
Le rôle de la communication dans la gestion des parties prenantes : le cas de l'amphithéâtre multifonctionnel de la Ville de Québec

Julien Bousquet, Thierno Diallo et Christophe Leyrie
Université du Québec à Chicoutimi

INTRODUCTION

Le projet de construction de l'amphithéâtre multifonctionnel de Québec, dans sa phase de conception, génère en effet de nombreuses questions sur les plans socio-économique, financier, politique et stratégique.

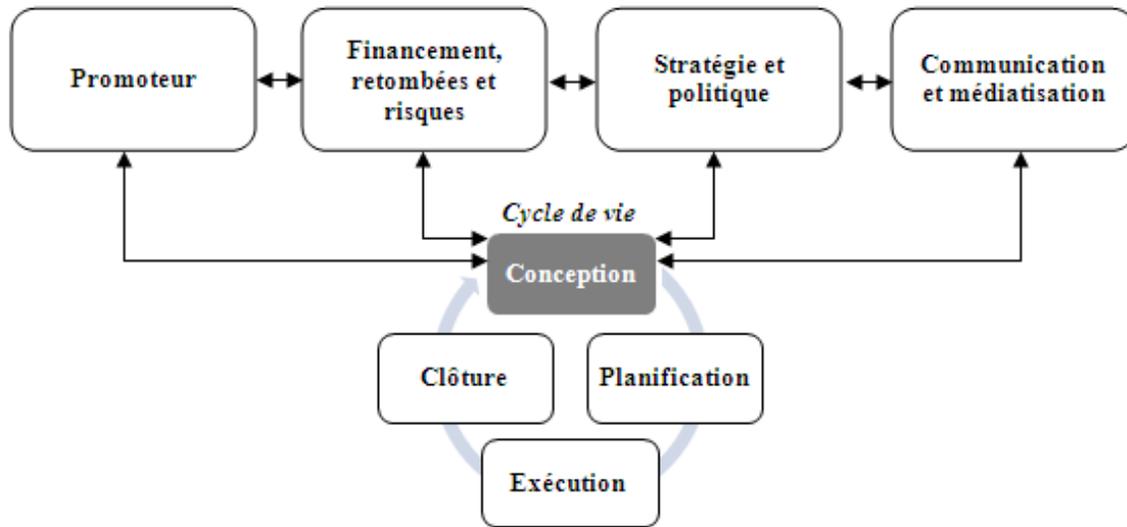
Le 10 février 2011, le premier ministre provincial et le maire de la Ville de Québec annonçaient le lancement dans cette ville du projet de construction d'un nouvel amphithéâtre multifonctionnel. Cette annonce est intervenue après plusieurs mois de débats relayés et entretenus par une importante attention médiatique essentiellement centrée autour du financement de la nouvelle infrastructure. Les différents scénarios évoqués en lien avec cette question révèlent en fait la présence d'intérêts multiples portés par des acteurs variés eux-mêmes évoluant dans des contextes peu similaires. À titre d'exemple, on mentionnera les représentants des gouvernements provincial et fédéral animés du souci de satisfaire une opinion publique partagée, dans une probable période préélectorale au moment de l'annonce. De même, on pourra évoquer les représentants de la Ville de Québec qui déclarent quant à eux vouloir non seulement satisfaire la population en diversifiant l'offre de divertissement, mais aussi élargir le rayonnement national et international de la ville grâce à une infrastructure à valeur symbolique permettant de soutenir une candidature pour la tenue éventuelle des Jeux olympiques d'hiver. On ne pourra aussi omettre de citer quelques investisseurs privés qui n'ont pas manqué de considérer la perspective de profits substantiels liés à l'exploitation d'une licence de la LNH qui pourrait être accueillie dans un aréna intégré à l'amphithéâtre. Dans ce

contexte, l'annonce d'une structure de financement intégralement public, local et provincial, semble relever autant de la stratégie d'influence que de la décision purement financière et politique, et donc s'inscrire parmi les premières mesures de gestion des parties prenantes d'un grand projet à fort potentiel, mais à haut risque.

Le projet de construction de l'amphithéâtre multifonctionnel de Québec, dans sa phase de conception, génère en effet de nombreuses questions sur les plans socio-économique, financier, politique et stratégique. Caractérisé par d'importants enjeux portés par des acteurs forts, dans un contexte de restrictions budgétaires, de grande visibilité et d'élections probables, il se présente déjà comme une démarche complexe pour laquelle devront être mobilisées des ressources de nature variée afin d'en assurer une gestion performante, particulièrement en ce qui a trait aux parties prenantes (voir figure 1).

Dans la perspective de ces constats, le projet de recherche présenté ici comporte différents volets destinés à éclairer plusieurs aspects de la gestion de grands projets socialement complexes et hautement médiatisés comme celui du nouvel amphithéâtre multifonctionnel de Québec. Afin de comprendre et de rendre compte efficacement des phénomènes particuliers à l'œuvre dans la gestion de ce type de projet, une approche longitudinale et multidisciplinaire a été choisie avec, dans un premier temps, une posture méthodologique qualitative inspirée de la théorisation ancrée¹. De telles approches sont en effet nécessaires afin d'éviter une certaine déconnexion par rapport aux réalités des projets, notamment leur dimension politique, déconnexion inhérente aux recherches descriptives ou normatives largement utilisées dans le domaine.

Figure 1 – Approche multidisciplinaire du projet de recherche



Cette première étape permettra donc d'établir les assises de la recherche en fournissant le premier point de référence dans l'évolution des compétences mobilisées dans le projet tout en soumettant à discussion les termes des étapes

suivantes. Les premières pistes d'investigation ayant émergé jusque-là seront par ailleurs présentées. Plus spécifiquement, nous nous attarderons sur le rôle de la communication dans la gestion des parties prenantes.

1. CADRE CONCEPTUEL

1.1 Les parties prenantes

Dans le contexte spécifique de la gestion de projet, certains auteurs ont mobilisé la notion de partie prenante² à la fin des années 70. Depuis lors, le concept a été utilisé dans les écrits du domaine en lien avec la définition des buts et objectifs des projets, et donc avec les critères de succès, mais aussi en lien avec les conditions d'atteinte de ces buts et objectifs, et donc avec les facteurs de succès des projets.

L'importance des parties prenantes dans la définition du succès des projets se reflète clairement dans l'adoption par de nombreux auteurs de modèles multidimensionnels dépassant la vision purement « micro » du succès, traditionnellement opérationnalisée à travers les trois contraintes de temps, de coût et de spécifications³, pour faire référence à un plus large éventail de parties prenantes. En effet, la préoccupation est de plus en plus de mesurer

l'efficacité des projets à travers leurs produits, mais aussi à travers les retombées qu'ils génèrent à plus long terme pour des parties prenantes de niveau supérieur ou « macro » comme les clients, les utilisateurs, les organisations et les communautés environnantes⁴.

La préoccupation est de plus en plus de mesurer l'efficacité des projets à travers leurs produits, mais aussi à travers les retombées qu'ils génèrent à plus long terme pour des parties prenantes de niveau supérieur ou « macro » comme les clients, les utilisateurs, les organisations et les communautés environnantes.

Toutefois, à l'instar des discussions présentes dans le domaine de la stratégie, l'identification des parties ou acteurs à considérer fait l'objet d'un débat dans la littérature en gestion de projet, une définition consensuelle dans ce cadre

n'ayant toujours pas émergé. Quand elles fournissent des précisions en la matière, les études font en effet montre d'une assez grande variété en démarquant leurs conceptualisations de la notion essentiellement sur la base du niveau d'investissement et d'intérêt, réel ou perçu, des groupes et individus par rapport au projet, et sur la base du niveau de contrôle ou d'influence que ces derniers peuvent exercer sur celui-ci⁵.

L'importance donnée aux parties prenantes dans la définition du succès impose clairement de gérer cet aspect des projets de façon systématique. De nombreux échecs de projets ont en effet été répertoriés dans la littérature comme résultant de manquements à cet égard et plusieurs études effectuées auprès de gestionnaires confirment que les parties prenantes jouent un rôle majeur dans l'exécution du projet. La littérature a ainsi montré qu'une mauvaise gestion des parties prenantes pouvait non seulement causer l'insatisfaction de ces parties relativement aux produits du projet, mais aussi en perturber la réalisation, notamment en ce qui a trait au budget et à l'échéancier.

Pour certains chercheurs⁶, des parties prenantes récalcitrantes causeront ainsi inévitablement des difficultés en agissant de façon à annuler le projet, à le modifier, à en changer l'envergure ou les options techniques, ou encore à en réduire le financement. D'autres⁷ ont bien montré à cet égard comment différentes manœuvres politiques mises en œuvre par des parties prenantes pour servir leurs intérêts particuliers ont pu conduire à l'abandon de projets. Une étude⁸ confirme quant à elle qu'une mauvaise communication et une mauvaise gestion des impacts et des préoccupations des parties prenantes conduisent ces dernières à développer une perception négative des projets et favorisent du même coup l'apparition de conflits pouvant mettre en danger la réussite des projets. La gestion qui sera faite des diverses parties en présence déterminera donc largement l'impact que pourront avoir les actions menées par ces dernières sur la performance du projet et dans cette perspective, au-delà de la notion même de partie prenante, les questions centrales exa-

minées par les auteurs concernent majoritairement la communication, la négociation, les relations, l'influence, le pouvoir et l'indépendance⁹.

Les parties prenantes sont constituées par les individus ou groupes ayant un intérêt ou certains droits ou propriétés dans le projet, et qui peuvent contribuer ou être affectés soit par le déroulement du projet, soit par les résultats ou conséquences en découlant.

Dans le but de clarifier notre propre positionnement face à la notion de partie prenante, nous retiendrons que les parties prenantes sont constituées par les individus ou groupes ayant un intérêt ou certains droits ou propriétés dans le projet, et qui peuvent contribuer ou être affectés soit par le déroulement du projet, soit par les résultats ou conséquences en découlant¹⁰. Sur la base de cette définition, il est possible de distinguer quatre groupes principaux de parties prenantes. Le premier groupe, en amont du projet, est constitué du client payeur ainsi que des utilisateurs finaux du produit ou du service. Situées en aval, les parties prenantes constituant la chaîne d'approvisionnement englobent quant à elles les fournisseurs et les sous-traitants. Les parties prenantes externes comprennent la communauté en général, les groupes ou individus indépendants qui se sentent affectés par le projet de même que les personnes, dont la coopération et le support sont vitaux pour le succès du projet ainsi que les réseaux de contacts informels. Finalement, le groupe de parties prenantes le plus évident se compose du parrain du projet ainsi que de l'équipe centrale et de son gestionnaire.

1.2 Communication et gestion de projet

La communication en gestion de projet est un champ d'expertise relativement récent, qui plus est lorsque l'on s'intéresse à l'aspect « externe ». Passablement de recherches se sont penchées sur la dimension « interne » de la communication en mettant l'emphase principalement sur les systèmes d'information et les outils à la disposition des gestionnaires de projet, ainsi que les compétences communicationnelles des gestion-

naires envers les équipes de projet¹¹. Néanmoins, les études empiriques visant à s'intéresser à la communication envers les parties prenantes externes à l'équipe de projet sont rares¹².

Cependant, la communication, considérée comme un facteur clé de succès, peut devenir un outil au service des parties prenantes et par conséquent, être considérée comme un enjeu important. En effet, le manque de communication envers les parties prenantes a souvent été identifié comme une barrière à l'efficacité du projet. Elle devient un élément essentiel au bon déroulement du projet. Elle peut donc être considérée comme un outil, un canal permettant d'acheminer des informations, voire un acteur de changement, une démarche permettant d'influencer les parties prenantes¹³.

Lors de projets « sensibles » (hautement médiatisés ou impliquant des émotions), où la perception grand public est importante, la communication (vers parties prenantes) devient un outil d'acceptabilité sociale. Le gestionnaire de projet peut être amené, dès la phase de conception, à cerner en quoi la communication permet une meilleure gestion des parties prenantes en détectant les besoins de chacune d'elle ou en les anticipant. Dès lors, une communication bien orchestrée favorise un rôle positif envers les investisseurs et les parties prenantes (Savard, 2010)¹⁴.

2. MÉTHODOLOGIE : LA CENTRALITÉ DES PARTIES PRENANTES

Devant la nécessité affirmée de gérer les parties prenantes pour assurer le succès d'un projet, plusieurs auteurs détaillent des processus et outils plus ou moins structurés qui visent pour la plupart à permettre aux gestionnaires de mieux visualiser l'impact potentiel des parties, et de développer des stratégies en conséquence basées sur des réponses adaptées aux contextes.

Certains chercheurs¹⁶ affirment dans ce sens que la cruciale nécessité d'obtenir l'adhésion et le support des parties prenantes suppose le développement de relations robustes avec ces dernières et la compréhension de leurs objectifs, de leur pouvoir et de l'influence qu'ils exercent sur le projet.

La communication, considérée comme un facteur de clé de succès, peut devenir un outil au service des parties prenantes et par conséquent, être considérée comme un enjeu important. En effet, le manque de communication envers les parties prenantes a souvent été identifié comme une barrière à l'efficacité du projet. Elle devient un élément essentiel au bon déroulement du projet.

Cette communication peut alors s'inscrire dans un processus plus large appelé « gestion des relations », inspiré du marketing relationnel, dont l'objectif principal est de mettre en place des moyens permettant d'optimiser la gestion des environnements turbulents, communément identifiés comme les parties prenantes en gestion de projet¹⁵. Et bien évidemment, la communication, dans son sens le plus large, en est l'outil tout droit désigné pour ce faire.

Bien que la littérature concernant la communication en gestion de projet en soit encore à ses balbutiements, nul doute que la dimension communication nécessite un éclairage nouveau quant à son rôle sur la gestion des parties prenantes, et tout au long du cycle de vie d'un projet.

C'est dans cette même perspective, et afin de développer une compréhension plus fine du contexte et des enjeux qui caractérisent le projet d'amphithéâtre, que nous avons entrepris de recenser les différentes parties en cause dans le projet et de les analyser. Pour ce faire, nous avons mobilisé la notion de centralité en tant que résultante de l'intérêt, du pouvoir, du positionnement et de l'implication de chacune des parties. L'intérêt correspond selon nous aux enjeux, réels ou perçus, positifs ou négatifs, que représentent le projet pour les parties prenantes, l'existence même de ces enjeux faisant précisément d'un acteur une partie prenante. Le pouvoir représente quant à lui la capacité d'action ou capacité d'influence positive ou

négative des parties prenantes sur le projet. La position, ou posture des parties prenantes par rapport au projet et sa réalisation, est décrite par la notion de positionnement indépendamment des actions entreprises ou non, actions qui elles sont prises en compte par le critère d'implication. Cette dernière notion décrit en effet l'intensité des actions mises en œuvre par les parties prenantes relativement au projet et à son

déroulement. Finalement, la centralité d'une partie prenante, critère composite construit sur la base de ces quatre notions, décrit selon nous le caractère central ou inévitable d'une partie prenante à un instant précis de la vie du projet. Le tableau 1 résume les différentes dimensions pour chacune des parties prenantes et en précise l'échelle d'évaluation utilisée.

Tableau 1 – Critères retenus pour l'évaluation des parties prenantes

Intérêt	Enjeux réels ou perçus, positifs ou négatifs, que représente le projet pour les parties prenantes : très faible (1), faible (2), moyen (3), fort (4) ou très fort (5).
Pouvoir	Capacité d'action ou capacité d'influence positive ou négative des parties prenantes sur le projet : très faible (1), faible (2), moyenne (3), forte (4) ou très forte (5).
Positionnement	Position ou posture des parties prenantes par rapport au projet et sa réalisation : forte opposition (-2), opposition (-1), neutralité (0), support (1), support élevé (2).
Implication	Intensité des actions mises en œuvre par les parties prenantes relativement au projet et à son déroulement : très faible (1), faible (2), moyenne (3), forte (4) ou très forte (5).
Centralité	Caractère central ou inévitable d'une partie prenante : somme des scores attribués pour le niveau d'intérêt, le pouvoir, l'implication (valeur absolue) et le positionnement.

Le poids média représente la proportion de l'espace qu'ont occupé les principales nouvelles en comparaison avec la totalité des nouvelles qui ont été rapportées dans les journaux, à la radio et à la télévision au Québec, au cours de la dernière semaine.

Les événements médiatiques ont été visés en analysant le poids média de l'amphithéâtre de Québec à partir des données hebdomadaires offertes par la firme Influence communication. Le poids média représente la proportion de l'espace qu'ont occupé les principales nouvelles en comparaison avec la totalité des nouvelles qui ont été rapportées dans les journaux, à la radio et à la télévision au Québec, au cours de la dernière

semaine. Il s'agit d'une analyse statistique des principales nouvelles sans considération pour les éléments qualitatifs tels que le ton et les arguments utilisés dans la couverture de presse.

L'analyse du poids média nous a donc amenés à isoler des parties prenantes (voir tableau 2) par rapport à deux périodes précises (voir figure 2). Leur identification a été réalisée indépendamment par les trois chercheurs dans le but de pouvoir en trianguler les résultats. Une fois identifiés, et après que chaque chercheur ait pondéré chaque critère, les résultats ont été comparés, discutés, validés, puis acceptés à l'unanimité. Cette démarche a été adoptée afin de limiter toute subjectivité inhérente à une démarche qualitative.

Tableau 2 – Choix et évolution de la centralité des parties prenantes

No	Parties prenantes	Phase	Phase
		1	2
1	Quebecor	12	14
2	Ville de Québec	17	14
3	Groupe j'ai ma place	14	11
4	Nordique Nation	12	11
5	Ville de Winnipeg	7	4
6	Population québécoise (hors Montréal)	5	5
7	Population montréalaise	5	5
8	Population ville de Québec	8	8
81	Population Est du Québec		6
9	Reste du Canada	4	3
10	Gouvernement province de Québec	13	13
11	Gouvernement du Canada	6	4
12	Commissaire de la LNH	9	9
131	Médias (groupe Quebecor)	15	14
132	Médias (hors groupe Quebecor)		11
14	Canadiens de Montréal	6	7
15	Association des joueurs de la LNH	8	7
16	Maire de Québec	17	17
17	True North Sports and Entertainment	10	2
18	Comité olympique canadien	10	9
19	Comité équipe Québec	9	10
20	Groupes de pression favorables au projet	8	8
21	Groupes de pression opposés au projet	8	8
22	Comité directeur		8
23	Directeur du projet		7
24	Gestionnaire du projet		7
25	Commissaire au lobbyisme du Québec		6
26	D. de Belleval		14
27	A. Kadhir (Québec Solidaire)		11
28	Parti Québécois (PQ)		10
	Moyenne	9,23	8,48

Parties prenantes prises en compte (centralité supérieure à la moyenne)

Parties prenantes non prises en compte (centralité inférieure à la moyenne)

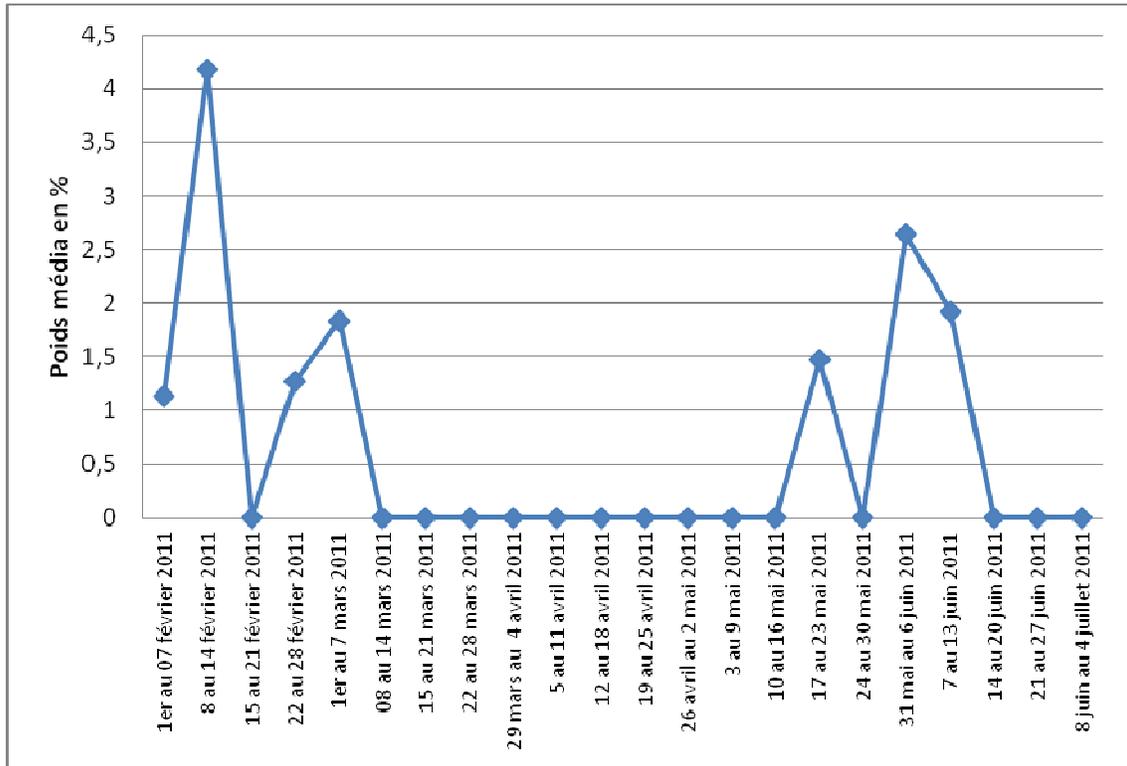
3. RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES ET DISCUSSIONS

Notre analyse porte sur deux périodes clés de la phase de conception du projet. La première période commence à l'annonce du 10 février 2011 de la structure de financement intégralement publique, locale et provinciale, du projet (phase I) tandis que la deuxième période commence lorsque le maire de Québec et Quebecor demandent au gouvernement du Québec de garantir l'accord de principe entre les

deux parties pour la gestion de l'amphithéâtre (phase II).

Soulignons qu'une nouvelle qui atteint un poids média global de 1 % et plus est considérée comme une nouvelle importante. Elle risque sans doute d'avoir fait la une des principaux médias québécois pendant une journée ou plus.

Figure 2 – Poids média des événements critiques du projet d’amphithéâtre de Québec



Nous identifions la phase I comme celle des intentions des parties prenantes et la phase II comme celle des engagements des parties prenantes. Nous appliquons la méthodologie proposée dans le chapitre précédent pour

déterminer dans chacune des phases I et II, les parties prenantes les plus centrales dans la mise en place du projet et nous illustrons le mouvement des acteurs par les graphiques et figures ci-dessous (voir figures 3 et 4) :

Figure 3 – Matrices de positionnement des parties prenantes (phases I et II)

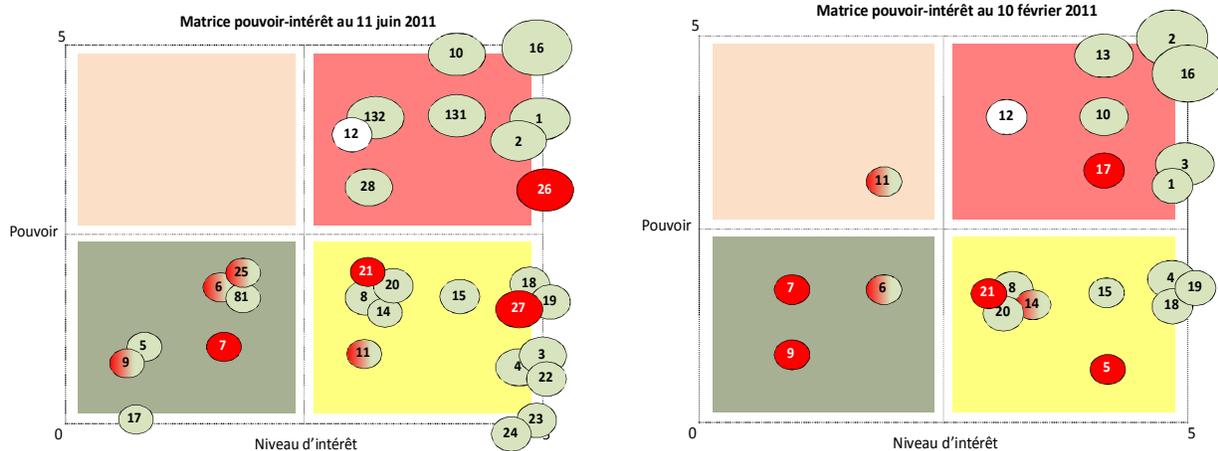
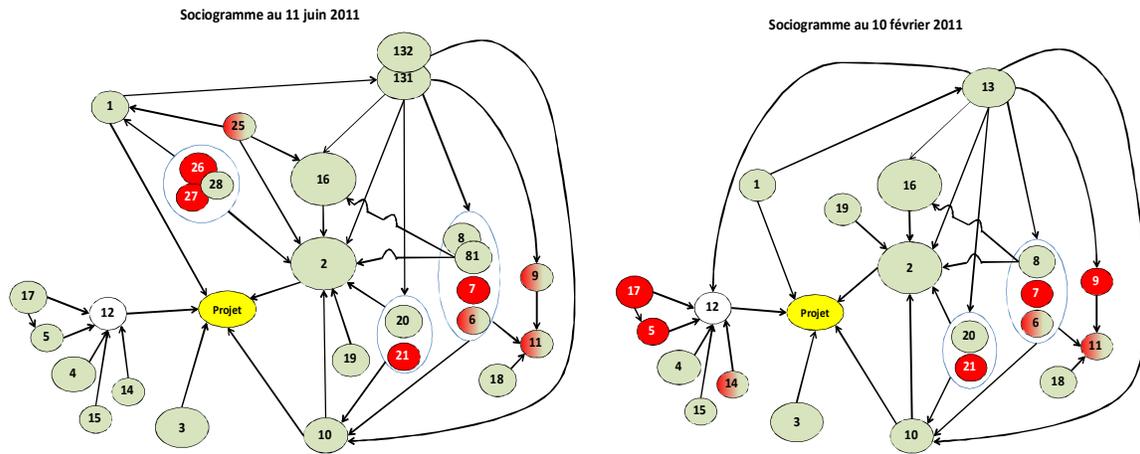


Figure 4 – Sociogrammes des parties prenantes (phases I et II)



Les événements marquants que nous avons identifiés entre les deux phases sont : i) les élections fédérales où le gouvernement fédéral du parti conservateur a plutôt tiré profit de son positionnement dans le projet de l’amphithéâtre; ii) le retour confirmé d’une équipe de la LNH avec un engagement de rester à Winnipeg pour plusieurs années; iii) l’entente de principe pour la gestion de l’amphithéâtre entre la Ville de Québec et Quebecor; iv) le lancement de la chaîne de télévision sport de Quebecor (TVA sports); v) l’amélioration de la probabilité de retour d’une équipe de la LNH à Québec; iv) la baisse de la médiatisation du projet; vii) et les conflits personnels entre l’ancien directeur général de la Ville de Québec et le maire actuel de Québec.

Il ressort clairement de l’analyse qu’entre les deux phases, certaines parties prenantes perdent tandis que d’autres gagnent en centralité. De plus, nous avons quelques nouveaux acteurs dont les positionnements sont moins favorables au projet. Nous constatons donc une forte turbulence dans le positionnement des parties prenantes et une forte fragmentation des acteurs, mais globalement, nous remarquons que le projet ne semble pas menacé. En effet, les nouveaux acteurs positionnés moins favorablement au projet ont un pouvoir réel très faible pour la prise de décision. Ces acteurs semblent ne pas questionner la pertinence du projet pour la Ville de Québec, mais plutôt l’entente de principe entre la Ville de Québec et Quebecor pour le droit de gestion de l’amphithéâtre.

Plusieurs études¹⁷ montrent clairement que du point de vue économique et financier un tel projet ne peut avoir lieu que grâce à un investissement public. En effet, les retombées tangibles sont inférieures au coût de financement de l’infrastructure et seules les retombées intangibles (valeur culturelle et symbolique attribuée par la collectivité locale et régionale à la présence de l’infrastructure sportive multifonctionnelle et éventuellement d’une équipe de hockey de la LNH, potentiel de revitalisation urbaine de la Ville de Québec, potentiel d’organisation des Jeux olympiques, renommée internationale) dont bénéficieraient les ménages pourraient justifier un tel financement. Nos analyses des phases I et II montrent que les populations pour lesquelles les retombées tangibles et intangibles du projet de l’amphithéâtre justifient le financement public ne sont pas toujours centrales. Il semble apparaître plutôt des bénéficiaires importants pour Quebecor et une prise de risque minimale comparativement à l’entente entre la Ville de Winnipeg et le True North Sports and Entertainment pour la venue d’une équipe de la LNH.

Nos analyses des phases I et II montrent que les populations pour lesquelles les retombées tangibles et intangibles du projet de l’amphithéâtre justifient le financement public ne sont pas toujours centrales. Il semble apparaître plutôt des bénéficiaires importants pour Quebecor et une prise de risque minimale.

Dans la phase II, les questions de retombées tangibles et intangibles publiques sont très peu présentes. Les acteurs sont plutôt d'accord avec la construction d'un amphithéâtre à Québec. Les divergences portent surtout sur les termes de l'entente de principe pour la gestion de l'amphithéâtre. Cette entente repose essentiellement sur le potentiel d'acquisition ou non d'une franchise de la LNH à Québec pour occuper l'amphithéâtre et dont Quebecor serait propriétaire. Le projet de l'amphithéâtre de Québec devient donc un bien financé entièrement par des fonds publics et dont la gestion est faite par une entité privée. Le concept de partenariat public privé (PPP) ne semble pas s'appliquer ici puisque le partenaire privé ne prend aucun risque dans le projet. Cependant, dans le paysage économique actuel du Québec, la concurrence pour l'acquisition des droits de gestion d'une telle infrastructure est très faible puisqu'elle est liée à la capacité du gestionnaire à pouvoir acquérir une franchise de la LNH. Comme partout ailleurs, nous constatons une convergence du monde du loisir (sports et

cultures) et des médias. Cette position est d'ailleurs appelée à se consolider dans le contexte actuel où les franchises de sport professionnel et les médias d'information sont progressivement intégrés dans de vastes conglomerats, eux-mêmes associés à l'oligopole de l'industrie du divertissement et des médias¹⁸. En effet, au Canada comme ailleurs les grands conglomerats de l'industrie du divertissement, des communications et des loisirs (Bell, Rogers, etc.) contrôlent progressivement les industries du sport professionnel et les grands équipements urbains (arénas, stades) permettant à ces dernières de prendre ancrage dans le paysage d'une ville. Les responsables politiques et leurs organisations ont aussi besoin des médias des grands conglomerats pour leurs visibilité à l'approche d'échéances électorales au niveau municipal, provincial et fédéral. Dans le cadre de notre étude, Quebecor semble de loin le mieux placé pour garantir la venue d'une équipe qui est le principal enjeu de ce projet d'amphithéâtre multifonctionnel.

CONCLUSION

Suite à l'analyse des parties prenantes incluses dans la phase de conception, il est possible de faire ressortir quelques enseignements pour les gestionnaires de projet, qui plus est dans des contextes projet hautement médiatisés. La gestion des parties prenantes s'avère un exercice délicat amenant le gestionnaire à les identifier puis les gérer tout au long du cycle de vie du projet. La communication devient alors un outil de gestion qui permet le suivi des divers acteurs.

Identifiées comme un facteur clé de succès, la compréhension et l'intégration de la communication en gestion de projet deviennent un enjeu nécessitant une attention particulière. Dans de tels projets, les médias se doivent d'être appréhendés telle une partie prenante. Ils en deviennent l'indicateur privilégié. Tout particulièrement dans la phase de conception, la communication peut être perçue comme un outil ou un facteur de changement¹³. Dans des projets « sensibles », où la perception du grand public est importante, la communication devient un outil d'acceptabilité sociale¹⁴.

La gestion des parties prenantes s'avère un exercice délicat amenant le gestionnaire à les identifier puis les gérer tout au long du cycle de vie du projet. La communication devient alors un outil de gestion qui permet le suivi des divers acteurs.

Le gestionnaire de projet et/ou le promoteur doivent maîtriser la composante communication dans le but d'optimiser la démarche enclenchée. Pour s'en assurer, le gestionnaire de projet peut choisir une approche « interne » en mettant en place un bureau de liaison ou d'information ou en embauchant pour la période du projet un spécialiste en communication, ou par une approche « externe » en confiant le mandat à une firme de relation publique. Dans les deux cas, l'objectif est double : informer et jouer sur l'acceptabilité, et anticiper et désamorcer des « crises » potentielles liées aux parties prenantes. A fortiori, le poids média est un outil fort intéressant pour déceler les crises éventuelles et les corriger.■

BIBLIOGRAPHIE

¹Glaser et Strauss (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago : Adeline.

²King, W. et D. Cleland (1978). *Strategic Planning and Policy*. New York, Von Nostrand Reinhold.

³Jugdev, K. et R. Muller (2005). "A Retrospective Look at our Evolving Understanding of Project Success." *Project Management Journal* 36(4): 19-31.

⁴Bryde, D. et L. Robinson (2005). "Client Versus Contractor Perspectives on Project Success Criteria." *International Journal of Project Management* (23): 622-629.

⁵Achterkamp, M. et J. Vos (2007). "Investigating the Use of the Stakeholder Notion in Project Management Literature, a Meta-analysis" *International Journal of Project Management* doi:10.1016/j.ijproman.2007.10.001.

⁶Bourne, L. et D. Walker (2005). "Visualising and mapping stakeholder influence." *Management Decision* 23(5): 649-660.

⁷Pan, G. et D. Flynn (2003). "Information Systems Project Abandonment: a Case of Political Influence by Stakeholders." *Technology Analysis & Strategic Management* 15(4): 457-466.

⁸Olander, S. et A. Landin (2008). "A Comparative Study of Factors Affecting the External Stakeholder Management Process." *Construction Management and Economics* 26(6): 553-561.

⁹Kolltveit, B., J. Karlsen, et K. Gronhaug (2007). "Perspectives on Project Management." *International Journal of Project Management* 25(1): 3-9.

¹⁰Walker, D., L. Bourne, et al. (2008). "Influence, Stakeholder Mapping and Visualization." *Construction Management and Economics* 26(6): 645-658.

¹¹Henderson, L. (2004). "Encoding and Decoding Communication Competencies in Project Management – an Exploratory Study." *International Journal of Project Management* 22: 469-476.

¹²Müller, R. (2003). "Determinants for External Communications of IT Project Managers." *International Journal of Project Management* 21: 345-354.

¹³Lehmann, V. (2010). "Connecting Changes to Projects Using a Historical Perspective: Towards Some New Canvases for Researchers." *International Journal of Project Management*, 28(1): 328-338.

¹⁴Savard, J. (2010), "Processus d'acceptabilité sociale des grands projets", les 23^e entretiens Jacques-Cartier, Lyon, novembre.

¹⁵Burns, D., Homer, W. et Rashmi, A (2010). "The External Relationship in Relationship Marketing: An Exploration." *Journal of Business Marketing Management* 4: 51-69.

¹⁶Bourne, L. et D. Walker (2006). "Visualizing Stakeholder Influence- Two Australian Examples." *Project Management Journal* 37(1): 5-21. Sutterfield,

J., S. Friday-Stroud, et al. (2006). "A Case Study of Project and Stakeholder Management Failures: Lessons Learned." *Project Management Journal* 37(5): 26-35.

Aaltonen, K., K. Jaakko, et al. (2008). "Stakeholder salience in global projects." *International Journal of Project Management* 26(5): 509-516.

¹⁷Coates et Humphreys (2008), "Do Economists Reach a Conclusion on Subsidies for Sports Franchises, Stadiums, and Mega-Events?" *Working Paper Series: 08-18*, AIES. Ernst and Young (2010), "Projet d'amphithéâtre multifonctionnel", rapport sommaire.

¹⁸Harvey, J. (2003), "À la recherche de l'indescriptible impact social des activités du sport professionnel." Sport et Villes: enjeux économiques et socio-culturelles.