une idée qui constitue une règle générale (Gavard-Perret et al., 2012). En complément à notre approche constructiviste, nous intégrons également une approche perspectiviste à notre analyse. Cette dernière reconnaît que les organisations et les phénomènes sociaux peuvent être compris à travers différentes perspectives, chacune offrant une vision partielle, mais valide de la réalité (McGuire, 2004). Le perspectivisme soutient que ces diverses perspectives, bien que parfois opposées, sont toutes nécessaires pour appréhender la complexité des situations étudiées (McGuire, 2004).

Dans le cadre de cette étude, nous mènerons une étude de cas simple dans le cadre d'une étude qualitative. Cela sera abordé en détail dans les paragraphes qui suivent, mais il est important que cela soit clarifié afin de soutenir la position épistémologique constructiviste de notre recherche. Gagnon (2010) déclare qu'un chercheur qui envisage de mener une étude de cas, ou utiliser toute autre forme de recherche qualitative,

devrait souscrire à une approche constructiviste, car cette dernière pose que la société est construite à travers les relations forgées entre les individus (Gagnon, 2010). Une étude de cas est donc une méthode de recherche qui convient à ce type de positionnement épistémologique.

## 2.2 Stratégie de recherche

Notre stratégie de recherche s'inscrit dans une approche qualitative. Cette approche est inductive et suit une conception de recherche flexible, où nous passons un certain temps dans l'environnement étudié afin de bien saisir et formuler notre question de recherche (Taylor et al., 1998). Dans la méthodologie qualitative, le chercheur est amené à comprendre l'environnement et les personnes dans leur ensemble, en adoptant une approche holistique et sans réduire à des variables ces personnes et données contextuelles, ainsi, nous étudions les personnes dans le contexte de leur passé et des situations présentes dans lesquelles elles se trouvent (Taylor et al., 1998). Il est également important de souligner que la compréhension des systèmes humains et sociaux nécessite une approche holistique pouvant fournir des descriptions détaillées des situations et événements, mais également une compréhension approfondie des acteurs impliqués, car ces systèmes sont complexes et seulement les méthodes de recherche qualitatives sont en mesure de fournir une vue d'ensemble capable de traiter de cette complexité (Gagnon, 2010). Ainsi, notre recherche qualitative, qui a pour but d'avoir des participants nous expliquant les événements de la vie réelle, doit être fondée sur un ensemble explicite de preuves et dans cette situation, le langage est considéré comme une représentation fidèle de la réalité (Yin, 2011). En ce qui concerne la validité et la fiabilité des données, il est important d'avoir recours à des normes scientifiques pour l'exécution d'une étude de cas et d'adopter une démarche systématique afin de garantir ces critères (Gagnon, 2012). Cette démarche est détaillée à travers cette sous-section présentant notre stratégie de recherche.

### 2.2.1 Étude de cas

Cette recherche sera réalisée à l'aide d'une étude de cas simple. Ce type d'étude est adéquat pour le profil de notre recherche, où les problématiques sont de type exploratoire et où nous cherchons à induire une signification des événements que nous observons (Gagnon, 2012). La méthode de l'étude de cas sera donc pertinente pour fournir une compréhension approfondie de systèmes complexes sociaux et humains, car elle peut produire une analyse détaillée des phénomènes dans leur contexte, soutenir le développement de perspectives historique et garantir une haute validité interne en assurant le fait que les manifestations observées sont des représentations authentiques, adaptant ainsi le mode de recherche au contexte à nous comme chercheurs (Gagnon, 2010). Malgré les avantages de cette méthode, elle n'est pas infaillible et

comporte des limites. Des stratégies pour contrer ces limites seront présentées lorsque nous aborderons la question de validité et fiabilité des données en plus amples détails. Sur ce point, la limite principale de l'étude de cas est qu'il est difficile pour un autre chercheur de la reproduire, rendant ainsi problématique la validité externe des résultats, ce qui pose un problème de généralisation des résultats (Gagnon, 2010).

Notre terrain d'étude est le projet de construction d'un viaduc dans le secteur du terminal Viau à Montréal, par l'Administration Portuaire de Montréal et se positionne comme le point central de notre recherche. Cette étude de cas nous permet de répondre à notre question de recherche ainsi qu'à documenter l'intégration des critères ESG au sein des pratiques de l'APM et du projet et ; d'analyser l'impact de cette intégration sur la performance du projet. Le choix de ce cas est motivé par plusieurs facteurs. Premièrement, nous considérons que les nombreux processus de développement durable employés au sein du projet s'inscrivent dans une perspective d'intégration des critères ESG au sein du projet et de l'organisation. Nous ne considérons pas ce projet comme étant un mégaprojet comme l'entend la définition de Flyvbjerg, (2017), mais comme étant un grand projet d'infrastructure comportant un vaste réseau de parties prenantes, un cycle de vie d'environ 10 ans et une grande complexité qui nous permet de considérer ce projet comme étant un terrain cohérent avec la littérature et le contexte des mégaprojets. D'autant plus que la construction du viaduc s'inscrit dans le contexte d'un plus grand projet, soit le prolongement du boulevard L'Assomption et Souigny. De plus, une grande partie de la documentation au sujet du projet est d'ordre public et disponible sur le site web de l'APM. Nous avons également accès au vaste réseau de parties prenantes internes et externes pour notre collecte d'information. Un autre aspect que nous considérons comme un avantage est la qualité du potentiel informatif liée à la récente réalisation du projet. En effet, la finition des travaux du projet date de septembre 2023, par le fait même l'information sur le projet est encore à jour pour les parties prenantes du projet. Cette étude de cas permettra ainsi, de documenter la perception des parties prenantes internes et externes au projet concernant l'impact de l'intégration des processus ESG sur la performance du projet. Concernant les considérations éthiques, un certificat d'approbation éthique nous a été délivré sous le numéro 2023-5627.

### 2.2.2 Collecte de données

Pour mener notre étude de cas, nous utilisons deux méthodes distinctes pour la collecte de données : des entrevues semi-dirigées pour recueillir des données primaires et une analyse documentaire pour collecter des données secondaires. La triangulation des données renforcera la validité de notre étude en utilisant un maximum de sources d'informations, notamment les données collectées lors des entretiens et la documentation, que nous pourrions croiser à des fins comparatives. (Yin, 2011). Premièrement, l'élaboration d'une étude de cas repose sur une analyse documentaire riche (Gagnon, 2012). Notre analyse documentaire

se décline ainsi en trois catégories: les documents concernant le projet publié par l'APM sur leur site web, les documents concernant le projet publié par des intermédiaires sur le site web de l'APM et les documents concernant le projet publié sur le site web de l'Office de Consultation Publique de Montréal (OCPM). Les quatre documents publiés par l'APM sur leur site web étaient des présentations détaillées du projet de construction à différents moments lors de sa conception. Les documents publiés sur le site web de l'APM par des intermédiaires sont le plan de caractérisation environnementale de site par SNC-Lavalin inc et l'étude d'effets environnementaux par WSP. Finalement les documents sur le site web de l'OCPM sont des lettres d'opinions et un rapport de consultation publique.

Tableau 2 - Tableau descriptif des entrevues

ID Identifiant	Titre	Type de partie prenante	Firme	Durée de l'entrevue (min)	Date	Nombre d'entrevue	Questionnaire
R1	Vice-présidence Performance portuaire et développement durable	Interne	APM	106	8 et 20 Mar. 2023	2	Préliminaire
R2	Vice-présidence affaires publiques et relations avec les communautés	Interne	APM	78	8 et 23 Mar. 2023	2	Préliminaire
R3	Ingénieur chargé de projet	Interne	APM	84	27 Fév. 2024	1	Spécifique à l'étude de cas (interne)
R4	Ingénieur chargé de projets	Interne	APM	53	1 <sup>er</sup> Mar. 2024	1	Spécifique à l'étude de cas (interne)
R5	Chef, Relations avec les Premières Nations	Interne	APM	55	1 <sup>er</sup> Mar. 2024	1	Spécifique à l'étude de cas (interne)
R6	Directeur environnement	Interne	APM	66	28 Fév. 2024	1	Spécifique à l'étude de cas (interne)
R7	Chef, Relations avec les communautés	Interne	APM	82	29 Fév. 2024	1	Spécifique à l'étude de cas (interne)
RA	Membre du Comité de Bon Voisinage	Externe	EXT	81	18 Mar. 2024	1	Spécifique à l'étude de cas (externe)
RB	Directeur d'arrondissement pour la ville de Montréal	Externe	Ville de Montréal	62	15 Avr. 2024	1	Spécifique à l'étude de cas (externe)
RC	Militante au sein du groupe Mobilisation 6600	Externe	Mobilisation 6600	71	2 Avr. 2024	1	Spécifique à l'étude de cas (externe)
RD	Militante au sein du groupe Mobilisation 6600	Externe	Mobilisation 6600	61	27 Mar. 2024	1	Spécifique à l'étude de cas (externe)
Total: 11						Total : 13	

Afin de recueillir des perspectives diversifiées et approfondies, nous avons mené des entrevues qualitatives semi-dirigées avec des parties prenantes internes et externes. L'entrevue semi-dirigée consiste à interroger

les participants en utilisant un questionnaire d'entrevue qui présente les thématiques à aborder (Gavard-Perret et al., 2012). Nous avons mené un total de 13 entrevues avec 11 différents participants. Ces entrevues ont été menées individuellement ou en équipe de deux par Prof. Nathalie Drouin et Guillaume Saint-Julien. Au cours des entretiens, bien que nous disposions d'un questionnaire pour guider la discussion, celui-ci n'était pas limitatif. Il servait principalement de cadre de référence, permettant d'adapter les questions en fonction des contextes et des participants, et d'approfondir certains aspects avec des questions plus précises qui n'étaient pas incluses dans le questionnaire initial (Yin, 2011). De plus, nous privilégions un mode d'entretien conversationnel qui donne l'opportunité de faire des interactions à double sens et où le participant peut interroger le chercheur (Yin, 2011). Les entrevues sont menées en présentiel ou en visio-entrevue avec des outils de communication en ligne comme Zoom ou Teams. Elles ont une durée de 1h à 1h30, et un enregistrement audio est récolté et retranscrit sous forme de verbatim afin d'être analysé. Des formulaires de consentement, présentés à l'annexe C, sont également signés par les participants avant chaque entrevue.

C'est dans le cadre d'un projet plus vaste de la Chaire de recherche INFRA-S menée par Prof. Nathalie Drouin que nous avons mené ce projet d'étude régi par le certificat éthique: 2023-5627. Ainsi, nous avons débuté le processus d'entrevue en mars 2023 avec des entrevues préliminaires visant à apprivoiser le contenu à l'étude dans le cadre de ce projet. Ces entrevues ont été menées en collaboration avec des partenaires de la Chaire de recherche INFRA-S, dont l'APM. À cet effet, deux entrevues préliminaires ont été réalisées avec des membres de la direction de l'APM, à l'aide d'un questionnaire préliminaire, présenté en annexe A. Cette phase préliminaire nous a permis de mieux orienter le sujet de l'étude. Malgré que les entrevues préliminaires n'étaient pas initialement conçues en fonction de l'étude de cas ni pour répondre spécifiquement à notre question de recherche, elles se sont révélées très pertinentes et cohérentes avec notre recherche et ont été intégrées à notre analyse finale. Ainsi, cette phase d'entrevues préliminaires inclut des entrevues avec les membres de la haute direction, utilisant un questionnaire préliminaire qui avait pour objectif de recueillir des informations sur l'expérience des répondants avec les mégaprojets et l'intégration des principes ESG en couvrant plusieurs éléments comme l'expérience des répondants, le contexte ESG, l'alignement actuel des processus avec les principes ESG, et l'amélioration de cet alignement. Le questionnaire est présenté à l'Annexe A. Les entretiens réalisés lors de cette phase sont avec les parties prenantes suivantes : R1 Vice-présidence Performance portuaire et développement durable, et R2 Vice-présidence affaires publiques et relations avec les communautés.

Le processus s'est poursuivi à partir du 27 février 2024 jusqu'au 1er mars 2024, où nous avons interviewé plusieurs membres de l'équipe interne. Cette phase a impliqué des entrevues ciblées avec divers responsables, utilisant un questionnaire spécifique à l'étude de cas pour approfondir les sujets identifiés dans

la revue de littérature et répondre directement à notre question de recherche. Ce questionnaire d'entrevue, présenté à l'Annexe A, est structuré en cinq blocs : le contexte, l'histoire du projet, l'intégration des critères ESG, la communauté et la performance du projet. Les entretiens réalisés lors de cette phase l'ont été avec les parties prenantes suivantes : R3 Ingénieur chargé de projet, R4 Ingénieur chargé de projet, R5 Chef Relations avec les Premières Nations, R6 Directeur en environnement et R7 Chef Relations avec les communautés. Au nombre de 4, c'est du 18 mars au 15 avril 2024 qu'ont eu lieu les entrevues avec les membres de la communauté externe. Nous considérons que notre échantillon est représentatif de l'ensemble des membres de la communauté. RA est une personne membre du Comité de Bon Voisinage. Ce comité est composé de représentants d'organismes locaux, d'associations citoyennes, d'organisations établies sur le territoire du Port, de représentants municipaux et de l'APM; il vise à favoriser des relations durables avec les communautés locales, établir un dialogue, partager des informations, offrir un forum de discussion, développer une collaboration pour résoudre les enjeux de voisinage et créer un mécanisme de liaison pour faciliter l'intégration des projets futurs (APM, 2024). RA est donc une personne de la communauté qui entretient une relation avec des membres variés de cette communauté par le biais du Comité de Bon Voisinage. RB est haut placé dans son emploi à la ville de Montréal et œuvre dans l'arrondissement de Mercier Hochelaga-Maisonneuve. RC et RD sont toutes les deux des personnes qui militent au sein du groupe Mobilisation 6600 Parc-Nature MHM. Ce groupe milite pour la préservation des milieux naturels et rares espaces verts dans le secteur Mercier Hochelaga-Maisonneuve afin que la vie dans le quartier reste vivable malgré les changements climatiques (Mobilisation 6600, 2024). RC et RD sont également des personnes qui résident dans le secteur Mercier Hochelaga-Maisonneuve. Finalement, nous considérons que les membres de la communauté que nous avons interviewés offrent une diversité de perspectives, et nous pensons que cette variété est représentative des différents points de vue présents au sein de la communauté dans son ensemble.

Puisque notre objectif n'est pas de constituer un échantillon qui soit représentatif au sens statistique du terme, c'est-à-dire proportionnel à la population générale, le but est d'assurer une diversité maximale parmi les participants, ainsi, on parle d'un échantillon théorique, qui vise à capturer la complexité et la variété du phénomène étudié (Gagnon, 2012). Par le fait même, nous considérons que nos échantillons internes et externes reflètent une diversité suffisante pour représenter adéquatement un ensemble de perspectives propres à chaque groupe. Ainsi, lors de notre analyse, lorsqu'un répondant est cité, nous estimons que ses propos peuvent s'appliquer à l'ensemble de son groupe. Par exemple, les commentaires du répondant RC seraient représentatifs de la perspective communautaire. Donc, nous traitons la perspective de l'ensemble de la communauté, reconnaissant qu'il peut y avoir une grande diversité d'opinions, parfois contradictoires, au sein de ce groupe. Ainsi, chaque individu ou groupe au sein de la communauté, malgré qu'il puisse être biaisé, nous considérons que les points de vue des répondants sont suffisamment représentatifs d'un groupe

de personnes pour que leurs propos soient considérés comme valides pour un ensemble considérable de la communauté.

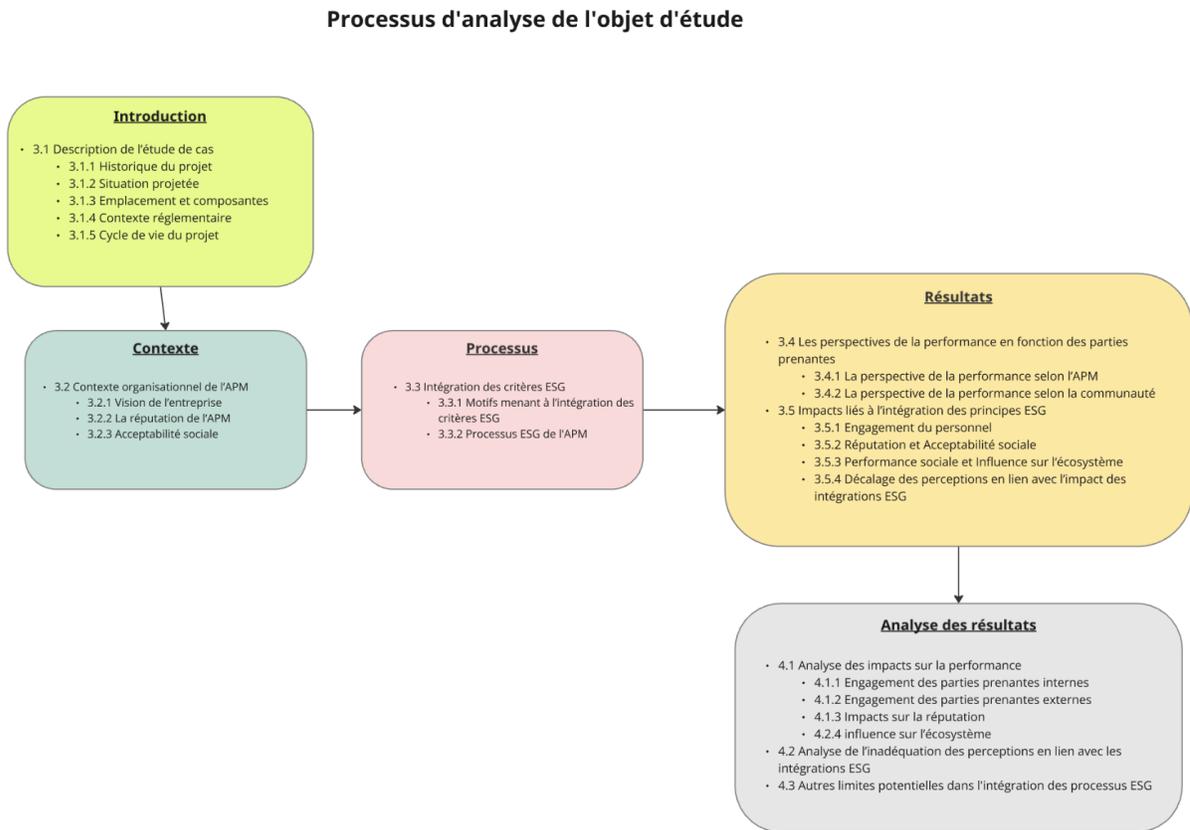
### 2.2.3 Traitement et analyse des données

Le traitement des données a été réalisé avec l'outil logiciel Nvivo 14. Le traitement des données comprend l'activité de codage que nous avons initialement effectuée de façon *top-down* et où nous avons développé une structure de codification préliminaire. Plus précisément, cette façon *top-down* consiste à commencer avec un ensemble de concepts à partir desquels nous allons former un classement de codes (Gagnon, 2012). Nous avons ensuite ajouté et modifié les codes au besoin pendant le traitement des données. Les données ont donc été regroupées par thématiques selon les codes de notre guide présent à l'Annexe B. Le codage des données a permis une première épuration, classant les informations pertinentes et nécessaires à notre analyse. À l'aide du logiciel Miro, nous avons épuré les données une seconde fois en créant une cartographie sous forme de diagramme de flux avec les segments d'informations les plus pertinentes. Cette cartographie a marqué le début de l'analyse des données, permettant d'interpréter les segments et de faire des liens plus précis entre eux. Lors du processus d'analyse, des citations directement extraites des entrevues avec les parties prenantes ont été utilisées pour illustrer les concepts. Ces citations ont pour but de refléter fidèlement les points de vue exprimés par les participants. L'intégration de ces extraits permet également de contextualiser et de soutenir l'interprétation des données tout en assurant une représentation précise des perspectives recueillies.

Le processus d'analyse de l'objet à l'étude, illustré dans la figure 1, est structuré en plusieurs étapes clés. Il commence par une introduction qui pose les bases de l'étude de cas, en fournissant une description détaillée du projet, y compris son historique, sa situation projetée, son emplacement, ses composantes, le contexte réglementaire, ainsi que son cycle de vie. Cette introduction permet de situer le projet de façon objective pour l'analyse. Ensuite, la section «Contexte» explore les principes organisationnels de l'APM. Elle contextualise l'organisation en se concentrant sur des éléments clés tels que la vision de l'entreprise, sa réputation en tant que joueur d'utilité publique, et l'acceptabilité sociale dans le projet. La section suivante, intitulée «Processus», examine les motifs de l'APM à intégrer les critères ESG dans ses opérations ainsi que les processus ESG du projet. Elle détaille les motifs qui ont conduit à cette intégration, ainsi que les aspects de gouvernance, et les dimensions sociales et environnementales impliquées. Dans la section «Résultats», nous analysons les perspectives de la performance selon les parties prenantes, les impacts perçus des processus ESG, et les divergences de perceptions à ce sujet. Enfin, la section «Analyse des résultats» se

concentre sur l'évaluation de la performance des intégrations ESG en répondant à la question de recherche centrée sur l'impact de l'intégration des critères ESG sur la performance des grands projets d'infrastructure. Cette suite logique assure une progression fluide, permettant de passer de la contextualisation initiale à une analyse approfondie des résultats, pour aboutir à des conclusions bien fondées.

Figure 1 - Processus d'analyse de l'objet d'étude



## CHAPITRE 3

### Étude de cas: Construction du Viaduc dans le secteur Viau par l'APM

Ce chapitre comprend cinq sections : 3.1 Description de l'étude de cas, 3.2 Contexte organisationnel de l'APM, 3.3 Intégration des critères ESG, 3.4 Les perspectives de la performance en fonction des parties prenantes, et 3.5 Impacts liés à l'intégration des principes ESG.

Le chapitre commence par une description détaillée de l'étude de cas, qui présente les éléments essentiels du projet de construction, y compris son historique, sa situation projetée, et son emplacement. Cette introduction est suivie par une présentation du contexte organisationnel de l'APM, où sont explorées la vision de l'entreprise, sa réputation, et l'acceptabilité sociale du projet. Ensuite, la section 3.3 est consacrée à l'intégration des critères ESG, abordant les motifs ayant conduit à leur adoption ainsi que les processus spécifiques mis en place par l'APM. La section suivante, 3.4, examine les perspectives de la performance du projet selon les différentes parties prenantes, en distinguant les points de vue de l'APM et des parties prenantes externes, plus particulièrement la communauté. Enfin, la dernière section, 3.5, se concentre sur les décalages dans la perception des impacts liés aux intégrations ESG.

#### 3.1 Description de l'étude de cas

##### 3.1.1 Historique du projet

Le projet étudié est un projet d'infrastructure mené par l'Administration Portuaire de Montréal (APM). Créée en 1999 en vertu de la *Loi maritime du Canada*, cette compagnie est une agence fédérale autonome, ce qui lui confère une certaine indépendance décisionnelle et opérationnelle par rapport au gouvernement (APM, 2021). L'APM est responsable de la gestion du Port de Montréal, le plus important dans l'est du Canada; traitant des marchandises en provenance de 140 pays, comprenant des millions de tonnes de produits en vrac et assurant le transit annuel de 1,6 à 1,7 million de conteneurs (WSP, 2021). Depuis 1967, la croissance du trafic de conteneurs au port est soutenue, par le fait même, afin de répondre à cette croissance, le Port annonce une optimisation de sa capacité portuaire qui se décline en trois volets: l'ajout d'un nouveau terminal à conteneurs (le terminal Viau), la réfection de quais, ainsi que la création d'un lien routier supplémentaire (pont d'étagement) permettant aux camions d'accéder et de quitter directement les installations portuaires (APM, 2021). C'est la création de ce lien routier qui est l'objet à l'étude: le projet de construction du pont d'étagement dans le secteur Viau. Bien que le terme approprié pour ce type

d'infrastructure soit « pont d'étagement », de nombreuses personnes le désignent sous le nom de « viaduc ». Par conséquent, l'utilisation des termes « viaduc » et « pont d'étagement » est justifiée dans le cadre de cette étude.

### 3.1.2 Situation projetée

La situation projetée par l'APM est la suivante: construire l'aménagement d'un nouveau lien routier vers l'avenue Souigny dans le but d'améliorer la fluidité du transport de marchandises par camions, en particulier vers le terminal Viau tout en favorisant une coexistence harmonieuse et en optimisant l'efficacité opérationnelle (WSP, 2021). Il avait été décidé que le lien routier comportera un pont au-dessus des voies ferrées dans l'emprise du port et sera principalement constitué d'un viaduc allant traverser la rue Notre-Dame Est en établissant une liaison avec le prolongement du boulevard L'Assomption (WSP, 2021).

Par le fait même, le contexte interorganisationnel du projet est un élément important: ce dernier s'insère dans un ensemble d'initiatives planifiées et mises en œuvre par la ville de Montréal et le ministère des Transports du Québec (MTQ) comprenant: l'installation de nouvelles bretelles d'accès à l'autoroute 25 entre 2016 et 2018 ainsi que le projet d'extension de l'avenue Souigny et du boulevard l'Assomption (APM, 2019). De ce fait, le viaduc se raccordera ultérieurement au prolongement du boulevard l'Assomption. Pendant la période transitoire du prolongement, le projet de l'APM implique la création d'un chemin temporaire reliant le nouvel itinéraire à la rue Dickson (WSP, 2021).

Il est donc essentiel de situer la construction du viaduc dans le contexte du prolongement attendu du boulevard de l'Assomption et de l'avenue Souigny prévu par la ville de Montréal et le MTQ:

*«Puis le projet, encore à ce jour, fait qu'il a commencé à émerger dans la sphère publique, milieu des années 90 à ce jour, il n'est toujours pas réalisé et ce genre est tout aussi controversé [le prolongement Assomption/Souigny]. c'est un projet majeur, c'est un secteur névralgique pour Montréal et particulièrement pour notre arrondissement.» (Répondant RB)*

*«Il ne faut pas que ton projet soit seulement vu comme un projet, il faut qu'il soit vu aussi dans l'ensemble de la matrice du coin. [le prolongement Assomption/Souigny]. (Répondant RA)*

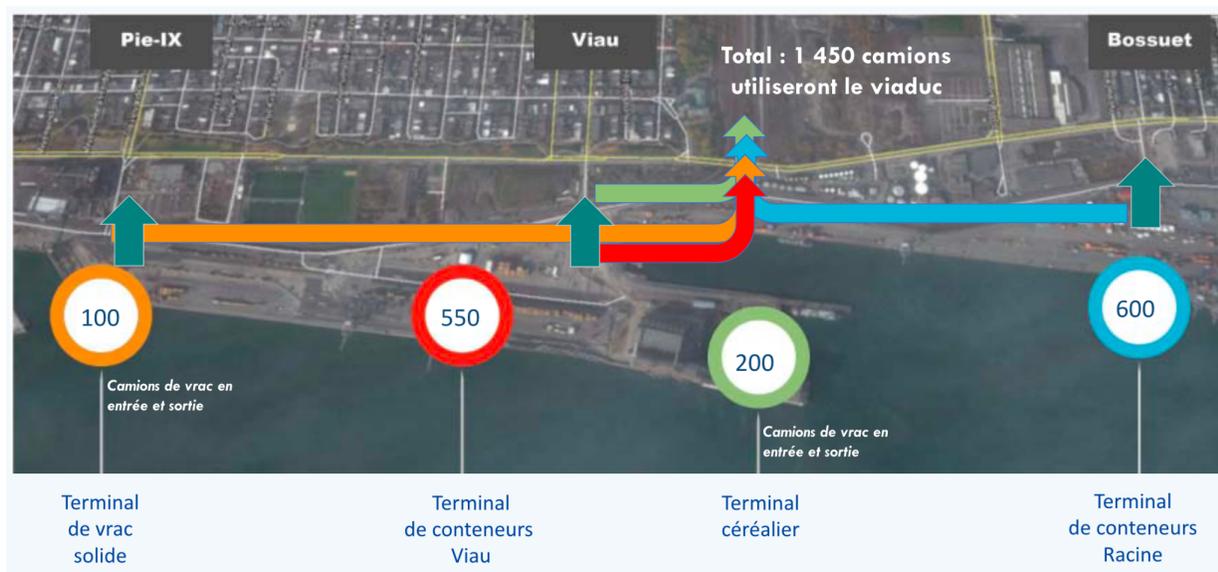
*«Alors C'est un projet tripartite. Alors le Pont d'étagement c'était vraiment la responsabilité de l'APM.» (Répondant R7)*

Le succès opérationnel du projet en termes de diminution de la congestion de la rue Notre-Dame et réduction de la circulation de camions reliés aux activités portuaires dans le réseau routier local dépend de la réalisation du prolongement de l'avenue Souigny et du boulevard L'Assomption. Selon les répondants R5 et RB, le projet de construction du viaduc ne répond pas à son objectif principal:

*«il y a aussi cette question-là de prolongement de l'Assomption, dans le fond, là, on a fait quelque chose en accord avec la ville, mais il manque aussi leur bout qui optimiserait ce pont d'étagement là. Donc, il n'est pas encore optimal pour moi, ce projet-là, il ne fonctionne pas à 100 %, mais nous, on n'a plus de contrôle là-dessus [...] l'impact majeur, le bénéfice ne sera pas optimal tant que le prolongement ne sera pas fait.»* (Répondant R5)

*«Bien il a fallu que le port de Montréal crée une route temporaire pour se connecter à Dixon, pour que son pont d'étagement serve à quelque chose [...] fait que il n'y a pas grande différence à l'heure actuelle. Avec l'infrastructure (Prolongement bd Assomption), ça se comprend mieux là, effectivement. Tu sais parce que là, il y a une voie de transit direct sur l'autoroute sans arrêt. Tu sais, il y a comme bon, ça, ça, ça se comprend. Mais à l'heure actuelle c'est pas un grand gain.»* (Répondant RB)

Figure 2 - Situation projetée avec le viaduc (APM, 2021)



La situation projetée est la suivante: le désengorgement de la rue Notre-Dame pour un total de 1450 camions utilisant le viaduc vers l'avenue Souigny. Ainsi, l'objectif du projet est l'amélioration de l'accessibilité

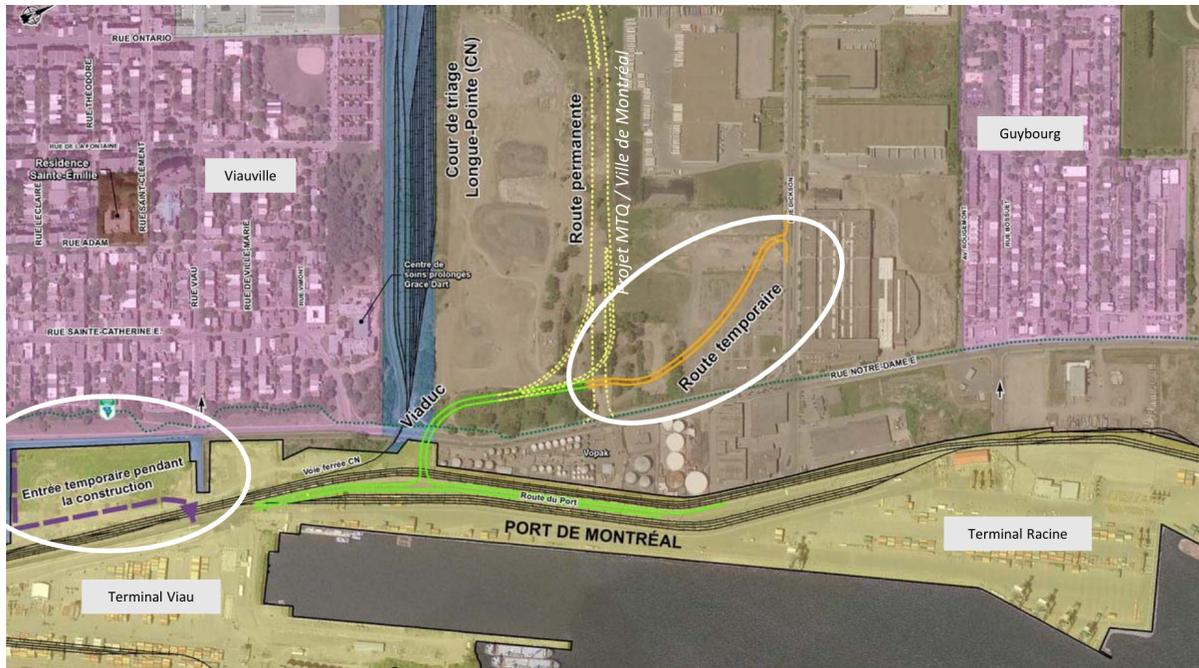
routière au Port de Montréal et l'allègement du camionnage en répondant à plusieurs sous-objectifs: diminuer la congestion de la rue Notre-Dame, réduire la circulation de camions reliés aux activités portuaires dans le réseau routier local, allier efficacité opérationnelle et cohabitation harmonieuse (APM, 2021).

### 3.1.3 Emplacement et composantes

Le projet se situe dans la région métropolitaine de Montréal et son site est localisé en bordure de la rue Notre-Dame Est dans l'Arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve avec comme coordonnées géographiques approximatives au centre du site:  $45,561180^{\circ}N$  et  $73,525504^{\circ}O$ . (SNC-Lavalin, 2021). Le projet comprend une section de territoire situé à l'intérieur des limites juridiques de l'APM, le long de la route du port entre les rues Viau et Dickson (WSP, 2021). Compte tenu de l'objectif de se connecter au réseau de la ville de Montréal via le prolongement du boulevard l'Assomption, le projet comprend également la jonction avec le réseau municipal. De plus, la propriété du terrain sur la section en viaduc et du chemin temporaire menant à la rue Dickson relève du MTQ (WSP, 2021). Le projet concerne également les voies ferrées et une cour de triage sur un terrain appartenant au Canadien National (CN) (WSP, 2021). Le milieu récepteur du projet est touché par le projet, car il avoisine les quartiers résidentiels de Viauville et Guybourg . De plus, les habitants du quartier Viauville se trouvent à la frontière de zones définies par la municipalité pour des activités économiques ou des infrastructures publiques importantes sur le plan d'urbanisme de Montréal (WSP, 2021). Un autre enjeu majeur lié au terrain réside dans la présence de sols de remblais sur l'ensemble du site, comportant localement des couches de matières résiduelles telles que des débris métalliques, du bois, du béton, ainsi que des résidus de fonderie, conséquemment, le site est affecté par la présence de sols contaminés et une nappe d'eau souterraine contaminée par des métaux (SNC-Lavalin, 2021).

Les principales composantes du nouveau lien routier sont donc les suivantes: le viaduc traversant la rue Notre-Dame Est en se ralliant au prolongement du boulevard de l'Assomption; le pont au-dessus des voies ferrées du Port de Montréal; le chemin temporaire vers la rue Dickson sera emprunté de façon transitoire jusqu'à la mise en service du prolongement du boulevard L'Assomption; les murs de soutènement nécessaires pour accommoder la nouvelle évaluation de la rue tout en permettant le passage entre les voies ferroviaires existantes; une intégration architecturale avec une composante artistique de la Fondation Molinari et un aménagement paysager (APM, 2021; WSP, 2021).

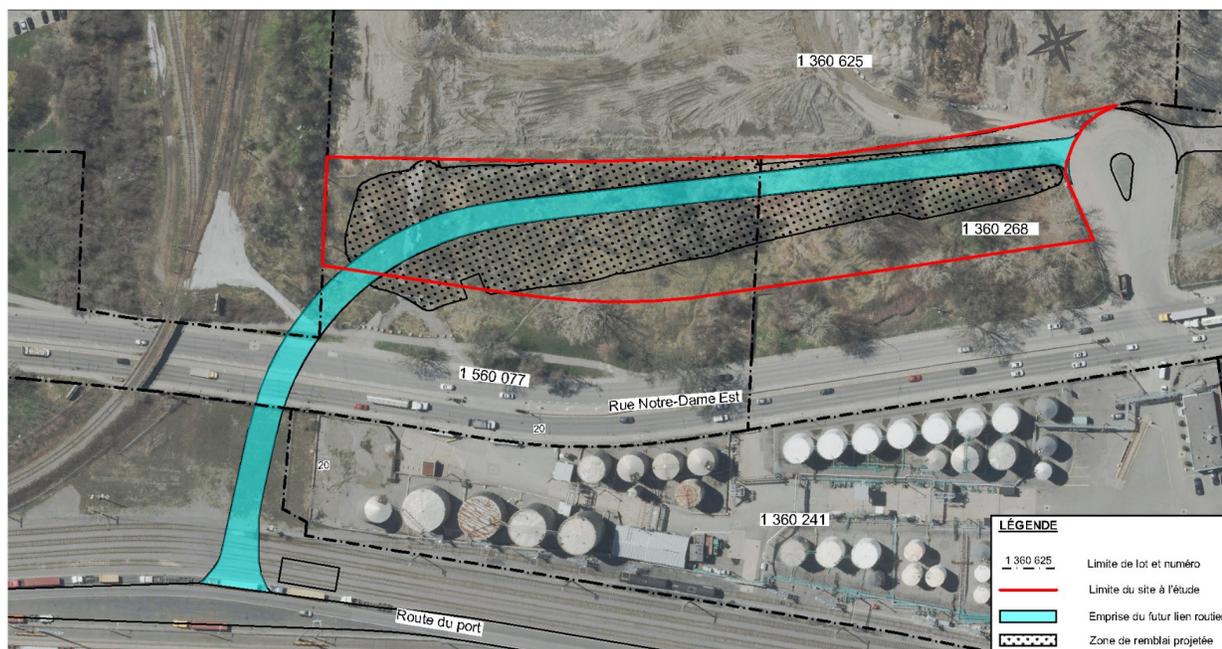
Figure 3 - Emplacement et composantes du projet (APM, 2021)



### 3.1.4 Contexte réglementaire

Il est aussi essentiel de situer ce projet dans son contexte réglementaire, en particulier l'obligation de l'APM de respecter l'article 31.53 de la *Loi sur la qualité de l'environnement* (LQE) concernant le changement d'utilisation d'un terrain, ainsi que l'exigence de soumettre le projet du viaduc Viou à une évaluation des effets environnementaux (ÉEE). Pour construire le viaduc, l'APM prévoit modifier l'utilisation du terrain appartenant au MTQ, sur lequel une partie du viaduc sera implantée. Comme cet usage prévu (chemin d'accès et viaduc menant aux installations du Port de Montréal) ne figure pas aux annexes III et IV du *Règlement sur la protection et la réhabilitation des terrains*, un changement d'utilisation du terrain est nécessaire (SNC-Lavalin, 2021). L'APM a donc respecté les obligations liées à ce changement en vertu de l'article 31.53 de la LQE, notamment en déposant un plan de réhabilitation auprès du ministère de l'Environnement et en organisant une assemblée publique d'information, tenue le 16 février 2022 (SNC-Lavalin, 2021).

Figure 4 - Terrain visé par le plan de réhabilitation (APM, 2021)



Bien que le projet de l'APM ne soit pas initialement soumis à une ÉÉE en vertu du Règlement désignant les activités concrètes (DORS/2012-147), la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCÉE, 2012) et ses règlements exigent que l'APM le soumette à une ÉÉE, car elle est considérée comme une autorité fédérale selon l'annexe 1 de la LCÉE, 2012 (WSP, 2021). Sommairement, « l'ÉÉE examine les effets positifs, négatifs, directs et indirects de l'ensemble des activités nécessaires à la construction et l'exploitation des composantes à implanter dans le cadre du projet » (WSP, 2021, p.1). Il est important de souligner que l'obligation de soumettre le projet à une ÉÉE est un aspect fondamental. Ce processus influence le projet de manière globale, touchant des aspects tels que l'impact environnemental, la satisfaction des parties prenantes, les coûts, les délais, et bien plus encore. Le rapport de l'ÉÉE a été rendu public le 4 février 2021, indiquant que cette évaluation a nécessité environ 19 mois pour être achevée.

### 3.1.5 Cycle de vie

Le cycle de vie du projet se décompose en trois phases distinctes: conception et planification, construction et finalement la phase d'exploitation. Cette section présente brièvement et de manière successive ces trois phases, sous forme de ligne du temps illustrant les événements les plus marquants de chacune.

#### *Phase de conception et planification*

La phase de conception est la plus longue du projet et s'échelonne sur plusieurs années entre mai 2013 et mars 2021 (APM, s. d.).

Le 10 mai 2013, l'APM, la ville de Montréal et le ministère des Transports du Québec (MTQ) signent un protocole d'entente pour l'amélioration des accès au port de Montréal (APM, s. d.).

En janvier 2015, l'APM annonce un plan d'optimisation de la capacité portuaire en trois volets comprenant la construction d'un nouveau lien routier dans le secteur Viau. Rappelons que le projet s'inscrit dans le cadre d'une série d'interventions planifiées et déployées par la ville de Montréal et le ministère des Transports du Québec (MTQ) (APM, 2019).

En mai 2018, l'APM fait l'analyse de différentes options de configuration pour l'accès routier au port de Montréal (APM, s. d.).

En mars et avril 2019, la solution de construction d'un viaduc est retenue parmi les autres solutions considérées (APM, s. d.). Au même moment, l'APM participe à la consultation de l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM) sur le développement économique et urbain du secteur Assomption Sud-Longue-Pointe. À ce stade, de nombreuses parties prenantes sont informées au sujet des avancées dans la conception du projet et parmi elles figurent de l'opposition à la réalisation du projet (OCPM, 2019). Au courant de la même année débute l'ÉEE.

Le 5 décembre 2019 a lieu la première rencontre citoyenne où est présentée la conception et des résultats préliminaires de l'évaluation des effets environnementaux (APM, s. d.). Plusieurs préoccupations sont soulevées par les citoyens et portent principalement sur les impacts du projet, soit les niveaux de bruit, la qualité de l'air et la circulation (APM, s. d.).

En 2020, l'ÉEE est finalisée et le rapport sur cette étude est publié le 4 février 2021 et au courant de ce même mois, a lieu la deuxième rencontre citoyenne où l'APM fait un retour sur les préoccupations initiales des citoyens et présente plusieurs avancées au sujet des composantes environnementales (APM, s. d.).

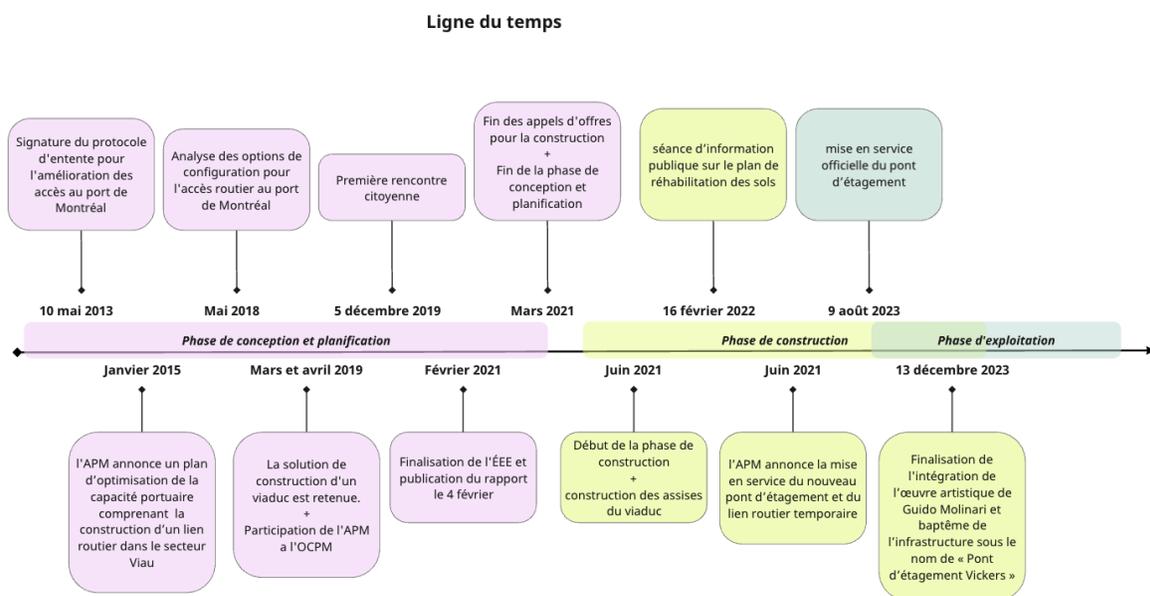
Finalement, mars 2021 marque la finalisation de la conception et des appels d'offres pour la construction du viaduc (APM, s. d.). La phase de conception fut d'une durée de 7 ans et quelques mois. Il y a également une période de 4 mois entre la finalisation de la conception en mars 2021 et le début de la construction des assises du viaduc en juin 2021 (APM, s. d.).

### *Phase de construction*

La phase de construction a débuté en juin 2021 ; au cours de cette phase, une séance d'information publique sur le plan de réhabilitation des sols a eu lieu le 16 février 2022 (SNC-Lavalin, 2021). La construction a

ensuite progressé, et le 31 juillet 2023, l'APM a annoncé la mise en service du nouveau pont d'étagement et du lien routier temporaire (APM, s. d.). Les dernières étapes de la phase de construction se sont terminées entre août et septembre 2023 (APM, s. d.), marquant la transition vers la phase d'exploitation. La phase d'exploitation a brièvement chevauché la phase de construction, lorsque la mise en service du pont d'étagement a été officialisée le 9 août 2023, après plus de deux ans de travaux (APM, s. d.). Finalement, le 13 décembre 2023, après deux ans et demi de travaux, le Port de Montréal a finalisé l'intégration de l'œuvre artistique de Guido Molinari et baptisé l'infrastructure sous le nom de « Pont d'étagement Vickers ». Ainsi, plus de dix ans se sont écoulés depuis la conception du projet jusqu'au début de la phase d'exploitation.

Figure 5 - Ligne du temps (adaptée à partir de APM, s. d.)



Adapté à partir des données de APM, s. d.  
<https://www.port-montreal.com/fr/le-port-de-montreal/projets/lien-routier>

### 3.2 Contexte organisationnel de l'APM

Cette section explore le contexte organisationnel de l'APM, en mettant en lumière sa vision, ainsi que les aspects clés de son contexte réputationnel et d'acceptabilité sociale.

### 3.2.1 Vision de l'entreprise

Au cœur de sa mission et ses valeurs, l'APM se considère d'abord comme un joueur d'utilité publique. Cela signifie que, bien qu'elle doive générer des profits pour entretenir et moderniser ses infrastructures, l'APM réinvestit 100% de ses bénéfices, à la différence des entreprises qui exploitent leurs infrastructures:

*«Nous, on est des joueurs d'utilité publique. On a un rôle qui est un peu particulier. Certes, on a besoin de faire des profits pour bien refinancer nos infrastructures puis les maintenir, mais on est probablement les seuls vraiment à avoir cette définition-là dans l'ensemble des joueurs de la chaîne logistique. L'ensemble des autres joueurs sont tous à profit. Et puis bien souvent, dans certains cas, ils sont d'origine internationale. Donc, ils viennent ici, ils font de l'activité économique, ils repartent avec les sommes d'argent, avec les profits, alors que nous, on réinvestit 100% de nos bénéfices.»*

(Répondant R1)

Ce rôle particulier les distingue comme un acteur ayant comme mission de contribuer directement au bien-être de la communauté locale, de manière durable et en minimisant l'utilisation inutile des ressources et en évitant la pollution:

*«J'ai joué mon rôle d'améliorer la qualité de vie. J'ai joué mon rôle d'améliorer les externalités positives. C'est totalement cohérent avec ce que je veux. [...] Notre fonction à nous, là, c'est véritablement d'améliorer la qualité de vie des gens, si on peut le faire de façon durable, dans le sens de ne pas prendre trop de ressources inutiles, de ne pas gaspiller la nature, de ne pas le faire en polluant l'univers et en ayant des externalités négatives, tant mieux.»* (Répondant R1)

Finalement, ces extraits illustrent l'engagement de l'organisation à avoir un impact positif et durable sur la communauté locale, soulignant que sa mission est d'accroître l'impact social positif de l'organisation dans la collectivité, au-delà de la communauté voisine:

*«On veut élargir, on veut accroître notre impact social positif dans la collectivité, au-delà de notre communauté voisine. C'est ça le travail des cinq-dix prochaines années. On veut améliorer l'interface entre la Ville et le Port parce que ça fait dur, ce n'est pas beau, ce n'est pas attrayant.»*

(Répondant R2)

### 3.2.2 La réputation de l'APM

En tant qu'acteur clé dans son secteur, l'APM comprend l'importance cruciale de la réputation dans la perception publique et l'acceptabilité sociale de ses actions. Concernant les enjeux de réputation, l'APM

reconnait qu'elle fait face à un problème d'image persistant malgré ses efforts déployés pour l'améliorer. À cet effet, l'APM est en processus de changement d'image pour être reconnu comme un bon citoyen corporatif:

*«Maintenant, depuis un certain temps, on a un enjeu d'image, ça, c'est sûr et certain. Donc même, malgré les efforts qui sont mis, on voit que ça ne permet pas de remonter trop la côte.» (Répondant R6)*

*«OK à cette heure, il faut être acceptable socialement, parce que il y a plusieurs années, moi je n'ai pas connu cette époque-là, mais on disait que le Port était un très mauvais citoyen corporatif. Il n'y avait juste pas de dialogue, autant que le CN est un mauvais citoyen corporatif, il ne répond pas, les appels où c'est ignoré, il devait compenser une coupe d'arbres, ils ne l'ont jamais fait, ils ignorent nos messages. Maintenant, le port a décidé de se sortir de cette image-là. Mais c'est long là, faire tourner le paquebot de bord! Il faut que ça devienne plus vrai, que ça devienne réel.» (Répondant RD)*

L'APM a également un rôle particulier au sein de son écosystème ; elle agit en tant que porte-parole-naturel:

*«La seule voix constante dans l'écosystème est la voix du Port. Les autres voix sont changeantes, ou inexistantes. Le port se retrouve à être une forme de Porte-parole "naturel" pour l'ensemble de son écosystème.» (Répondant R1)*

*«Tu sais, il n'y a pas eu de continuité de leur côté. il y a beaucoup de portes tournantes dans leur personnel, puis c'est la nature des choses. Personne n'a de contrôle là-dessus. Mais je suis convaincu que ça une brèche dans le citoyen qui a l'impression qu'à chaque fois il doit recommencer à réexpliquer son point de vue alors que ça allait bien avec l'autre personne d'avant qui comprenait la situation déjà d'emblée, avec qui il y avait un espèce de lien d'établis.» (Répondant R5)*

En effet, le discours du Port est constant et bien intégré dans son écosystème ; cela peut être perçu positivement, mais se retrouve à affecter la manière dont le Port est perçu dans son individualité. Ainsi, le public ne dissocie pas toujours les actions du port à celle des autres acteurs de l'écosystème. À la question posée, *Est-ce que vous dissociez les actions de ces différentes parties prenantes? OÙ, vous mettez un petit peu plus ça sous le drapeau du port de Montréal, RC répond :*

*«Bien, moi, je pense que c'est surtout le Port, parce que c'est le moteur économique de la province du pays, c'est le deuxième plus gros port en importance au Canada. C'est sa force. Elle est là, sa puissance au Port.» (Répondant RC)*

*«Les gens ne dissocient pas le projet de Cargo Transit et l'attitude du port. [...] Alors faut le répéter, en disant que c'est un promoteur indépendant. Et tout ça, oui qu'il est en lien avec le port, mais ça reste que ce n'est pas le port.» (Répondant R7)*

*«Alors c'est sûr que cet élément-là, nous, fallait ramener constamment le message comme quoi: «regardez Cargo Transit, ce n'est pas nous le promoteur de ce projet-là», mais automatiquement tu es associé avec et avec ces gens-là. Même chose avec les développements qu'il y a eu sur l'autoroute 25 par le MTQ, automatiquement on est associé à eux.» (Répondant R4)*

Dans ce contexte, Cargo Transit (nom anonymisé) est une entreprise qui exploite des infrastructures à proximité du port de Montréal. Un de leurs projets adjacents au port est au cœur d'une controverse et fortement contesté par la communauté locale. Cela peut avoir des conséquences négatives sur la réputation du port ; des projets comme celui de Cargo Transit ont fortement contribué à une baisse de notoriété du port, malgré leurs efforts pour clarifier leur indépendance à l'égard de ses partenaires:

*«C'est sûr qu'on a encore beaucoup de travail à faire sur l'image du Port, qui est très orientée par ce groupe de mobilisation là, puis le projet de Cargo Transit. Donc, je pense que si ce projet de Cargo Transit n'avait pas vu le jour, je ne pense pas qu'on aurait eu des enjeux, ou du moins une certaine baisse de notoriété comme on a vu, là, par les années passées. (Répondant R6)*

*«Tu sais c'est pas juste un partenaire, on a un lien oui il vient sur nos installations, mais je ne cacherai pas que des fois les partenaires, qui n'ont pas les mêmes pratiques que nous peuvent nous nuire au niveau moral.» (Répondant R7)*

L'APM doit constamment naviguer entre la gestion de son image ; influencée par ses propres actions et celles de ses partenaires, elle devient un enjeu crucial pour le port. Déployer les efforts nécessaires pour changer sa réputation devient un grand défi et il est essentiel pour le port de traiter adéquatement cet enjeu:

*«Si tu coupes les coins, tu te fais toujours rattraper, puis on n'a pas le droit, on ne peut pas se permettre de ne pas donner une information juste aux parties prenantes, parce que perdre ta réputation, puis essayer de la gagner après, c'est presque impossible. Et puis tu peux perdre ta réputation pour pas grand-chose, donc c'est important de bien faire les choses, parce que nos voisins, on va toujours vivre avec, là. Ça ne sera peut-être pas la même personne, mais nos voisins, ils vont toujours être là.» (Répondant 6)*

Il est aussi important de souligner la présence d'un mouvement de mobilisation communautaire dans le secteur. Ce mouvement exerce une influence significative sur le projet. Cette mobilisation a eu des impacts

considérables sur la réputation de l'APM et sur la perception des projets de développement dans le secteur. Le groupe est connu sous le nom de « Mobilisation 6600 Parc Nature » ; formé en réaction au projet de *Cargo Transit*. Puisque les citoyens estiment que le viaduc était destiné à favoriser ce projet, cela a intensifié les protestations contre tous les projets de développement dans le secteur:

*«la Mobilisation 6600 Parc Nature, c'est né de l'arrivée de Cargo Transit.»* (Répondant RD)

*«Et évidemment, comme on était pointés à l'effet qu'on favorisait le projet de Cargo Transit [...] Ils avaient l'impression que ce viaduc était une belle porte d'entrée pour Cargo Transit, donc ça favorisait Cargo Transit, notamment.»* (Répondant R6)

*«selon les citoyens, ils ont détruit un boisé et là cela a mis de l'huile sur le feu. Alors les gens ont commencé beaucoup à se mobiliser contre tout projet de développement dans le secteur.»* (Répondant R7)

Ainsi, l'APM doit composer avec des défis complexes liés à sa réputation, non seulement en raison de ses propres actions, mais aussi à cause de l'influence de partenaires et de mouvements communautaires. La mobilisation locale, en réaction à des projets controversés, a accentué les tensions et soulevé des enjeux importants concernant l'image de l'APM.

### 3.2.3 Acceptabilité sociale

Le concept d'acceptabilité sociale est intégré aux objectifs de l'APM en raison de son rôle en tant que joueur d'utilité publique et de son engagement envers une cohabitation harmonieuse avec les communautés. Cette quête d'acceptabilité sociale influence directement les pratiques de l'APM et, par extension, celles du projet. Par exemple, dans le cadre du processus de consultation publique, l'APM s'attendait à ce que des propositions de la population soient intégrées au projet pour le rendre plus acceptable:

*«Oui, il fallait avoir cette ouverture-là. On avait préparé le terrain aussi, un peu avec les gens à l'interne, puis ils étaient bien conscients que si ils sentaient aussi qu'il y a une forte mobilisation, s'ils voulaient faire accepter le projet, il faut prendre le pouls de la population et qu'ils sentent et qu'ils sont convaincus qu'ils vont participer au projet. C'est sûr, on ne parle pas de co-création là. Avec une infrastructure comme ça, on ne va pas en co-création. »* (Répondant R7)

Pour l'APM, l'acceptabilité sociale ne se limite pas à l'approbation du projet par la communauté, mais englobe également les pratiques employées pour sa mise en œuvre. En d'autres termes, ce n'est pas seulement le projet lui-même qui engendre l'acceptabilité sociale, mais aussi la manière dont il est géré et communiqué

aux parties prenantes. Ainsi, même si l'atteinte d'une acceptabilité sociale totale est peu probable, l'objectif est d'intégrer le projet de manière optimale dans la communauté, sans remettre en cause sa mise en œuvre:

*« Le projet va avoir lieu, il faut un pont d'étagement, c'est impératif pour réduire le camionnage sur Notre-Dame. » C'est leur argument principal. « C'est impératif que ce projet-là ait lieu. » Il est financé et confirmé. [...] Après ça, on peut le bonifier, on peut le rendre meilleur, mais le rendre meilleur implique qu'il va avoir lieu. C'est pas un référendum sur oui ou non un pont. C'est comment ce qu'on peut rendre le pont plus beau, meilleur, mieux intégré, plus intéressant. » (Répondant RB)*

*« On n'arrivera jamais à avoir une totale acceptabilité sociale » (Répondant R6)*

*« c'est pas nécessairement dans le but d'aller chercher une acceptabilité sociale, mais dans le but d'avoir de bonnes pratiques et puis d'ouvrir un peu son jeu, d'être transparent. [...] Parce que le projet allait se réaliser. Ça, c'était très très clair. » (Répondant RB)*

Finalement, l'APM vise l'acceptabilité sociale de ses pratiques en utilisant le projet de construction du pont d'étagement comme une opportunité pour intégrer des bonnes pratiques organisationnelles. En adoptant des pratiques durables, responsables et socialement acceptables, l'APM en retire des avantages significatifs, ce qui renforce son acceptabilité sociale et génère des répercussions positives pour l'ensemble de l'organisation:

*« Faire la bonne affaire, là, ça va être payant. Parce que si je suis continuellement à côté de la track, toujours à la limite de ce qui est acceptable, dans le coin de l'écran, bien, je ne serai pas dans le target. C'est sûr que ça ne peut pas être payant. Ça fait qu'on vit dans un monde où de plus en plus le bon comportement va être récompensé. » (Répondant R1)*

*« C'est clair que ces ajouts-là en développement durable, là, sont payants au bout pour l'acceptabilité sociale, pour le rendu aussi de ce que ça donne dans une ville comme Montréal, ça, c'est sur. » (Répondant R4)*

### 3.3 Intégration des critères ESG

Cette section examine en détail l'intégration des critères ESG au sein de l'APM, en abordant à la fois les motifs qui ont conduit à cette intégration et les processus concrets qui en découlent. Il est important de souligner que cette intégration des critères ESG se manifeste à deux niveaux distincts : au niveau organisationnel, où les éléments de gouvernance jouent un rôle prédominant, et au niveau du projet, où les aspects sociaux et environnementaux se concrétisent de manière évidente. L'objectif de cette section est

donc de clarifier les raisons ayant motivé l'APM à intégrer ces processus ESG, puis de présenter les différentes pratiques adoptées tant au niveau de l'organisation qu'au niveau du projet.

### 3.3.1 Motifs menant à l'intégration des critères ESG

Les éléments contextuels de l'APM peuvent servir de motifs pour l'intégration des critères ESG. Cependant, plusieurs autres facteurs spécifiques motivent l'intégration des principes ESG. Tout d'abord, plusieurs parties prenantes exercent des pressions sur les acteurs de l'écosystème les incitant à intégrer rapidement des pratiques durables et responsables, telles que les pratiques ESG, dans leurs processus organisationnels. L'APM souligne que ces parties prenantes s'attendent à ce que ces changements se produisent dans un délai très court, et non dans quelques années, ce qui accentue la pression et la difficulté de les mettre en œuvre aussi rapidement:

*«À la fois, on se fait pousser dessus par le gouvernement avec des incitatifs puis de nouvelles normes; on a des joueurs comme nous qui veulent faire des changements; les clients qui exigent des changements... je pense qu'on va y arriver, si on pousse tous ensemble dans le même sens.»*  
(Répondant R1)

*«Ils ne s'attendent pas à ce qu'on fasse en dix-quinze ans. C'est now. Et ils ont raison, tu sais. Donc tu sais, la rapidité d'exécution, c'est peut-être un autre obstacle vu qu'on est un gros écosystème et une grosse plateforme. Je pense que la rapidité avec laquelle on peut faire des changements majeurs en termes d'environnement, d'impact social, c'est peut-être un obstacle aussi. Je pense, tu sais, on ne peut pas aller plus vite que notre ombre.»* (Répondant R2)

Les pratiques organisationnelles durables sont également perçues comme une responsabilité d'entreprise à laquelle l'APM doit adhérer et par laquelle suivra une intégration de pratiques ESG qui entraînera possiblement un impact positif sur la communauté:

(en faisant référence à l'intégration des pratiques ESG) *« C'est un peu... ça part dans toutes les directions, ma définition, là, mais c'est une responsabilité d'entreprise. Puis pour moi, c'est vraiment de passer d'une logique de gérer mes impacts, à les prévenir en amont à ce point que dans mes opérations que gérer mes impacts à avoir le moins d'impact possible finalement, voire même idéalement, là, avoir un impact positif au final.»* (Répondant R1)

L'APM reconnaît que la réglementation sur la divulgation des pratiques de développement durable ne suffit pas à atteindre l'acceptabilité sociale souhaitée. C'est pourquoi elle choisit d'aller au-delà des exigences réglementaires en intégrant les critères ESG, afin de renforcer l'acceptabilité sociale de ses pratiques:

*«Mais c'est la réalité que... répondre que l'on suit la réglementation, ce n'est plus acceptable pour à peu près personne. Mais les critères d'acceptabilité sociale vont bien au-delà de ce qui est réglementé. Fais que pour moi, le critère ESG c'est aussi une façon d'aller au-delà de l'obligation.»*

(Répondant R5)

Ces éléments sont étroitement liés aux enjeux de réputation précédemment mentionnés. Consciente de l'importance de renforcer son image, l'APM met en place des pratiques ESG afin de valoriser son image et améliorer la perception du port :

*«Moi, je pense que dans les dernières années, on s'est attardé à mettre en place les conditions gagnantes pour être meilleurs en ESG, sans le dire comme ça et sans peut-être le réfléchir comme ça. Maintenant, je pense qu'il est temps de prendre ce switch-là, de le mettre en valeur pour justement, comme tu le dis, donner une image plus intéressante au secteur et au port, je ne vous le cacherai pas. Je pense qu'on peut maintenant se permettre de faire rayonner ces actions-là davantage sans être gênés de le faire, parce qu'on a un enjeu d'image comme industrie. Puis même, je te dirais, comme le port, dans le sens que je ne pense pas que le port, à ce jour, est perçu comme une industrie très innovante et verte.»* (Répondant R2)

Non seulement l'APM s'engage à améliorer son image par l'intégration des pratiques ESG, mais elle considère également qu'en tant qu'infrastructure majeure à Montréal, elle a le devoir de servir d'exemple au sein de son écosystème. L'APM voit ainsi l'intégration des pratiques ESG non seulement comme une responsabilité, mais aussi comme un moyen d'influencer positivement ses partenaires et de les encourager à adopter des pratiques similaires:

*«Puis je pense que nous, on a un rôle d'influence sur les autres membres de l'écosystème aussi pour aller plus loin dans l'implantation de ces critères-là. [...] Parce que, en tant que services publics et infrastructures majeures à Montréal, on doit donner l'exemple. Je pense qu'on doit, ultimement, là, on ne doit pas uniquement faire bien les choses. On doit donner l'exemple dans un milieu qui traditionnellement n'est pas perçu, tu sais, les transports et la logistique, comme étant les grands champions d'ESG.»* (Répondant R2)

*«Tu sais, parce que nous, on pense qu'on a un rôle à jouer pour mobiliser un écosystème.»*  
(Répondant R2)

Ainsi, l'APM assume un rôle de leader au sein de son écosystème et cherche à inciter l'ensemble de ses acteurs à adopter des pratiques ESG. Toutefois, ce positionnement renforce les pressions associées à l'intégration des critères ESG:

*«Mais en même temps ça augmente une certaine pression, en disant OK, là, maintenant, il faut essayer d'influencer alors, une des actions du plan stratégique et cela est ressortis dans plusieurs autres actions ses actions: c'est mobiliser nos partenaires.» (Répondant R7)*

Au-delà de son rôle de leader et d'influenceur, l'APM aspire à être véritablement admirée en tant qu'organisation. Cependant, elle comprend que cette admiration ne peut être obtenue sans effort, c'est pourquoi elle s'engage activement à élever sa réputation en intégrant des processus ESG:

*«On vit dans un monde réputationnel, de réputation et de notoriété. [...] On veut et on désire être admiré. On ne veut pas seulement être toléré. On ne veut pas seulement être aimé. On a comme aspiration à être admiré, comme organisation. Ça fait que dans nos comportements, dans notre code d'éthique, dans nos pratiques et procédures, dans la façon dont on se comporte en public, la façon dont on réalise nos projets et comment on se projette dans la société aussi comme organisation. On veut être admiré. Pour arriver à ça, bien, il faut faire des efforts.» (Répondant R1)*

### 3.3.2 Processus ESG de l'APM

#### *Éléments de gouvernance*

Les éléments de gouvernance se manifestent principalement au niveau organisationnel plutôt qu'au niveau des projets individuels. Le tableau suivant présente une synthèse des pratiques et des structures mises en place par l'APM pour assurer une gestion alignée avec les principes ESG, illustrant ainsi l'engagement de l'organisation envers le développement de processus de gouvernance axé sur les critères ESG.

Tableau 3 - Éléments ESG de gouvernance

Éléments de gouvernance	
Élément	Citation.s provenant des entrevues

<p>Présence d'un poste de haute direction dédié aux éléments de développement durable et de performance.</p>	<p>«<i>vice-présidence Performance portuaire et développement durable</i>» (Répondant R1)</p>
<p>Des équipes spécialisées sont dédiées à la gestion des aspects sociaux et environnementaux : l'une s'occupe des relations avec les communautés, tandis qu'une autre est responsable des questions environnementales.</p>	<p>«<i>d'avoir une équipe de relations avec les communautés, d'avoir une équipe solide en environnement avec du reporting solide en environnement, d'avoir créé les connexions avec la communauté locale.</i>» (Répondant R2)</p> <p>«<i>l'équipe d'environnement à sa politique de développement durable et son plan d'action.</i>» (Répondant R2)</p>
<p>Depuis 2021, plusieurs personnes certifiées Envision, formées spécifiquement sur les enjeux ESG, ont rejoint l'organisation. L'objectif de la formation à la certification Envision est d'approfondir la compréhension des participants aux enjeux ESG (Envision Group, 2024).</p>	<p>«<i>depuis 2021, il y a quatre, cinq personnes certifiées Envision qui sont arrivées dans l'écosystème du Port.</i>» (Répondant R5)</p>
<p>Le conseil d'administration (CA) est composé d'experts en développement durable et en matière d'ESG.</p>	<p>«<i>On a, dans notre conseil d'administration, des gens qui sont des experts en développement durable, qui sont des experts et qui s'intéressent aux questions d'ESG et puis qui nous mettent au défi de s'améliorer, qui nous mettent au défi. Ça fait que, heureusement, on a ces gens-là pour stimuler et nous stimuler et susciter ce débat-là, et une réponse favorable de leur part aussi.</i>» (Répondant R1)</p>
<p>Le CA surveille de près l'intégration des critères ESG et veille à aligner la stratégie de l'entreprise avec ses objectifs d'intégration ESG.</p>	<p>«<i>Bientôt, dans notre plan stratégique, on a différentes activités, puis dans le chantier décarboner pour préserver, on a systématisé l'intégration des principes de développement durable. Ça, c'est une de nos stratégies et ça va se manifester notamment par l'intégration des critères ESG, notamment.</i>» (Répondant R6)</p>

<p>Le CA procède à une révision des pratiques tous les cinq ans pour s'assurer que les pratiques organisationnelles restent alignées avec le cadre de développement durable ESG en cours d'implémentation.</p>	<p><i>«Elles doivent être révisées. Elles ne sont pas récentes. Ça date de, en tout cas, moi, depuis au moins dix ans, on a des politiques très strictes, on a des systèmes de gestion très stricts. Par contre, le conseil d'administration nous exige de revoir ces politiques-là tous les cinq ans ou plus tôt si éventuellement, il y avait un enjeu quelconque qui se dessinait, une lacune quelconque, bien elle va être revue plus tôt qu'aux cinq ans. Mais c'est obligatoire : toutes les politiques doivent être revues minimalement aux cinq ans.»</i> (Répondant R6)</p>
<p>Pour mesurer la performance et l'alignement stratégique, le CA va suivre un tableau de bord (<i>scorecards</i>) incluant des indicateurs environnementaux, de rayonnement et des indicateurs sociaux.</p>	<p><i>«On a un tableau de bord élargi où on suit davantage d'indicateurs, incluant des indicateurs environnementaux, des indicateurs de rayonnement, par exemple communicationnels, des indicateurs sociaux comme on est où dans notre – je te donne un exemple là – on en est où dans la dépense de notre enveloppe d'investissement communautaire, on a dépensé combien de pourcentage? Il y a une reddition de comptes en investissement communautaire à chaque année aussi au conseil d'administration.»</i> (Répondant R2)</p>
<p>Une collecte de données importante est effectuée, puis utilisée à des fins de divulgation ; laquelle est balisée en fonction d'outils reconnus internationalement, tels que le GRI, les ODD des Nations Unies, et les normes ISO 14001.</p>	<p><i>«Parce qu'on regarde tout, là : le GRI de ce monde, tout ce qui sort en termes de meilleures pratiques sur le reporting en développement durable, puis on essaie de trouver le juste milieu qui nous convient.»</i> (Répondant R1)</p> <p><i>«Il y a aussi les ODD des Nations Unies qu'on regarde.»</i> (Répondant R7)</p> <p><i>«notre système de gestion environnementale, qui est calqué sur la norme ISO 14 001»</i> (Répondant R7)</p>
<p>Le rapport annuel est enrichi par les données collectées, aligné sur les approches ESG et cohérent avec les</p>	<p><i>«Changer la nature du rapport annuel par exemple, pour vraiment lui donner une saveur d'ESG et non pas</i></p>

exigences de divulgation en matière de développement durable.

*simplement un rapport financier et puis d'un moteur économique, là.»* (Répondant R1)

Somme toute, l'intégration des critères ESG au sein de l'APM repose sur une approche structurée qui commence au sommet de l'organisation. La présence d'une vice-présidence dédiée au développement durable, l'implication d'experts au sein du conseil d'administration, ainsi que la mise en place d'équipes spécialisées en environnement et en relations communautaires, illustrent l'engagement de l'APM à ancrer les critères ESG dans ses processus organisationnels. Ce cadre de gouvernance permet non seulement de suivre de près la performance des processus ESG avec des processus de collecte et de divulgation de données ESG, mais aussi de s'assurer que la stratégie de l'entreprise reste alignée avec ces derniers.

#### *Éléments sociaux et environnementaux*

L'intégration des processus sociaux découle du plan de communication et du plan de relations avec les communautés. Axés sur l'intégration des processus ESG au niveau du projet, ces plans, en cohérence avec les objectifs de cohabitation harmonieuse de l'APM et du projet, mettent en œuvre divers processus sociaux liés aux opérations, aux travaux, ainsi qu'à la concertation, plus spécifiquement les consultations publiques:

*«nous, on a notre plan de communication master avec un plan pour les relations avec les communautés spécifiques à travers lequel on s'assure de réaliser les actions qu'on s'était données, puis de suivre nos objectifs.»* (Répondant R2)

*«plan de relations avec les communautés qu'on a faites récemment, mais il y a quand même 5 axes, au niveau de notre travail, au niveau des relations avec les communautés, il y a vraiment ce qu'est l'aspect cohabitation, la cohabitation avec les opérations, mais aussi les travaux. Et il y a aussi tout ce qui est l'engagement envers les communautés. [...] Et il y a ensuite tout ce qui est concertation.»* (Répondant R7)

Concrètement, ce plan conduit à l'intégration de processus tels que la gestion des plaintes et le lancement du processus de consultations publiques, initié sur une base volontaire par l'APM:

*«On a fait des processus de consultation auxquels on n'était pas soumis, qu'on a désignés vraiment pour le projet. [...] des processus auxquels soit on est soumis ou soit auxquels on décide*

*qu'on design nous même pour aller de l'avant, même quand ce n'est pas nécessairement des obligations ou de la réglementation qui nous est imposée. [...] on a un processus de gestion des plaintes qu'on travaille avec l'équipe du centre de contrôle, puis avec les équipes opérationnelles pour gérer les enjeux de cohabitation.» (Répondant R2)*

Le processus social de consultations publiques s'est déroulé en trois consultations distinctes : une première consultation à l'OCPM en mai 2019, une seconde aux bains Mathieu en décembre 2019, et une troisième en ligne durant la pandémie, en février 2021 (APM, s. d.). Le processus de consultation publique représente un élément central de notre analyse et s'inscrit au cœur du volet social de l'approche ESG de l'APM.

Tableau 4 - Description sommaire des consultations publiques

<b>Consultation</b>	<b>Description sommaire</b>	<b>Extraits des entrevues</b>
Mai 2019 - OCPM	Première présentation du projet de construction du pont d'étagement à la population dans le cadre d'une consultation publique organisée par l'OCPM, suite à la pression exercée par le groupe de militants Mobilisation 6600.	<p><i>«(à l'OCPM) Que les gens se mobilisaient. Sur un éco-parc industriel. Alors, là-dedans, ça incluait le projet du pont d'étagement; le projet présenté de façon presque tripartite du pont d'étagement, le prolongement de l'Assomption et le prolongement de Souigny. Alors c'est le premier contact plus officiel qu'on ait eu avec les citoyens.» (Répondant R7)</i></p> <p><i>«le Port a pu présenter son projet de viaduc, chaque acteur a pu présenter les projets qu'ils voulaient mettre de l'avant pour le secteur.» (Répondant RD)</i></p>

<p>Décembre 2019 - Bain Mathieu</p>	<p>Consultation organisée par l'APM. Présentation du projet sans ajouts ou modifications conséquentes. L'APM recueille les commentaires des citoyens afin de faire des modifications/ajouts au projet. Rencontre avec beaucoup d'opposition.</p>	<p>«Puis on s'est posé la question est-ce qu'on devrait l'embellir? Et après on s'est dit non, il faut le présenter vraiment très de base. Puis les citoyens si ils ont des propositions à nous faire, mais là, par la suite, on va pouvoir l'améliorer. Alors oui, le but, c'était vraiment 1 - d'apaiser les patients et leur dire surtout qu'on allait tenir compte des effets environnementaux.» (Répondant R7)</p> <p>«ça nous permet aussi de dire OK c'est difficile la première rencontre, mais ça permet d'avoir les commentaires des citoyens et voir comment on peut améliorer le projet. Ça n'a pas été facile, je ne vous le cacherai pas. Et la formule qu'on avait prise aussi, c'est un peu comme un l'OCPM.» (Répondant R7)</p>
<p>Février 2021 - En ligne</p>	<p>Dernière rencontre surtout axée sur la présentation du plan de réhabilitation des sols.</p>	<p>«La troisième rencontre de consultation qu'on vient de soutenir c'est en lien avec le plan de réhabilitation des sols, c'est une obligation que au niveau provincial c'est un terrain du MTQ qui nous appartenait pas. On avait cette obligation de faire cette consultation-là, sinon si ça aurait été sur nos terrains on n'aurait pas eu cette obligation-là.» (Répondant R7)</p>

Le projet avait été initialement présenté comme un pont standard, sans éléments embellissant ni caractéristiques particulières, avant le début du processus de consultation publique et la première rencontre citoyenne. L'objectif était de laisser la communauté proposer des améliorations pour enrichir le plan du projet :

*«Puis on s'est posé la question est-ce qu'on devrait l'embellir? Et après on s'est dit non, il faut le présenter vraiment très de base. Puis les citoyens si ils ont des propositions à nous faire, mais là, par la suite, on va pouvoir l'améliorer. Alors oui, le but, c'était vraiment 1 - d'apaiser les patients et leur dire surtout qu'on allait tenir compte des effets environnementaux.» (Répondant R7)*

Suite aux consultations publiques, plusieurs nouveaux éléments importants ont été intégrés au projet, tous des éléments qui n'étaient pas initialement prévus dans sa conception, telle que l'ajout d'un aménagement paysager avec des espaces de repos, une station de réparation de vélos, et une composante artistique de la

fondation Molinari ; une modification importante a également été effectuée, soit le changement de la courbe de sortie du pont pour l'éloigner des habitations:

*«On a profité de ces commentaires-là pour redesigner le projet, pour l'améliorer. Et nous ensuite, on a fait notre propre processus de consultation ciblé directement sur le viaduc où on a présenté les améliorations qu'on a apportées suite aux rencontres citoyennes, puis au processus de l'OCPM.»*  
(Répondant R2)

*«Il y a eu un petit espace public intéressant qui a été développé à côté avec un endroit de repos»*  
(Répondant R5)

*«Puis l'aménagement paysager. On a installé des stations de réparation de vélos, parce qu'il y a une piste cyclable qui est là.»* (Répondant R7)

*«Donc ça [...] la fameuse courbe qu'on a changée complètement pour s'éloigner le plus possible, là, des habitations. C'est tous des gestes qui ont été faits, là, pour changer un peu et améliorer le concept, puis la relation avec nos parties prenantes.»* (Répondant R6)

(Suite à une rencontre avec des citoyens) *«le chargé de projet, là, après, il est allé chercher une firme d'architecture; la firme a eu l'idée d'intégrer une composante artistique avec la fondation Molinari. À la fin, on s'est dit: on doit faire un aménagement paysager. Et puis c'était toutes des choses que initialement nous, on n'avait pas prévu dans le projet, là»* (Répondant R7)

L'APM était tenue de produire une étude d'effets environnementaux (ÉEE) ; une obligation réglementaire qui s'inscrit également dans son approche ESG. En plus de la politique de développement durable et son plan d'action, l'ÉEE couvrait un vaste éventail de mesures ESG environnementales comme la question du bruit, la gestion de la poussière, la coupure d'arbres et leur compensation et des inventaires biologiques:

*«L'équipe d'environnement a travaillé d'arrache-pied sur ce projet-là, réalisé des études. On a eu des experts externes sur, par exemple, la question du bruit, la question de la gestion des poussières, la question de l'aménagement paysager. Puis il fallait faire une certaine coupe d'arbres comme on peut compenser. Donc sur le plan, du point de vue environnemental, on a posé des... On a fait des tests de son, bref, on a fait des études de sons, etc. Donc il y a toutes sortes d'études environnementales qui sont disponibles.»* (Répondant R2)

*«On a fait des inventaires ornithologiques, des inventaires biologiques, puis c'était pourtant un petit espace, mais on a tout fait. On a identifié tous les arbres. Il y a plusieurs arbres qui ont été gardés parce que c'était des arbres de qualité, beaucoup d'arbres, c'était des arbres malades ou des espèces exotiques envahissantes, mais on a tout comptabilisé.» (Répondant R6)*

Plusieurs autres intégrations d'éléments environnementaux ont été faites telles que l'adoption des normes *Night Sky* pour réduire la pollution visuelle, l'installation de noues drainantes pour la gestion des eaux pluviales, l'ajout de poudre de verre dans de béton de la structure, et enfin, la compensation par la replantation d'arbres:

*«Donc également la luminosité, elle a été effectuée en respectant les nouvelles normes de Night Sky ou quelque chose comme ça. [...] Et puis, on a travaillé après ça à le rendre un peu plus écologique, par l'utilisation de poudre de verre dans la structure.» (Répondant R6)*

*«minimiser la quantité d'eau qu'on était pour rejeter au réseau pluviaux, toujours en utilisant comme des nous drainante des trucs comme ça.» (Répondant R4)*

*«Et là, nous, on était boisé Molson C'est ça qu'on a coupé dans le cadre du projet, nous on coupait 200 arbres. Mais il y a beaucoup d'espèces envahissantes et tout ça. On s'est engagé, pour chaque arbre coupé, d'en planter 2, alors on en a planté 400. Alors c'est pour cela qu'on a décidé de faire un aménagement, mais les gens... sont venus à l'accepter d'une certaine façon.» (Répondant R7)*

Tableau 5 - Tableau récapitulatif des éléments sociaux et environnementaux intégrés au projet et faisant partie de notre analyse

Élément intégré/modification au projet	Qualification ESG	Source
Processus des consultations publiques	Social	R7
Aménagement paysager avec des espaces de repos	Social	R5, R7
Ajout d'une station de réparation de vélos	Social	R7
Composante artistique de la fondation Molinari et voiles architecturaux	Social	R7
Le changement de la courbe de sortie du pont pour l'éloigner des habitations	Social	R6
Production d'étude d'impact environnemental	Environnemental/Social	R6
L'adoption des normes Night Sky pour réduire la pollution visuelle	Environnemental	R6

L'installation de noues drainantes pour la gestion des eaux pluviales	Environnemental	R4
L'ajout de poudre de verre dans de béton de la structure	Environnemental	R6
La compensation par la replantation d'arbres	Environnemental	R7

Somme toute, l'intégration des processus sociaux et environnementaux par l'APM s'inscrit dans la continuité des éléments de gouvernance déjà en place. Partant du plan de communication et du plan de relations avec les communautés, l'APM a volontairement initié un processus de consultations publiques. Malgré la présentation initiale du projet comme un pont standard, ces consultations ont conduit à l'intégration de nouveaux éléments au projet, tels que l'aménagement paysager et une composante artistique. Parallèlement, l'APM a respecté ses obligations réglementaires en produisant une étude d'effets environnementaux, qui s'inscrit également dans son approche ESG. Cette étude a couvert un large éventail de mesures ESG, incluant la gestion du bruit, de la poussière et des arbres. De plus, l'APM a mis en œuvre d'autres mesures environnementales, telles que l'installation de noues drainantes pour la gestion des eaux pluviales, l'ajout de poudre de verre dans le béton, et la replantation d'arbres en compensation.

### 3.4 Les perspectives de la performance en fonction des parties prenantes

Lors des entrevues, diverses perspectives sur la performance du projet ont été explorées. L'objectif était de comprendre comment la performance du projet est définie par l'APM et par les différentes parties prenantes externes ; incluant tant le personnel interne que les membres de la communauté. Nous nous sommes interrogés sur la manière dont ces parties prenantes perçoivent la performance du projet, à savoir qu'est-ce que la performance représentait pour elles dans le contexte de ce projet de pont d'étagement.

#### 3.4.1 La perspective de la performance selon l'APM

La perspective de la performance à l'APM est basée sur la raison d'être et la vision de l'entreprise. Cette perspective est d'abord véhiculée par la haute direction, qui la perçoit comme une conjugaison du développement durable ; en limitant les externalités négatives et en maximisant les externalités positives à travers la création de bénéfices:

*«Pour moi, la performance portuaire, elle se conjugue en développement durable. Je dois être une organisation qui est propre. Je dois être une organisation qui limite ses externalités négatives et qui bonifie ses externalités positives. Je dois remettre le plus possible à la communauté. [...] C'est*

*en faisant, en donnant des bénéfices et en étant cohérent avec ma raison d'être d'améliorer la qualité de vie, d'améliorer la qualité des produits, d'offrir de belles jobs, d'offrir un cadre qui fait en sorte qu'il y a du travail qui se fait pour tout le monde autour de l'organisation.» (Répondant R1)*

Bien que le premier aspect de la performance soit centré sur le développement durable, la rentabilité demeure la pierre angulaire de la performance de l'APM, essentielle à l'accomplissement de son rôle:

*«Il faut qu'on soit performant. Il faut qu'on fasse de l'argent, parce que si on ne fait pas d'argent, on va finir par être un fardeau, on n'accomplira pas notre rôle. Mais le profit n'est pas une éclipse qui empêche de réfléchir sur d'autres affaires. On réfléchit sur les autres éléments parfaitement [...]. On veut vraiment frapper sur toutes les notes, puis il faut y aller d'un équilibre.» (Répondant R1)*

En effet, la recherche de profitabilité en termes de performance ne vient en aucun cas supplanter le développement durable, il est essentiel pour l'APM d'avoir cette notion d'équilibre entre le développement durable et la rentabilité dans sa perspective de la performance. Par exemple, la performance se retrouve dans des aspects moins tangibles comme la collaboration avec les parties prenantes, la cohabitation harmonieuse avec les communautés et des éléments venant améliorer ou maintenir la bonne réputation de l'APM:

*«La performance pour moi est aussi dans.... parce que ce que j'ai compris dans les ateliers, tout ça, il y a eu une performance aussi dans plusieurs aspects, notamment dans la collaboration avec les parties prenantes dans renforcé... Et là ça semble un petit peu loin, mais au moment où on a fait les consultations, le Port s'est aussi positionné en bon citoyen corporatif parce que les citoyens ont été écoutés.» (Répondant R5)*

La perspective de la performance inclut également un angle axé sur la gestion de projet, en intégrant les dimensions plus triangulaires de coûts, délais et qualité lors de la réalisation des projets:

*«Bien, tu sais, il y a toujours les critères, les standards si on veut. C'est toujours les coûts, l'échéancier, la qualité. C'est toujours les trois éléments primaires dans ce qu'on a fait. Mais c'est sûr que dans d'autres critères effectivement qui vont s'appliquer, c'est bon: est-ce qu'on aura atteint l'objectif opérationnel? Est-ce qu'on a créé plus de problèmes? La plupart des éléments, on est intégrés dans le cadre du projet?» (Répondant R4)*

Il n'en demeure pas moins que ces dimensions sont intégrées à une vision plus globale de la performance, qui cherche à allier développement durable et rentabilité. Le dernier extrait souligne également que la performance se mesure en termes de réussite opérationnelle des projets.

En somme, la définition de la performance à l'APM s'apparente au modèle des indicateurs de performance clé proposé par He et al. (2021) pour évaluer le succès des mégaprojets de construction. À l'APM, la performance est définie par une conjugaison entre développement durable, rentabilité et réussite opérationnelle ; si la rentabilité reste la pierre angulaire, la performance s'étend également à l'application de processus de développement durable et à des aspects moins tangibles, tels que la collaboration avec les parties prenantes, la cohabitation harmonieuse avec les communautés, et le maintien d'une bonne réputation (He et al., 2021). Ainsi, toutes les variations liées aux externalités négatives, à la création de bénéfices, aux externalités positives; tout ce qui affecte les dimensions de coûts, délais, qualité et succès opérationnels du projet influence la performance globale de celui-ci (He et al., 2021). Il convient de se rappeler que la performance d'une entreprise et celle du projet d'infrastructure qu'elle réalise sont intrinsèquement liées, chaque indicateur de réussite du projet étant également un reflet de la performance globale de l'entreprise (He et al., 2021).

#### 3.4.2 La perspective de la performance selon la communauté

Le personnel interne a offert des réponses précises sur leur perception de la performance du projet. En revanche, les membres de la communauté avaient du mal à formuler leur propre perspective et ont plutôt adopté celle du personnel interne. Leur perception de la performance a donc été déduite des discussions lors des entretiens, plutôt qu'exprimée explicitement. Cette perspective n'a pas été directement formulée par les membres externes, mais a émergé de l'analyse effectuée par la suite. Bien que cette analyse ne soit pas l'objet principal de ce chapitre, elle est intégrée ici pour maintenir la cohérence des idées. Ainsi, la performance perçue par la communauté se manifeste sous deux formes distinctes : d'une part, elle est définie par la manière dont le projet répond aux besoins de la communauté, et d'autre part, elle s'exprime à travers la manière dont l'organisation traite les préoccupations de la communauté tout au long du cycle de vie du projet. Cette conception de la performance est soutenue par des concepts tels que l'acceptabilité sociale et la théorie des parties prenantes (TPP). Selon Baba et al. (2022), pour assurer l'acceptabilité sociale, il est essentiel de comprendre et de prendre en compte les intérêts et les besoins des parties prenantes, afin que le projet devienne un vecteur de développement harmonieux avec son environnement. La TPP, quant à elle, encourage les organisations à reconnaître et à répondre aux besoins, désirs, et exigences des parties prenantes pour garantir une performance globale alignée avec leurs attentes (Mahajan et al., 2023). De plus, Caron et al. (2020) soulignent l'importance de repenser l'évaluation de la performance des grands projets d'infrastructure en intégrant des critères de succès qui prennent en compte les bénéfices pour la société et les préoccupations sociétales.

L'extrait d'un répondant de la communauté souligne le fait que les communautés et l'APM font partie d'un écosystème et qu'il est important de prendre en compte les besoins des communautés locales dans la planification et la mise en œuvre de projets de développement économique:

*«On pourrait commencer par voir dans quelle communauté les projets s'inscrivent, quel est l'effet sur les communautés "RÉEL LÀ!". Comme je dis, il faut venir voir le terrain, il faut venir voir les gens. [...] Et il faut prendre en compte, c'est ça l'impact que ça va avoir sur les milieux de vie, les communautés et adapter le projet en conséquence. Tu sais, idéalement, on est tous des acteurs d'un système et on est en synergie. Le projet de développement économique a un effet sur moi, qu'il soit positif ou négatif ou les deux. Il faut essayer de travailler ensemble pour que tout le monde y trouve son compte.»* (Répondant RD)

De plus, le répondant met en avant l'idée que tous les acteurs impliqués dans un projet de développement économique doivent travailler ensemble ; en synergie. Un autre répondant reconnaît explicitement les besoins de l'APM dans ses propos et souligne que cette compréhension n'est pas réciproque et que l'APM ne comprend pas les besoins des communautés:

*«Je reconnais son rôle important. On en a tous besoin. On a besoin de vitalité économique, pas juste localement, mais la province, le pays. Là, on n'a pas les moyens de se priver de ça. Mais, je suis vraiment dans l'attente que le port comprenne que ce qui vient avec le viaduc, ça cause beaucoup, beaucoup d'inquiétudes et d'insécurité et qu'il cherche à l'améliorer significativement. Qui écoute qu'est-ce que les citoyens ont à dire, que nos inquiétudes... et qu'ils agissent là-dessus, je dirais, c'est plus ce niveau-là.»* (Répondant RC)

Bien que cet extrait souligne le fait que beaucoup de préoccupations ou inquiétudes sont liées au projet, c'est le besoin que l'APM comprenne les besoins des communautés qui est véhiculé dans ce message. Pour renforcer cette perspective, ce passage précise explicitement que les besoins des communautés n'ont pas été pris en compte dans la réalisation du projet:

(dans le contexte où l'APM met de la pression à la ville pour faire le prolongement du bd L'Assomption) *«Oui, il veut ça et c'est pour ces objectifs à lui et qui sont contraires aux besoins de la population. Donc on est dans cette confrontation-là, c'est presque irréconciliable ça.»* (Répondant RD)

Ainsi, selon cette partie prenante, non seulement les besoins de la communauté ne sont pas pris en compte, mais les objectifs de l'APM sont en contradiction avec ceux de la communauté. En fin de compte, la

première manière dont la performance du projet est évaluée par les communautés repose sur la satisfaction de leurs besoins. Cette perspective est en ligne avec la Théorie des Parties Prenantes (TPP), qui suggère que les organisations doivent viser à générer des bénéfices pour l'ensemble des parties prenantes, y compris les groupes externes tels que les communautés et les entités civiles (Mahajan et al., 2023). La TPP encourage également les organisations à reconnaître et à prendre en compte les besoins, désirs et exigences de ces parties prenantes pour assurer une performance globale qui soit en accord avec leurs attentes (Mahajan et al., 2023).

La deuxième manière dont la performance est perçue par les communautés réside dans la façon dont l'organisation répond à leurs préoccupations au courant du cycle de vie du projet. L'APM a réussi à identifier plusieurs de ces préoccupations, notamment grâce au processus de consultations publiques, et a agi pour y répondre. L'une des principales préoccupations de la communauté concernait le bruit généré par la construction:

*«Il y avait beaucoup, beaucoup d'inquiétudes en lien avec le bruit [...] On est allé chercher Romain Dumoulin qui est un expert au niveau de l'université de McGill, à l'époque il travaillait à McGill. Lui est venu, on lui a montré l'étude sonore et il est venu la critiquer et voir comment on peut l'améliorer. Puis la il disait: Là on parle de plus en plus de perception. Ce n'est pas juste des chiffres aussi, il y a la perception des citoyens par rapport au monde. Alors on nous a fait améliorer.»*  
(Répondant R7)

La préoccupation liée au bruit a été abordée par la mise en place de plusieurs mesures, dont le recours à un expert pour affiner l'étude sonore et minimiser les nuisances. Une autre préoccupation majeure concerne l'emplacement du pont ; celui-ci a été modifié suite aux consultations publiques.:

*«Le principal enjeu, c'était vraiment la proximité du viaduc des maisons et du fait que là, c'était très psychologique, parce que des mille véhicules, ils passaient sur la rue Notre-Dame. Là, maintenant, on les faisait passer sur un viaduc qui s'éloignait des habitations.»* (Répondant R7)

Ainsi, l'APM a traité cette préoccupation, tout en faisant face à plusieurs autres préoccupations, principalement sur le plan environnemental et en matière de conservation de la nature:

(dans le contexte des préoccupations de la communauté) *«Et ce qu'on remarque maintenant, c'est vraiment la nature, c'est la conservation des boisés. À l'époque, ils parlaient du ruisseau Molson de plus en plus, là c'est le boisé, le boisé Steinberg.»* (Répondant R7)

*«La plupart des citoyens ce qui disent: «Ah! vous allez couper des arbres, c'est une forêt mature qui est là», tout ça...» (Répondant R4)*

Grâce aux actions prises par l'APM, de nombreuses préoccupations se sont dissipées, comme en témoigne l'absence de plaintes de la part de la communauté tout au long de la construction du projet:

*«Juste vous dire on n'a pas eu de plaintes du tout durant la construction du projet.» (Répondant R7)*

Finalement, la perspective des parties prenantes externes, notamment celle des communautés, repose sur la manière dont l'APM a su prendre en compte leurs préoccupations tout au long du projet. Cette prise en compte de leurs préoccupations, combinée à celle de leurs besoins, a été déterminante pour façonner leur perception de la performance du projet. Ainsi, la performance du projet, du point de vue de la communauté, est évaluée en grande partie en fonction de la réponse de l'APM à ces préoccupations et besoins.

### 3.5 Impacts liés à l'intégration des principes ESG

Grâce à la collecte de données effectuée lors des entretiens, nous avons pu identifier de nombreux impacts associés à l'intégration des critères ESG au sein de l'APM et du projet analysé. Ces impacts se perçoivent à la fois au niveau organisationnel et au niveau du projet. Cette section vise à décrire en détail ces impacts, en s'appuyant sur les informations recueillies. Cette section présente successivement les impacts sur l'engagement des employés, sur la réputation et l'acceptabilité sociale, ainsi que sur la performance sociale et l'écosystème.

#### 3.5.1 Engagement du personnel

Nous examinons ici les impacts de l'intégration des critères ESG sur l'engagement du personnel au sein de l'APM. Un tableau présente les impacts identifiés, accompagnés des citations des répondants qui soutiennent ces observations. Un texte détaillant l'ensemble de ces citations suit le tableau, offrant une description plus approfondie des impacts sur l'engagement.

Tableau 6 - Citations illustrant l'impact des processus ESG sur l'engagement du personnel

<b>Impacts sur l'engagement du personnel</b>	
<b>Impacts</b>	<b>Citations</b>

<p>Un fort sentiment de fierté qui a été engendré par la construction du pont d'étagement</p>	<p><i>«honnêtement, je suis mal placé pour le dire, mais c'est probablement un des plus beaux viaducs au Québec.» (Répondant R6)</i></p> <p><i>«Parce que ce qu'on a fait, c'est qu'on a désigné le plus beau viaduc au Québec. Donc vous pourrez en juger vous-même dans quelques mois. Il va y avoir un aménagement paysager, piste cyclable. Il va y avoir une intégration artistique de l'œuvre de Molinari dans le viaduc. Tu sais, c'est quelque chose, quand même.» (Répondant R2)</i></p>
<p>Les initiatives environnementales ont un effet positif sur l'engagement et la satisfaction des employés</p>	<p><i>«Tous les arbres coupés de dix centimètres et plus ont été doublés en termes de quantité d'arbres plantés. Fait que c'est des petits gestes comme ça. [...] c'est des gestes quand même appréciés, mais c'est des gestes appréciés par nos propres employés.» (Répondant R6)</i></p>
<p>l'intégration des critères ESG inspire les employés à s'investir davantage dans des initiatives durables et créer un cycle d'amélioration continue au sein de l'organisation.</p>	<p><i>«ça va beaucoup au-delà de ça. Donc ce n'est pas juste de faire un check sur: OK, j'ai mis mes critères, puis ça va bien paraître dans mon rapport annuel. Quand on fait le bilan de nos réalisations en développement durable, on est très fiers du bilan, puis on aimerait en faire encore plus. Fait que ça ne remonte pas juste à, justement, au sentiment de dire: On l'a fait, puis tout le monde va être content, puis ça arrête là. Donc ça va beaucoup plus loin que ça.» (Répondant R6)</i></p> <p><i>«Quand on fait le bilan de nos réalisations en développement durable, on est très fiers du bilan, puis on aimerait en faire encore plus. Fait que ça ne remonte pas juste à, justement, au sentiment de dire: On l'a fait, puis tout le monde va être content, puis ça arrête là. Donc ça va beaucoup plus loin que ça.» (Répondant R6)</i></p>
<p>La créativité des ingénieurs est stimulée, ce qui peut être un facteur de motivation supplémentaire et un catalyseur pour l'innovation et la créativité dans les équipes.</p>	<p><i>«Mais tu sais, des fois, quand un projet de pont, un projet de tour, un projet de développement, comme dans le Vieux-Montréal, ce qu'on a fait, c'est sûr que ça, c'est des trucs qui... Le volet «beau» ou le volet de «développement durable» prend la pole de ces projets-là. Et moi, je pense que, effectivement, ça devient comme un stimulant aussi pour s'améliorer, puis aller ailleurs et ouvrir aussi la créativité des ingénieurs.» (Répondant R4)</i></p>
<p>L'intégration des processus ESG renforce l'adhésion interne (buy-in) aux projets, un élément crucial de la culture</p>	<p><i>«Là, c'est clair, c'est clair. Si on n'avait pas eu les commentaires qu'on a eus, ça aurait été beaucoup plus difficile à vendre, même si, mettons je suis plein de bonne volonté, si tout le monde dit: "Bien non tout le monde est content du résultat, déjà, on n'a pas besoin d'améliorer rien".</i></p>

organisationnelle de l'entreprise.	<i>Bien, peut-être ça aurait été plus difficile à vendre à l'interne, tu sais.» (Répondant R4)</i>
L'intégration des pratiques ESG valorise l'organisation, aidant à la fois à retenir les employés et à attirer de nouveaux talents alignés avec ces valeurs	<i>«Il y a un bénéfice au niveau de nos employés et de la rétention d'employés. Tu sais, les jeunes maintenant, de plus en plus, ils n'iront pas chez un employeur s'il n'y a pas des notions de développement durable ou un ADN ou des valeurs qui vont ressembler aux valeurs de l'employé. Ce qui fait que ça part déjà de nos propres employés. Le fait de réaliser quelque chose de bien en développement durable – puis je prends ce mot-là – mais en ESG, c'est très valorisant pour l'employé aussi. Ça, ça part de là. Maintenant, après, évidemment, on sait que ça a des bénéfices, même si, des fois on ne peut pas le calculer, on a de la difficulté à calculer.» (Répondant R6)</i>

Premièrement, la construction du pont d'étagement a engendré un fort sentiment de fierté parmi les employés, qui considèrent ce projet comme l'un des plus beaux viaducs du Québec (R6, R2). Ce sentiment de fierté, déjà amplifié par le design remarquable du pont, est renforcé par l'intégration des éléments ESG tels que l'aménagement paysager, la piste cyclable et l'intégration artistique. Ces initiatives ont donc un effet direct et positif sur l'engagement et la satisfaction des employés, démontrant le lien étroit entre l'intégration des processus ESG et le sentiment d'engagement envers le projet. Ce sentiment de fierté ne se limite pas au périmètre du projet, mais se diffuse à travers différents niveaux de l'organisation, notamment dans le bilan des réalisations en développement durable, qui tient compte de l'ensemble des activités et projets de l'entreprise. De plus, l'engagement dans l'intégration des critères ESG encourage les employés à s'investir davantage dans des initiatives durables, créant ainsi un cycle d'amélioration continue au sein de l'organisation. Les intégrations ESG favorisent également une meilleure appropriation des projets en interne, où les membres de l'équipe se sentent plus responsables et engagés, particulièrement lorsque le développement durable est au cœur des projets comme pour celui du pont d'étagement. Par le fait même, lorsque le développement durable prend le pôle des projets, la créativité des ingénieurs est stimulée, ce qui constitue un facteur de motivation supplémentaire et un catalyseur pour l'innovation au sein des équipes. Un autre répondant exprime le plaisir qu'il ressent à travailler sur des projets intégrant des processus ESG, soulignant combien cela renforce son sentiment d'implication et d'intégration au projet. Selon ce répondant, bien que ces critères ne se traduisent pas nécessairement par une augmentation directe de la productivité, ils apportent des bénéfices significatifs en termes d'engagement et de satisfaction des employés. Par le fait même, le terme d'appropriation du projet est explicitement mentionné par le répondant, illustrant cette connexion personnelle et son engagement profond envers le projet. La notion d'adhésion interne (Buy-in) est également un élément important dans la culture organisationnelle de l'entreprise. En soulignant cela,

l'adhésion est renforcée par l'intégration des processus ESG. Un répondant souligne également que l'intégration des pratiques ESG aide à attirer de nouveaux employés qui s'identifient aux valeurs ESG qu'ils perçoivent à travers les réalisations de l'APM.

Enfin, l'intégration des critères ESG au sein de l'APM a eu des impacts significatifs sur l'engagement du personnel. Non seulement ces initiatives ont renforcé le sentiment de fierté et de satisfaction parmi les employés, mais elles ont également stimulé la créativité et l'innovation au sein des équipes. L'intégration des pratiques ESG a également favorisé l'adhésion et l'appropriation aux projets ; tout en contribuant à la rétention des talents et à l'attraction de nouveaux employés partageant les valeurs de l'organisation.

### 3.5.2 Réputation et Acceptabilité sociale

Nous examinons ici les impacts de l'intégration des critères ESG sur la réputation de l'APM et l'acceptabilité sociale du projet. Au même titre que la section précédente ; un tableau présente les impacts identifiés, accompagnés des citations des répondants qui soutiennent ces observations et un texte détaillant l'ensemble de ces citations suit le tableau.

Tableau 7 - Citations illustrant l'impact des processus ESG sur la réputation

Impacts sur la réputation	
Impacts	Citations
L'APM s'est positionnée comme un bon citoyen corporatif en menant leur processus de consultations publiques.	« <i>Mais au moment où on a fait les consultations, le Port s'est aussi positionné en bon citoyen corporatif parce que les citoyens ont été écoutés.</i> » (Répondant R5)
Les pratiques ESG de l'APM au sein du projet ont renforcé sa réputation en tant que bon citoyen corporatif.	« <i>Bon, tout ça pour dire, ils veulent être en amont, ils veulent savoir. Et ils veulent informer les gens en amont aussi. [...] Ils veulent être un bon citoyen corporatif. Je dis ça dans mes mots, là, mais c'est dans cet esprit-là. Parce que ça leur coûte très cher, entre guillemets, de se retrouver dans les journaux et de devoir répondre.</i> » (Répondant RA)  « <i>Je vous dirais plutôt que le Port de Montréal a vraiment pris les gestes qu'on s'attend d'un organisme comme lui, d'aller vers les citoyens, d'exprimer leur projet, la raison d'être du projet, et d'être à l'écoute s'il y a des commentaires par rapport à ce qu'eux croyaient parfait là. [...]</i> »

	<p><i>Fait que non, je ne pense pas que ça a affecté la réputation, ça a plutôt consolidé leur réputation, si je peux me permettre.» (Répondant RA)</i></p>
<p>Certaines parties prenantes expriment une forme d'admiration pour l'APM, reconnaissant les défis que l'organisation doit relever pour concilier développement durable et rentabilité.</p>	<p><i>«Oui. Honnêtement, oui. Même si j'étais critique du pont lui-même tantôt, faut quand même reconnaître que le Port de Montréal, dans les dernières années, a eu cette... Ce souci-là, vraiment. De se remettre en question, pas juste sur ses infrastructures parce qu'il y en a beaucoup d'infra. [...] Fais que tout ça est assez difficile, mais en plus ils se questionnent aussi sur leurs opérations. Ce qui est vraiment, c'est vraiment une vache sacrée dans le monde portuaire. Tu sais, leur but c'est d'être le plus efficace possible [...] fait que c'est un vrai défi, de rentabiliser une société publique, l'Administration portuaire de Montréal, d'atteindre les objectifs de compétitivité dans un marché mondial et aussi de tendre vers le développement durable, donc d'améliorer ses pratiques en même temps.» (Répondant RB)</i></p>
<p>L'intégration de processus ESG, comme l'intégration artistique a également entraîné de la bonne presse dans les médias</p>	<p><i>«Bien, il y a eu une annonce qui a été faite aux journalistes. Puis dès le lendemain il y avait une série d'articles dans les journaux locaux [...] (Radio-Canada ou TVA) Dans le plus grand média [...] Ils ne parlaient pas de la complexité du pont, sauver des camions, la fluidité intermodale. Non, ils parlaient de Molinari. C'est extraordinaire. Je veux dire, c'est gagnant-gagnant. Parce que les gens... je ne veux pas dire qu'ils se foutent de la fluidité des camions, mais ça n'intéresse pas les gens et ça ne leur fait pas plaisir. Ce qui leur fait plaisir, par contre, c'est de voir, ayoye! le Port de Montréal a pris une œuvre d'un artiste montréalais et l'a intégrée dans une construction sur un pont.» (Répondant R3)</i></p>
<p>L'intégration de certains processus ESG comme l'intégration artistique génère des bénéfices comme: une meilleure acceptabilité sociale, une meilleure réputation et une meilleure communication avec la communauté.</p>	<p><i>«Bien, c'est sûr qu'il y a un coût. C'est sûr qu'il y a un coût monétaire. Il y a un coût en efforts, il y a un coût en temps. Mais en termes de résultats, ça dépend quels résultats on regarde. Si on regarde, est-ce qu'en termes de fluidité ça augmente la fluidité? Non, il n'y a pas plus de camions qui peuvent sortir parce qu'il y a une intégration artistique ou architecturale. Par contre, est-ce que le projet a une meilleure acceptabilité sociale? Oui. Est-ce qu'il y a une meilleure réputation? Est-ce que le Port augmente sa réputation avec ces intégrations-là? Oui. Est-ce que ça permet au Port de s'ouvrir aussi, qu'il y ait une meilleure communication avec les communautés? Oui, c'est sûr. Avant, les gens, comme je disais tantôt, n'avaient aucune idée c'était quoi le Port. Là, ça donne comme des tentacules, une plateforme, une interface que les gens peuvent associer, dire, oh, attends, le Port, oui, oui, c'est eux qui ont fait le pont avec... Bon. Alors quand on mesure les résultats, ça dépend ce qu'on regarde.» (Répondant R3)</i></p>

<p>Pour certains membres mobilisés, la réputation de l'APM se détériore, ces derniers percevant les efforts de transparence comme une tentative de manipulation, ce qui risque, dans une certaine mesure, de ternir la réputation du port.</p>	<p><i>«Puis il y a toujours des manques de transparence importants, partout par rapport au projet. Il y a comme une manipulation de l'information. Où il faut que t'aille lire les rapports de 388 pages, puis trouver les extraits intéressants pour avoir comme l'idée juste de ce qui s'en vient par rapport au viaduc du port, entre autres, ils ont une étude des effets environnementaux qui fait à peu près 380 pages que je n'ai pas lues mot pour mot.»</i> (Répondant RC)</p> <p><i>«Bien, c'est exactement ça, la mobilisation, ils font un travail d'éducation populaire depuis huit ans. Il y a des gens chez qui le Port est vraiment entaché, plus ça va, plus le Port est entaché. Pour les autres, qui sont plus dans une sorte d'indifférence où: «qu'est ce qu'on y peut, c'est de même parce que c'est de même». Ça va venir que la réputation va être entachée.»»</i> (Répondant RD)</p>
--	---

L'APM s'est positionnée comme un bon citoyen corporatif en menant son processus de consultations publiques. À travers ce processus, la communauté a ressenti l'engagement de l'APM à faire preuve de transparence dans ses communications, et à poser des actions concrètes pour apaiser leurs préoccupations. Un répondant souligne que les bonnes pratiques de l'APM dans ce projet ont renforcé sa réputation en tant que bon citoyen corporatif, notamment grâce à l'absence de manifestations ou de mauvaise presse, et à la satisfaction des attentes des citoyens en matière de communication. Ainsi, la volonté de l'APM d'être perçue comme un bon citoyen corporatif est soutenue par des mesures concrètes telles que le processus de consultation publique et la transparence dans la communication.

De plus, l'extrait d'une partie prenante externe met en lumière la réalité complexe et exigeante de la gestion portuaire moderne, en soulignant les infrastructures traditionnelles lourdes et peu écologiques que l'APM doit gérer. Cet extrait exprime également une forme d'admiration pour l'APM en reconnaissant les défis auxquels elle est confrontée pour concilier développement durable et rentabilité. Cette admiration se renforce par l'intégration des processus ESG dans le projet de pont d'étagement, répondant ainsi à l'objectif le plus élevé en matière de réputation : être admiré. L'APM est ainsi perçue comme « sacrée » dans son écosystème, où l'amélioration des pratiques et l'engagement envers le développement durable constituent des défis majeurs.

L'intégration de processus ESG, tels que l'intégration artistique, a également entraîné une couverture médiatique favorable. La presse régionale a loué l'intégration artistique intégrée au projet, soulignant une fois de plus l'admiration du public pour les efforts ESG de l'APM. Bien que ces intégrations, comme l'intégration artistique, engendrent des coûts qui ne répondent pas directement à l'objectif initial du projet d'améliorer la fluidité, elles génèrent néanmoins des bénéfices considérables, tels qu'une meilleure

acceptabilité sociale, une réputation renforcée et une communication améliorée avec la communauté, selon un employé.

Malgré les impacts positifs perçus sur la réputation de l'APM grâce à ses initiatives de transparence et d'engagement, certains membres mobilisés expriment une méfiance notable envers ces efforts. Ils perçoivent la transparence affichée par l'APM comme une tentative de manipulation de l'information, visant à dissimuler des éléments importants du projet. Cette perception négative contribue à détériorer la réputation de l'APM à leurs yeux, et ces membres prévoient de communiquer les aspects négatifs du projet à d'autres membres de la communauté, risquant ainsi de ternir davantage l'image du port. Somme toute, l'APM a su renforcer sa réputation en tant que bon citoyen corporatif grâce à l'intégration des processus ESG dans ses projets. Que ce soit par le biais de la consultation publique, des processus de communication transparents ou encore par des initiatives artistiques, ces actions ont eu un impact positif sur la réputation de l'APM. L'intégration de ces processus a également suscité l'admiration de certaines parties prenantes.

Tableau 8 - Citations illustrant l'impact des processus ESG sur l'acceptabilité sociale

Impacts sur l'acceptabilité sociale	
Impacts	Citations
L'APM a réussi à gérer un projet potentiellement controversé, dans un contexte de mobilisation citoyenne, en adoptant des pratiques de communication transparentes, évitant potentiellement une crise malgré l'absence d'une acceptabilité sociale majoritaire.	<i>«On peut gagner une acceptabilité sociale en faisant certaines choses, puis on peut s'éviter une crise aussi. Puis ça, je pense que honnêtement, pour revenir au pont d'étagement, je pense que c'est quelque chose de brillant que l'administration portuaire de Montréal a fait. Ils ont ouvert leur jeu pour éviter une crise, même s'il n'y a pas eu d'acceptabilité sociale dans le sens où il n'y avait pas de majorité des gens, si on faisait un coup de sonde qui était en faveur du pont, mais il n'y a pas eu de manifs, puis il y a pas eu de tracteurs en feu pendant qu'il était en train de bâtir.»</i> (Répondant RB)
Les processus de consultations publiques et de communication ont joué un rôle clé dans l'acceptabilité sociale du projet, en permettant à l'APM de dissiper les fausses informations circulant à travers divers canaux.	<i>«Alors ça, ça a été une tribune incroyable pour parler du projet. Puis dès qu'il y avait un questionnaire en lien avec le port souvent ce qui arrive si tu n'étais pas présent, c'est que là, il y a quelqu'un d'autre qui va répondre, qui va dire n'importe quoi. Alors il y a quelqu'un un moment donné qui parlait du comité de bon voisinage a dit: qu'on demandait aux gens: "qu'on leur faisait signer, comme quoi ils ne pouvaient pas en parler. Il n'y avait pas le droit de parler du comité."</i>

	<i>J'ai dit: "non, non, on ne fait pas signer ça aux membres. Les gens ont le droit d'en parler du comité. Alors ça, ça a été un bon lien qui me permettait de faire un suivi et de bien informer.» (Répondant R7)</i>
Le processus de consultation publique a généré une expérience positive, apportant des bénéfices à la communauté et conduisant à une meilleure acceptabilité sociale du projet.	<i>«Vraiment au point de vue de l'acceptabilité sociale puis de la consultation, oui, je pense que oui. Parce que les gens qui ont participé à un processus élaboré par le Port de Montréal et qui ont été, somme toute, je pense, satisfaits, de cette expérience-là et qui ont réussi à interpeller des gens sur des problématiques dont ils n'étaient pas au courant.» (Répondant RB)</i>
l'intégration de plusieurs améliorations au projet suite aux consultations publiques a été bien reçue de la part de la communauté mobilisée	<i>«On a profité de ces commentaires-là pour redesigner le projet, pour l'améliorer. Et nous ensuite, on a fait notre propre processus de consultation ciblé directement sur le viaduc où on a présenté les améliorations qu'on a apportées suite aux rencontres citoyennes, puis au processus de l'OCPM. Et étrangement, pour un secteur qui est très mobilisé, si vous connaissez un peu le secteur d'Hochelaga-Maisonneuve avec Cargo Transit et tout ça, ça a été plutôt bien reçu.» (Répondant R2)</i>

En ce qui concerne l'acceptabilité sociale du projet, un répondant souligne comment l'APM a su gérer un projet potentiellement controversé en adoptant des pratiques de communication transparentes. Bien que le projet n'ait pas obtenu une acceptabilité sociale majoritaire, l'absence de conflits ouverts et de manifestations montre que les efforts de l'APM ont réussi à prévenir une crise potentielle au sein d'une communauté mobilisée. Dans un contexte de mobilisation, cette forme de prévention constitue un bénéfice important pour l'acceptabilité sociale. De plus, les processus de consultations publiques et de communication ont joué un rôle central en permettant à l'APM de dissiper les fausses informations circulant à travers divers canaux de communications, contribuant ainsi à l'acceptabilité sociale du projet.

De plus, dans un contexte de mobilisation contre les projets d'infrastructure dans le secteur, plusieurs améliorations ont été intégrées au projet et adoptées comme processus ESG suite aux consultations publiques ; ces améliorations ont été bien accueillies par la communauté mobilisée. Cette réception positive du projet par la communauté indique une amélioration de l'acceptabilité sociale du projet et des pratiques organisationnelles liées à l'intégration des pratiques ESG. Parmi ces pratiques, l'expérience positive du processus de consultations publiques a généré une satisfaction au sein de la communauté, contribuant ainsi à une meilleure acceptabilité sociale du projet. En somme, l'acceptabilité sociale du projet a été

significativement renforcée grâce aux efforts de l'APM pour adopter des pratiques de communication transparentes et à l'intégration de processus ESG.

### 3.5.3 Performance sociale et Influence sur l'écosystème

Nous examinons ici les impacts de l'intégration des critères ESG sur la performance sociale et l'influence de l'APM au sein de son écosystème. Au même titre que la section précédente ; un tableau présente les impacts identifiés, accompagnés des citations des répondants qui soutiennent ces observations et un texte détaillant l'ensemble de ces citations suit le tableau.

Tableau 9 - Citations illustrant l'impact des processus ESG sur la performance sociale

Impacts sur la performance sociale	
Impacts	Citations
Les rapports qu'entretiennent l'APM avec les citoyens et ses partenaires se sont considérablement améliorés.	« <i>Mais tu sais, je pense que quand on fait un projet comme ça, il y a aussi un gain de performance dans ce qu'on établit comme rapports avec les citoyens, puis avec nos partenaires. [...] Il y a eu beaucoup de liens qui ont été renforcés avec les citoyens, notamment les voisins à proximité. Donc pour moi, la performance, elle est aussi là. C'est-à-dire que comme organisation, comment tu te positionnes dans ta responsabilité sociale, fait que je pense qu'a ce chapitre là, les choses ont été très bien faites. [...] Mais dans la foulée de tout ça, il y a toutes sortes de relations qui se sont établies, qui laissent un legs positif selon moi.</i> » (Répondant R5)
Il y a eu un niveau d'engagement conséquent de la part de la communauté.	« <i>Fortement intéressé oui, je pense que oui. Je pense que oui. Les gens, les gens étaient assez intéressés par le projet, [...] (La communauté a-t-elle été engagée dans le projet?) Oh oui! Tout à fait. Oui, oui, je pense que oui.</i> » (Répondant RB)  « <i>Je pense qu'ils se sont intéressés beaucoup au projet, ont beaucoup commenté, ont beaucoup participé à faire des modifications ou à l'améliorer.</i> » (Répondant R6)  « <i>Oh Oui! Tout à fait. (la communauté a été engagée dans le projet) Puis le Port de Montréal [...] à cause de leur stratégie qui était assez bonne d'aller comme ouvrir, faire preuve de transparence, puis de se ramasser finalement à s'insérer dans un momentum. Littéralement. [...]</i> »

	<p><i>Ils ont profité en tout cas de ce momentum là. Fait que bravo à eux d'avoir créé l'exercice. » (Répondant RB)</i></p>
<p>De nouvelles relations se sont établies et de nombreux liens se sont renforcés avec les communautés.</p>	<p><i>«Mais je pense que c'est un lien de confiance qui s'établit parce qu'il y a eu beaucoup d'écoute, il y a eu des changements, mais il y a des preuves, mais il y a eu des changements qui ont été faits dans le projet suite à des préoccupations citoyennes qui ont été soulevées. Et puis quand on répond comme ça, bien, les gens se sentent, se sentent considérés. Et je pense que c'est là que s'établit le lien de confiance aussi. [...] Donc c'est ça que je veux dire. C'est que on est à l'écoute, on répond aussi. Des fois ce n'est pas possible, ça s'explique. Mais au moins quand on arrive avec une explication, les gens sentent qu'ils sont entendus et qu'ils sont capables d'établir un dialogue avec nous. Il y a beaucoup de richesse là-dedans.» (Répondant R5)</i></p>
<p>Les communautés se sont senties écoutées ; l'APM estime que cela a permis d'établir un lien de confiance avec elles.</p>	<p><i>«Mais là-dessus, c'est plus concret: on a envoyé des lettres. Écrire une lettre avec le maire de l'arrondissement, là, qui était Projet Montréal à l'époque et [le maire], il ne me parlait presque pas, maintenant, il me voit, il m'embrasse, il me parle du port. C'est sûr qu'on ne se rejoint pas sur tout là. Mais il a signé une lettre avec [la PDG] pour influencer nos partenaires à planter des arbres. Alors ça, c'est un peu plus concret, mais là, on a du travail à faire.» (Répondant R7)</i></p>

Selon Li et al. (2018), des canaux de participation bien établis et l'encouragement de la participation des parties prenantes sont des facteurs essentiels pour mesurer et améliorer la performance sociale des grands projets d'infrastructure. En écoutant les préoccupations des citoyens, l'APM a pu engager un dialogue constructif qui a conduit à des ajustements importants au projet. Ainsi, l'APM considère que ce dialogue a permis de renforcer la confiance des communautés, améliorant ainsi la performance sociale du projet. La communauté a grandement apprécié le processus de consultations publiques, qui a inclus l'opinion des citoyens et des groupes de pression dans les décisions du projet. Ce type d'intégration des initiatives ESG, en particulier à travers la participation efficace du public, est reconnu comme un indicateur clé de la performance sociale des projets publics, ce qui peut à son tour être un excellent indicateur du succès général du projet (Li et al., 2018). Ainsi, les relations entre l'APM, les citoyens et ses partenaires se sont considérablement améliorées en établissant établi de nouvelles relations, mais a aussi renforcé les liens existants avec les communautés.

Tableau 10 - Citations illustrant l'impact des processus ESG sur l'influence de l'APM au sein de son écosystème

Impacts sur l'influence de l'APM au sein de son écosystème	
Impacts	Citations
Le processus de consultations publiques du projet incite les partenaires de l'APM à promouvoir les pratiques de développement durable dans l'écosystème.	(en lien avec les processus de consultations publiques du projet) «Aujourd'hui, on est souvent cités en exemple. [...] ils sont souvent cités en exemple par des mouvements de la société civile qui dit à la ville : « On ne les paye pas eux autres, mais regardez ce qu'ils font. Tu sais, nos taxes, c'est à vous qu'on les donne, mais eux là, on ne leur donne absolument rien. Et regardez ce qu'ils font. Tu sais, c'est ça qu'on veut nous autres. On veut ça de même!» » (Répondant R1)
Lorsque les citoyens vivent des expériences de consultations positives, ils s'attendent à ce que ces processus soient répliqués par les administrations publiques.	«Puis ils ont réussi, je pense les gens ont réussi à faire cheminer certaines idées à l'intérieur du Port de Montréal et à les sensibiliser sur certaines choses puis ça, ç'a eu un plus. Maintenant quand tu réussis à faire ça bien, tu t'attends à pouvoir répéter la même expérience envers toutes les autres grandes organisations qui sont dans le secteur. [...] Mais pour des projets publics, pour des infrastructures publiques, pour les administrations publiques, les gens ont des attentes envers nous qui sont 1000 fois légitimes. Tu sais, ils ont eu cette expérience-là au préalable. Ils s'attendent à au minimum la même chose de leurs administrations publiques, de leurs élus, pour laquelle ils ont voté. Fais que oui. Ça a eu un impact, c'est certain.» (Répondant RB)
les pratiques de l'APM élèvent les normes en matière d'intégration de pratiques durables ; incitant ses partenaires impliqués dans la construction des infrastructures publiques à adopter des processus durables.	«J'espère que ce qu'on a mis en place, le niveau de ce qu'on a mis en place va influencer le niveau de ce que la ville de Montréal et le ministère des Transports vont mettre en place pour la suite. Tu sais, je verrais mal qui développe en baissant la barre là-dedans, je pense qu'il y a pas vraiment de choix. Je pense qu'il faut, j'espère que ça va être dans ce sens là.» (Répondant R4)
L'influence de l'APM ne s'exerce pas seulement vers ses partenaires; elle circule également entre les organisations et peut se diffuser à travers tout l'écosystème.	«Mais en tout cas, c'est sûr que ça l'a une influence sur la ville de Montréal. Puis automatiquement, la ville de Montréal va influencer le ministère des Transports. Sur les types d'aménagements là.» (Répondant R4)

L'intégration des processus ESG au sein du projet, notamment le processus de consultations publiques, ont eu une influence marquante sur les partenaires de l'organisation, mais également sur l'ensemble de

l'écosystème. En effet, les partenaires de l'APM, reconnaissant l'efficacité de ces consultations, vont jusqu'à les citer dans leurs propres communications pour promouvoir l'adoption de pratiques de développement durable. Ce phénomène est renforcé par les attentes des citoyens, qui, après avoir participé à des consultations publiques et vécu une expérience positive, s'attendent légitimement à ce que ces méthodes soient reproduites par les administrations publiques. Cette exigence citoyenne crée une pression croissante sur les grandes organisations et les projets publics, les incitant à mettre en œuvre des processus de consultation transparents, inclusifs, et qui répondent à leurs attentes. Ce processus d'influence s'étend bien au-delà des relations directes entre l'APM et ses partenaires. En élevant les normes en matière de pratiques durables, l'APM incite d'autres acteurs à suivre cet exemple, contribuant ainsi à une transformation collective au sein de l'écosystème. L'influence de l'APM circule donc non seulement vers ses partenaires, mais se diffuse également entre les organisations, créant un effet percolateur qui renforce l'adoption de pratiques durables à une échelle plus large.

Finalement, le projet a démontré que l'intégration des processus ESG, particulièrement le processus de consultations publiques, joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance sociale et l'influence sur l'écosystème. Les efforts déployés pour renforcer les relations avec les parties prenantes, qu'il s'agisse des partenaires ou des membres de la communauté, ont non seulement amélioré leur lien de confiance, mais ont également élevé les normes en matière de transparence et d'inclusivité, contribuant ainsi à la performance sociale du projet conformément au modèle proposé par Li et al. (2018). L'influence de l'APM ne s'est pas limitée à ses partenaires directs ; elle s'est diffusée à travers l'écosystème, incitant d'autres organisations à adopter des pratiques durables similaires. En effet, les entreprises leaders, comme l'APM, jouent souvent un rôle central dans l'intégration des initiatives de responsabilité sociale, comme l'intégration des critères ESG, et servent de référence pour les autres entreprises du secteur (Hao et al., 2018). Ce projet a ainsi exercé une pression positive sur les grandes organisations et les administrations publiques, les encourageant à intégrer des processus de consultation et à promouvoir une communication plus transparente, répondant aux attentes croissantes des citoyens. Finalement, cette approche a contribué à la performance sociale du projet et son impact sur l'ensemble de l'écosystème.

#### 3.5.4 Décalage des perceptions en lien avec l'impact des intégrations ESG

Jusqu'à maintenant, plusieurs impacts positifs ont été identifiés à la suite de l'intégration des critères ESG dans le projet. Cependant, nous avons également constaté un décalage important entre les perceptions des impacts de ces intégrations par des membres de la communauté et celles du personnel interne de l'APM. Ce fossé est particulièrement perceptible dans les initiatives ESG intégrées à la suite des consultations publiques : l'intégration des composantes artistiques et des voiles architecturaux, l'installation d'une station de

réparation de vélos sur la piste cyclable, l'aménagement paysager, et la compensation par la replantation d'arbres. Cette section se concentre sur la description de ces perceptions divergentes, en présentant les points de vue des employés de l'APM et des membres de la communauté, afin d'illustrer clairement ce décalage.

La section est structurée pour décrire les niveaux de décalages de manière successive. Elle commence par un tableau illustrant les citations provenant des perspectives internes et externes. Ensuite, un texte explicatif détaille ces perspectives, en les examinant séparément, avant de décrire le décalage entre les deux points de vue.

*Décalage des perceptions en lien avec les intégrations artistiques*

Tableau 11 - Citations illustrant le décalage des perceptions en lien avec les intégrations artistiques

<b>Intégrations artistiques: l'ajout de voiles architecturaux et l'œuvre de la fondation Molinari</b>	
<b>Perspective interne</b>	<b>Perspective externe</b>

<p>«On a quand même bonifié le petit parc qui est à côté, on a bonifié le projet avec des... biens tout le volet architectural bien sûr. Tu sais ça amène une twist dans le secteur qu'il n'y avait pas qui était vraiment comme industriel, mais là on a amené un petit côté architectural dans le côté industriel. Comment c'est perçu? C'est dur à dire. Ce qu'on avait présenté aux citoyens, c'était quand même positif, ça, c'est sûr. En gros, c'est pas mal ça. Oui.» (Répondant R4)</p>	<p>«il y a des efforts qui sont faits d'intégration d'art urbain. C'est le running gag, c'est que les gens vont voir ça puis ils disent: "mais c'est où elle est l'Art?", tu sais il faut avoir la référence de l'artiste pour comprendre c'est où, tu sais, puis les panneaux couleur rouille que l'on apprend que la ville veut reprendre ça dans ses infrastructures: Assomption Souigny... Ahhhhh [découragement] tu sais, je comprends l'idée là, le rappel du passé industriel et on n'a pas à en avoir honte de ce passé-là, là c'était une autre époque puis tout ça, mais Y a rien de séduisant là dedans.» (Répondant RC)</p> <p>«Mais tout le détail de design qu'ils ont fait avec les nuances, tu ne le vois pas, ça. Pas pour un automobiliste. [...] Donc, cet ouvrage-là, pour un automobiliste, il ne voit pas. Le piéton, il est perdu, celui qui marche là, là. Non, non, mais... donc, c'est pour ça, quand vous me parlez d'intégration ou de l'aspect social, c'est un ouvrage d'art. Il est là...» (Répondant RA)</p> <p>«(Intervieweur: Ils ont quand même fait un processus pour intégrer les voiles architecturaux puis les panneaux de la Fondation Molinari. Est-ce que ça, ça démontre, selon vous, un engagement et un pas vers la communauté?) Répondant: Non, c'est de l'écoblanchiment, pour ne pas dire carrément de la bullshit. [...] Puis je veux dire la Fondation Molinari sur la rue Notre-Dame des petits panneaux architecturaux, on sent sacre mais pas à peu près! C'est un dessous de viaduc sur une rue achalandée, à côté de citernes de pétrole. Je veux dire, ça n'a aucun estie de charme. Puis les [...] voiles en fer forgé, bien ça a l'air de la tôle rouillée. On dirait les poubelles des années 80 en treillis métallique qu'on a juste déplié puis étalé là. Ils disent que c'est pour rappeler le passé industriel du secteur. Je m'excuse, mais vous ne vivez pas ici parce qu'on avait pas besoin de rappel, c'est encore très industriel!» (Répondant RD)</p>
--	---

### *Perspective interne*

Concernant les intégrations artistiques, précisément l'ajout de voiles architecturaux et l'œuvre de la fondation Molinari, le personnel de l'APM les perçoit de manière très positive. Il estime que ces ajouts ont enrichi le projet en apportant une touche de nouveauté et d'intérêt au secteur. De plus, bien que le gestionnaire de l'APM ne soit pas au courant de la perception de ces intégrations par la communauté, il est convaincu que ce qu'il a présenté aux citoyens est perçu de manière favorable.

### *Perspective externe*

La communauté reconnaît les efforts de l'APM pour intégrer de l'art urbain dans le projet; cependant, ces initiatives n'ont pas réussi à susciter l'enthousiasme général. En fait, la réaction de la communauté est plutôt

négative, rejetant l'esthétique industrielle de ces intégrations. Dans un extrait d'un membre de la communauté, l'utilisation du terme « running gag » suggère que la réponse générale du public est plus près de la confusion et de la dérision, soulignant ainsi la divergence entre les intentions des concepteurs et la réaction du public. La communauté critique également l'intégration artistique de Molinari, la jugeant inutile, car elle passe inaperçue et échoue à enrichir socialement l'espace. De plus, l'intonation de la critique révèle une forme de résignation ou de frustration à l'égard de cette œuvre artistique.

### *Décalage*

La perception interne et externe de cette intégration ESG montre un décalage profond avec les réalités locales. Les efforts de design sont perçus comme inadaptés au contexte de la rue Notre-Dame, qui est peu accueillante pour les piétons. L'installation des infrastructures artistiques ne semble pas logique dans le contexte de la communauté. Ce décalage est si important que certains membres de la communauté perçoivent l'intégration artistique comme une forme d'écoblanchiment (greenwashing) ; une tentative de donner une image sociale positive sans apporter de véritables améliorations (Yu et al., 2020). Cette perception ne fait qu'exacerber la frustration des résidents face à la déconnexion entre le port et les besoins de la communauté. Cela risque de menacer le lien de confiance entre le port et la communauté (Rendani Mavis Matakanye et al., 2021). Les commentaires des membres de la communauté révèlent une critique sévère, entraînant une frustration et un rejet fort de l'intégration artistique. Les suspicions d'écoblanchiment illustrent à quel point la communauté se sent trompée, ce qui compromet sérieusement la confiance entre le port et les communautés. Enfin, la déconnexion flagrante du port avec la réalité locale est soulignée avec tact dans la dernière phrase d'un extrait, mettant en évidence le manque d'adéquation de ces initiatives artistiques avec le contexte local.

### *Décalage des perceptions en lien avec l'aménagement paysagé*

Tableau 12 - Citations illustrant le décalage des perceptions en lien avec l'aménagement paysagé

<b>Aménagement paysagé</b>	
<b>Perspective interne</b>	<b>Perspective externe</b>
<i>«Il y a eu un petit espace public intéressant qui a été développé à côté avec un endroit de repos, même si c'est un endroit très passant, mais quand même, pour la communauté c'est près de la piste cyclable. Donc</i>	<i>«Donc le pire spot c'est ça ici, ils ont aménagé une petite place... Autre dalle de béton collée sur la rue Notre-Dame au cas où on voudrait profiter de ça. (la vue sur le panorama repoussant de la rue Notre-Dame) [...] Personne ne va venir s'asseoir ici. [...] Puis le fait qu'ils aient coulés, tu vois des dalles de béton comme ça pour installer des</i>

<p><i>c'est intéressant aussi. Donc, il y a vraiment un effort qui a été fait, là.» (Répondant R5)</i></p> <p><i>«Parce que ce qu'on a fait, c'est qu'on a désigné le plus beau viaduc au Québec. Donc vous pourrez en juger vous-même dans quelques mois. Il va y avoir un aménagement paysager, piste cyclable. Il va y avoir une intégration artistique de l'œuvre de Molinari dans le viaduc. Tu sais, c'est quelque chose, quand même. Vous pourriez voir, je pense, sur votre site web, là, le design.» (Répondant R2)</i></p> <p><i>«L'aménagement paysager qu'on a fait au nord de la rue Notre-Dame, beaucoup d'enjeux avec les communautés. Tu sais, on a planté des arbres, on a fait de l'ensemencement hydraulique, on a fait des plantations, bref, on a fait beaucoup de travaux. Là, il y a eu l'hiver, on a travaillé à travers tout ça. Bref, il faut revenir prendre soin de cet aménagement-là parce que c'est, comme on dit en bon français, c'est un peu magané. Donc on a des ajustements à faire à ce niveau-là.» (Répondant R3)</i></p>	<p><i>bancs de parc, c'est montré à la déconnexion totale des gens qui réfléchissent aux aménagements. QUI VA VENIR S'ASSEOIR ICI!? personne, jamais! [...] On voit d'autres "dalles de béton" (avec dégout) pour installer un banc. On n'a pas besoin de plus de béton dans le quartier là.» (Répondant RD)</i></p> <p><i>«Là, il y a un caractère absurde et puis quand on a fait remarquer à la deuxième séance d'information: pourquoi vous mettez des bancs? Il n'y a personne qui va venir ici. La réponse du port, ça a été: «parce qu'on nous l'a demandé». Fait que ça, ça veut dire que, dans une des séances de consultation, il y a quelqu'un qui, entendant parler d'aménagement, on dit: "Mais allez-vous mettre des bancs?" Puis là, ils ont noté ça: "des bancs, ça coûte pas cher, on va y aller au minimum, ils veulent des bancs, on va mettre des bancs". Ça arrive des fois là dans un brainstorm, sur le fly, qu'on dise des choses qui s'avèrent être une mauvaise idée. Ce n'est pas parce qu'on nomme quelque chose qu'il faut le réaliser. Si ça nous arrive tous, mais eux ont retenu cette idée-là: "Ah, ah! ça prend des bancs de parc", donc ça démontre vraiment que les aménagements sont réfléchis, sont faits par des gens qui, clairement, ne connaissent pas le territoire. C'est une grave erreur! Ça là, ne pas venir marcher physiquement sur la place puis même regarder sur Google View, là, ce n'est pas suffisant là, c'est: débarquer, venez voir c'est quoi le terrain, parler aux gens qui habitent... Vous allez comprendre.» (Répondant RD)</i></p> <p><i>«là j'ai l'impression qu'on se parle à travers une porte entrouverte et qu'on se dit bord en bord de la porte entrouverte: "faudrait bien qu'on se parle". Oui, bien oui, "peux-tu ouvrir la porte?» (Répondant RD)</i></p>
--	---

### *Perspective interne*

Selon la perspective interne, l'intégration de l'aménagement paysager est perçue comme bénéfique et reflète les efforts de l'APM pour créer un espace attrayant et fonctionnel pour la communauté. L'emplacement, en particulier à proximité de la piste cyclable, est considéré comme judicieux et apporte une valeur ajoutée à l'ensemble du projet. Un répondant interne met en lumière l'importance de l'esthétique, soulignant comment l'intégration de l'aménagement paysager, de la piste cyclable, et de l'œuvre artistique de Molinari contribue non seulement à l'embellissement du secteur, mais aussi à la création d'une fierté collective. Ces éléments sont présentés comme des vecteurs de valeur, renforçant la qualité et l'impact positif du projet sur la communauté.

### *Perspective externe*

La communauté estime que cet aménagement est totalement déconnecté de la réalité locale, générant un mécontentement face à des décisions d'aménagement urbain jugées inappropriées et mal conçues. L'utilisation excessive du béton pour installer des bancs de parc est perçue comme inutile par la communauté et suscite une forte désapprobation. L'extrait d'un répondant externe illustre cette profonde déconnexion entre les concepteurs du projet et les besoins réels des résidents. De plus, le ton sarcastique du répondant et la répétition de ses critiques renforcent son sentiment d'incompréhension et de frustration envers les décideurs.

### *Décalage*

Ainsi, on constate que l'effort et la volonté de l'APM ne sont pas en cause, mais plutôt leur mauvaise compréhension des besoins de la communauté en ce qui concerne l'intégration de cet aménagement. Le caractère esthétique valorisé par l'APM ne correspond pas aux attentes de la communauté, tout comme l'utilité de l'aménagement. D'ailleurs, après la construction, un employé de l'APM souligne la présence d'enjeux avec la communauté liés à l'aménagement paysager et se réfère à des ajustements esthétiques nécessaires, sans pour autant prendre en compte les véritables besoins de la communauté.

Cette déconnexion entre l'APM et les réalités locales se perpétue donc même après la réalisation du projet. Les besoins réels de la communauté ne semblent toujours pas compris ni pris en charge par l'APM. Un extrait d'un membre de la communauté critique d'ailleurs cette situation, en pointant du doigt l'absurdité des décisions, la mauvaise interprétation des besoins locaux, et l'intégration d'éléments urbains sans réflexion approfondie sur leur pertinence. Il souligne également l'incapacité de l'APM à comprendre adéquatement les besoins de la communauté.

En effet, le répondant externe suggère que l'intégration des bancs de parc est absurde, révélant que les décideurs ne connaissent pas le territoire et n'ont pas compris les besoins locaux. Cette déconnexion est qualifiée de « grave erreur » par le répondant, et l'incapacité de l'APM à répondre adéquatement aux attentes de la communauté affecte gravement sa crédibilité et, ultimement, le lien de confiance tant convoité. Ainsi, non seulement cela ébranle le lien de confiance, mais cela renforce également la méfiance envers les intentions de l'APM, exacerbant encore davantage le fossé entre la communauté et l'organisation.

### *Décalage des perceptions en lien la compensation par la plantation d'arbres*

Tableau 13 - Citations illustrant le décalage des perceptions en lien la compensation par la plantation d'arbres

Compensation par la plantation d'arbres	
Perspective interne	Perspective externe
<p>«Et ça a été accepté comme un projet de co-création avec l'alliance Verte. Alors, pour faire un projet avec les citoyens, nous dire ou qu'il voulait qu'on plante les arbres, quelles espèces... alors ils ont été consultés avec le conseil d'administration. On se le cachera pas, je savais que dans cette coop qu'il y avait beaucoup de gens mobilisés ici, mais on voulait les intégrer. C'était une façon de les intégrer dans le projet aussi. Mais alors avec la plantation d'arbres.» (Répondant R7)</p> <p>«Ce que je sais, c'est que quand on a été sur le terrain de la coopérative j'ai collaboré avec des gens de la coopérative d'habitation sur les emplacements des arbres, et tout ça, puis ces gens-là, ils étaient comme... ils ne voulaient que ça, ils ne souhaitaient que ça. Ils étaient très impliqués positivement. Ils étaient très contents que le Port sorte de ses frontières puis communique avec eux, puis fasse des initiatives comme ça. Mais a posteriori, je ne connais pas le niveau d'appréciation.» (Répondant R3)</p> <p>«Les populations, ce qu'ils veulent, c'est des espaces verts, puis c'est correct. Je ne passe pas de remarques là-dessus. Ça, ça fait partie, tu sais, on a coupé des arbres, on s'est engagé à planter deux arbres pour chaque arbre coupé.» (Répondant R7)</p>	<p>«On se fait dire: «Ah!, mais on a planté 300 arbres à côté des coopératives d'habitation pour compenser la perte de ce qui a été rasé pour créer le viaduc.» Bravo! Mais ça a été mal fait. Il a fallu qu'une membre de la mobilisation rappelle par trois fois pour dire: 1- vous avez planté au mois de juillet, des arbres ont planté ça au printemps ou à l'automne. 2- Ils n'avaient pas prévu d'arrosage, 3- ils n'avaient pas mis de paillis, donc le taux de survie.... Puis 4- , ils n'avaient pas prévu de tuteurs. Ils ont corrigé tout ça, mais il a fallu que des citoyens prennent en charge, appelle [Répondant R7]. Les relations communautés disent: «[Répondant R7] la plantation, c'est n'importe quoi». Puis elle a corrigé ça, tu sais. Mais c'est fatigant!» (Répondant RD)</p> <p>«Justement en parlant d'arbres, on en a perdu pleins avec le viaduc [...] ça faisait barrière pour la rue Notre-Dame. On entend beaucoup plus la rue Notre-Dame maintenant sur la friche qu'avant. Fais que ça, c'est une perte, même si le port a replanté des arbres, ça, ça ne le fera pas. [...] C'est pas assez dense, c'est pas naturel, faudrait que les herbes repoussent, c'est pas assez large pour faire une barrière efficace, ça prend un 30 mètres de végétation minimum pour vraiment faire une barrière. Puis la bien ça, on l'a perdu. [...] Donc tout ça, c'est perdu. Donc la barrière contre le bruit, contre la poussière, on ne l'a plus. C'est. C'est terminé.» (Répondant RD)</p>

*Perspective interne*

L'APM a planté 300 arbres près des coopératives d'habitation pour compenser la perte d'arbres rasés pour la construction d'un viaduc. Une partie de cette plantation d'arbres a été acceptée comme un projet de co-création par l'alliance verte, l'Alliance verte est le principal programme de certification environnementale pour l'industrie maritime nord-américaine, c'est une initiative volontaire qui permet à ses participants d'améliorer leur performance environnementale en ciblant les enjeux clés liés à la protection de la biodiversité, la qualité de l'air, de l'eau et des sols, ainsi qu'aux relations avec les communautés (Alliance

verte, 2024). Par le fait même, ce projet est très bénéfique pour leur évaluation annuelle. Ce processus de plantation d'arbres a donc été fait dans une approche collaborative qui visait à impliquer activement la communauté dans le processus décisionnel, notamment en leur permettant de choisir les emplacements et les espèces d'arbres à planter:

Les membres de la coopérative d'habitation qui ont participé au processus de plantation d'arbres sont décrits par les répondants internes comme étant très impliqués, enthousiastes, et satisfaits de voir le port prendre cette initiative de collaboration. Un répondant interne mentionne d'ailleurs une rétroaction positive de la part des résidents envers les efforts de l'APM. Cependant, bien que la collaboration initiale semble avoir renforcé le lien de confiance entre la communauté et l'APM, ce même répondant admet ne pas connaître le niveau d'appréciation des résidents après la réalisation du projet, laissant planer une incertitude quant à la satisfaction réelle des membres de la coopérative.

#### *Perspective externe*

Bien que l'intention derrière la plantation d'arbres et la collaboration avec les membres de la coopérative soit louable, l'exécution de ce projet a été problématique à plusieurs égards. Un manque évident de planification et de connaissances en plantation a conduit l'APM à commettre plusieurs erreurs, telles que planter à une période inappropriée, omettre l'arrosage, l'utilisation de paillis, et l'installation de tuteurs. Ces lacunes ont obligé certains membres de la communauté à prendre en charge des tâches qui auraient dû être correctement planifiées et exécutées par l'APM.

Malgré que la situation ait été corrigée par la suite, elle a généré de la fatigue et du mécontentement parmi les résidents. Cette mauvaise exécution dans la plantation d'arbres révèle, selon un membre de la communauté, un manque de compétence et de diligence de la part de l'APM, ce qui a érodé la confiance des résidents dans la capacité de l'organisation à gérer ce type d'intégration. De plus, le fait que les résidents aient dû contacter à plusieurs reprises l'APM pour qu'elle corrige ses erreurs souligne une fois de plus la déconnexion entre l'APM et les communautés environnantes.

#### *Décalage*

Bien que les intentions de l'APM soient louables, les perceptions internes et externes concernant la compensation par la plantation d'arbres restent divergentes. L'APM a perçu une réaction initiale positive de la part de la communauté impliquée, mais le niveau d'appréciation pendant la plantation et après coup ne correspond pas à cette perception. Il existe également un décalage dans la manière dont l'APM comprend les préoccupations et les besoins de la communauté en matière de déforestation du boisé. Bien que l'APM

soit consciente des préoccupations de la communauté concernant les espaces verts et ait tenté d'y répondre en plantant deux fois le nombre d'arbres coupés, cette réponse s'est avérée insuffisante pour répondre au besoin de protection adéquate contre le bruit et la poussière qu'offrait l'ancienne plantation. En effet, la densité et la largeur de la nouvelle plantation ne sont pas suffisantes pour créer une barrière efficace, et cette situation est perçue comme une perte, laissant les résidents dans un environnement moins favorable. L'ancienne barrière naturelle répondait à un besoin précis : minimiser les nuisances sonores et la poussière. Bien que l'APM ait planté des arbres en réponse aux préoccupations suscitées par leur coupe, le besoin crucial de protection contre le bruit et la poussière n'a pas été correctement pris en compte. Cette situation souligne une fois de plus le manque de compréhension des besoins de la communauté par l'APM.

Finalement, l'intégration des processus ESG par l'APM, tant au niveau de l'organisation qu'au niveau du projet, a produit des impacts positifs notables, notamment en renforçant l'engagement des employés, en améliorant la réputation de l'organisation en tant que bon citoyen corporatif, et en exerçant une influence positive sur l'écosystème, incitant d'autres acteurs à adopter des pratiques ESG similaires. Cependant, ces réussites ont été limitées; cela est démontré par des décalages importants au niveau des perceptions des parties prenantes internes et externes du projet. Ces décalages révèlent une déconnexion entre les intégrations ESG et les besoins réels de la communauté, soulignant une incompréhension persistante des besoins des communautés locales. Malgré les bonnes intentions de l'APM dans l'intégration de nombreux processus durables, leur manque de compréhension à, dans une certaine mesure, affaibli la confiance des résidents, et a renforcé la méfiance envers les actions de l'APM.

## CHAPITRE 4

### Analyse de l'étude de cas

Ce chapitre présente une analyse approfondie des résultats obtenus lors de l'étude de cas. Ce chapitre se divise en trois sections principales : l'analyse des impacts sur la performance dans la section 4.1, l'analyse de l'inadéquation des perceptions en lien avec les intégrations ESG dans la section 4.2, et l'exploration des autres limites potentielles dans l'intégration des processus ESG dans la section 4.3. À travers ces sections, nous allons répondre à la question de recherche centrale : *Quel est l'impact de l'intégration des critères ESG sur la performance des grands projets d'infrastructure ?*

#### 4.1 Analyse des impacts sur la performance

##### 4.1.1 Engagement des parties prenantes internes

L'engagement des parties prenantes internes joue un rôle crucial dans la réussite des initiatives de responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Chaudhary, 2017) ; les initiatives en matière de RSE étant cohérentes avec les initiatives ESG (He et al., 2022). En effet, être membre d'une organisation socialement responsable peut conférer aux employés une distinction psychologique en termes de valeurs et de pratiques organisationnelles, renforçant ainsi leur sentiment d'identification à l'entreprise (Chaudhary, 2017). À cet effet, les perceptions des employés concernant les activités de RSE ont un impact significatif sur leurs attitudes, comportements, et performances au travail (Chaudhary, 2017). Les activités de RSE, en particulier, favorisent les comportements volontaires pro-environnementaux des employés, les incitant à s'investir davantage dans des actions de durabilité au sein de leur organisation ; ces initiatives ont également un impact direct sur leur engagement, leur motivation, et leur sentiment de fierté envers l'organisation (Raza et al., 2021). Par conséquent, les employés qui perçoivent leur entreprise comme socialement responsable sont non seulement plus enclins à adopter des comportements pro-environnementaux, mais tendent également à éprouver une plus grande satisfaction au travail et un meilleur bien-être (Raza et al., 2021). Enfin, les parties prenantes internes peuvent être motivées par une forme de "Sublimité de la durabilité" lorsqu'elles participent activement à des projets qui contribuent aux objectifs de développement durable, renforçant ainsi leur engagement et leur motivation grâce à un objectif commun de bénéfices à long terme pour la société (Sankaran et al., 2020).

Les résultats obtenus montrent que l'intégration des critères ESG au sein du projet de pont d'étagement a engendré un fort sentiment de fierté parmi les employés, notamment en lien avec des intégrations comme l'aménagement paysagé et l'œuvre artistique (R2, Tableau 6). Les initiatives environnementales ont non seulement amélioré l'engagement et la satisfaction des employés, mais ont également inspiré ces derniers à s'investir davantage dans des actions durables, créant ainsi un cycle d'amélioration continue au sein de l'organisation (R6, Tableau 6). Cette dynamique positive a également stimulé la créativité des ingénieurs, constituant un facteur de motivation supplémentaire et un catalyseur pour l'innovation et la créativité au sein des équipes (R4, Tableau 6). Par exemple, l'intégration volontaire de nouvelles pratiques, telles que l'utilisation de poudre de verre dans le béton, a été perçue comme un vecteur d'innovation, renforçant le plaisir et l'engagement des employés dans ces processus de durabilité (R6, Tableau 6). L'adoption des processus ESG a également renforcé l'adhésion interne aux projets, élément crucial pour la culture organisationnelle de l'entreprise.

Les constats observés au sein de l'APM montrent un alignement avec la littérature existante, confirmant que l'intégration des critères ESG joue un rôle crucial dans l'engagement des employés. Les résultats obtenus illustrent comment ces initiatives, en accord avec les théories de Chaudhary (2017) et Raza et al. (2021), favorisent non seulement un sentiment d'identification à l'entreprise, un sentiment de fierté, une plus grande satisfaction au travail. Cet alignement entre la littérature et les constats de cette étude renforce la validité des approches axées sur la RSE pour améliorer la performance organisationnelle et le bien-être des employés. De plus, nous suggérons que ce renforcement de l'engagement au sein de l'APM est aussi le résultat d'un alignement organisationnel solide qui permet une intégration harmonieuse des initiatives ESG dans l'ensemble des activités de l'entreprise. Le concept d'alignement organisationnel, défini comme la cohérence entre les stratégies, la culture, les processus, les employés, le leadership et les systèmes organisationnels pour atteindre des objectifs communs (Alagaraja et al., 2015). Ainsi, l'alignement organisationnel joue un rôle déterminant dans l'intégration des initiatives ESG au sein de l'APM. L'alignement vertical, en particulier, assure la cohérence des objectifs et des stratégies à travers tous les niveaux de l'organisation, garantissant que chaque unité fonctionnelle partage une vision commune (Alagaraja et al., 2015). À l'APM, la cohérence des objectifs et des stratégies est assurée par des principes de gouvernances axés sur l'ESG qui se manifestent par une communication claire et homogène de la part de la haute direction sur leur rôle d'acteurs d'utilité publique et leur engagement envers le bien-être de la communauté (R6, Tableau 6). Ainsi, nous suggérons que ce renforcement de l'engagement des employés est lié à ce solide alignement organisationnel, qui permet l'intégration des initiatives ESG au sein du projet de pont d'étagement.

#### 4.1.2 Engagement des parties prenantes externes

La participation active des parties prenantes, telles que les communautés locales et la société civile, joue un rôle clé dans la prise de décisions démocratiques et permet une meilleure prise en compte des besoins des parties prenantes concernées (Flyvbjerg, 2017). Leur engagement est donc un facteur important pour la réussite et la création de valeur dans les projets interorganisationnels (Lehtinen & Aaltonen, 2020). Dans ce contexte, la transparence et la responsabilité sociale sont des outils de gouvernance essentiels pour renforcer la stabilité des processus décisionnels, particulièrement dans des contextes où l'interrelation entre les parties prenantes est élevée, comme dans les projets à forte composante sociale (Ma et al., 2017). Il est donc essentiel d'intégrer les parties prenantes dès les phases initiales d'un projet, car l'absence de cette participation peut impacter négativement la qualité des décisions prises à des étapes ultérieures (Thounaojam & Laishram, 2022). En effet, l'intégration des parties prenantes peut non seulement aider les organisations à identifier et atténuer les oppositions potentielles, mais également à obtenir l'acceptabilité sociale du projet en donnant aux parties prenantes locales une voix dans le processus décisionnel (Cohen et al., 2014). Cela est particulièrement vrai dans les Mégaprojets d'Infrastructure (MIP), où la prise de décision complexe et stratégique nécessite une gestion attentive de l'intégration des parties prenantes externes pour assurer le succès du projet (Shi et al., 2020). Toutefois, impliquer les parties prenantes externes de manière à apporter une réelle valeur ajoutée s'est révélé extrêmement difficile, tant sur le plan théorique que pratique (Lehtinen & Aaltonen, 2020).

Les résultats montrent que l'APM a su engager efficacement le public en faisant preuve de transparence, ce qui a joué un rôle crucial dans le succès de l'engagement communautaire. Un niveau d'engagement conséquent a été observé avec des membres de la communauté, non seulement intéressés par le projet, mais également actifs dans les consultations publiques, où ils ont pu commenter et proposer des suggestions pour l'amélioration ou la modification du projet (RB et R6, Tableau 9). Malgré certaines perceptions négatives initiales de la communauté à l'égard du projet et des intégrations ESG, l'engagement de la communauté externe a conduit à des impacts positifs, notamment grâce au processus de consultation publique. L'APM a su exploiter le « momentum » créé par la mobilisation de la communauté pour susciter un intérêt accru pour le projet, impliquant activement la communauté dans les décisions prises concernant le projet de pont d'étagement (RB, Tableau 9). Ce processus volontaire de consultations publiques, accompagné d'une divulgation transparente des informations sur le projet, a permis de créer une dynamique de confiance et d'engagement avec la communauté (R5, Tableau 7). De plus, le processus de consultations publiques et la transparence démontrée par l'APM ont probablement permis d'éviter des répercussions négatives de la part de la communauté mobilisée, ce qui a eu un impact positif sur l'acceptabilité sociale du projet (RB, Tableau 7).

Ainsi, les constats observés s'alignent avec la littérature existante sur l'engagement des parties prenantes externes. Comme le souligne la littérature, l'engagement actif des communautés locales et la transparence dans les processus décisionnels sont essentiels pour la création de valeur (Lehtinen & Aaltonen, 2020), aide à l'acceptabilité sociale des projets (Cohen et al., 2014) et la prise en compte de leurs préoccupations (Wood, 2010). L'APM a su non seulement engager efficacement le public, mais aussi créer un environnement de confiance en adoptant des pratiques de divulgation volontaire et en impliquant activement la communauté dans les consultations publiques. Ainsi, ces actions ont permis d'éviter des répercussions négatives potentielles et de renforcer la performance sociale de l'organisation. En effet, en se basant sur la perspective interne de l'APM, l'engagement de la communauté a généré des bénéfices considérables en termes de performance sociale. Plus précisément, les préoccupations citoyennes, exprimées lors des consultations publiques, ont conduit à des ajustements du projet, ce qui a non seulement renforcé les liens avec la communauté, mais a également amélioré la réactivité sociale de l'APM. La littérature indique que l'amélioration de la performance sociale repose sur le renforcement des relations avec les parties prenantes externes, ce qui permet aux organisations de mieux comprendre leurs préoccupations et enjeux sociaux, et d'y répondre de manière plus efficace (Wood, 2010). Ce renforcement des relations accroît ainsi leur réactivité sociale, un processus par lequel les entreprises se connectent aux parties prenantes et répondent à leurs préoccupations (Wood, 2010). De plus, nous soulignons la distinction entre la « vraie responsabilité » (true responsibility), qui implique des divulgations d'informations requises par la loi, et la « responsabilité douce » (soft responsibility), fondée sur des divulgations volontaires et des engagements basés sur la confiance (Swift, 2001). L'APM semble avoir adopté cette responsabilité douce, utilisant la transparence et la consultation publique pour instaurer un climat de confiance durable avec la communauté. Somme toute, cette approche volontaire a joué un rôle crucial dans l'amélioration de la performance sociale de l'organisation.

#### 4.1.3 Impacts sur la réputation

La réputation d'une entreprise est fortement influencée par son comportement en tant que citoyen corporatif. Lorsqu'une entreprise se comporte en bon citoyen corporatif ; de manière responsable, en minimisant ses impacts négatifs et en maximisant ses impacts positifs sur la société, sa réputation en bénéficie considérablement (Marsden & Andriof, 1998). La transparence, en particulier, est devenue un élément central de cette responsabilité ; une gouvernance transparente et éthique, associée à un engagement tangible envers les questions sociales et environnementales, est essentielle pour renforcer la confiance et maintenir une réputation solide (Gazzola, 2014). Un programme de RSE bien conçu ne protège pas seulement la réputation de l'entreprise, mais lui ouvre également des opportunités que des entreprises moins responsables pourraient ne pas avoir (Platonova et al., 2018). De plus, une divulgation en matière de critères ESG réduit

l'asymétrie de l'information, améliorant le capital de réputation des entreprises (Xu et al., 2022). La qualité et la quantité de divulgation fournies aux parties prenantes influencent la crédibilité de ces informations ; ces dernières jouent un rôle crucial dans la perception des rapports de durabilité, qui, s'ils sont accueillis avec scepticisme, peut affecter négativement la réputation de l'entreprise (Doni et al., 2021). Enfin, la réputation liée à la RSE a des répercussions sur divers aspects managériaux et peut représenter à la fois un atout majeur et un risque central pour les entreprises (Edi Edi & Erna Wati, 2022). Ainsi, la RSE est étroitement associée à la réputation des entreprises et la manière dont ces pratiques sont perçues peut avoir un impact direct sur leur capital moral et leur image sur le marché (Orlitzky & Benjamin, 2001; Lourenço et al., 2014). Les initiatives en matière de RSE étant cohérente avec les initiatives ESG (He et al., 2022).

Les constats révèlent que, malgré des efforts de communication transparents, certaines parties prenantes, notamment des membres de la mobilisation, ont perçu un manque de transparence de la part de l'APM, ce qui a entraîné une méfiance notable envers les activités du port (RC, Tableau 7). Par exemple, un rapport détaillé de l'APM, publié dans un souci de transparence a été interprété par certains membres de la communauté comme une tentative de manipulation de l'information, visant à dissimuler certains aspects du projet (RC, Tableau 7). Cette perception négative a non seulement terni la réputation de l'APM aux yeux des membres engagés, mais a également incité ces derniers à diffuser les aspects négatifs du projet auprès de membres de la communauté moins sensibilisés, risquant ainsi de dégrader encore davantage l'image du port (RD, Tableau 7). Cependant, il est important de noter que, bien qu'il existe des divergences dans les perceptions concernant l'intégration des processus ESG, la réputation de l'APM a été, dans une certaine mesure, renforcée grâce à ces initiatives (RA, Tableau 7). L'APM s'est d'abord positionné en tant que bon citoyen corporatif en intégrant un processus de consultations publiques (R5, Tableau 7). Ce processus avait pour objectif de minimiser les impacts négatifs du projet et de maximiser ses contributions positives potentielles. Un membre de la communauté a affirmé que l'APM avait consolidé sa réputation de bon citoyen corporatif grâce à ce projet, en adoptant une communication transparente et un engagement tangible envers les questions sociales et environnementales (RA, Tableau 7). De plus, les impacts positifs sur la réputation de l'APM vont au-delà du simple positionnement en tant que bon citoyen corporatif. En effet, l'APM aspire à être reconnue et admirée en tant qu'organisation, en s'appuyant sur un comportement organisationnel exemplaire, un code d'éthique solide, et des pratiques de développement durable responsables (R1, Section 3.2.1). Le projet du pont d'étagement a suscité des sentiments d'admiration pour l'APM, un répondant allant jusqu'à la décrire comme étant « sacrée » dans son écosystème (RB, Tableau 7). Finalement, malgré les perceptions divergentes concernant l'intégration des processus ESG, nous estimons que, dans l'ensemble, ces initiatives ont contribué à renforcer la réputation de l'APM.

Les constats observés sont en grande partie alignés avec la littérature sur la réputation et la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Il est bien établi que la réputation d'une entreprise est fortement influencée par son comportement en tant que bon citoyen corporatif, ce qui inclut la transparence, la gouvernance éthique, et un engagement tangible envers les questions sociales et environnementales (Marsden & Andriof, 1998; Gazzola, 2014). Les initiatives ESG mises en place par l'APM, telles que les consultations publiques et la divulgation d'informations transparentes, ont permis de renforcer cette image de bon citoyen corporatif, contribuant à la solidification de sa réputation auprès de certaines parties prenantes. Cependant, la littérature souligne également les défis liés à la crédibilité de ces initiatives. Une divulgation perçue comme peu crédible peut entraîner du scepticisme et nuire à la réputation de l'entreprise (Doni et al., 2021). Cela est en partie reflété par la méfiance de certains membres de la communauté mobilisée envers les activités du port. Malgré cela, l'engagement de l'APM dans des pratiques ESG a suscité l'admiration de certaines parties prenantes. Cet engagement dans des pratiques de développement durable est un élément crucial pour l'admiration ; l'admiration ne peut être atteinte uniquement par des profits financiers, mais nécessite une reconnaissance des efforts liés à la responsabilité sociale des entreprises (Cegarra-Navarro et Martínez, 2009). En somme, l'APM semble avoir réussi, dans une certaine mesure, à atteindre ses objectifs à améliorer sa réputation, non seulement en tant que bon citoyen corporatif, mais aussi en tant qu'organisation admirée pour son engagement envers le développement durable et la responsabilité sociale.

#### 4.1.4 Influence sur l'écosystème

Les entreprises leaders sont souvent à l'avant-garde dans l'intégration des initiatives de responsabilité sociale, telles que l'adoption des critères ESG, et agissent en tant que référence pour les autres entreprises du secteur (Hao et al., 2018). Leurs pratiques et politiques devenant souvent des standards à suivre, ce qui favorise une culture de durabilité à travers l'écosystème (Hao et al., 2018). De plus, les entreprises leaders s'engagent souvent avec les membres de la communauté et les parties prenantes pour comprendre leurs perspectives sur les questions environnementales, ce qui aide les entreprises à aligner leurs pratiques de durabilité avec les attentes de la communauté (Hao et al., 2018). La littérature souligne que lorsqu'un leader parvient à promouvoir adéquatement sa vision au sein de l'écosystème, il se place dans une position privilégiée pour capturer une grande part de la valeur générée au sein de cet écosystème (Foss et al., 2023). Ainsi, le leader ne partage pas une vision partagée et neutre, mais une vision qui s'aligne avec ses propres intérêts de façon à tirer le plus grand bénéfice (Foss et al., 2023). À cet effet, les actions des entreprises environnantes peuvent également influencer la réputation d'une entreprise et, par le fait même, sa performance (Barnett & Hoffman, 2008). Une raison qui illustre cette importance est, entre autres, la présence du mécanisme de contagion réputationnelle. Ce mécanisme est l'effet par lequel la réputation d'une entreprise est affectée par les actions ou le comportement d'autres entreprises, même si cette dernière n'a

pas été directement impliquée dans ses actions, ce qui entraîne des parties prenantes, comme le public, à généraliser le comportement d'une entreprise à celui d'autres entreprises (Barnett & Hoffman, 2008).

Les constats révèlent que l'APM exerce un rôle d'influence clé au sein de son écosystème, en mobilisant les acteurs vers une adoption plus avancée des critères ESG (R1, Tableau 10). En tant que leader, l'APM agit comme la voix constante au sein de son écosystème, jouant un rôle de porte-parole naturel pour l'ensemble des parties prenantes (R1, Tableau 10). Cette position permet à l'APM d'influencer l'adoption des pratiques ESG dans son écosystème (RB, Tableau 10). Cependant, l'APM doit également faire face à des défis liés aux actions de ses partenaires. Par exemple, l'entreprise Cargo Transit, qui exploite des infrastructures à proximité du port de Montréal, a été impliquée dans une controverse fortement contestée par la communauté locale. Ce projet controversé a eu des conséquences négatives sur la réputation du port, contribuant à une baisse de notoriété, malgré les efforts de l'APM pour clarifier son indépendance à l'égard de ses partenaires (R6, Section 3.3.1). Bien qu'il soit difficile d'isoler complètement l'influence du projet sur l'écosystème, l'APM a su encourager ses partenaires à adopter des pratiques de développement durable, et a été fréquemment citée en exemple pour son intégration des processus de consultation publique (R1, Tableau 10). Par ailleurs, les attentes de la communauté ont été alignées sur les standards élevés de l'APM, exerçant une pression sur les autres entreprises de l'écosystème pour qu'elles respectent ces mêmes standards (RB, Tableau 10).

Les constats démontrent que l'APM joue un rôle central en tant que leader au sein de son écosystème, influençant activement l'adoption des pratiques ESG, ce qui est parfaitement aligné avec la littérature. En effet, les entreprises leaders sont souvent à l'avant-garde dans l'intégration des initiatives de RSE et agissent comme des références pour les autres entreprises du secteur ; leurs pratiques deviennent par la suite des standards à suivre (Hao et al., 2018). Comme l'APM a su encourager ses partenaires à adopter des pratiques de développement durable, particulièrement pour l'intégration du processus de consultation public. Ce processus s'aligne avec les pratiques des entreprises leaders, qui s'engagent régulièrement avec les membres de la communauté et les parties prenantes pour comprendre leurs préoccupations sur les questions environnementales (Hao et al., 2018). En tant que voix constante et porte-parole naturel dans son écosystème, l'APM est dans une position privilégiée pour orienter ses partenaires vers sa vision des pratiques de développement durable ; contribuant à capturer la valeur générée au sein de cet écosystème (Foss et al., 2023). Cependant, un risque inhérent à cette position de leader est illustré par le phénomène de contagion réputationnelle. Comme le souligne la littérature, la réputation d'une entreprise peut être affectée par les actions ou comportements d'autres entreprises au sein de l'écosystème, même si elle n'est pas directement impliquée (Barnett & Hoffman, 2008). C'est ce que montre le cas de Cargo Transit, dont les controverses ont eu des répercussions négatives sur la réputation de l'APM malgré ses efforts pour se

dissocier. Particulièrement pour le projet de pont d'étagement. Par ailleurs, il est essentiel de reconnaître que, bien qu'une vision forte puisse guider efficacement les actions futures des membres de l'écosystème, elle peut également être problématique si elle est biaisée ou si elle néglige des éléments critiques (Foss et al., 2023). Par exemple, un leadership peut être guidé par une vision motivée par des objectifs d'actions collectives visant le bien commun, mais celle-ci peut être biaisée par une perspective étroite du développement durable, où l'accent mis sur la protection de l'environnement se fait au détriment d'autres objectifs de développement, tels que les objectifs sociaux (Case et al., 2015). Pour éviter de tels risques, il est crucial pour l'APM de maintenir une vision réfléchie et ajustée, tout en restant ouverte à l'apprentissage et aux révisions (Foss et al., 2023). En procédant ainsi, l'APM peut s'assurer que ses initiatives ESG répondent véritablement aux besoins des communautés concernées et éviter les pièges d'une vision mal alignée ou trop étroite.

#### 4.2 Analyse de l'inadéquation des perceptions en lien avec les intégrations ESG

Dans cette section, nous analysons l'inadéquation des perceptions en lien avec les intégrations ESG. Cette analyse s'appuie sur plusieurs concepts clés issus de la littérature, qui nous permettent de mieux comprendre les constats observés dans notre étude. Le tableau 14, ci-dessous, présente ces concepts, mettant en lumière l'importance de la compréhension des intérêts et des besoins des parties prenantes, le rôle crucial de la cohésion sociale pour répondre aux besoins de la communauté, ainsi que la distinction nécessaire entre les besoins et les préoccupations de la communauté. Ces éléments sont fondamentaux pour analyser l'inadéquation des perceptions autour des initiatives ESG dans le contexte du projet de construction du pont d'étagement.

Tableau 14 - Concepts clés de la littérature dans le cadre de l'analyse

<b>Concepts clés de la littérature dans le cadre de l'analyse</b>	
<b>Concepts clés</b>	<b>Descriptions</b>
Les besoins de la communauté se distinguent de leurs préoccupations.	En gestion de projet, les besoins des parties prenantes sont considérés comme les exigences ou conditions nécessaires au succès du projet ; ils doivent être identifiés et satisfaits pour garantir la réussite du projet (Project Management Institute, 2017).
	Sur le plan individuel, un besoin est une exigence fondamentale pour le bien-être et qui provient d'un sentiment de manque (Larousse, s. d.). Les besoins peuvent souvent être difficiles à identifier (Morin & Aubé, 2007)

	<p>Bien que les réponses aux besoins puissent évoluer, les besoins ne sont pas temporaires, et il convient d'adopter une approche durable et à long terme pour y répondre (Max-Neef, 2010).</p>
	<p>les préoccupations des parties prenantes en gestion de projet sont définies comme étant les inquiétudes ou les craintes concernant les aspects spécifiques du projet ; elles doivent être gérées adéquatement afin de maintenir l'adhésion des parties prenantes et d'assurer le bon déroulement du projet (Project Management Institute, 2017), par exemple, à travers une gestion adéquate de la pollution, du bruit et de la poussière.</p>
	<p>À l'échelle de l'individu, Bareil (2009) décrit les préoccupations comme des réactions émotives qui peuvent être éprouvées face à un changement imposé ou pendant une période d'incertitude. Une préoccupation est un souci absorbant l'esprit de façon dominante et qui tend à créer une inquiétude ou de l'anxiété (Larousse, s. d.).</p>
	<p>Comparativement à un besoin, la préoccupation a une temporalité beaucoup plus courte, car elle est temporaire, et l'entreprise peut prendre des mesures de réduction et communiquer avec les communautés pour gérer adéquatement les préoccupations (Bareil, 2009).</p>
<p>Comprendre les intérêts et les besoins des parties prenantes impliquées dans les grands projets d'infrastructure est essentiel pour assurer leur bonne performance.</p>	<p>Parmi les principales causes de mauvaises performances dans ces projets figurent une compréhension insuffisante des intérêts des parties prenantes, un engagement inadéquat avec les parties prenantes externes du projet, ainsi qu'une communication défailante et une transparence limitée dans la communication (Denicol et al., 2020).</p>
	<p>L'importance de comprendre les besoins des parties prenantes est soulignée dans le modèle de He et al. (2021) sur les indicateurs de performance clés, où la satisfaction des parties prenantes principales est intégrée comme composante majeure.</p>
	<p>La théorie des parties prenantes (TPP) propose que les intérêts de l'ensemble des parties prenantes doivent être pris en compte dans les processus de décision des entreprises (Freeman et al., 2010 ; Mahajan et al., 2023).</p>
	<p>La Commission européenne souligne l'importance d'implanter un processus d'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans les activités des entreprises (European Commission, 2011).</p>
	<p>Selon Caron et al. (2020), il est crucial de repenser l'évaluation de la performance des grands projets d'infrastructure afin d'y inclure des critères de succès qui tiennent compte des bénéfices pour la société et des préoccupations sociétales.</p>
<p>Dans le contexte des grands projets d'infrastructure, la cohésion sociale est</p>	<p>Dans un contexte où les sociétés contemporaines sont marquées par des exigences et des demandes de reconnaissance, tant au niveau individuel que collectif, le besoin de reconnaissance est exprimé par les membres d'une communauté (Spreafico, 2005).</p>

essentielle pour répondre aux besoins de la communauté.	La reconnaissance mutuelle entre les membres d'une communauté est essentielle pour établir des relations solidaires en permettant à chacun de se sentir valorisé et respecté dans sa spécificité culturelle et identitaire, renforçant ainsi la cohésion sociale et prévenant l'exclusion (Spreafico, 2005).
	Forrest et Kearns (2001) suggèrent que la cohésion sociale est essentielle pour la communauté, étant un facteur crucial pour assurer son bien-être et sa stabilité.
	Le maintien de la cohésion sociale et de l'harmonie au sein de la société est identifié comme un indicateur de performance clé dans le modèle de He et al. (2021) sur les facteurs de performance pour évaluer le succès des mégaprojets de construction.
	Les entreprises perçues comme dignes de confiance et éthiques contribuent positivement à la cohésion sociale, ce qui favorise la coopération et le soutien mutuel parmi les membres de la communauté (Forrest & Kearns, 2001).

#### *Distinction entre les besoins et les préoccupations de la communauté*

Plusieurs constats émergent de notre analyse du décalage entre les perspectives des parties prenantes internes et externes (section 3.5.4), en lien avec les intégrations ESG du projet. Notamment celles mises en œuvre à la suite du processus de consultations publiques soit : l'aménagement paysager avec des espaces de repos, l'ajout d'une station de réparation de vélos, la composante artistique de la fondation Molinari et les voiles architecturaux, ainsi que la compensation par la replantation d'arbres.

Premièrement, nous constatons que la mauvaise compréhension des besoins de la communauté par l'APM résulte de sa focalisation exclusive sur les préoccupations des communautés. Le tableau 15 ci-dessous illustre cette dynamique, montrant que les répondants internes de l'APM se concentrent sur leurs préoccupations sans jamais aborder leurs véritables besoins. En revanche, les membres de la communauté, comme l'illustre le répondant RD, tiennent un discours plus inclusif, prenant en compte non seulement les besoins de l'APM, mais aussi leurs propres besoins ainsi que leurs préoccupations. Un extrait de RD critique l'APM pour son apparente attention aux préoccupations de la communauté tout en ignorant leurs véritables besoins, ce qui génère un sentiment de déséquilibre et de résignation face à la prise en compte de leurs besoins dans les projets d'infrastructure de l'APM. Cette critique souligne l'asymétrie dans la reconnaissance des besoins de la communauté. Cette confusion des besoins est encore plus évidente chez R3, qui confond les préoccupations liées au bruit, au trafic et à la pollution avec les besoins réels de la communauté. Finalement, l'APM n'a pas su distinguer les besoins des préoccupations, ce qui a conduit à une gestion exemplaire des préoccupations, mais à une négligence des besoins réels des communautés.

À cet égard, il est important de souligner que les préoccupations liées au bruit et à la poussière ont été gérées de manière exemplaire, aucune plainte n'ayant été enregistrée durant la construction du projet (R7). Selon la littérature, les préoccupations des parties prenantes en gestion de projet doivent être gérées adéquatement pour maintenir l'adhésion des parties prenantes et assurer le bon déroulement du projet (Project Management Institute, 2017). Cependant, malgré cette gestion efficace des préoccupations, l'APM n'a pas répondu adéquatement aux besoins plus profonds de la communauté, notamment en matière de reconnaissance, de sentiment d'être écouté et compris, et de création de relations solidaires qui renforcent la cohésion sociale. La reconnaissance mutuelle entre les membres d'une communauté est essentielle pour établir des relations solidaires, car elle permet aux individus de se sentir valorisés et respectés dans leur spécificité culturelle et identitaire (Spreafico, 2005).

Bien que nos constats soient cohérents avec la distinction faite entre besoins et préoccupations dans la littérature, ces deux concepts sont rarement abordés de manière conjointe. Certains auteurs, tels que He et al. (2021), insistent sur l'importance de prendre en compte les besoins des parties prenantes pour assurer la réussite des projets, tandis que d'autres, comme Caron et al. (2020), soulignent la nécessité d'intégrer les préoccupations sociétales dans l'évaluation de la performance des grands projets d'infrastructure. Le Project Management Institute (2017) aborde ces deux concepts en notant que les besoins doivent être identifiés et satisfaits pour garantir le succès du projet, et que les préoccupations des parties prenantes, définies comme des inquiétudes ou des craintes spécifiques, doivent être gérées adéquatement pour maintenir l'adhésion des parties prenantes. Cependant, la littérature n'examine pas explicitement le risque de confusion entre ces deux concepts au cours du cycle de vie des grands projets d'infrastructure. En effet, il est crucial de traiter distinctement les besoins et les préoccupations des parties prenantes, en particulier pour les communautés environnantes. Les préoccupations, de nature temporaire, nécessitent une approche réactive et préventive, tandis que les besoins, qui sont durables, exigent une réponse à long terme pour être adéquatement satisfaits (Bareil, 2009; Max-Neef, 2010; Project Management Institute, 2017).

Tableau 15 - Citations des répondants en lien avec les besoins et préoccupations

<b>Citations des répondants en lien avec les besoins et préoccupations</b>		
<b>Répondant</b>	<b>Citations évoquant les besoins</b>	<b>Citations évoquant les préoccupations</b>
<b>R7 (Interne)</b>	Aucune référence aux besoins de la communauté lors de l'entrevue	<i>«Sur le terrain, je le voyais, les préoccupations, les questionnements et puis la je sentais que ça commençait a se mobiliser.»</i>

		<p><i>«je savais qu'il avait des préoccupations au niveau environnementales»</i></p> <p><i>«Et je disais il faut aller les rencontrer, là, parce que il a trop de préoccupations.»</i></p>
<b>R5 (Interne)</b>	Aucune référence aux besoins de la communauté lors de l'entrevue	<p><i>«il y a eu des changements, mais il y a des preuves, mais il y a eu des changements qui ont été faits dans le projet suite à des préoccupations citoyennes qui ont été soulevées.»</i></p> <p><i>«il y a eu des discussions, puis un certain, "aller retour" pour répondre aux préoccupations citoyennes.»</i></p>
<b>R3 (Interne)</b>	Aucune référence aux besoins de la communauté lors de l'entrevue	<p><i>« C'est une façon de répondre aussi aux attentes et aux besoins des communautés environnantes, c'est-à-dire le trafic, la pollution, le bruit. » (Cet extrait souligne le besoin, mais fait la confusion avec des préoccupations.)</i></p> <p><i>«Alors pour le Port, c'est une façon de répondre à la fois aux besoins de la population des communautés environnantes, mais aussi pour faciliter les opérations du Port, donc augmenter la fluidité des marchandises qui sortent du Port.»</i></p>
<b>RA (Externe)</b>		<p>(Ce répondant fait référence aux préoccupations que pourrait avoir l'APM)</p> <p><i>« Je suis préoccupé par le trafic. »</i></p> <p><i>« le Port de Montréal, là. Gaz à effet de serre, là, c'est une grande préoccupation »</i></p> <p><i>«Donc il y avait une préoccupation autour de... On parlait tantôt du social. Il y a une préoccupation au niveau des usagers de la route et de ne pas devenir un irritant « Je ferme le pont-tunnel Louis-Hippolyte-La Fontaine pendant six ans », là, on n'en est pas là. Donc, il y avait cette préoccupation-là au niveau environnement.»</i></p>
<b>RD</b>	<i>«On a pas besoin de plus de béton dans le</i>	

<p><b>(Externe)</b></p>	<p><i>quartier là....»</i></p> <p><i>«Je pense qu'il y a des gens de bonne volonté, mais le projet en lui-même, l'intérêt économique est incompatible avec les besoins des gens»</i></p> <p><i>«Ils ont admis, ils reconnaissent, disent: "oui, c'est ça notre besoin" » (Le besoin de l'APM et non celui de la communauté)</i></p> <p><i>«Dites-le, c'est quoi votre besoin, puis essayez de minimiser. Ça, ça peut être une voie acceptable» (Le besoin de l'APM et non celui de la communauté)</i></p> <p><i>«Oui, il veut ça et c'est pour ces objectifs à lui et qui sont contraires aux besoins de la population.»</i></p> <p><i>«On est dans la dynamique: l'industrie réfléchit à ses besoins, conçoit des projets et ensuite informe la population. Que ce soit une consultation ou pas, on reste dans la dynamique: on ne réfléchit pas les projets avec les communautés, on présente, on défend le projet, puis ensuite on écoute des préoccupations, puis on met des bancs de parc là où ça n'a aucun sens d'en avoir.»</i></p>	
<p><b>RC (Externe)</b></p>	<p><i>«On a besoin que nos rues commerciales, notre rue commerciale Sainte-Catherine, se revitalisent»</i></p> <p><i>«Tout le monde a besoin de voir moins de camions là, c'est ça. Fait que canalisent les camions.»</i></p> <p><i>«il suffirait de voir le port investi là-dedans de dire: "On va trouver des solutions ingénieuses, on va recommencer ce projet-là". On n'est pas des ingénieurs civils, on ne peut pas solutionner tout ça, mais si le but, c'est d'abord et avant tout de satisfaire ce besoin du port, de sortir les camions du port: Trouvons un moyen, avec ce qui est déjà en place de le faire.» (Besoin de l'APM)</i></p> <p><i>«Je reconnais son rôle important. On en a tous besoin. On a besoin de vitalité économique, pas juste localement, mais la province, le pays. Là,</i></p>	

	<p><i>on a pas les moyens de se priver de ça. Mais, je suis vraiment dans l'attente que le port comprenne que ce qui vient avec le viaduc, ça cause beaucoup, beaucoup d'inquiétudes et d'insécurité et qu'il cherche à l'améliorer significativement. Qui écoute qu'est-ce que les citoyens ont à dire, que nos inquiétudes... et qu'ils agissent là-dessus, je dirais, c'est plus ce niveau-là."»</i></p>	
--	---	--

### *L'identification des besoins des parties prenantes*

En ne distinguant pas les préoccupations et les besoins, l'APM n'a pas réussi à intégrer adéquatement les véritables besoins de la communauté dans ses initiatives ESG. Par exemple, lors des consultations publiques, l'APM a interprété les suggestions de la communauté, telles que l'installation de bancs de parc et l'aménagement paysager, comme des améliorations importantes (R5, Tableau 12). Cependant, suite à l'intégration de cet aménagement, un membre de la communauté en critique l'absurdité, la mauvaise interprétation des besoins locaux et l'intégration d'éléments urbains sans réflexion approfondie sur leur pertinence (RD, Tableau 12). Cette critique met en lumière l'incapacité de l'APM à saisir les besoins réels de la communauté, qui perçoit ces actions comme déconnectées de ses attentes et préoccupations (RD, Tableau 12). Ainsi, ce décalage par rapport au contexte local a été vivement critiqué par les membres de la communauté, qui se sont sentis invisibles dans le processus décisionnel, non représenté et privés de reconnaissance. L'intégration des bancs de parc illustre cette déconnexion, suggérant une méconnaissance du territoire et une mauvaise compréhension des besoins locaux, ce qui a été qualifié de « grave erreur » par un membre de la communauté (RD, Tableau 12). Cette erreur a gravement affecté la crédibilité de l'APM et affaibli le lien de confiance avec plusieurs membres de la communauté. De plus, l'intégration de l'œuvre artistique a été perçue de manière contrastée par les membres de la communauté, provoquant chez certains membres un profond sentiment de frustration et conduisant même à un rejet total de l'intégration artistique et évoquant des suspicions d'écoblanchiment.

L'analyse de ces constats révèle une inadéquation claire entre les initiatives ESG de l'APM et les besoins réels de la communauté, illustrant ainsi les problèmes souvent soulignés par la littérature. Il est bien établi que la performance des grands projets d'infrastructure dépend fortement de la compréhension des intérêts et des besoins des parties prenantes (Denicol et al., 2020). De plus, la théorie des parties prenantes insiste sur l'importance d'intégrer les intérêts de toutes les parties prenantes dans les processus décisionnels pour générer des bénéfices pour l'ensemble des acteurs, y compris les communautés locales (Freeman et al., 2010). Cela souligne l'importance de prendre en compte ces besoins pour atteindre les objectifs de performance, comme le mentionne également He et al. (2021). De plus, la littérature met en avant le rôle

crucial de la cohésion sociale dans la réussite des grands projets d'infrastructure. La reconnaissance des membres de la communauté est essentielle pour établir des relations solidaires et renforcer cette cohésion (Spreafico, 2005). Cependant, les constats montrent que l'APM n'a pas suffisamment pris en compte les réalités locales dans ses intégrations ESG, entraînant un sentiment d'invisibilité et de non-reconnaissance parmi les membres de la communauté. Somme toute, cette déconnexion a nui à la crédibilité de l'APM et affaiblit le lien de confiance avec plusieurs membres de la communauté, un facteur crucial pour maintenir la cohésion sociale (Forrest & Kearns, 2001).

La littérature souligne que la prise en compte des besoins des parties prenantes est essentielle, non seulement pour assurer la performance des grands projets d'infrastructure, mais aussi pour maintenir et renforcer la cohésion sociale (He et al., 2021; Forrest & Kearns, 2001). Cependant, nous soulignons l'importance d'aligner les processus ESG avec les besoins réels des parties prenantes, dans le cadre des grands projets d'infrastructure. Notre étude de cas illustre cette nécessité : bien que les initiatives ESG aient été intégrées avec de bonnes intentions, leur inadéquation avec les attentes locales a eu des effets limitatifs sur la performance du projet. Par exemple, l'intégration de l'œuvre artistique de Molinari a été perçue par certains membres de la communauté comme une forme d'écoblanchiment, en raison de son inadéquation avec les réalités locales. Cette perception a affecté négativement la réputation de l'APM et a renforcé la méfiance de certains membres de la communauté. Bien que l'APM n'ait pas intentionnellement pratiqué l'écoblanchiment, la simple présence de cette perception souligne un risque important. Les entreprises perçues comme engagées dans de telles pratiques s'exposent à des scandales, à la perte de confiance et à la loyauté des parties prenantes, et à une possible destruction de leur réputation (Rendani Mavis Matakanye et al., 2021). D'autres initiatives ESG, comme l'aménagement paysager, illustrent également cette déconnexion avec les besoins réels, contribuant à affaiblir le lien de confiance entre l'APM et la communauté. Ainsi, cette analyse démontre qu'une intégration des processus ESG mal adaptée au contexte social peut limiter la performance de ces intégrations au sein des grands projets d'infrastructure. De ce fait, pour maximiser l'impact positif et éviter des conséquences négatives, il est crucial que les processus ESG soient conçus et mis en œuvre en alignement avec les besoins et attentes des communautés.

#### 4.3 Autres limites potentielles dans l'intégration des processus ESG

Bien que les facteurs influençant la performance soient nombreux et nécessitent une perspective d'analyse holistique, certains aspects dépassent le cadre de notre étude. Néanmoins, il est important de les souligner afin de reconnaître leur potentiel impact sur la performance des initiatives ESG.

L'isomorphisme institutionnel est un concept de sociologie organisationnelle qui décrit comment les organisations au sein d'un même environnement deviennent de plus en plus similaires dans leurs pratiques organisationnelles en réponse à des pressions institutionnelles (DiMaggio & Powell, 1983). Ce phénomène se manifeste à travers trois mécanismes: un mécanisme coercitif qui se manifeste sous forme de contraintes réglementaires et législatives, un mécanisme mimétique qui résulte de l'imitation des pratiques des organisations perçues comme plus légitimes, et finalement un mécanisme normatif qui est relié à l'établissement de normes et pratiques standardisées par des associations professionnelles (DiMaggio & Powell, 1983). Cependant, ces effets limitatifs de l'isomorphisme peuvent conduire les organisations à adopter des pratiques reconnues comme bonnes, mais qui ne sont pas nécessairement optimales pour leur contexte spécifique (Beckert, 2010).

Les constats issus de notre étude suggèrent la possibilité que des mécanismes d'isomorphisme institutionnel soient à l'œuvre au sein de l'APM, notamment dans l'intégration des processus ESG. Plus précisément, à travers leur divulgation de données ESG, balisée par des outils reconnus comme le GRI, les ODD des Nations Unies, et les normes ISO 14001. Bien que ces normes soient cruciales pour structurer la divulgation d'information ESG, leur adoption pourrait être influencée par des pressions normatives ou mimétiques, où l'APM se conformerait à des pratiques perçues comme légitimes au sein de son secteur, sans nécessairement les adapter de manière optimale à son propre contexte spécifique. Cette observation s'aligne avec le concept d'isomorphisme décrit par DiMaggio et Powell (1983), bien que l'analyse approfondie de ce phénomène dépasse le cadre de notre étude.

Les membres de la communauté perçoivent les intégrations ESG comme des formalités visant simplement à remplir des obligations réglementaires, sans véritable engagement (RC, Tableau 14). Cette perception s'aligne avec la critique selon laquelle l'acceptabilité sociale est souvent abordée de manière universelle, sans prendre en compte les spécificités locales, ce qui réduit son efficacité (Baba et al., 2022). De plus, comme le souligne Beckert dans le cadre des mécanismes d'isomorphisme (2010), l'imitation de modèles existants, bien que cela puisse aider à générer de la légitimité, ne garantit pas nécessairement une efficacité optimale de ces pratiques.

Ainsi, malgré que la perception de certains membres de la communauté puisse être négative à l'égard des processus de consultation et des intégrations ESG, nos constats révèlent davantage un manque d'expérience dans l'intégration de ces processus ESG et le fait que ces processus ne sont pas encore optimaux. Affirmer que l'APM adopte une vision entraînant des impacts aussi négatifs serait négliger le processus naturel d'apprentissage organisationnel. Les nouveaux processus de gestion sont essentiellement expérimentaux et doivent être affinés grâce à l'expérience et à l'observation ; les limitations dans la performance initiale font

donc partie intégrante du processus d'apprentissage par la pratique (Kato & Ahern, 2008). À cet égard, il a été clairement établi que l'intégration de ces processus en est encore à ses débuts au sein de l'organisation, et que la vision de l'entreprise préconise l'application de bonnes pratiques dans le but de créer des bénéfices pour l'ensemble de la communauté. L'importance de l'apprentissage par la pratique doit donc être soulignée dans le contexte de l'APM, car ce processus montre combien l'expérience, la pratique et le feedback sont essentiels pour atteindre des résultats optimaux (Kato & Ahern, 2008).

## CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était de répondre à la question : *Quel est l'impact de l'intégration des critères ESG sur la performance des grands projets d'infrastructure ?*. Pour explorer cette problématique, une étude de cas a été menée sur le projet de construction d'un pont d'étagement par l'Administration Portuaire de Montréal (APM) dans le secteur Mercier/Hochelaga-Maisonneuve à Montréal. Cette recherche visait à documenter l'intégration des critères ESG à deux niveaux : d'une part, au sein des pratiques organisationnelles de l'APM, et d'autre part, lors de la réalisation spécifique du projet de construction du pont d'étagement. L'analyse s'est concentrée sur l'impact de cette intégration sur la performance du projet, en se basant sur les perceptions et opinions des répondants impliqués.

Cette recherche s'inscrit dans un contexte où les connaissances sur l'intégration des critères ESG dans les grands projets d'infrastructure demeurent limitées. De manière générale, la recherche sur les critères ESG dans les secteurs de l'architecture, de l'ingénierie et de la construction en est encore à ses débuts, ce qui se traduit par un nombre limité d'études académiques dans ce domaine, contribuant ainsi aux limites existantes en matière de connaissances sur les critères ESG et leur application au sein des projets de construction (Gong et al., 2024). Bien que les principes ESG soient couramment appliqués au niveau des entreprises, notamment dans le secteur financier, il existe un manque considérable de recherche sur la façon dont ces principes sont concrètement appliqués aux projets, en particulier les grands projets d'infrastructure (Qi et al., 2023). La majorité des évaluations ESG se concentrent sur les entreprises plutôt que sur des projets spécifiques, ce qui limite la compréhension de la manière dont ces principes peuvent directement influencer la performance des projets (Qi et al., 2023). Il est donc crucial d'élargir la recherche pour inclure une évaluation plus ciblée des projets afin de combler cette limite et d'approfondir notre compréhension de l'impact des critères ESG sur la performance des grands projets d'infrastructure.

### *Synthèse des impacts*

L'étude de cas sur le projet de pont d'étagement mené par l'APM a permis de mettre en lumière plusieurs impacts découlant de l'intégration des processus ESG, tant au niveau de l'organisation qu'au niveau du projet spécifique. D'abord, ces résultats montrent comment, de façon générale, l'intégration des critères ESG a influencé positivement la performance globale du projet.

L'intégration des critères ESG par l'APM a eu un impact significatif sur l'engagement des employés, renforçant leur motivation, leur sentiment de fierté et ultimement leur performance au travail. Comme le montrent Chaudhary (2017) et Raza et al. (2021), les activités de responsabilité sociale des entreprises (RSE), cohérente avec les initiatives ESG (He et al., 2022), favorisent des comportements pro-environnementaux parmi les employés, les incitant à s'investir davantage dans des actions de durabilité. En effet, les initiatives ESG, telles que l'aménagement paysager et l'intégration d'œuvres artistiques, ont été perçues positivement et ont contribué à un cycle d'innovation continue, notamment par l'adoption de nouvelles pratiques comme l'utilisation de poudre de verre dans le béton. Nous constatons que ce renforcement de l'engagement est attribuable à un alignement organisationnel solide au sein de l'APM, qui assure une cohérence des objectifs et des stratégies à tous les niveaux de l'organisation. Cet alignement vertical, en particulier, garantit que chaque unité fonctionnelle partage une vision commune, permettant une intégration harmonieuse des initiatives ESG dans l'ensemble des activités de l'entreprise (Alagaraja et al., 2015).

En ce qui concerne l'engagement des parties prenantes externes, l'APM a su, à travers des pratiques de divulgation volontaire et une implication active de la communauté lors d'un processus de consultations publiques, non seulement renforcer les liens avec celle-ci, mais aussi améliorer sa performance sociale. Les préoccupations exprimées par les citoyens lors de ces consultations ont conduit à des ajustements concrets du projet, contribuant à la création d'un climat de confiance entre l'APM et les communautés. La littérature soutient que l'engagement actif des communautés locales et la transparence dans les processus décisionnels sont des éléments essentiels pour la création de valeur dans les projets d'infrastructure (Lehtinen & Aaltonen, 2020). Cet engagement contribue non seulement à l'acceptabilité sociale des projets (Cohen et al., 2014), mais aussi à une prise en compte plus efficace des préoccupations des parties prenantes externes, permettant ainsi aux organisations de mieux répondre à leurs enjeux sociaux (Wood, 2010)

L'intégration des critères ESG a également eu un impact sur la réputation de l'APM. En s'engageant dans des initiatives telles que les consultations publiques et la divulgation d'informations transparentes, l'APM a renforcé son image de bon citoyen corporatif, un facteur déterminant pour sa réputation (Marsden & Andriof, 1998; Gazzola, 2014). Cependant, il est important de noter que certaines divergences dans les perceptions existent, en particulier au sein de la communauté, où une partie des membres reste méfiante quant à la crédibilité des initiatives ESG de l'APM. Cette méfiance, bien que minoritaire, met en lumière les défis liés à la crédibilité et la réputation des entreprises. En effet, une divulgation perçue comme peu crédible peut entraîner du scepticisme et nuire à la réputation de l'entreprise (Doni et al., 2021). Cela est en partie reflété par la méfiance de certains membres de la communauté mobilisée envers les activités du port.

Néanmoins, l'impact positif des initiatives ESG a renforcé l'image de l'APM en tant que bon citoyen corporatif, consolidant ainsi sa réputation auprès de plusieurs parties prenantes.

Les résultats de cette étude montrent que l'APM joue un rôle d'influence clé au sein de son écosystème, mobilisant les acteurs vers une adoption plus avancée des critères ESG. En tant que leader dans son secteur, l'APM a su encourager ses partenaires à adopter des pratiques de développement durable, ce qui s'aligne avec les comportements observés dans les entreprises leaders qui deviennent des références pour leur secteur (Hao et al., 2018). Ainsi, cette dynamique d'influence stimule l'intégration d'initiatives ESG au sein de l'écosystème et permet à l'APM de récolter les bénéfices associés à l'intégration des pratiques ESG, améliorant ainsi sa performance. Cependant, nous avons constaté par l'étude de cas que cette position de leader comporte également des risques. Notamment celui de la contagion réputationnelle, où la réputation de l'APM a été indirectement affectée par les controverses entourant d'autres acteurs de son écosystème, comme l'illustrent les répercussions négatives liées au projet de Cargo Transit (Barnett & Hoffman, 2008).

Bien que ces processus ESG aient généré des impacts positifs, notre étude a également mis en lumière une inadéquation significative entre les perspectives internes de l'APM et celles des membres de la communauté. Cette divergence a révélé des limitations importantes qui ont impacté la performance des initiatives ESG, soulignant des défaillances dans la compréhension et la prise en compte des besoins réels des parties prenantes externes.

Premièrement, notre étude a révélé une tendance de l'APM à confondre les préoccupations des communautés avec leurs besoins. Les répondants internes ont fréquemment évoqué les préoccupations immédiates des communautés, telles que les nuisances sonores ou la pollution, mais n'ont jamais adressé leurs véritables besoins lors des entrevues menées à l'effet de cette étude. À l'inverse, les membres de la communauté, comme l'illustre le répondant RD (Tableau 15), ont exprimé un discours plus inclusif, reconnaissant non seulement les besoins de l'APM, mais également leurs propres besoins et préoccupations. Nous constatons que ce biais dans la compréhension des préoccupations est venu exacerber cette incompréhension des besoins réels et l'inadéquation entre les initiatives ESG et les besoins de la communauté.

Pour donner suite à cette tendance, l'APM n'a pas su identifier et répondre adéquatement aux besoins réels de la communauté dans l'intégration de certaines initiatives ESG. Bien que les consultations publiques aient permis à l'APM de recueillir des suggestions, telles que l'intégration de bancs de parc et l'aménagement paysager, ces initiatives ne répondaient pas aux besoins réels de la communauté. Conséquemment, plusieurs intégrations ESG du projet ont été perçues par certains membres de la communauté comme étant le résultat d'une réflexion insuffisante, marquées par des décisions absurdes et une mauvaise interprétation des besoins

locaux. Cette déconnexion contribue à un sentiment d'invisibilité au sein de la communauté, entravant ainsi leur besoin de reconnaissance. La littérature souligne l'importance cruciale de la cohésion sociale dans les grands projets d'infrastructure (He et al., 2021), en soulignant que le besoin de reconnaissance des membres de la communauté est essentiel pour établir des relations solidaires et renforcer la cohésion sociale (Spreafico, 2005).

Finalement, le fait que les initiatives ESG ne répondent pas aux besoins des communautés, alors qu'elles ont été intégrées dans le but de créer de la valeur pour ces mêmes communautés, révèle une limite importante dans la performance de ces initiatives. Ce décalage entre les besoins des parties prenantes et les actions mises en œuvre met en lumière une faiblesse dans la manière dont les initiatives ESG ont été conceptualisées et appliquées. Lorsque ces initiatives, censées renforcer la cohésion sociale et répondre aux besoins des communautés, échouent à atteindre ces objectifs, cela non seulement limite leur efficacité, mais peut également engendrer un sentiment d'invisibilité et de frustration au sein de la communauté, compromettant ainsi leur impact positif. Pire encore, cela peut générer des effets négatifs, tels que la méfiance de certains membres, la perte de précieux liens de confiance, et une détérioration de la réputation aux yeux de certains membres de la communauté.

### *Contributions théoriques*

À la lumière de nos constats et analyses, nous identifions trois contributions théoriques à la littérature existante. Nous identifions une première contribution théorique. Certains auteurs, comme He et al. (2021), insistent sur l'importance de prendre en compte les besoins des parties prenantes pour assurer le succès des projets, tandis que d'autres, comme Caron et al. (2020), soulignent la nécessité d'inclure des critères de succès liés aux préoccupations sociétales dans l'évaluation de la performance des grands projets d'infrastructure. Le Project Management Institute (2017) aborde ces deux concepts en notant que les besoins doivent être identifiés et satisfaits pour garantir la réussite du projet, tandis que les préoccupations, définies comme des inquiétudes ou des craintes spécifiques au projet, doivent être gérées de manière adéquate pour maintenir l'adhésion des parties prenantes et assurer le bon déroulement du projet. Bien que la littérature reconnaisse l'importance de prendre en compte à la fois les besoins et les préoccupations des parties prenantes, elle ne traite pas explicitement le risque de confusion entre ces deux concepts dans le cadre de l'intégration des processus ESG. Nos constats révèlent que les répondants internes à l'APM ont confondu les préoccupations des communautés avec des besoins. Comme apport théorique, nous mettons en garde contre le risque de confondre les besoins avec les préoccupations des communautés dans le cadre de l'intégration des initiatives ESG au sein des grands projets d'infrastructure. Les préoccupations, qui sont temporaires et nécessitent une approche réactive et préventive, doivent être gérées pour maintenir l'adhésion

des parties prenantes (Bareil, 2009; Project Management Institute, 2017). En revanche, les besoins, qui sont durables, exigent une approche à long terme pour être pleinement satisfaits (Max-Neef, 2010). Confondre ces concepts risque d'entraîner des effets limitant sur la performance des initiatives ESG. Une distinction claire entre besoins et préoccupations est essentielle pour garantir que les processus ESG soient alignés avec les attentes des communautés et contribuent véritablement à la performance des projets d'infrastructure.

En poursuivant, nous identifions une seconde contribution théorique. La littérature actuelle souligne l'importance de comprendre les intérêts et les besoins des parties prenantes impliquées dans les grands projets d'infrastructure (Denicol et al., 2020 ; He et al., 2021 ; Mahajan et al., 2023). Cela se reflète dans plusieurs cadres théoriques et modèles de performance. Par exemple, Denicol et al. (2020) identifient une compréhension insuffisante des intérêts des parties prenantes et un engagement inadéquat avec les parties prenantes externes comme des causes principales des mauvaises performances dans les grands projets d'infrastructure. De même, le modèle d'indicateurs de performance clé développé par He et al. (2021) intègre la satisfaction des parties prenantes principales, y compris les communautés, comme une composante essentielle pour assurer la performance globale des projets. La théorie des parties prenantes (TPP), développée par Freeman et al. (2010), propose que les intérêts de toutes les parties prenantes, y compris les groupes externes tels que les communautés, doivent être pris en compte dans les processus de décision des entreprises. De plus, Flyvbjerg (2017) souligne que l'intégration des parties prenantes secondaires, comme les communautés locales, améliore considérablement la qualité de la prise de décision dans les mégaprojets d'infrastructure, en promouvant des décisions plus démocratiques et en répondant mieux aux besoins des parties prenantes impliquées. L'étude du projet de construction du pont d'étagement nous a permis de constater que l'intégration des critères ESG par l'APM a significativement renforcé l'engagement des employés, en augmentant leur motivation, leur fierté, et leur performance au travail. Toutefois, en ce qui concerne l'engagement des parties prenantes externes, l'APM a échoué à identifier et à répondre aux véritables besoins de la communauté dans ses initiatives ESG, ce qui a conduit à des perceptions négatives et un sentiment d'invisibilité parmi les membres de la communauté. Ainsi, notre étude de cas apporte une précision supplémentaire en soulignant que la compréhension et la prise en compte des besoins des parties prenantes externes, telles que les communautés environnantes, doivent être spécifiquement intégrées dans le cadre de l'intégration des initiatives ESG au sein des grands projets d'infrastructure. L'intégration d'initiatives ESG sans prendre en compte les besoins des communautés pose un risque important, pouvant entraîner des répercussions négatives sur la réputation, la confiance et limiter la performance du projet. De ce fait, nous proposons la clarification du cadre théorique avec une approche plus précise de l'intégration des besoins des parties prenantes dans les grands projets d'infrastructure, en

mettant l'accent sur l'importance de les aligner avec les initiatives ESG pour garantir des résultats positifs durables et éviter les répercussions limitatives sur la performance de ces grands projets.

Finalement, nous identifions un troisième apport théorique en mettant en garde contre le risque d'isomorphisme institutionnel dans l'intégration des processus ESG au sein des grands projets d'infrastructure. Les grands projets d'infrastructure sont extrêmement complexes, avec une gestion influencée par un grand nombre de parties prenantes aux valeurs et objectifs parfois conflictuels (Gao et al., 2022). Ainsi, l'intégration des pratiques ESG ne doit pas se limiter à l'imitation des meilleures pratiques des entreprises ayant de bonnes performances ESG. L'isomorphisme institutionnel, tel que décrit par DiMaggio et Powell (1983), se manifeste lorsque les organisations adoptent des pratiques similaires en réponse à des pressions institutionnelles, souvent sans les adapter à leur propre contexte. Bien que l'intégration des critères ESG puisse entraîner de nombreux avantages, tels que la réduction des risques, l'amélioration de l'acceptabilité sociale, la création de valeur sociale, et l'amélioration du capital de réputation des entreprises (Hebb, 2019 ; Pambudi et al., 2023 ; Xu et al., 2022), il est crucial de souligner que ces bénéfices, bien que valables en théorie, peuvent ne pas se concrétiser dans la pratique sans une adaptation contextuelle adéquate. Nous avons suggéré la possibilité que des mécanismes d'isomorphisme institutionnel soient à l'œuvre dans le cas de l'APM, à travers l'intégration de processus ESG, notamment à travers la divulgation de données balisées en fonction de normes internationales reconnues comme le GRI, les ODD des Nations Unies, et les normes ISO 14001. Bien que ces normes soient essentielles pour structurer la divulgation d'information ESG, leur adoption pourrait être motivée par des pressions normatives ou mimétiques, plutôt que par une réelle adaptation aux spécificités locales du projet (DiMaggio & Powell, 1983). Cette tendance à l'imitation, bien qu'elle puisse conférer une certaine légitimité, n'assure pas nécessairement une efficacité optimale, comme le souligne Beckert (2010). L'objectif de l'APM d'améliorer sa réputation et de consolider sa légitimité pourrait ainsi l'avoir conduit à intégrer des processus ESG perçus comme légitimes, mais sans les adapter de manière adéquate aux réalités locales du projet. Somme toute, nous soulignons un apport théorique en soulignant la nécessité d'une réflexion critique sur l'intégration des pratiques ESG dans les grands projets d'infrastructure, lorsque ces intégrations sont balisées en fonction d'outils internationaux, afin d'éviter les pièges de l'isomorphisme institutionnel et d'assurer leur pertinence aux contextes spécifiques de ces projets.

### *Contributions pratiques*

L'une des principales implications pratiques de cette étude pour l'APM est l'importance de renforcer la collaboration avec les communautés locales pour mieux comprendre et répondre à leurs besoins. Actuellement, le dialogue entre l'APM et la communauté est limité, perçu par des membres de la

communauté comme un échange unidirectionnel où les préoccupations sont exprimées sans qu'une véritable interaction collaborative soit établie. Cette dynamique est symbolisée par l'image d'une communication «*à travers une porte entrouverte*» (RD, Tableau 12), où les échanges ne permettent pas une compréhension mutuelle des points de vue. Pour surmonter ces obstacles, nous recommandons que l'APM passe d'un dialogue principalement axé sur l'écoute vers un véritable dialogue collaboratif avec les communautés. Une telle collaboration nécessite une compréhension mutuelle des besoins et des intérêts des parties impliquées (Wood & Gray, 1991). Pour surmonter les obstacles tels que le manque de confiance et les objectifs divergents, il est essentiel que l'APM s'engage activement dans des échanges qui prennent en compte et respectent les perspectives de toutes les parties prenantes concernées (Savage et al., 2010). En adoptant cette approche collaborative, l'APM pourra non seulement renforcer la cohésion sociale, mais aussi contribuer à des prises de décisions plus inclusives et démocratiques, alignées avec les besoins réels des communautés locales (Forrest & Kearns, 2001; Flyvbjerg, 2017).

De plus, en tant que leader influent dans son écosystème, l'APM doit continuer à utiliser sa crédibilité pour promouvoir l'adoption des pratiques ESG. La position de l'APM lui permet de capter une part significative de la valeur générée dans l'écosystème en alignant sa vision avec ses propres intérêts (Foss et al., 2023). Cependant, il est crucial que cette vision soit équilibrée et inclusive, prenant en compte à la fois les objectifs environnementaux et sociaux, afin d'éviter les biais ou négligences qui pourraient nuire à sa légitimité (Case et al., 2015 ; Foss et al., 2023). Pour ce faire, l'APM doit maintenir une vision réfléchie, ajustée aux besoins spécifiques de toutes les parties prenantes, et rester ouverte à l'apprentissage et aux révisions pour assurer une influence positive durable dans l'écosystème (Foss et al., 2023).

Nous recommandons également que l'APM évite de simplement reproduire les soi-disant bonnes pratiques ESG adoptées par d'autres entreprises sans les adapter aux spécificités locales de ses projets d'infrastructure. Cette approche risque de conduire à un isomorphisme institutionnel, où les pratiques sont adoptées en réponse à des pressions institutionnelles plutôt que par une réelle adaptation aux contextes spécifiques (DiMaggio & Powell, 1983). Ainsi, l'intégration des pratiques ESG ne doit pas être perçue comme une simple «liste de vérification» pour obtenir l'acceptabilité sociale, mais plutôt comme un processus relationnel nécessitant une véritable attention aux besoins et aux préoccupations des parties prenantes (Baba et al., 2022, p. 40). Adopter des normes internationales reconnues, telles que le GRI, les ODD des Nations Unies, et les normes ISO 14001, peut conférer une légitimité (Hebb, 2019), mais sans une adaptation contextuelle adéquate, ces pratiques peuvent ne pas générer les bénéfices attendus, comme l'amélioration de l'acceptabilité sociale ou la création de valeur sociale (Pambudi et al., 2023; Xu et al., 2022). Pour éviter ces risques, l'APM devrait adopter un regard critique sur les supposées bonnes pratiques en matière d'initiatives ESG et privilégier une approche plus sur mesure, qui répond à leurs besoins spécifiques tout en

tenant compte du contexte unique de leurs projets, des complexités locales, et des intérêts divergents des parties prenantes.

### *Limites de la recherche*

Malgré la rigueur de cette recherche, elle présente certaines limites. D'une part, la méthodologie repose sur un échantillon restreint de 13 entrevues, ce qui peut limiter la généralisation des conclusions. Cet échantillon, bien que pertinent, pourrait ne pas représenter l'ensemble des expériences ou des perspectives des parties prenantes impliquées dans le projet. D'autre part, en se concentrant sur les impacts de l'intégration des critères ESG dans les grands projets d'infrastructure, l'étude a offert une perspective spécifique sur la performance de ces projets, mais n'a pas permis d'approfondir certains concepts clés tels que la cohésion sociale, l'acceptabilité sociale et la réputation. Bien que ces notions aient été brièvement explorées, une analyse plus approfondie serait nécessaire pour en saisir toutes les dimensions, ce qui dépasse le cadre de l'étude actuelle. Pour aller plus loin, il serait pertinent de mener des recherches supplémentaires sur la distinction entre les besoins et les préoccupations des parties prenantes. Cela permettrait de développer des outils pratiques pour aider les organisations, comme l'APM, à mieux comprendre et intégrer ces concepts dans leurs projets.

Ainsi, notre étude présente certaines limites qui ouvrent la voie à de nouvelles opportunités de recherche académique. Par exemple, bien que nous ayons effleuré le concept d'isomorphisme institutionnel dans l'analyse de nos résultats, il serait pertinent de mener une étude approfondie sur ses effets spécifiques dans le cadre de l'intégration des critères ESG aux grands projets d'infrastructure. Une autre piste de recherche prometteuse concerne l'exploration approfondie des différences entre les besoins et préoccupations des parties prenantes secondaires dans le cadre de grands projets d'infrastructure. Une telle étude pourrait grandement enrichir les analyses menées dans cette recherche, en offrant une analyse simultanée des deux concepts.

Finalement, les résultats de cette étude ont mis en évidence l'importance cruciale de comprendre et de distinguer les besoins des communautés des préoccupations dans le cadre de l'intégration des initiatives ESG au sein des grands projets d'infrastructure. Alors que des impacts positifs ont été observés, notamment en matière d'engagement des parties prenantes et d'amélioration de la performance sociale, des impacts limitant la performance de ces initiatives ont également été identifiés, principalement liées à une inadéquation entre les initiatives ESG et les besoins réels des communautés.

ANNEXE A  
QUESTIONNAIRES D'ENTREVUES

QUESTIONNAIRE PRÉLIMINAIRE

Questions
<p>Expérience</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Veuillez en quelques mots vous présenter</li><li>2. Pouvez-vous nous parler des mégaprojets (ou si vous préférez, de projets d'infrastructure de grande envergure, complexes et coûteux) auxquels vous avez participé.</li><li>3. Dans quel(s) secteur(s) (réseau routier, chemins de fer, aéroports, installations nucléaires, etc.) avez-vous géré des (méga)projets?</li><li>4. Dans quel(s) pays ces (méga)projets ont-ils été réalisés?</li></ol>
<p>ESG – Contexte</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Comment définissez-vous les principes ESG?</li><li>2. Quels sont les principes ESG que vous utilisez ou appliquez plus particulièrement dans votre entreprise?</li><li>3. De quelle façon prenez-vous en compte ou intégrez-vous les principes ESG dans le processus de réalisation d'un (méga)projet? Pouvez-vous nous donner quelques exemples?</li><li>4. Quand avez-vous commencé à intégrer ces principes dans la réalisation de vos (méga)projets?</li><li>5. Quels sont les principales raisons pour intégrer les principes ESG au processus de réalisation d'un (méga)projet?</li><li>6. Existe-t-il des obstacles freinant l'adoption des principes ESG au sein de votre entreprise? Le cas échéant, quels sont les principaux obstacles?</li></ol>

7. Quel est le titre de fonction de la personne responsable de l'adoption des principes ESG (au sein de votre entreprise, dans le cadre des projets)?

ESG – Alignement actuel des processus de d'exécution des mégaprojets

1. Dans quelle mesure les processus d'exécution actuels des (méga)projets de votre entreprise sont-ils alignés avec les principes ESG? //Y-a-t-il des divergences, concordances? Si oui pouvez-vous nous donner des exemples? Échelle de 1/10
2. L'importance des principes ESG varie-t-elle au cours de la réalisation ou du cycle de vie des (méga)projets (planification, conception, exécution et exploitation)?
3. De quelle façon le contexte influe-t-il sur l'intégration des principes ESG au processus d'exécution d'un (méga)projet?
  - Pays (développé, en transition ou en voie de développement)
  - Présence d'institutions financières multilatérales
  - Y a-t-il d'autres facteurs importants?
4. Quelle incidence l'intégration des principes ESG au processus d'exécution a-t-elle sur le rendement d'un (méga)projet? De votre organisation?

<p>ESG – Amélioration de l’alignement</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comment les principes ESG de votre entreprise pourraient-ils mieux s’intégrer au processus d’exécution d’un (méga)projet?</li> <li>2. À qui revient la responsabilité d’améliorer l’alignement des principes ESG au cours de la réalisation d’un (méga)projet? Comment cette responsabilité est-elle exercée?</li> </ol>
<p>ESG – Projects</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Y-a-t-il des (sous) projets ESG spécifiques dans le (méga)projet ? Si oui, de quoi s’agit-il?</li> <li>2. Quel type de contrat et d’autres fonctions de gouvernance sont utilisés pour eux?</li> <li>3. La gestion de ces projets plus particuliers est-elle différente de la gestion du mégaprojet? Si c’est le cas, comment?</li> </ol>

### QUESTIONNAIRE SPÉCIFIQUE À L’ÉTUDE CAS (INTERNE)

Bloc	Questions principales
1- Contexte	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Veuillez-vous présenter en quelques mots ainsi que votre rôle à l'APM</li> <li>2. Décrivez-nous brièvement votre rôle au sein du projet de construction du Viaduc Viau (VV)</li> </ol>
2- histoire du projet	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pouvez-vous nous présenter le cycle de vie de vie du projet avec les éléments ou les phases clés du projet ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au niveau de la conception, quels pp sont les plus impliqués... qui amène les informations</li> <li>- Qui à été impliqué au niveau de chaque phases, Nous on va s’ancrer dans les phases du projet.</li> </ul> </li> <li>2. Pour chacune des phases, quels ont été les principaux défis rencontrés?</li> <li>3. Qui étaient les principales parties prenantes impliqués dans le projet pour chacune des phases ? (internes, externes, groupes de PP), quel est leur rôle et influence?</li> </ol>
3- intégration critères ESG	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comment définissez-vous les principes ESG?</li> <li>2. Dans le cadre du projet VV, avez-vous intégré des critères</li> </ol>

	<p>ESG, si oui lesquels</p> <p>2.1. A quel moment ces critères ont été intégrés ?</p> <p>2.2. Donnez-moi des exemples concrets En se référant aux phases du projet</p> <p>3. Quelles sont les motifs/raisons pour intégrer les principes ESG au processus de réalisation du projet VV ?</p> <p>4. Sur une échelle de 1/10 comment évaluez-vous votre niveau d'intégration des principes ESG</p>
4- Communauté	<p>1. Décrivez-nous comment vous avez engagé la communauté dans le projet ?</p> <p>1.1. (Comment et à quel moment ? )</p> <p>2. Selon-vous, est-ce que le projet a eu des impacts positifs ou négatifs sur la communauté?</p> <p>2.1. Si oui, lesquels.</p> <p>3. Selon-vous, est-ce que vous estimez que la communauté s'est engagée dans ce projet ? Si oui comment ?</p> <p>4. Sur une échelle de 1 / 10 comment évaluez-vous l'engagement de la communauté ?</p> <p>5. Est-ce que vous croyez que l'engagement de la communauté a eu un impact sur la performance du projet ? Si oui lequel ?</p>
5- La performance	<p>1. Comment définissez-vous la performance du projet VV? Par exemple, Avez-vous des critères pour évaluer la performance globale du projet ?</p> <p>1.1. si oui quels sont-ils?</p> <p>2. Quelle est votre évaluation de la performance globale du projet ?</p> <p>2.1. Est-ce que le projet est performant et pourquoi ?</p> <p>3. Le fait d'intégrer des critères ESG, est-ce que cela a eu un impact sur la performance globale du projet?</p> <p>4. Selon-vous est ce que l'engagement de la communauté a eu un impact sur la performance globale du projet ?</p>

#### QUESTIONNAIRE SPÉCIFIQUE À L'ÉTUDE CAS (EXTERNE)

Bloc	Questions principales
1- Contexte	<p>1. Veuillez-vous présenter en quelques mots, répondez-vous en votre nom personnel ou bien au nom d'une organisation?</p> <p>1.1. Si organisation : Parlez-nous de la nature de votre organisation, son secteur d'activité et de votre rôle au sein de l'organisation.</p> <p>2. Quelle est votre implication, rôle avec le projet ?</p>

2- histoire du projet	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quelles étaient vos attentes et vos priorités envers ce projet ?</li> <li>2. Pouvez-vous nous présenter le cycle de vie de vie du projet avec les éléments qui vous ont marqués le plus au sein du projet et identifiez les parties prenantes impliquées ? (internes, externes, groupes de PP)</li> </ol>
3- intégration critères ESG	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Connaissez-vous les principes ESG ?</li> <li>2. Comment définissez-vous les principes ESG ?</li> <li>3. Dans le cadre du projet VV y-at 'il eu l'intégration de principes ESG ?</li> <li>4. Quelles sont les principales raisons pour intégrer les principes de ESG au processus de réalisation du projet VV?</li> </ol>
4- Communauté	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Décrivez-nous comment vous avez été engagé dans le projet ?</li> <li>2. Est-ce que vous considérez que la communauté s'est engagée dans le projet ? <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Comment et dans quelle mesure?</li> </ol> </li> <li>3. Est-ce que le projet répond à vos préoccupations ? Si oui ou non comment ou pourquoi ?</li> <li>4. Avez-vous été impliqué dans différentes phases de réalisation du projet ( ex. consultations)</li> <li>5. Quelle a été votre implication plus particulière, Pouvez-vous nous donner des exemples ?</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comment évaluez-vous la gestion des perturbations causées par la construction (bruit, circulation, etc.) ?</li> <li>2. Comment le projet s'assure-t-il de contribuer au développement des communautés locales ?</li> <li>3. Comment le projet s'assure-t-il de minimiser son impact sur les communautés environnantes ?</li> </ol>
5- La performance	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En termes de performance du projet, quelles étaient vos attentes et vos priorités ?</li> <li>2. Quelle est votre perception de la performance du projet ?</li> <li>3. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la performance globale du projet ?</li> <li>4. En regardant les résultats actuels du projet, diriez-vous que vos attentes ont été prises en compte et traduites dans ces résultats ?</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dans quelle mesure la transparence dans les communications et l'implication des communautés affecte la performance du projet ?</li> <li>2. Dans quelle mesure la prise en compte des effets environnementaux affecte la performance que vous percevez du projet ?</li> <li>3. Comment la construction du VV a amélioré ou entravé la qualité de vie dans la communauté ?</li> </ol>

ANNEXE B  
LIVRE DES CODES

LIVRE DES CODES

Noms	Sources	Références
Communautés	3	4
CM_Mobilisation	5	17
CM_Perception_Générale	4	37
CM_Préoccupations	6	14
CM_Préoccupations_non-reliés	3	13
Contexte	0	0
C_Contexte_Général	7	32
C_Contexte_Viaduc_Viau	8	31
C_intentions	7	24
Critères_ESG	0	0
Critère_Environnement	0	0
C_Processus_E	9	29
C_Émissions_GES	3	5
Critère_Gouvernance	1	2
G_Gouvernance	9	25
G_Principes_Organisationnels	6	23
G_Transparence	3	8
Critère_Social	0	0
CS_Acceptabilisé_Sociale_AS	6	18

CS_Processus_S	11	53
CS_Comité_bon_voisinage_CBV	3	15
CS_consultation_publique	9	33
CS_Valeur_sociale	4	4
Cycle_De_Vie	0	0
CDV_Cycle_De_Vie	8	18
CDV_Parties_Prenantes_pp	11	36
E_Enjeux	11	42
Intégration_ESG	0	0
I_Définition_ESG	7	21
I_Motivations+réputation	10	28
I_Niveau_d'Intégration	8	50
I_Outils+Mesure+Divulgation	5	40
I_Processus_D'intégration	7	35
Performance	0	0
P_Appropriation	5	12
P_Définition_Performance	8	13
P_Impacts_ESG	9	31
P_KPI	2	4
P_Leçons_apprises	4	7
P_Objectif+Bénéfices	10	34
P_Perception	9	52

## ANNEXE C

# CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE ET FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

## CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE



### CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

No. de certificat : 2023-5627  
Date : 02 mars 2023

Le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (janvier 2020) de l'UQAM.

#### Protocole de recherche

**Chercheur principal** : Nathalie Drouin  
**Unité de rattachement** : Département de management  
**Titre du protocole de recherche** : Contextualizing the Environmental, Societal and Governance (ESG) ethos for delivery of Megaprojects  
**Source de financement (le cas échéant)** : s.o.  
**Date prévue de fin de projet** : avril 2023

#### Équipe de recherche

**Auxiliaires de recherche**: Guillaume Saint-Julien

#### Modalités d'application

Le présent certificat est valide pour le projet tel qu'approuvé par le CIEREH. Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être communiquées rapidement au comité.

Tout évènement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiquée au comité. Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide jusqu'au **02 mars 2024**. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis dans les trois mois qui précèdent la date d'échéance du certificat.

Gabrielle Lebeau  
Coordonnatrice du CIEREH

**Pour Yanick Farmer, Ph.D.**  
Professeur  
Président

Signé le 2023-03-02 à 16:57

**NAGANO** Approbation du projet par le comité d'éthique suite à l'approbation conditionnelle

1 / 1

EXPL N 2023-03-02 16:57 P11 SEMAUC 048666 - CODE DE VALIDATION NAGANO: 9996-066620-2024-4864866-0508-2945559 #12 / UQAM NAGANO: 9996-066620-2024-4864866-0508-2945559 #12

## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

## [FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT](#)

## RÉFÉRENCES

### Références scientifiques

Acquier, A., Gond, J.-P., & Pasquero, J. (2011). Rediscovering Howard R. Bowen's Legacy : The Unachieved Agenda and Continuing Relevance of Social Responsibilities of the Businessman. *Business & Society*, 50(4), 607-646.

<https://doi.org/10.1177/0007650311419251>

Alagaraja, M., Rose, K., Shuck, B., & Bergman, M. (2015). Unpacking organizational alignment : The view from theory and practice. *Faculty Scholarship*.

<https://ir.library.louisville.edu/faculty/142>

Alsayegh, M. F., Abdul Rahman, R., & Homayoun, S. (2020). Corporate Economic, Environmental, and Social Sustainability Performance Transformation through ESG Disclosure. *Sustainability*, 12(9), Article 9. <https://doi.org/10.3390/su12093910>

Amel-Zadeh, A., & Serafeim, G. (2018). Why and How Investors Use ESG Information : Evidence from a Global Survey. *Financial Analysts Journal*, 74(3), 87-103.

<https://doi.org/10.2469/faj.v74.n3.2>

Amiril, A., Nawawi, A. H., Takim, R., & Latif, S. N. F. Ab. (2014). Transportation Infrastructure Project Sustainability Factors and Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 153, 90-98. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.044>

Antolín-López, R., Delgado-Ceballos, J., & Montiel, I. (2016). Deconstructing corporate sustainability : A comparison of different stakeholder metrics. *Journal of Cleaner Production*, 136(Part A), 5-17. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.111>

Baba, S., Courcelles, R., & Dunn, M. (2022). Acceptabilité sociale : Cinq bonnes pratiques à promouvoir. *Gestion*, 47(3), 38-42. <https://doi.org/10.3917/riges.473.0038>

- Baba, S., & Raufflet, E. (2015). L'acceptabilité sociale : Une notion en consolidation. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 19(3), 98-114. <https://doi.org/10.7202/1043005ar>
- Bareil, C. (2009). Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. *Gestion*, 34(4), 32-38. <https://doi.org/10.3917/riges.344.0032>
- Barnett, M. L., & Hoffman, A. J. (2008). Beyond Corporate Reputation : Managing Reputational Interdependence. *Corporate Reputation Review*, 11(1), 1-9. <https://doi.org/10.1057/crr.2008.2>
- Beckert, J. (2010). Institutional Isomorphism Revisited : Convergence and Divergence in Institutional Change. *Sociological Theory*, 28(2), 150-166. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9558.2010.01369.x>
- Berg, F., Kölbl, J. F., & Rigobon, R. (2022). Aggregate Confusion : The Divergence of ESG Ratings\*. *Review of Finance*, 26(6), 1315-1344. <https://doi.org/10.1093/rof/rfac033>
- Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- Bramley, G., Brown, C., Dempsey, N., Power, S., & Watkins, D. (2010). Social Acceptability. Dans M. Jenks & C. Jones (Éds.), *Dimensions of the Sustainable City* (p. 105-128). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-8647-2\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-8647-2_5)
- British Business Bank. (2023). *What is ESG? A guide for businesses*. British Business Bank. <https://www.british-business-bank.co.uk/finance-hub/business-guidance/sustainability/what-is-esg-a-guide-for-smaller-businesses/>
- Brunet, M., & Baba, S. (2023). *Chapter 19 : Social acceptability and governance for public infrastructure projects*. <https://www.elgaronline.com/edcollchap/book/9781802208078/book-part-9781802208078-26.xml>
- Caccialanza, A., De Nito, E., Canonico, P., & Favari, E. (2023). Mega-projects and Social Impact Evaluation : The Difficult (Un)Balanced Inclusion of Social Needs in Current Practices. Dans

- E. Favari & F. Cantoni (Éds.), *Complexity and Sustainability in Megaprojects* (p. 15-24). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-30879-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-30879-6_2)
- Caldas, C., & Gupta, A. (2017). Critical factors impacting the performance of mega-projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(6), 920-934. <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2016-0117>
- Cantarelli, C. C. (2022). Innovation in megaprojects and the role of project complexity. *Production Planning & Control*, 33(9-10), 943-956. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1837934>
- Caron, M.-A., Radu, C., & Drouin, N. (2020). Integration of non-financial benefits : A systematic review for engaged scholars. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(1), 36-58. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2020-0038>
- Carvalho, M. M., & Rabechini, R. (2017). Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1120-1132. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.018>
- Case, P., Evans, L., Fabinyi, M., Cohen, P. J., Hicks, C., Prideaux, M., & Mills, D. J. (2015). Rethinking environmental leadership : The social construction of leaders and leadership in discourses of ecological crisis, development, and conservation. *Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1742715015577887>
- Cegarra-Navarro, J., & Martínez-Martínez, A. (2009). Linking corporate social responsibility with admiration through organizational outcomes. *Social Responsibility Journal*, 5(4), 499-511. <https://doi.org/10.1108/17471110910995357>
- Chatterji, A. K., Durand, R., Levine, D. I., & Touboul, S. (2016). Do ratings of firms converge ? Implications for managers, investors and strategy researchers. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1597-1614. <https://doi.org/10.1002/smj.2407>

- Chatterji, A. K., Levine, D. I., & Toffel, M. W. (2009). How Well Do Social Ratings Actually Measure Corporate Social Responsibility? *Journal of Economics & Management Strategy*, 18(1), 125-169. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2009.00210.x>
- Chaudhary, R. (2017). Corporate social responsibility and employee engagement : Can CSR help in redressing the engagement gap? *Social Responsibility Journal*, 13(2), 323-338. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2016-0115>
- Chen, D., Xiang, P., & Jia, F. (2022). Performance Measurement of Operation and Maintenance for Infrastructure Mega-Project Based on Entropy Method and D-S Evidence Theory. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(2), 101591. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2021.09.018>
- Chen, X., Chen, Y., Zhang, X., & He, Q. (2023). Green transformational leadership and green innovation in megaprojects : Is green knowledge sharing a missing link? *Engineering, Construction and Architectural Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2023-0117>
- Chen, Y.-C., Hung, M., & Wang, Y. (2018). The effect of mandatory CSR disclosure on firm profitability and social externalities : Evidence from China. *Journal of Accounting and Economics*, 65(1), 169-190. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2017.11.009>
- Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting : Economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*, 26(3), 1176-1248. <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09609-5>
- Cohen, J. J., Reichl, J., & Schmidthaler, M. (2014). Re-focussing research efforts on the public acceptance of energy infrastructure : A critical review. *Energy*, 76, 4-9. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2013.12.056>
- Conmy, S. (2024). *What's the difference between sustainability and ESG?* The Corporate Governance Institute.

<https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/guides/difference-between-sustainability-and-esg/>

Cort, T., & Esty, D. (2020). ESG Standards : Looming Challenges and Pathways Forward.

*Organization & Environment*, 33(4), 491-510. <https://doi.org/10.1177/1086026620945342>

Daniel, E., & Daniel, P. A. (2019). Megaprojects as complex adaptive systems : The Hinkley point C case. *International Journal of Project Management*, 37(8), 1017-1033.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.05.001>

Dathe, T., Dathe, R., Dathe, I., & Helmold, M. (2022). Corporate Social Responsibility (CSR)

Versus Environmental Social Governance (ESG). Dans T. Dathe, R. Dathe, I. Dathe, & M.

Helmold (Éds.), *Corporate Social Responsibility (CSR), Sustainability and Environmental*

*Social Governance (ESG) : Approaches to Ethical Management* (p. 117-141). Springer

International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-92357-0\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-92357-0_9)

Daub, C.-H. (2007). Assessing the quality of sustainability reporting : An alternative methodological approach. *Journal of Cleaner Production*, 15(1), 75-85.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.08.013>

De Silva Lokuwaduge, C., & De Silva, K. (2022). ESG Risk Disclosure and the Risk of Green Washing. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 16(1), 146-159.

<https://doi.org/10.14453/aabfj.v16i1.10>

Delgado-Ceballos, J., Ortiz-De-Mandojana, N., Antolín-López, R., & Montiel, I. (2023).

Connecting the Sustainable Development Goals to firm-level sustainability and ESG

factors : The need for double materiality. *BRQ Business Research Quarterly*, 26(1), 2-10.

<https://doi.org/10.1177/23409444221140919>

- Denicol, J., Davies, A., & Krystallis, I. (2020). What Are the Causes and Cures of Poor Megaproject Performance? A Systematic Literature Review and Research Agenda. *Project Management Journal*, 51(3), 328-345. <https://doi.org/10.1177/8756972819896113>
- Di Maddaloni, F., & Davis, K. (2017). The influence of local community stakeholders in megaprojects : Rethinking their inclusiveness to improve project performance. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1537-1556. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.011>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dimitriou, H. T., & Field, B. G. (2019). Mega infrastructure projects as agents of change : New perspectives on 'the global infrastructure gap'. *Journal of Mega Infrastructure & Sustainable Development*, 1(2), 116-150. <https://doi.org/10.1080/24724718.2020.1786877>
- Doloi, H. (2012). Assessing stakeholders' influence on social performance of infrastructure projects. *Facilities*, 30(11/12), 531-550. <https://doi.org/10.1108/02632771211252351>
- Doni, F., Corvino, A., & Bianchi Martini, S. (2021). Corporate governance model, stakeholder engagement and social issues evidence from European oil and gas industry. *Social Responsibility Journal*, 18(3), 636-662. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2020-0336>
- Dye, J., McKinnon, M., & Van der Byl, C. (2021). Green gaps : Firm ESG disclosure and financial institutions' reporting Requirements. *Journal of Sustainability Research*, 3(1).
- Eccles, R. G., Lee, L.-E., & Strohle, J. C. (2020). The Social Origins of ESG: An Analysis of Innovest and KLD. *Organization & Environment*, 33(4), 575-596. <https://doi.org/10.1177/1086026619888994>
- Edi Edi & Erna Wati. (2022). *Measuring intangible asset : Firm reputation*. 23(2). <https://doi.org/10.3846/btp.2022.15945>

- Eduardo Yamasaki Sato, C., & de Freitas Chagas Jr, M. (2014). When do megaprojects start and finish? Redefining project lead time for megaproject success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(4), 624-637. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2012-0040>
- El Ghoul, S., Guedhami, O., Kwok, C. C. Y., & Mishra, D. R. (2011). Does corporate social responsibility affect the cost of capital? *Journal of Banking & Finance*, 35(9), 2388-2406. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2011.02.007>
- Envision Group. (s. d.). ESG. Envision Group. Consulté 5 juin 2024, à l'adresse <https://www.envisiongroup.ca/esg.html>
- European Commission. (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility. Dans *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. European Commission Brussels, Belgium.
- Fitton, S., & Moncaster, A. (2022). Social value, infrastructure and stakeholder engagement : A complex triangle. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Engineering Sustainability*, 175(4), 194-201. <https://doi.org/10.1680/jensu.21.00030>
- Flyvbjerg, B. (1952-. . .). (2017). *The Oxford handbook of megaproject management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198732242.001.0001>
- Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., & Rothengatter, W. (2003). *Megaprojects and Risk : An Anatomy of Ambition* (1<sup>re</sup> éd.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107050891>
- Flyvbjerg, B., Skamris holm, M. K., & Buhl, S. L. (2003). How common and how large are cost overruns in transport infrastructure projects? *Transport Reviews*, 23(1), 71-88. <https://doi.org/10.1080/01441640309904>
- Flyvbjerg, Bent., Bruzelius, Nils., Rothengatter, Werner., Bruzelius, N. 1945-, & Rothengatter, Werner. (2003). *Megaprojects and risk : An anatomy of ambition*. Cambridge University Press. <http://catdir.loc.gov/catdir/samples/cam034/2002074193.html>

- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation : Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.
- Forrest, R., & Kearns, A. (2001). Social Cohesion, Social Capital and the Neighbourhood. *Urban Studies (Routledge)*, 38(12), 2125-2143. <https://doi.org/10.1080/00420980120087081>
- Foss, N. J., Schmidt, J., & Teece, D. J. (2023). Ecosystem leadership as a dynamic capability. *Long Range Planning*, 56(1), 102270. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102270>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). - *The problems that stakeholder theory tries to solve.* - <https://www.cambridge.org/core/product/8FE640D0215C2D808FC6155E65623C82>
- Fujiwara, D., Dass, D., King, E., Vriend, M., Houston, R., & Keohane, K. (2022). A framework for measuring social value in infrastructure and built environment projects : An industry perspective. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Engineering Sustainability*, 175(4), 175-185. <https://doi.org/10.1680/jensu.21.00029>
- Gagnon, Y.-Chantal. (2010). *The case study as research method : A practical handbook* (Vol. 1-1 online resource (xii, 117 pages : illustrations, form)). Presses de l'Université du Québec. <http://www.deslibris.ca/ID/434056>
- Gagnon, Y.-Chantal. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2e éd.). Presses de l'Université du Québec.
- Gao, X., Zeng, S., Zeng, R., Shi, J. J., & Song, R. (2022). Multiple-stakeholders' game and decision-making behaviors in green management of megaprojects. *Computers & Industrial Engineering*, 171, 108392. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108392>
- Garefalakis, A., & Dimitras, A. (2020). Looking back and forging ahead : The weighting of ESG factors. *Annals of Operations Research*, 294(1-2), 151-189. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03745-y>

- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D. 1975-, Haon, C. 1972-, Jolibert, A., & Aubert, B. A. 1964-. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (2e éd.). Pearson. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb428028820>
- Gazzola, P. (2014). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND COMPANIES' REPUTATION. *Network Intelligence Studies*, 11(3 (1/2014)), 74-84.
- George, G., & Schillebeeckx, S. J. D. (2022). Digital transformation, sustainability, and purpose in the multinational enterprise. *Journal of World Business*, 57(3), 101326. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101326>
- Gil, N., & Pinto, J. K. (2018). Polycentric organizing and performance : A contingency model and evidence from megaproject planning in the UK. *Research Policy*, 47(4), 717-734. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.02.001>
- Gil, N. & Yongcheng Fu. (2022). Megaproject Performance, Value Creation, and Value Distribution : An Organizational Governance Perspective. *Academy of Management Discoveries*, 8(2), 224-251. <https://doi.org/10.5465/amd.2020.0029>
- Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility : A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>
- Global Compact, U. N. (2005). *Who Cares Wins 2005 Conference Report : Investing for Long-Term Value*. [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/sustainability-at-ifc/publications/publications\\_report\\_whocareswins2005\\_wci\\_1319576590784](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_report_whocareswins2005_wci_1319576590784)
- Gong, X., Tao, X., Zhang, M., Xu, Y., Kwok, H. H. L., Dai, J., & Cheng, J. C. P. (2024). Secure environmental, social, and governance (ESG) data management for construction projects using blockchain. *Sustainable Cities and Society*, 114, 105582. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2024.105582>

- Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting : A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5-21. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005>
- Hao, Y., Zhang, Y., & Farooq, Q. (2018). The contribution of leading firms in environmental sustainability : Dampening the detrimental effect of political capital ties. *International Journal of Environmental Science and Technology*, 15(12), 2581-2594. <https://doi.org/10.1007/s13762-018-2035-x>
- Haryani, D., & Anjani, Z. (2023). The Importance of Environmental, Social, and Governance (ESG) Principles in Public Works and Housing Infrastructure. *Journal of Infrastructure Policy and Management (JIPM)*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.35166/jipm.6.1.15-31>
- He, F., Qin, S., Liu, Y., & Wu, J. (George). (2022). CSR and idiosyncratic risk : Evidence from ESG information disclosure. *Finance Research Letters*, 49. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102936>
- He, Q., Tian, Z., & Wang, T. (2022). Performance measurement methods in megaprojects : An analytical review. *International Journal of Project Management*, 40(6), 634-645. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.05.009>
- He, Q., Wang, T., Chan, A. P. C., & Xu, J. (2021). Developing a List of Key Performance Indicators for Benchmarking the Success of Construction Megaprojects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 147(2), 04020164. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001957](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001957)
- Hebb, T. (2019). Investing in Sustainable Infrastructure. Dans S. Arvidsson (Éd.), *Challenges in Managing Sustainable Business : Reporting, Taxation, Ethics and Governance* (p. 251-273). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-93266-8\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-319-93266-8_11)
- Heil, D., & Whittaker, L. (2011). What is Reputation, Really? *Corporate Reputation Review*, 14(4), 262-272. <https://doi.org/10.1057/crr.2011.20>

- Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The “re-meaning” of project success : Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, 40(7), 835-848. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001>
- Inghels, D. (2020). Quantifying the social impact. Dans *Introduction to modeling sustainable development in business processes : Theory and case studies* (p. 109-139). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-58422-1\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-58422-1_6)
- Investopedia, T. (2023). What Is Environmental, Social, and Governance (ESG) Investing? Dans *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp>
- Jebe, R. (2019). The Convergence of Financial and ESG Materiality : Taking Sustainability Mainstream. *American Business Law Journal*, 56(3), 645-702. <https://doi.org/10.1111/ablj.12148>
- Jonsdottir, B., Sigurjonsson, T. O., Johannsdottir, L., & Wendt, S. (2022). Barriers to Using ESG Data for Investment Decisions. *Sustainability*, 14(9), Article 9. <https://doi.org/10.3390/su14095157>
- Kato, S., & Ahern, J. (2008). ‘Learning by doing’ : Adaptive planning as a strategy to address uncertainty in planning. *Journal of Environmental Planning and Management*, 51(4), 543-559. <https://doi.org/10.1080/09640560802117028>
- Khalifeh, A., Farrell, P., & Al-edenat, M. (2020). The impact of project sustainability management (PSM) on project success : A systematic literature review. *Journal of Management Development*, 39(4), 453-474. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0045>
- Khanchel, I., & Lassoued, N. (2022). ESG Disclosure and the Cost of Capital : Is There a Ratcheting Effect over Time? *Sustainability*, 14(15). <https://doi.org/10.3390/su14159237>
- Larousse, É. (s. d.). *Dictionnaire de français Larousse*. Consulté 30 juillet 2024, à l’adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/satisfaction/71085>

- Lavin, J. F., & Montecinos-Pearce, A. A. (2022). *Heterogeneous Firms and Benefits of ESG Disclosure : Cost of Debt Financing in an Emerging Market*. 14(15760), 15760.  
<https://doi.org/10.3390/su142315760>
- Lehtinen, J., & Aaltonen, K. (2020). Organizing external stakeholder engagement in inter-organizational projects : Opening the black box. *International Journal of Project Management*, 38(2), 85-98. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.12.001>
- Li, H., Zhang, X., Ng, S. T., Skitmore, M., & Ya Hong Dong. (2018). Social sustainability indicators of public construction megaprojects in china. *Journal of Urban Planning and Development*, 144(4), 04018034. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)UP.1943-5444.0000472](https://doi.org/10.1061/(ASCE)UP.1943-5444.0000472)
- Li, L., Wang, S., Zeng, S., Ma, H., & Zheng, R. (2023). Unveiling the social responsibility factors in new infrastructure construction. *Engineering, Construction and Architectural Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ECAM-03-2023-0305>
- Li, T.-T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG : Research Progress and Future Prospects. *Sustainability*, 13(21), Article 21. <https://doi.org/10.3390/su132111663>
- Li, Y., Xiang, P., You, K., & Guo, J. (2022). Dynamic Network Analysis of the Risks of Mega Infrastructure Projects from a Sustainable Development Perspective. *Buildings*, 12(4), 434. <https://doi.org/10.3390/buildings12040434>
- Li, Y., Xiang, P., You, K., Guo, J., Liu, Z., & Ren, H. (2021). Identifying the Key Risk Factors of Mega Infrastructure Projects from an Extended Sustainable Development Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), Article 14. <https://doi.org/10.3390/ijerph18147515>
- Liu, Z., Zhu, Z., Wang, H., & Huang, J. (2016). 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/10.1016/j.ijproman.2015.11.003>

- Lourenço, I. C., Callen, J. L., Branco, M. C., & Curto, J. D. (2014). The Value Relevance of Reputation for Sustainability Leadership. *Journal of Business Ethics*, 119(1), 17-28.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1617-7>
- Lu, J., Liang, M., Zhang, C., Rong, D., Guan, H., Mazeikaite, K., & Streimikis, J. (2021). Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 686-703.  
<https://doi.org/10.1002/csr.2081>
- Ma, H., Liu, Z., Zeng, S., Lin, H., & Tam, V. W. Y. (2019). Does megaproject social responsibility improve the sustainability of the construction industry? *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(4), 975-996. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2019-0363>
- Ma, H., Zeng, S., Lin, H., Chen, H., & Shi, J. J. (2017). The societal governance of megaproject social responsibility. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1365-1377.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.012>
- MacNeil, I., & Esser, I. (2022). From a Financial to an Entity Model of ESG. *European Business Organization Law Review*, 23(1), 9-45. <https://doi.org/10.1007/s40804-021-00234-y>
- Mahajan, R., Lim, W. M., Sareen, M., Kumar, S., & Panwar, R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research*, 166, 114104. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104>
- Marsden, C., & Andriof, J. (1998). Towards an understanding of corporate citizenship and how to influence it. *Citizenship Studies*, 2(2), 329-352. <https://doi.org/10.1080/13621029808420686>
- Max-Neef, M. (2010). Development and human needs. Dans *Development Ethics*. Routledge.
- McGuire, W. J. (2004). A Perspectivist Approach to Theory Construction. *Personality & Social Psychology Review (Lawrence Erlbaum Associates)*, 8(2), 173-182.  
[https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0802\\_11](https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0802_11)
- Mitoula, R., & Papavasileiou, A. (2023). Mega infrastructure projects and their contribution to sustainable development : The case of the Athens Metro. *Economic Change and*

*Restructuring : Empirical and Policy Research on the Transitional and Emerging Economies*, 56(3), 1943-1969. <https://doi.org/10.1007/s10644-023-09493-w>

Morin, E. M., & Aubé, C. (2007). *Psychologie et management* (2e éd). Chenelière Éducation.

Mulchandani, K., Mulchandani, K., Iyer, G., & Lonare, A. (2022). Do Equity Investors Care about Environment, Social and Governance (ESG) Disclosure Performance ? Evidence from India. *Global Business Review*, 23(6), 1336-1352. <https://doi.org/10.1177/09721509221129910>

Ocean Tomo. (2020). Intangible Asset Market Value Study. *Ocean Tomo*.  
<https://oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>

Oranburg, S. C. (2022). The Unintended Consequences of Mandatory ESG Disclosures. *The Business Lawyer*, 77(3), 697-712.

Orlitzky, M., & Benjamin, J. D. (2001). Corporate social performance and firm risk : A meta-analytic review. *Business and Society*, 40(4), 369-396.

Orzes, G., Moretto, A. M., Ebrahimpour, M., Sartor, M., Moro, M., & Rossi, M. (2018). United Nations Global Compact : Literature review and theory-based research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 177, 633-654. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.230>

Pambudi, J. A. A., Dayana, I., Alfirman, D. M., Susanto, D., & Widianingrum, R. (2023). Accelerating Indonesia Sustainable Infrastructure Development through ESG Initiatives in PPP Ecosystem. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1266(1), 012020. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1266/1/012020>

Pitsis, A., Clegg, S., Freeder, D., Sankaran, S., & Burdon, S. (2018). Megaprojects redefined – complexity vs cost and social imperatives. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(1), 7-34. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2017-0080>

Platonova, E., Asutay, M., Dixon, R., & Mohammad, S. (2018). The Impact of Corporate Social Responsibility Disclosure on Financial Performance : Evidence from the GCC Islamic

Banking Sector. *Journal of Business Ethics*, 151(2), 451-471.

<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3229-0>

Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge : (PMBOK® guide)* (Sixth edition). Project Management Institute.

Qi, X., Wang, B., & Gao, Q. (2023). Environment, social and governance research of infrastructure investment : A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 425, 139030.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139030>

Raimo, N., Caragnano, A., Zito, M., Vitolla, F., & Mariani, M. (2021). Extending the benefits of ESG disclosure : The effect on the cost of debt financing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4), 1412-1421. <https://doi.org/10.1002/csr.2134>

Rautiainen, A., & Luoma-aho, V. (2021). Reputation and financial reporting in Finnish public organizations. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 33(4), 487-511. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-10-2020-0179>

Raza, A., Farrukh, M., Iqbal, M. K., Farhan, M., & Wu, Y. (2021). Corporate social responsibility and employees' voluntary pro-environmental behavior : The role of organizational pride and employee engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1104-1116. <https://doi.org/10.1002/csr.2109>

Rendani Mavis Matakanye, Huibrecht Margaretha van der Poll, & Binganidzo Muchara. (2021). *Do Companies in Different Industries Respond Differently to Stakeholders' Pressures When Prioritising Environmental, Social and Governance Sustainability Performance?* 13(12022), 12022. <https://doi.org/10.3390/su132112022>

Ross, S. (2023). *Cost of Equity vs. Cost of Capital : What's the Difference?*

<https://www.investopedia.com/ask/answers/013015/what-difference-between-cost-equity-and-cost-capital.asp>

- Sankaran, S., Müller, R., & Drouin, N. (2020). Creating a 'sustainability sublime' to enable megaprojects to meet the United Nations sustainable development goals. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(5), 813-826. <https://doi.org/10.1002/sres.2744>
- Savage, G. T., Bunn, M. D., Gray, B., Xiao, Q., Wang, S., Wilson, E. J., & Williams, E. S. (2010). Stakeholder Collaboration : Implications for Stakeholder Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 21-26. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0939-1>
- Searle, G., & Legacy, C. (2021). Locating the public interest in mega infrastructure planning : The case of Sydney's WestConnex. *Urban Studies*, 58(4), 826-844. <https://doi.org/10.1177/0042098020927835>
- Shen, L., Wu, Y., & Xiaoling Zhang. (2011). Key assessment indicators for the sustainability of infrastructure projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 137(6), 441-451. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000315](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000315)
- Shi, Q., Hertogh, M., Bosch-Rekvelde, M., Zhu, J., & Sheng, Z. (2020). Exploring Decision-Making Complexity in Major Infrastructure Projects : A Case Study From China. *Project Management Journal*, 51(6), 617-632. <https://doi.org/10.1177/8756972820919205>
- Siew, R. Y. J. (2015). A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of environmental management*, 164, 180-195. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2015.09.010>
- Smith, P. A. C., & Sharicz, C. (2011). The shift needed for sustainability. *The Learning Organization*, 18(1), 73-86. <https://doi.org/10.1108/09696471111096019>
- Spreafico, A. (2005). La Communauté Entre Solidarité et Reconnaissance Je remercie Lydia Pastorelli-Blanc de son aide. *International Review of Sociology*, 15(3), 471-492. <https://doi.org/10.1080/03906700500272459>
- Swift, T. (2001). Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders. *Business Ethics: A European Review*, 10(1), 16-26. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00208>

- Taylor, S. J. 1949-, Bogdan, Robert., & Bogdan, R. 1941-. (1998). *Introduction to qualitative research methods : A guidebook and resource* (3rd ed.). John Wiley & Sons.  
<http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb375468491>
- Thounaojam, N., & Laishram, B. (2022). Issues in promoting sustainability in mega infrastructure projects : A systematic review. *Journal of Environmental Planning and Management*, 65(8), 1349-1372. <https://doi.org/10.1080/09640568.2021.1941810>
- Ting, I. W. K., Azizan, N. A., Bhaskaran, R. K., & Sukumaran, S. K. (2020). Corporate Social Performance and Firm Performance : Comparative Study among Developed and Emerging Market Firms. *Sustainability*, 12(1), Article 1. <https://doi.org/10.3390/su12010026>
- Uyar, A., Karaman, A. S., & Kilic, M. (2020). Is corporate social responsibility reporting a tool of signaling or greenwashing? Evidence from the worldwide logistics sector. *Journal of Cleaner Production*, 253, 119997. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.119997>
- Van Zanten, J. A., & Huij, J. (2022). *ESG to SDG: Do Sustainable Investing Ratings Align with the Sustainability Preferences of Investors, Regulators, and Scientists?*  
<https://doi.org/4186680>
- Veenstra, E. M., & Ellemers, N. (2020). ESG Indicators as Organizational Performance Goals : Do Rating Agencies Encourage a Holistic Approach? *Sustainability*, 12(24), Article 24.  
<https://doi.org/10.3390/su122410228>
- Ward, E. J., & Skayannis, P. (2019). Mega transport projects and sustainable development : Lessons from a multi case study evaluation of international practice. *Journal of Mega Infrastructure & Sustainable Development*, 1(1), 27-53.  
<https://doi.org/10.1080/24724718.2019.1623646>
- Waddock, S. (2008). Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 22. <https://doi.org/10.5465/AMP.2008.34587997>

- Wong, W. C., Batten, J. A., Ahmad, A. H., Mohamed-Arshad, S. B., Nordin, S., & Adzis, A. A. (2021). Does ESG certification add firm value? *Finance Research Letters*, 39. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101593>
- Wood, D. J. (1991). *Corporate Social Performance Revisited*. 16(4), 691.
- Wood, D. J. (2010). Measuring Corporate Social Performance : A Review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00274.x>
- Wood, D. J., & Gray, B. (1991). *Toward a Comprehensive Theory of Collaboration*. <https://doi.org/10.1177/0021886391272001>
- Wu, G., Li, H., Wu, C., & Hu, Z. (2020). How different strengths of ties impact project performance in megaprojects : The mediating role of trust. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(4), 889-912. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2019-0220>
- Wu, X., Lin, B., Papachristos, G., Liu, P., & Zimmermann, N. (2020). A holistic approach to evaluate building performance gap of green office buildings : A case study in China. *Building and Environment*, 175, 106819. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2020.106819>
- Xu, N., Liu, J., & Dou, H. (2022). Environmental, social, and governance information disclosure and stock price crash risk : Evidence from Chinese listed companies. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.977369>
- Xue, J., Shen, G. Q., Yang, R. J., Zafar, I., Ekanayake, E. M. A. C., Lin, X., & Darko, A. (2020). Influence of formal and informal stakeholder relationship on megaproject performance : A case of China. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(7), 1505-1531. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2019-0353>
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Press.
- Yu, E. P., Luu, B. V., & Chen, C. H. (2020). Greenwashing in environmental, social and governance disclosures. *Research in International Business and Finance*, 52, 101192. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101192>

Zeng, S. X., Ma, H. Y., Lin, H., Zeng, R. C., & Tam, V. W. Y. (2015). Social responsibility of major infrastructure projects in China. *International Journal of Project Management*, 33(3), 537-548. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.07.007>

Zhou, Z., & Mi, C. (2017). Social responsibility research within the context of megaproject management : Trends, gaps and opportunities. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1378-1390. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.017>

### Références complémentaires

Administration portuaire de Montréal. (2019, avril 18). *Opinion écrite Déposée par l'Administration portuaire de Montréal Dans le cadre de la consultation menée par l'Office de consultation publique de Montréal Sur le secteur Assomption Sud – Longue-Pointe.*

[https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P93/8.12\\_administration\\_portuaire\\_de\\_montreal.pdf](https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/P93/8.12_administration_portuaire_de_montreal.pdf)

Alliance Verte. (s. d.). *Alliance Verte*. Alliance verte — Green Marine. Consulté 19 juin 2024, à l'adresse <https://allianceverte.org/>

APM. (s. d.). *Projet de viaduc dans le secteur Viau—Documentation complète*. Consulté 19 janvier 2024, à l'adresse <https://www.port-montreal.com/fr/centre-de-documentation/documentation-viaduc>

APM. (2021a, février 24). *Présentation—Viaduc Secteur Viau 24 février 2021*. <https://www.port-montreal.com/fr/component/edocman/469-presentation-rencontre-citoyenne-24-fevrier-2021/view-document>

APM. (2021b, février 24). *Séance d'information publique sur le projet de viaduc du Port de Montréal dans le secteur Viau 24 février 2021*. <https://www.port-montreal.com/fr/component/edocman/475-faits-saillants-rencontre-d-information-sur-le-viaduc-24-fevrier-2021/view-document>

APM. (2022, février 16). *Presentation Soirée d'information Plan de réhabilitation des sols Nouveau lien routier secteur Viau*. <https://www.port-montreal.com/fr/component/edocman/631-presentation-rehabilitation/view-document>

*Assomption-sud—Opinions en ligne—Environnement et qualité de vie* | OCPM. (s. d.). Consulté 15 janvier 2024, à l'adresse <https://ocpm.qc.ca/fr/assomption-sud/opinion/environnement-et-qualite-vie>

Envision Group. (s. d.). *ESG*. Envision Group. Consulté 5 juin 2024, à l'adresse <https://www.envisiongroup.ca/esg.html>

Mobilisation 6600. (s. d.). *(16) Mobilisation 6600 Parc-Nature MHM* | Facebook. Consulté 27 juin 2024, à l'adresse <https://www.facebook.com/groups/mobilisation6600/>

OCPM. (2019). *Rapport de consultation publique—VISION DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET URBAIN DU SECTEUR ASSOMPTION SUD—LONGUE-POINTE*.  
[https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/rapports/rapport\\_final\\_assomption-sud-longue\\_pointe.pdf](https://ocpm.qc.ca/sites/default/files/pdf/rapports/rapport_final_assomption-sud-longue_pointe.pdf)

SNC-Lavalin inc. (2021a, novembre). *Caractérisation environnementale de site—Phases I & II*.  
<https://www.port-montreal.com/fr/component/edocman/604-caracterisation-environnementale-de-site-phases-1-et-2-fr/view-document>

SNC-Lavalin inc. (2021b, novembre). *Plan de réhabilitation Nouveau lien routier vers l'avenue Souigny Partie des lots 1 360 268 et 1 560 077 du cadastre du Québec Rue Notre-Dame Est, Montréal Arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve (Québec)*. <https://www.port-montreal.com/fr/component/edocman/603-plan-de-rehabilitation-fr/view-document>

Verreault, I. (2022). *Rapport des observations recueillies au cours de l'assemblée publique*.  
<https://www.port-montreal.com/fr/component/edocman/647-rapport-seance-d-information/view-document>

*Voisins du Port*. (s. d.). Consulté 27 juin 2024, à l'adresse <https://www.port-montreal.com/fr/le-port-de-montreal/responsabilite-sociale/communaute/voisins-du-port>

WSP. (2021a). *Nouveau lien routier vers l'Avenue Souigny, Évaluation des effets environnementaux (Version Pré-Finale)*. <https://www.port-montreal.com/fr/component/edocman/449-rapport-eee-sans-les-annexes/view-document>

WSP. (2021b, février 4). *Sommaire—Nouveau lien routier vers l’Avenue Souigny, Évaluation des effets environnementaux (Version Pré-Finale)*. <https://www.port-montreal.com/fr/component/edocman/448-sommaire-eee/view-document>