

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

ÉTUDE EXPLORATOIRE SUR LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES AUX
GESTIONNAIRES POUR INTÉGRER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AUX
PROJETS – LE CAS DES ÉVÉNEMENTS ÉCORESPONSABLES AU QUÉBEC

THÈSE DE DOCTORAT

COMME EXIGENCE PARTIELLE À L'OBTENTION DU DOCTORAT EN
ADMINISTRATION-GESTION DE PROJET

PAR

HÉLÈNE GIFFARD

GATINEAU, AVRIL 2026

PRÉSENTATION DU JURY

Mme Ana-Maria Davila-Gomez, directrice de thèse

Département des sciences administratives, Université du Québec en Outaouais

Mme Emmanuelle Le Moyne de Martigny, présidente du jury

Département des sciences administratives, Université du Québec en Outaouais

Mme Julie Bérubé, examinatrice interne

Département des sciences administratives, Université du Québec en Outaouais

M. Christophe Bredillet, examinateur externe

Département de management, Université du Québec à Trois-Rivières

REMERCIEMENTS

Si des études doctorales peuvent parfois sembler bien solitaires, elles ne pourraient être menées à bien sans la contribution, formelle ou informelle, de nombreuses personnes.

Je tiens d'abord à remercier ma directrice de thèse, madame Ana-Maria Davila-Gomez, pour sa patience et sa flexibilité tout au long de mon parcours, me laissant ainsi tout l'espace dont j'avais besoin pour le réaliser et m'offrant ses conseils et suggestions pour faciliter ma progression.

Merci également aux membres du jury, Mme Emmanuelle Le Moyne de Martigny (présidente), Mme Julie Bérubé (examinatrice) et M. Christophe Bredillet (examineur), d'avoir mis leur temps et leur esprit critique disponibles pour la finalisation de ma thèse.

Ce projet de recherche n'aurait pas pu être fait sans la participation de plusieurs organisations. Un merci particulier à Lola, Joannie, Patrick, Céline, Sophie et Julie pour m'avoir généreusement offert leur temps, en plus de m'ouvrir les portes de leur organisation.

Finalement, un grand merci à ma famille et mes ami·es de m'avoir patiemment écoutée parler de mes études doctorales, même sans réellement en saisir les enjeux, de m'avoir questionnée sur les raisons de les faire, ce qui a contribué à une meilleure introspection sur ma démarche, et de m'avoir encouragée à persévérer malgré les difficultés et imprévus qui ont jalonné ce parcours. Votre grande confiance en ma capacité de réussir, qui pouvait parfois me sembler totalement aveugle, a été une grande source de motivation.

RÉSUMÉ

Les préoccupations environnementales prennent de plus en plus d'espace dans nos vies et l'importance, voire l'urgence, d'agir se fait de plus en plus sentir. Une plus grande sensibilité aux enjeux sociaux est également présente. Le concept de développement durable tente d'intégrer ces dimensions aux différents aspects de notre vie, tant personnelle que professionnelle. La gestion de projet événementiel tente également d'en tenir compte, ce qui a amené, au Québec, aux événements écoresponsables. Cette thèse a comme objectif d'explorer l'intégration du développement durable dans le cadre de projet événementiel.

À partir d'une recherche documentaire, la problématique générale de recherche se concentre d'abord sur le concept de développement durable, qui a fait l'objet de nombreuses recherches et critiques depuis les quatre dernières décennies, afin de présenter différents modèles et définitions afin de mieux saisir ce concept. Plus récemment, il a fait l'objet de recherches dans le cadre de la gestion de projet, ce qui a permis de soulever les spécificités et défis de son intégration dans ce contexte. Celles-ci sont donc présentées, en accordant une plus grande attention aux projets événementiels puisqu'ils présentent des particularités par rapport aux autres types de projet.

Ce contexte particulier et les enjeux qu'il entraîne nous ont amenés à la question spécifique : comment les gestionnaires de projet événementiel pourraient-ils intégrer les principes du développement durable à leur pratique ? Pour y répondre, nous nous sommes concentrées sur les compétences dont les gestionnaires devraient faire preuve. La question a été divisée en trois sous-questions afin de clarifier le contexte dans lequel les compétences sont mobilisées, lesquelles sont mobilisées et comment elles sont appliquées par les gestionnaires. Une recherche documentaire a été réalisée en lien avec les compétences préconisées en gestion de projet écoresponsable. Considérant l'information disponible limitée, elle a été complétée à l'aide des compétences préconisées en gestion de projet événementiel, gestion durable de projet et éducation au développement durable afin de développer un cadre d'analyse pour soutenir la recherche. Les cinq compétences clés développées en éducation au développement durable et utilisées dans le cadre de recherche

en organisation et en gestion de projet ont été retenues, auxquelles deux autres compétences ont été ajoutées pour mieux refléter ce qui est présenté dans la documentation.

Le projet de recherche qualitative exploratoire utilise une perspective constructiviste. Pour tenir compte des informations qui découlent de la recherche documentaire tout en permettant l'émergence de nouvelles informations, la structure est abductive. L'étude de cas multiples est utilisée. Les projets choisis sont des événements écoresponsables ayant reçu la certification du Bureau de Normalisation du Québec (BNQ) pour la gestion responsable des événements ou s'étant qualifié pour un Vivat, soit un prix remis par le Conseil québécois des événements écoresponsables, afin que la démarche écoresponsable ait été validée par une organisation indépendante. Des entrevues semi-dirigées ont été menées auprès de professionnels d'événements et d'une organisation dont un de leurs rôles est d'accompagner les événements qui veulent intégrer l'écoresponsabilité. Ces entrevues sont appuyées par la documentation relative aux événements ainsi qu'un journal de bord détaillé du projet de recherche.

Les résultats montrent des spécificités dans l'utilisation dans des situations réelles des compétences identifiées dans la théorie, mais également un partage possible entre le gestionnaire, l'équipe de projet et des ressources externes, ce qui permet de s'adapter aux situations particulières des événements et aux enjeux amenés par l'intégration du développement durable. Le vécu illustré par les résultats soulève également d'autres questions relatives aux compétences elles-mêmes et à leur application, mais également des questions plus générales sur l'impact de l'intégration du développement durable dans la gestion de projet événementiel.

Mots clés : développement durable, événement écoresponsable, gestion de projet, compétences

TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION DU JURY.....	i
REMERCIEMENTS	ii
RÉSUMÉ.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES ANNEXES	ix
LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE : L'INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	4
1.1 Principales définitions et limites du concept de développement durable	5
1.2 Particularités amenées par le développement durable à la gestion de projet.....	10
1.3 Le cas particulier des événements écoresponsables	16
1.3.1 Particularités de la gestion de projet événementiel.....	17
1.3.2 L'intégration du développement durable aux événements	21
1.4 Le projet et l'augmentation de sa complexité.....	31
1.5 Synthèse du chapitre.....	34
CHAPITRE 2. CADRE THÉORIQUE : LES COMPÉTENCES DES GESTIONNAIRES DE PROJET.....	36
2.1 Une définition de la compétence	36
2.2 Les principales compétences préconisées en gestion d'événements écoresponsables	37
2.3 Les compétences présentées dans des domaines connexes	39
2.3.1 Les principales compétences préconisées en éducation du développement durable	40
2.3.2 Compétences identifiées pour intégrer le développement durable à la gestion de projet	45
2.3.3 Compétences préconisées en gestion d'événements.....	51
2.4 Synthèse du chapitre.....	55
CHAPITRE 3. PROJET DE RECHERCHE	57
3.1 Question spécifique de recherche.....	57
3.2 Particularités du contexte des projets événementiels	58
3.3 Compétences répertoriées.....	60
3.4 Cadre d'analyse	70

3.5 Synthèse du chapitre.....	73
CHAPITRE 4. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	74
4.1 Posture de la recherche.....	74
4.2 Structure de la recherche	75
4.3 Stratégie de la recherche.....	76
4.4 Stratégie d'échantillonnage	80
4.5 Traitement des données	81
4.6 Considérations éthiques.....	83
4.7 Avantages et limites.....	83
4.8 Contributions attendues.....	84
4.9 Synthèse du chapitre.....	85
CHAPITRE 5. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	86
5.1. Présentation des cas d'étude.....	86
5.2 Profil des répondant·es.....	88
5.3 Présentation et analyse des données recueillies lors des entrevues : le contexte.....	90
5.3.1 Compréhension de l'aspect écoresponsable du projet événementiel.....	91
5.3.2 Les valeurs et l'engagement comme conditions préalables à l'action.....	93
5.3.3 Identification d'une personne responsable	95
5.3.4 Application des dimensions du développement durable.....	96
5.3.5 L'événement écoresponsable comme outil de transformation.....	108
5.4 Présentation et analyse des données recueillies lors des entrevues : les compétences.....	111
5.4.1 Éthique : avant les compétences, les valeurs	111
5.4.2 Distinction avant et pendant	112
5.4.3 Compétences préalablement identifiées	113
5.5 Synthèse des résultats	133
CHAPITRE 6. DISCUSSION	138
6.1 Réflexion critique sur les résultats	138
6.2 Proposition d'un cadre conceptuel de référence.....	143
6.3 Principales contributions	146
6.4 Limites de la recherche.....	146
6.5 Pistes de recherches futures.....	148
CONCLUSION	151
RÉFÉRENCES.....	159

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Exemples de modèles du concept de développement durable	7
Tableau 2 : Résumé des représentations du développement durable	8
Tableau 3 : Concepts connexes à celui de développement durable	10
Tableau 4 : Exemples de catégorisation des événements.....	19
Tableau 5 : Principales compétences répertoriées des domaines d'activités analysés.....	56
Tableau 6 : Compétence systémique et complexité	61
Tableau 7 : Compétence normative.....	62
Tableau 8: Compétence stratégique et en gestion	63
Tableau 9 : Pensée prospective et diversité des perspectives	64
Tableau 10 : Compétence interpersonnelle et communication	66
Tableau 11 : Réflexivité et apprentissage.....	68
Tableau 12 : Compétence éthique	69
Tableau 13 : Relation entre l'objectif, la question, les sous-questions et le cadre d'analyse	73
Tableau 14 : Relation entre l'objectif de la recherche, la question et ses sous-questions et l'approche méthodologique utilisée.....	85
Tableau 15: Profil des répondant·es.....	90
Tableau 16 : Mesures mises en œuvre par les événements en fonction des dimensions du développement durable.....	134
Tableau 17 : Compétences abordées et leurs particularités	137

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cadre d'analyse	72
Figure 2 : Synthèse des compétences à travers le cycle de vie de l'événement	144

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Cartographie des organisations en fonction des préoccupations environnementales et socio-économiques	153
Annexe 2 : Écoles de pensées en gestion de projet.....	154
Annexe 3: Matrice Excel pour l'analyse des résultats	155
Annexe 4 : Approbation éthique	156
Annexe 5 Courriel d'introduction.....	158

LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

AMP : Association for Project Management

BNQ : Bureau de Normalisation du Québec

CMED : Commission mondiale sur l'Environnement et le Développement

CQEER : Conseil québécois des événements écoresponsables

ÉDD : Éducation au développement durable

EMBOK : Event Management Body of Knowledge

EMICS: Event Management International Competency Standards

ÉRE : Éducation relative à l'environnement

GES: Gaz à effet de serre

GRI: Global Reporting Initiative

MINCE: Meetings, Incentives, Networking, Conferences, and Exhibitions

PMBOK: Project Management body of Knowledge

PMI : Project Management Institute

RSE : Responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises

INTRODUCTION

Depuis de nombreuses années, différents rapports internationaux, comme ceux réalisés par le Programme des Nations Unies pour l'Environnement, ainsi que nationaux et provinciaux nous montrent que des enjeux environnementaux, par exemple les changements climatiques, sont une source de préoccupations tant au niveau local qu'à l'échelle mondiale et que ces préoccupations prennent une importance qui dépasse le cadre strict des aspects écologiques pour s'étendre aux autres sphères de notre vie, autant par rapport aux impacts pour les individus et les collectivités et les solutions à apporter que par la remise en question de notre mode de vie. De ce contexte, des concepts tels que le développement durable prennent de plus en plus d'importance, entre autres au Canada depuis les 40 dernières années. Cependant, si l'importance d'agir a été démontrée, le passage d'un concept et de ses objectifs globaux pour répondre à des enjeux de si grande ampleur à leur opérationnalisation dans des actions concrètes représente un défi pour les individus, les organisations et les sociétés.

Les projets événementiels, quant à eux, sont très présents dans nos communautés et contribuent à les enrichir en permettant les rencontres et échanges, que ce soit au niveau local ou international, de la fête de quartier aux Jeux olympiques. Ceux-ci ont de nombreux impacts, autant positifs que négatifs, et l'intégration d'une perspective comme le développement durable a mené à l'émergence des événements écoresponsables, comme c'est le cas au Québec depuis les 20 dernières années.

Cependant, l'intégration du développement durable ou de l'écoresponsabilité dans un contexte bien ciblé comme des projets événementiels n'est pas aisée. En effet, la gestion de projet s'est développée avec des cadres de référence très différents, par exemple les référentiels développés par le Project Management Institute (PMI), soit le guide PMBOK (Project Management body of Knowledge), et par l'Association for Project Management (AMP), soit le guide APM body of knowledge, sans compter les spécificités du projet événementiel, par exemple le guide Event Management Body of Knowledge (EMBOK). Aussi, les gestionnaires de projet ont besoin de plus d'outils pour l'intégration du développement durable dans la gestion des projets dans les domaines et contextes

organisationnels qui leur sont propres, alors que leur rôle dans cette intégration a été suggéré comme essentiel.

Dans cet ordre d'idée, ce projet de recherche, effectué dans le cadre du doctorat en administration-gestion de projet, veut donc explorer comment les gestionnaires de projet pourraient parvenir à davantage intégrer le concept de développement durable à leur pratique, plus particulièrement les compétences qui leur seraient nécessaires à cette fin et comment elles pourraient être mobilisées par ces derniers, en utilisant le contexte plus spécifique des événements écoresponsables au Québec. Dans cette optique, notre objectif est de contribuer au développement des connaissances à ce sujet autant dans la discipline de la gestion de projet que du management, et ultimement que ces connaissances permettent de mieux outiller les gestionnaires de projet qui veulent intégrer ce concept dans leur pratique. Ce document présente l'assise sur laquelle la recherche a été réalisée.

Le premier chapitre aborde la problématique générale. Le développement durable est d'abord introduit afin de mettre en contexte et présenter les principales définitions et divergences relatives à ce concept. L'impact de l'intégration de ce concept à la gestion de projet de façon générale est ensuite développé, suivi de précisions par rapport à la gestion de projet événementiel écoresponsable.

Le deuxième chapitre présente les principales compétences préconisées en gestion de projet événementiel écoresponsable. Elles sont complétées par celles préconisées dans trois contextes connexes, soit la gestion de projet événementiel, la gestion durable de projet et l'éducation au développement durable. Nous réalisons un diagnostic sur ce qui existe dans les référentiels les plus utilisés dans ces différents contextes et selon les bonnes pratiques afin de développer le cadre théorique du projet de recherche.

En s'appuyant sur les éléments théoriques développés dans les chapitres précédents, le troisième chapitre identifie les espaces à explorer et présente la question spécifique de recherches et ses sous-questions. Un cadre d'analyse a été développé, d'abord basé sur les compétences clés déjà identifiées en éducation au développement durable et utilisées lors de recherches en organisations ainsi que plus spécifiquement en gestion de projet, et ensuite

bonifié par deux autres compétences pour mieux tenir compte de ce qui est présenté dans la documentation.

La méthodologie employée pour répondre à la question de recherche est ensuite présentée au quatrième chapitre. La recherche est exploratoire et la structure utilisée est abductive. Elle s'appuie sur l'étude de cinq événements écoresponsables qui se sont déroulés au Québec. Une organisation dont l'un des mandats est l'accompagnement des événements qui veulent intégrer l'écoresponsabilité a également été considérée. Les méthodes de cueillette de données sont également présentées, soit des entrevues semi-dirigées menées auprès de professionnels d'événements, auxquelles s'ajoutent la documentation relative aux événements et un journal de bord détaillé du projet de recherche. Les considérations éthiques relatives à ce projet de recherche sont finalement présentées.

Le cinquième chapitre présente les résultats de la recherche et leur analyse. La première partie introduit d'abord les événements et répondant·es. Des informations relatives au contexte des événements et de l'impact de l'intégration du développement durable sont ensuite précisées. L'analyse des compétences est finalement développée.

Le sixième chapitre propose une discussion sur les résultats, leurs limites et les différentes perspectives qu'ils ouvrent ainsi que les questions qu'ils soulèvent. Les contributions au domaine de la gestion de projet événementiel écoresponsable sont également présentées ainsi que les limites du projet de recherche. Quelques pistes pour de futures recherches sont également proposées.

Finalement, une conclusion générale permet de donner une vue d'ensemble du travail réalisé.

CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE : L'INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

La gestion de projet s'est beaucoup développée durant les dernières décennies. Le *Project Management Body Of Knowledge* (PMBOK) définit le projet comme une « initiative temporaire entreprise dans le but de fournir un produit, un service ou un résultat unique » (Project Management Institute, 2021). Pour certains, la gestion de projet classique aborde le cycle de vie du projet de façon linéaire et accorde une grande importance à ses aspects techniques. Elle accorde également une grande place à la standardisation basée sur le consensus, la transparence et la disponibilité des informations ainsi qu'à la certitude et la stabilité. Cependant, ces standards atteignent leurs limites dans des contextes plus complexes ou conflictuels (Bredillet et coll., 2015).

Les remises en question que ces limites mettent en exergue touchent plusieurs aspects de la gestion de projet : la contextualisation des projets dans la stratégie de l'organisation et son environnement, les aspects sociaux et politiques des projets, les perspectives et pratiques alternatives, la complexité et l'incertitude, l'actualisation des projets et les différentes perspectives reliées au projet (Svejvig & Andersen, 2015). Ainsi, la première partie de ce chapitre présente brièvement le concept de développement durable pour ensuite montrer comment il contribue à ces remises en question lors de son intégration à la gestion des projets. Ensuite, les particularités des projets événementiels sont présentées pour ensuite aborder les projets événementiels écoresponsables de façon plus spécifique.

L'analyse et la contextualisation de cette problématique se sont appuyées principalement sur une revue documentaire et bibliographique spécifique à la gestion de projet, tel que l'*International Journal of Project Management*, mais également relative au développement durable en débutant par des références internationales pour ensuite aborder des modèles développés au Québec¹.

¹ Selon l'accès aux bases de données académiques, livres et autres documents des bibliothèques à travers le monde à partir des bases de données et de l'outil de recherche Sofia, accessibles de la bibliothèque de l'Université du Québec en Outaouais

La recherche documentaire pour la section 1.2 s'est basée sur les mots-clés suivants, en s'assurant que le ou les mots-clés utilisés réfèrent à la gestion de projet et au développement durable : gestion de projet, développement durable, gestion durable de projet, *project management*, *sustainable devlopment*, *sustainable project management*, *green project management*, *sustainability*, et *social responsibility*. Pour la section 1.3, les mots-clés suivants ont été utilisés : projet événementiel, événement, développement durable, gestion d'événement, gestion durable d'événement, événement écoresponsable, *event management*, *sustainable development*, *sustainability*, *sustainable event*, *responsible event* et *green event*.

Une diversité de références a été retenue afin de couvrir l'historique de l'intégration du développement durable aux projets et événements, ses aspects théoriques ainsi que des études de cas qui le démontrent dans la pratique. Quelques auteurs avaient également réalisé de revues de la documentation sur ces sujets. Elles ont été utilisées pour la pertinence des informations apportées, mais également leur bibliographie, afin d'enrichir la revue documentaire et bibliographique réalisée. Les références plus techniques, comme les guides ou les méthodes d'évaluation des impacts, n'ont pas été retenues.

1.1 Principales définitions et limites du concept de développement durable

Si la prise de conscience des problèmes environnementaux ainsi que du lien entre l'environnement et la société ont amené à la formulation du concept de développement durable, il n'y a pas de définition unique et spécifique. Une des premières définitions reconnues mondialement est celle présentée dans le Rapport de la Commission mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED) de l'Organisation des Nations Unies (ONU) intitulé « Notre avenir à tous » publié en anglais en 1987, soit « un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1988, p. 40). Depuis ce temps, de nombreuses définitions, interprétations et critiques ont été présentées et des modèles ont été développés, le plus utilisé étant celui dans lequel le développement durable est la convergence de trois cercles représentant les dimensions écologique, économique et sociale. Ces trois dimensions ont

également été représentées sous la forme de trois piliers qui soutiennent le développement durable.

Le modèle de *Triple P* présente quant à lui ces trois dimensions en termes de *planet*, *people* et *profit* (Elkington, 1997). Le modèle tripolaire hiérarchisé présente plutôt ces dimensions en termes de conditions (dimension écologique), moyens (dimension économique) et fins (dimension sociale) en y ajoutant la gouvernance et l'équité (Gendron & Revérêt, 2000). La Grille d'analyse de développement durable, quant à elle, considère six dimensions : écologique, économique, sociale, culturelle, éthique et gouvernance, en plus d'offrir un outil d'analyse très développé qui peut appuyer l'opérationnalisation du développement durable dans les organisations (Villeneuve et coll., 2016). Ces deux derniers modèles, développés au Québec, montrent également une perspective plus élaborée et nuancée du développement durable et de ses dimensions.

Six principes de durabilités ont également été présentés spécifiquement en lien avec la gestion de projet: harmonisation des intérêts économiques, sociaux et écologiques; orientation à court et long terme; orientation locale et globale; consommation des intérêts et non du capital (ressources naturelles); transparence et imputabilité; valeurs personnelles et éthiques (Silvius, 2013).

Avec ces éléments théoriques, nous présentons au Tableau 1 une compilation de ces exemples qui facilite la visualisation des similitudes et différences entre ces différents modèles. Les zones ombragées du Tableau 1 correspondent aux dimensions qui ne sont pas considérées spécifiquement par les modèles.

Cependant, ces modèles ne peuvent refléter les nombreux débats et critiques qui ont jalonné et qui jalonnent encore la définition et l'utilisation du concept, par exemple la perspective de ce qu'est le développement et son rapport avec la croissance économique, ni la diversité des interprétations. D'ailleurs, une recherche réalisée au Québec (Riffon, 2016) a fait ressortir différentes représentations du concept par les acteurs qui veulent intégrer le développement durable dans leur pratique. Celles-ci sont présentées dans le Tableau 2 à titre d'exemple.

Tableau 1: Exemples de modèles du concept de développement durable

Modèles	Trois dimensions/ piliers du développement durable	Triple P (Elkington, 1997)	Modèle tripolaire hiérarchisé (Gendron & Revêrêt, 2000)	Grille d'analyse de développement durable (Villeneuve et coll., 2016)	Principes de durabilité en gestion de projet (Silvius, 2013)	
Dimensions considérées	Dimension écologique	Planète ²	Conditions : dimension écologique	Dimension écologique	Harmonisation des intérêts économiques, sociaux et écologiques Consommation des intérêts et non du capital	
	Dimension économique	Profit ²	Moyens : dimension économique	Dimension économique	Harmonisation des intérêts économiques, sociaux et écologiques	
	Dimension sociale	Personnes/ communautés ²	Fins : dimension sociale	Dimension sociale	Harmonisation des intérêts économiques, sociaux et écologiques	
				Dimension équité	Dimension éthique	Valeurs personnelles et éthiques
				Dimension gouvernance	Dimension gouvernance	Transparence et imputabilité
					Dimension culturelle	
						Orientation à court et long terme Orientation locale et globale

© Giffard, H (2025)

² Traduction libre de l'auteure

Tableau 2 : Résumé des représentations du développement durable

Finalité	Conception	Approche
<ul style="list-style-type: none"> • Biocentrée • Écocentrée • Anthropocentrée • Sociocentrée • Technocentrée • Multicentrée 	Définie selon : <ul style="list-style-type: none"> • Nature des dimensions considérées • Relation entre les dimensions (égalitaire, priorisée, subordonnée, hiérarchisée) • Complexité (linéaire, dichotomique ou multidirectionnelle) • Statique ou dynamique 	<ul style="list-style-type: none"> • Économiciste • Environnementaliste • Écologiste • Humaniste • Territoriale • Politique • Technoscientifique • Éthique

© Giffard, H (2025), Adaptation de (Riffon, 2016, p. 291)

Un exemple plus concret pour représenter ces différences est une cartographie, présentée à l'annexe 1, élaborée en fonction des préoccupations environnementales et socio-économiques (équité), qui montre bien les principaux débats par rapport aux préoccupations environnementales et socio-économiques, mais également où se situent quelques grandes organisations, comme la Banque mondiale ou l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), ainsi que différents courants de pensée, allant du néolibéralisme économique à l'écoféminisme (Hopwood et coll., 2005).

Par rapport aux stratégies d'entreprise plus spécifiquement, ces positionnements font référence aux stratégies d'accommodation qui intègrent des considérations sociales et environnementales dans les processus et aux stratégies proactives qui suggèrent plutôt de changer le modèle d'entreprise lui-même afin qu'il soit basé sur le développement durable (Bocken et coll., 2014). Un troisième type de stratégie est également présent, soit les stratégies défensives qui se limitent à protéger les façons de faire actuelles.

Il faut également noter que les interprétations données aux dimensions peuvent différer. Par exemple, le terme profit peut nous amener à considérer la dimension économique en tant qu'avantages que peuvent retirer les entreprises en intégrant des

considérations sociales et environnementales dans leurs activités, bien que cette interprétation ne reflète pas nécessairement la pensée de l'auteur (Elkington, 1997). D'ailleurs, selon certains auteurs, les considérations pour les populations les plus pauvres sur lesquelles la définition initiale est basée sont généralement complètement évacuées du discours de nombreuses entreprises (Barkemeyer et coll., 2014). La Grille d'analyse de développement durable présente une autre interprétation dans laquelle l'économie « vise à répondre aux besoins matériels des individus et des collectivités, ainsi qu'à leur autonomisation financière » (Villeneuve et coll., 2016, p. 4).

La dimension écologique, quant à elle, aborde autant les processus que les produits ainsi que les ressources utilisées jusqu'aux rejets dus aux activités (Turki, 2009). Si les différents outils qui abordent la dimension écologique (par exemple ISO 14 000 : Management environnemental, *Global Reporting Initiative (GRI) standard*, Grille d'analyse de développement durable, entre autres) présentent des critères similaires, l'application dans les organisations dépend grandement du secteur d'activité.

Quant à la dimension sociale, elle est considérée comme la plus difficile à définir et à intégrer (Vifell & Soneryd, 2012).

En somme, bien que ce concept existe depuis plusieurs années, une certaine confusion et des divergences d'opinions subsistent dans les différentes définitions et des difficultés sont présentes dans son opérationnalisation dans les organisations. Cependant, il y a un certain consensus sur l'intégration des dimensions économique, sociale et écologique ainsi que sur la perspective à long terme et les considérations pour les enjeux locaux, régionaux et globaux, sans que ce consensus se traduise nécessairement dans la pratique (Økland, 2015).

Finalement, dépendant de la nature des organisations et de leur champ d'action ainsi que de leur interprétation de ce que peut être le développement durable, des concepts connexes sont également utilisés. Le Tableau 3 en présente quelques-uns.

Tableau 3 : Concepts connexes à celui de développement durable

Concepts	Définitions
Responsabilité sociale des entreprises	« mesures volontaires prises par une entreprise pour mener ses activités d'une manière durable sur le plan économique, social et environnemental. » (Gouvernement du Canada, 2014, p. 6)
Économie circulaire	« Système de production, d'échange et de consommation visant à optimiser l'utilisation des ressources à toutes les étapes du cycle de vie d'un bien ou d'un service, dans une logique circulaire, tout en réduisant l'empreinte environnementale et en contribuant au bien-être des individus et des collectivités » (Sauvé et coll., 2016, p. 20)
Écocitoyenneté	« Citoyenneté critique, compétente, créative et engagée à l'égard des questions socioécologiques, capable et désireuse de participer aux débats publics, à la recherche de solutions et à l'innovation écosociale » (Sauvé et coll., 2017, p. 5).
Transition socioécologique	Initiatives de transitions écologiques (ITSÉ) : « regroupent l'ensemble des expériences citoyennes ou entrepreneuriales pouvant être partenariales, qui sont démocratiques (soumises à la participation et à la délibération) et sociales et solidaires (volonté de réduire les inégalités socioéconomiques) ; modifient les rapports société-économie-environnement par la mise en place d'actions qui visent une transformation vers des systèmes plus soutenables au point de vue social et environnemental. Elles se retrouvent dans des domaines variés (agriculture, énergie, transport, recyclage, etc.) ; rassemblent des acteurs dont les actions vont dans le sens d'un maillage entre enjeux sociaux et environnementaux » (Guay-Boutet et coll., 2021, p. 36).

© Giffard, H (2025)

1.2 Particularités amenées par le développement durable à la gestion de projet

Si de nombreuses ressources existent pour appuyer l'intégration du développement durable dans une organisation et qu'il y a de plus en plus de recherches spécifiques à la gestion de projet, très peu font le lien entre les deux (Abou-Warda, 2014). Les références qui font ce lien sont très récentes. Des revues documentaires montrent qu'il y a très peu de publications spécifiques à ce sujet avant 2005 et qu'il y a une nette augmentation depuis 2010 (Aarseth et coll., 2017; Silvius & Schipper, 2014b). Par contre, il a aussi été soulevé qu'elles concernent principalement les aspects conceptuels et moraux et que des études

empiriques sont nécessaires pour mieux comprendre comment le développement durable peut être intégré à la gestion de projet (Martens & Carvalho, 2016b). Bien que l'intérêt des praticiens et chercheurs ait augmenté, des auteurs considèrent que la gestion durable des projets n'a pas atteint son plein potentiel (Silvius & Huemann, 2024).

Les recherches réalisées auprès d'organisations présentées dans les principales publications en gestion de projet³, principalement des études de cas, concernent généralement des projets dans de grandes entreprises nationales ou internationales. Elles touchent des domaines diversifiés, tels que les mines, l'énergie, les banques et compagnies d'assurances, les technologies de l'information et la construction, et proviennent de pays variés, entre autres en Europe, en Amérique du Nord et en Amérique du Sud (Marcelino-Sádaba et coll., 2015; Tiron-Tudor & Gragu, 2013). Nous pouvons également trouver plusieurs recherches réalisées dans le secteur public, par exemple en agriculture (Brent & Tredoux, 2013), en milieu hospitalier (Gareis et coll., 2013) et dans des projets liés à la construction et aux infrastructures (Banihashemi et coll., 2017; Giannetti et coll., 2018; Herazo et coll., 2012; Hueskes et coll., 2017; Kivilä et coll., 2017; Lenferink et coll., 2013; Martens & Carvalho, 2016a; Zhang et coll., 2014). Le lien entre ces projets et le développement urbain est également abordé (Dennis Heung-Fu & Sankaran, 2004; Edum-Fotwe & Price, 2009). Finalement, une attention particulière a également été portée pour les mégaprojets, principalement en Chine (Lin et coll., 2017; Ma et coll., 2017; Zeng et coll., 2015; Zhou & Mi, 2017).

Cependant, si les principales publications en gestion de projet⁴ y font actuellement peu référence, la recherche et la pratique touchent une plus grande variété d'organisations et de secteurs d'activités, par exemple la gestion de projet dans les PME (Tehar, 2016), les projets de développement international ou l'organisation d'événements écoresponsables (Holmes et coll., 2015). Il est donc essentiel de s'attarder à des pratiques réelles qui intègrent les concepts théoriques que nous proposons. Cela nous offre alors l'occasion d'observer la réalité pour une compréhension plus approfondie du phénomène.

³ Voir note 1

⁴ Idem

Quelques distinctions ont été soulevées entre la gestion de projet traditionnelle et la gestion durable de projet. Plutôt que la gestion du temps, des coûts et de la qualité, le développement durable demande de se concentrer sur les impacts environnementaux, sociaux et économiques non seulement au niveau local et pour la durée du projet, mais également de façon globale et à long terme (Silvius & Schipper, 2014b; Talbot & Venkataraman, 2011). Donc, la considération pour le développement durable a apporté un questionnement sur le cycle de vie du projet (Labuschagne & Brent, 2005). Il est suggéré de considérer non seulement le cycle de vie du projet, mais également celui du livrable, ce qui contribue à élargir considérablement la portée du projet (Huemann & Silvius, 2017; Siew et coll., 2016).

Aussi, il peut être difficile de démontrer la viabilité économique du développement durable dans le cycle de vie d'un projet (Al-Saleh & Taleb, 2010). Cependant, sa gestion plus durable influence positivement son succès lorsque la performance sociale et environnementale est reliée au succès, et ce, peu importe le secteur d'activité, le pays, la taille de l'entreprise et la complexité des projets (Carvalho & Rabechini Jr, 2017). Cela met en exergue le questionnement entre le succès de la gestion d'un projet en termes de coûts, échéanciers et qualité et le succès du projet lui-même, puisque les objectifs du développement durable dépassent largement ceux de la gestion du projet (Martens & Carvalho, 2016a; Silvius & Schipper, 2015). La prise en compte de l'éthique est également proposée afin d'assurer le succès des projets dans une perspective de durabilité (Mishra et coll., 2011).

Une autre distinction très importante concerne l'implication des parties prenantes qui sont plus nombreuses et qui demandent de passer de la gestion des parties prenantes à la gestion avec et pour celles-ci (Eskerod & Huemann, 2013; Økland, 2015; Silvius & Schipper, 2014b). Leur implication doit se faire le plus tôt possible dans le processus (Aarseth et coll., 2017; Silvius & Schipper, 2014b). Aussi, une plus grande transparence est suggérée autant sur les impacts positifs que négatifs du projet (Maddaloni & Derakhshan, 2019).

À cet effet, différentes recherches ont été effectuées sur l'intégration du concept de développement durable dans les processus de cocréation de valeur, principalement lors de la conception des projets (Hueskes et coll., 2017; Keeys & Huemann, 2017), ce qui permet de développer une relation de confiance et d'intégrer les valeurs des parties prenantes dans les objectifs du projet (Maddaloni & Derakhshan, 2019). Ces recherches ont été menées dans des contextes diversifiés, par exemple en agriculture (Keeys & Huemann, 2017) et en construction (Abidin & Pasquire, 2007; Al-Saleh & Taleb, 2010). Ce processus d'adaptation et d'apprentissage implique des tensions entre les parties prenantes, dont aucune ne contrôle entièrement chaque aspect du développement durable, et nécessite de créer une vision commune et d'utiliser une démarche transparente (Keeys & Huemann, 2017). La participation des parties prenantes à l'analyse multicritères des projets est également proposée (De Brucker et coll., 2013). Il importe également d'éviter la trop grande simplification dans la classification des différents groupes, par exemple la communauté locale qui est composée de nombreux individus qui peuvent avoir des intérêts communs, mais également de nombreuses divergences (Maddaloni & Derakhshan, 2019).

En raison de ces distinctions, il est considéré que l'intégration du développement durable à la gestion de projet implique une plus grande complexité (Silvius & Schipper, 2014b). Il est aussi proposé que la gestion de l'incertitude puisse favoriser la gestion durable des projets complexes (Brink, 2017). Il a aussi été soulevé que les gestionnaires de projet qui veulent réconcilier les objectifs du développement durable à ceux de la gestion de projet font face à plus de tensions, contradictions et paradoxes principalement reliés à la dimension temporelle diversifiée des objectifs de développement durable, à la présence de barrières organisationnelles et au manque de contrôle sur le processus, notamment au manque de connaissances des meilleures pratiques et au manque de soutien institutionnel (Sabini & Alderman, 2021).

L'intégration du concept de développement durable peut également se faire directement au niveau de l'organisation, ce qui a un impact sur les projets (Aarseth et coll., 2017). Il peut également être utilisé comme critère pour évaluer les projets, par exemple pour faire une première sélection dans le cadre d'un portefeuille de projets (Aarseth et coll., 2017; Khalili-Damghani & Tavana, 2014; Sánchez, 2015) ou permettre des actions

collectives et coordonnées (Teerikangas et coll., 2024). Pour d'autres auteurs, considérant que le développement durable répond aux besoins à court terme tout en ayant une responsabilité à long terme, il peut faciliter l'alignement des projets avec la stratégie de l'organisation (Herazo et coll., 2012). Selon ces derniers, en se basant sur une recherche effectuée dans l'industrie de la construction, l'intégration du développement durable dans les stratégies contribue grandement à aider les équipes à utiliser les ressources dans une vision commune, à promouvoir l'utilisation d'approches et outils pour intégrer les points de vue variés et ainsi faciliter la collaboration entre les parties prenantes et à encourager la coopération et la gestion des connaissances dans des environnements dynamiques et complexes.

Aussi, il est important que le développement durable soit intégré de façon explicite à la stratégie des organisations et aux approches utilisées pour la gestion des projets (Tharp, 2013). D'ailleurs, six items ont été identifiés (Keeys et coll., 2013) pour favoriser l'intégration du développement durable aux projets : la présence d'une stratégie de développement durable de l'entreprise, la connaissance de la stratégie par les gestionnaires de projet et par les parties prenantes, l'autonomie dans la gestion du projet pour négocier et s'adapter au contexte, la capacité de transposer la stratégie de l'entreprise aux projets et la capacité de gestion des parties prenantes. Par contre, pour d'autres auteurs (Martens & Carvalho, 2016b; Sánchez, 2015), si le développement durable est souvent présenté dans la mission des entreprises et dans leur stratégie, il est considéré comme difficile à intégrer aux programmes et projets. Une recherche a d'ailleurs fait ressortir que la gestion durable des projets est principalement réactive plutôt que proactive et que la dimension économique est mieux abordée que les dimensions écologique et sociale (Magano et coll., 2024).

Différentes barrières à l'intégration du développement durable dans le contexte de projet ont également été identifiées, en commençant par la compréhension du concept lui-même (Abou-Warda, 2014). La structure et la culture organisationnelle, la communication, la confiance et l'isolement sont également des barrières importantes identifiées (Abou-Warda, 2014). Par ailleurs, un sondage réalisé auprès de gestionnaires de projet montre que les besoins les plus grands concernent la compréhension des notions ainsi que l'accès à des formations et outils, et que ceux-ci devraient cibler principalement le développement d'une

culture de durabilité et l'intégration du développement durable dans les programmes et projets, en plus de l'engagement et la gestion des parties prenantes (Baker et coll., 2015).

L'intégration du développement durable dépend également de l'intérêt des clients et de leur engagement sur cet aspect, de leurs connaissances de celui-ci ainsi que des contraintes liées au temps, aux coûts et à la portée préétablis du projet (Abidin & Pasquire, 2007; Al-Saleh & Taleb, 2010). Le manque d'incitatif externe, par exemple par les normes et les lois, est également une contrainte importante à l'intégration du développement durable (Al-Saleh & Taleb, 2010). D'ailleurs, l'engagement du client et les incitatifs externes sont considérés comme des facteurs critiques de succès, d'après une recherche menée sur l'intégration du développement durable dans des projets de construction (Banihashemi et coll., 2017). Les autres facteurs identifiés par ces auteurs sont la gestion des connaissances dans l'organisation, la stratégie de la direction, les protocoles relatifs à la santé et la sécurité et les compétences des gestionnaires de projet (Banihashemi et coll., 2017).

Le développement durable et ses différents aspects étaient initialement peu abordés dans les principales références en gestion de projet, comme le Guide PMBOK, ISO 21 500, ICB ou Prince 2 (Marcelino-Sádaba et coll., 2015; Silvius, 2013). Cependant, si aucun lien explicite n'avait été relevé, certains aspects qui peuvent être reliés avec le développement durable, comme l'éthique, étaient présents et pouvaient permettre de promouvoir son intégration dans un prochain standard (Gareis et coll., 2013). D'ailleurs, les principes sur lesquels la plus récente édition du Guide PMBOK est basée le permettent (Project Management Institute, 2021). Aussi, il est considéré que les dimensions économique et écologique sont généralement bien intégrées dans les projets, contrairement à la dimension sociale qui est négligée non seulement dans les projets, mais également dans la recherche (Marcelino-Sádaba et coll., 2015; Vifell & Soneryd, 2012).

Les recherches réalisées amènent certains auteurs à dire que l'intégration des considérations du développement durable consiste en l'introduction d'un nouveau paradigme en gestion de projet (Gareis, 2013; Økland, 2015; Silvius & Schipper, 2014b). Certains proposent également que la durabilité soit considérée comme une nouvelle école

de pensée en gestion de projet (Silvius, 2017), qui s'ajoute aux neuf écoles déjà identifiées (Bredillet, 2010), présentées à l'annexe 2.

Finalement, l'ambiguïté dans les différentes définitions du développement durable se manifeste également dans le cadre de la gestion de projet. En effet, le développement durable peut y être considéré comme un résultat à court terme pour apporter une solution à un problème ou à long terme en lien avec des enjeux au niveau des ressources, des processus, du modèle d'entreprise et des caractéristiques des produits et services globaux. Il peut également être considéré comme un processus qui intègre les préoccupations du développement durable. Il peut finalement être considéré comme un cadre conceptuel qui oriente les décisions (Økland, 2015). En effet, l'intégration du développement durable dans la gestion de projet est souvent associée au produit ou au service, mais doit également concerner les processus de gestion (Huemann & Silvius, 2017). Par exemple, un modèle de maturité pour la gestion durable des projets, inspiré de ceux développés en gestion de projet, évalue l'intégration des trois principales dimensions du développement durable au niveau des ressources, des processus, du modèle d'entreprise et des caractéristiques des produits et services (Silvius et coll., 2013). Un autre modèle propose d'évaluer la maturité durable des projets par des critères en lien avec l'intégration du projet, son contenu, les coûts, les ressources humaines, la communication et les approvisionnements (Siew et coll., 2016).

1.3 Le cas particulier des événements écoresponsables

La gestion de projet événementiel, bien qu'elle partage plusieurs caractéristiques avec la gestion d'autres types de projets, a également certaines spécificités qu'il est important de présenter avant d'aborder de façon plus spécifique les événements qui veulent intégrer le concept de développement durable à leur pratique. Considérant ces spécificités et la grande présence des événements dans nos sociétés, il nous apparaît important de nous attarder sur les efforts pratiques que ce type de projet peut générer, ainsi que sur la manière dont il peut contribuer aux idéaux du développement durable. À cette fin, la recherche

documentaire et bibliographique s'est principalement concentrée sur les ressources relatives à la gestion d'événement⁵.

1.3.1 Particularités de la gestion de projet événementiel

Certains auteurs présentent les projets événementiels comme un archétype particulier de projet au côté d'autres archétypes, comme le développement de produit, la réponse à la demande de clients ou l'amélioration des processus dans une organisation (Jansson & Ljung, 2013). Les projets événementiels peuvent être très variés par leur ampleur, leur durée ou le secteur d'activité. Ils peuvent s'adresser autant au grand public qu'à une clientèle plus spécifique. Malgré cette disparité, ils partagent certaines caractéristiques qui les distinguent des autres projets.

Plusieurs aspects des événements répondent aux principales définitions de projets, par exemple la temporalité ou l'unicité (Caminero-Granja & Martin-Cruz, 2022) ou l'utilisation des coûts, des échéanciers et de la qualité pour l'évaluer, bien que cette vision instrumentale soit souvent jugée insuffisante, entre autres dans un contexte événementiel (Brunet et coll., 2021; Wallace & Michopoulou, 2023a). Les principales composantes identifiées pour définir un projet événementiel sont son aspect temporel avec un début et une fin définis, il est planifié et organisé, c'est une opportunité unique et il nécessite deux participants ou plus (Dolasinski et coll., 2021), ce qui le relie au projet (Wallace & Michopoulou, 2023a). S'il implique un lieu particulier, ce dernier peut être une localisation géographique ou numérique (Ratten, 2024).

Toutefois, des particularités distinguent les événements des autres projets. La première particularité, liée au temps, est l'impossibilité de dépasser les délais, l'événement se déroulant à une date fixe identifiée tôt dans le processus (Brunet et coll., 2021; Wallace & Michopoulou, 2023a). Ensuite, l'événement peut être divisé en deux phases distinctes : d'abord la préparation ou le déploiement de plus longue durée, et ensuite l'exécution, soit l'événement lui-même, phase relativement brève et mobilisant de nombreuses ressources (Caminero-Granja & Martin-Cruz, 2022). Aussi, c'est

⁵ Voir note 1

généralement un projet orienté vers l'extérieur de l'organisation elle-même, puisqu'il nécessite de la recherche, de la création et du partage de sens avec le public ainsi que l'établissement d'une communication avec celui-ci (Aubé et coll., 2014)

Les projets événementiels ont été divisés en plusieurs catégories. La première, fréquemment utilisée, concerne les événements professionnels souvent représentés par l'acronyme MINCE pour *Meetings, Incentives, Networking, Conferences, and Exhibitions* (Bladen & Kennell, 2014) dans lesquels l'apprentissage et le réseautage sont des éléments importants pour ceux qui y participent (Dolasinski et coll., 2021). Certains auteurs y incluent les événements politiques (Getz & Page, 2016), alors que, pour d'autres, les événements politiques sont plutôt en lien avec la catégorie des causes communes au côté des commémorations et des sommets, par exemple, pour laquelle l'idéologie, les points de vue politiques ou les croyances spirituelles jouent souvent un rôle central (Dolasinski et coll., 2021). Les événements de divertissement, quant à eux, sont reliés au loisir et au plaisir pour les participants (Dolasinski et coll., 2021). En plus des événements tels que des festivals, spectacles et expositions (Dolasinski et coll., 2021; Getz & Page, 2016), ils incluent parfois les événements sportifs (Abson, 2017). Les événements sociaux ou culturels sont surtout concentrés sur l'aspect social ou familial (Dolasinski et coll., 2021). Si des événements culturels ou des rites de passage sont inclus (Abson, 2017; Dolasinski et coll., 2021), des différences subsistent pour des événements comme des festivals (Getz & Page, 2016) ou des événements reliés à des causes communes (Dolasinski et coll., 2021).

En plus des divergences qui subsistent entre les catégories autres que les événements professionnels et qu'il peut être difficile de regrouper l'ensemble des événements dans quelques catégories, de nombreux événements peuvent inclure plusieurs types d'activités, par exemple un événement professionnel qui intègre des activités culturelles ou de divertissements. Le Tableau 4 présente une synthèse des éléments présentés par les principaux auteurs mentionnés précédemment afin de fournir un aperçu des catégories d'événements répertoriées.

Tableau 4 : Exemples de catégorisation des événements

	Getz & Page, 2016	Abson, 2017	Dolasinski et coll., 2021
Catégories identifiées par chacun des auteurs	Professionnel (convention, réunions, politique...)	Professionnel (réunions, conférences, réseautage)	Professionnel (réunions, conférences, congrès...)
	Divertissement (concert, théâtre, rue...)	Loisirs (sports, festival, musique, plein air...)	Divertissement (exposition, festival, sport, concert...)
	Sport (ligues professionnelles, récréatives, tournois)	Événement culturel	Social (Célébration familiale, ethnique, culturelle...)
	Festival et culture (commémoration, rites religieux, exposition d'art, carnaval...)	Événement d'accueil	Causes communes (sommets, commémoration, politique, religion)

© Giffard, H (2025)

Les lieux peuvent également grandement différer selon le type d'événement. Par exemple, si un événement professionnel demande généralement une infrastructure plus spécialisée, avec des similitudes d'un événement à l'autre, un événement artistique ou culturel peut utiliser une plus grande variété de lieux publics et privés, intérieurs comme extérieurs (Getz & Page, 2016).

Plusieurs groupes de parties prenantes ont été identifiés : l'organisation interne, ses employés et ses bénévoles; le lieu d'accueil; les clients; les artistes, interprètes, sportifs et autres participants; l'audience ou assistance; la communauté hôte; les fournisseurs et contractants; le gouvernement; les commanditaires et autres partenaires et contributeurs; les médias; et les autres groupes d'intérêt reliés à l'événement (Holmes et coll., 2015). En plus des individus, ces parties prenantes peuvent être des organisations publiques, privées ou à but non lucratif (Wallace & Michopoulou, 2023b). Si des catégories de parties prenantes peuvent se retrouver dans tous les projets, il y a quelques spécificités en contexte de projets événementiels (Wallace & Michopoulou, 2019). Par exemple, le nombre d'employés à temps plein ou partiel peut être très variable à travers le cycle de vie de l'événement. Aussi, la collaboration avec les gouvernements et services publics locaux peut être requise, puisque l'événement peut nécessiter des approbations ou permis, l'accès au service de transport en commun ainsi que la présence ou la disponibilité des services de sécurité et d'urgence.

Les besoins de l'organisation et la participation des parties prenantes sont également très variables entre la préparation et l'exécution, par exemple au niveau des employés et des bénévoles (Holmes et coll., 2015). Il est également considéré comme essentiel de comprendre ce qui est important pour les parties prenantes et ce qui constitue le succès de l'événement pour eux, sur quels facteurs elles s'appuient pour évaluer le succès d'un événement, ceux-ci pouvant dépasser les aspects plus techniques de la gestion du projet événementiel (Wallace & Michopoulou, 2023b). Par exemple, des critères tels que la satisfaction par rapport à l'expérience ou l'atmosphère sont plus subjectifs et varient en fonction du cycle de l'événement, entre les attentes avant l'événement jusqu'aux réflexions à la suite de l'événement (Wallace & Michopoulou, 2023b).

Les intérêts et perspectives de l'événement, qu'ils soient au niveau local, régional, national ou plus global, de différentes parties prenantes des projets événementiels contribuent à rendre leur gestion tant plus compliquée que plus complexe (Wallace & Michopoulou, 2023a). Ces intérêts et perspectives peuvent autant être conflictuels que complémentaires et doivent être considérés dans le contexte d'une organisation temporaire avec des ressources souvent limitées où les tâches directement liées à la tenue de l'événement lui-même peuvent limiter l'attention portée aux parties prenantes (Haaskjold et coll., 2024)

La cocréation de valeur pour les parties prenantes est de plus en plus abordée dans la documentation et permet de mieux explorer leur contribution et la façon dont elles peuvent être impliquées (Orefice & Nyarko, 2021). Elle concerne principalement les participants et leurs attentes, et une plus grande diversité de parties prenantes est de plus en plus considérée (Pernecky, 2023). Ainsi, il est proposé de considérer les parties prenantes en tant que partenaires dans un processus dynamique, bien que la plus grande complexité de grands événements en limite les possibilités (Pernecky, 2023). Elle permet une vision systémique plus complexe et à plus long terme de l'événement (Orefice & Nyarko, 2021). D'ailleurs, pour certains, la complexité naît des interactions et des interrelations entre les nombreuses parties prenantes, les activités et l'événement lui-même où les frontières sont poreuses (Carswell et coll., 2023). Il est également considéré que

l'héritage à long terme des événements dépend des parties prenantes et qu'il est négocié entre elles (Eshuis et coll., 2020).

Les projets événementiels sont également intégrés à un lieu et un contexte, ce qui les rend plus vulnérables aux perturbations autant internes qu'externes, par exemple la météo, les enjeux de sécurité ou la COVID-19, qu'ils soient au niveau local ou international (Carswell et coll., 2023), et qui demande aux organisations une plus grande gestion des risques (Lopes et coll., 2025).

1.3.2 L'intégration du développement durable aux événements

La majorité des événements demande de mobiliser une grande diversité de ressources et de gens pour une période limitée et dans un lieu relativement restreint, ce qui peut entraîner de nombreux impacts sur le milieu d'accueil et tous ceux concernés par l'événement. L'intégration d'un concept comme le développement durable est donc pertinente, alors qu'il doit s'intégrer à un événement dont l'objet est souvent très différent. Aussi, les préoccupations en lien avec le développement durable sont des aspects très présents lorsqu'il est demandé de se projeter dans le futur et de préciser les plus grands changements à voir dans les événements (Wood et coll., 2025).

La documentation anglophone aborde principalement les termes de *sustainable*, *responsible* ou *green event*. Du côté francophone, le terme événement écoresponsable, couramment utilisé au Québec, partage les principales dimensions du développement durable et de nombreux guides et normes abordent les aspects sociaux, économiques et environnementaux. Les débats entourant le développement durable s'y retrouvent également. D'ailleurs, selon certains auteurs, considérant la grande consommation de ressources générée par les événements, l'association événement et durable est un oxymore (Ernste et coll., 2022).

Si l'intégration du développement durable aux événements apporte certaines particularités dans les principes et pratiques, elle n'est pas nécessairement présentée comme un nouveau paradigme, bien que son institutionnalisation ait été proposée sans toutefois démontrer son application (Getz, 2009), puisque le discours peut emprunter autant

au positivisme, par exemple l'écoresponsabilité permet de sauver de l'argent et d'améliorer l'image de marque, qu'à l'interprétativisme par les différentes perspectives des parties prenantes, et aux théories critiques où les décisions relatives aux événements reflètent le pouvoir de certains groupes (Julian et coll., 2015). Des théories comme celle de l'Acteur réseau et l'analyse du discours de Foucaud sont aussi utilisées, ce qui permet de faire ressortir les nombreuses parties prenantes, mais également celles dont les voix sont moins présentes, comme la communauté locale et les non humains, ainsi que les divergences dans le discours qui reflètent celles des définitions et les différentes représentations du développement durable (Bertella & Tomassini, 2024).

Le lien entre les événements et le développement durable est souvent présenté par la limitation des impacts environnementaux négatifs de chacun des événements, avec peu d'information par rapport aux autres dimensions. Par exemple, certains événements se limitent au concept « sans trace » qui se concentre sur l'impact environnemental, principalement visible au moment et au lieu de l'événement lui-même (Zifkos, 2015). Comme il a déjà été mentionné par rapport à l'intégration du développement durable aux projets, son intégration aux projets événementiels plus spécifiquement présente les mêmes lacunes identifiées en lien avec la dimension sociale qui est très peu abordée (Pernecky, 2015), entre autres en recherche (Smith & Mair, 2023). Cette dimension est toutefois de plus en plus étudiée en dehors du contexte de développement durable, de même que la dimension économique (Cavallin Toscani et coll., 2024; Getz & Page, 2016). Aussi, la méconnaissance du développement durable peut amener à ne pas y associer des initiatives et actions qui seraient pertinentes (Musgrave & Pelham, 2011). Finalement, considérant la réalité de nombreux événements, la durabilité peut parfois être associée seulement à la survie de l'événement, sans égards aux autres dimensions ou impacts (Zifkos, 2015).

De nombreux impacts positifs et négatifs en lien avec les trois dimensions ont été répertoriés. La recherche à ce sujet demeure toutefois limitée et se concentre surtout en Occident. Les festivals de musique sont les mieux représentés, bien que les événements d'entreprises, les méga-événements et les événements sportifs ont également retenu l'attention, ce qui est peu représentatif de la diversité de l'industrie événementielle (Mair, Trendafilova, et coll., 2024).

Au niveau économique, la consommation de biens et de services liés à l'événement lui-même, mais également d'autres biens et services dans la communauté, tels que les repas et l'hébergement, les activités culturelles ou le paiement pour l'utilisation de services publics comme le transport en commun, peut générer des revenus intéressants. Cependant, l'augmentation de la demande à ce moment peut exercer une pression à la hausse sur les prix, au détriment de la population locale (Ernste et coll., 2022). Les revenus fiscaux pour les gouvernements peuvent également être considérés (Mair, Foley, et coll., 2024). Toutefois, il peut être difficile d'évaluer l'impact réel, par exemple les impacts liés à la création d'emplois le plus souvent à court terme sans que ce soit des conditions intéressantes pour ces employés ou les impacts d'externalités comme les dommages environnementaux d'un site qui doivent être gérées, entraînant des coûts qui ne sont pas toujours considérés (Holmes et coll., 2015). Aussi, les événements doivent considérer les bénéfices et les coûts sociaux et environnementaux (Mair, Foley, et coll., 2024). Une définition proposée de cette dimension est qu'un événement considéré comme durable économiquement doit améliorer la qualité de vie en générant des biens et services qui ont de la valeur pour les communautés et les visiteurs, améliorer l'équité sociale en offrant des possibilités d'emplois et de revenus intéressants et en générant des bénéfices qui contribuent au bien-être à long terme des communautés, sans endommager l'environnement naturel (Mair, Foley, et coll., 2024).

Au niveau social, une revue de la documentation a démontré que cette dimension ne fait pas beaucoup l'objet de recherche et le nombre de recherches, ainsi que leur spécificité et leur variété en ce qui concerne le type d'événement et de leur envergure, ne permettent pas de généralisation, bien que les événements sportifs de grande envergure et les festivals de musique soient plus étudiés (Mair, Wood, et coll., 2024). Si cette dimension peut s'appliquer du niveau individuel jusqu'au niveau national pour les événements de plus grande envergure (Smith & Mair, 2023), les impacts sur la communauté hôte sont souvent mis de l'avant. D'ailleurs, la communauté locale est généralement en faveur des événements et accepte les impacts négatifs tant que les bénéfices perçus sont plus grands (Getz & Page, 2016). Les thèmes font principalement référence au sentiment d'appartenance à la communauté et au lieu, à l'implication de la communauté d'accueil, au développement communautaire, à l'évaluation de l'impact social, au capital social, au

bénévolat, au bien-être, au changement social et à l'activisme. Toutefois, ces thèmes peuvent avoir différentes significations, par exemple une communauté pouvant être en lien avec une localisation géographique particulière ou en lien avec un intérêt commun (Mair, Wood, et coll., 2024). Si la qualité de vie de la population locale peut être affectée négativement pendant un événement, par exemple par les contraintes de sécurité, la congestion routière, la disponibilité de biens et services plus limitée ou des biens et services plus chers, les événements peuvent également mettre en valeur les particularités locales et sa culture, et ainsi contribuer à un sentiment d'appartenance et de fierté envers sa communauté (Ernste et coll., 2022).

Lors de l'événement lui-même, les impacts négatifs pour les communautés locales sont considérés comme plus tangibles, par exemple ceux présentés précédemment, alors que les impacts positifs sont principalement intangibles, souvent reliés à la possibilité de participer à l'événement. Cependant, cette distinction n'est plus marquée à long terme et certains impacts peuvent prendre différentes trajectoires, par exemple entre la revitalisation d'une tradition et son utilisation comme produit commercial (Holmes et coll., 2015). Aussi, bien que la communauté hôte puisse être abordée dans son ensemble, il demeure important de considérer qu'elle est composée d'une diversité de parties prenantes ayant chacune une perspective différente de l'événement et que celle-ci peut se transformer au fil du temps (Holmes et coll., 2015).

Il est également suggéré de porter une attention particulière aux groupes plus marginalisés des communautés afin d'éviter l'exclusion, que ce soit pour leur permettre d'assister à l'événement ou leur offrir une expérience pertinente en s'y impliquant (Holmes et coll., 2015). Un événement, surtout de grande envergure, peut aussi être une occasion pour la communauté hôte de s'interroger sur ses pratiques, d'identifier certaines lacunes et même d'adopter de nouvelles mesures, par exemple au niveau de la prévention et de la sécurité ou de l'accessibilité des lieux aux personnes avec un handicap (Smith & Mair, 2023). Finalement, bien que la communauté locale soit considérée comme importante, une recherche a fait ressortir que sa voix est peu présente dans les discussions sur l'écoresponsabilité d'un événement, de même que celle des académiciens ainsi que celle des non-humains représentés par la dimension écologique (Bertella & Tomassini, 2024).

Quant à la dimension écologique, de nombreux impacts négatifs peuvent être reliés au fait de concentrer un grand nombre de personnes au même endroit, que ce soit au niveau de l'énergie nécessaire pour les déplacer ou une fois sur place, la production de déchets accrus ou le bruit. L'événement peut toutefois être l'occasion de s'interroger sur les pratiques, améliorer leur efficacité et sensibiliser les gens, autant les employés que les participants (Ernst & Young, 2022). Les impacts négatifs généralement identifiés sont très variables selon les événements, leur ampleur, leur durée, leur emplacement, etc., et de nombreuses mesures peuvent être mises en place pour les réduire. Les impacts positifs, quant à eux, sont souvent à long terme, par exemple par le développement d'infrastructure pour le transport en commun, la protection ou la réhabilitation de certains sites naturels ou la sensibilisation et les changements de comportements qui résultent de l'événement (Holmes et coll., 2015).

Certains auteurs considèrent que les projets événementiels de plus petite envergure peuvent être plus durables puisque les résultats et impacts se rapprochent davantage des besoins des communautés locales (Quinn, 2013). Aussi, la collaboration localisée et basée sur le lieu facilite le partage des connaissances et des ressources entre les parties prenantes, permettant ainsi l'adaptation ainsi que des politiques événementielles qui peuvent contribuer à des objectifs plus larges de développement régional et de durabilité (Carswell et coll., 2023).

Par contre, les impacts à plus long terme des événements, ou leurs héritages, ont surtout été étudiés en lien avec les plus grands événements, surtout qu'ils sont plus difficiles à justifier en termes de financement et d'impacts à court terme (Getz & Page, 2016). Ces impacts à long terme peuvent autant être positifs, comme l'identité collective ou le développement d'infrastructures de transport en commun, que négatifs, par exemple les infrastructures abandonnées. Trois aspects ont été associés à ces héritages : planifié ou non planifié, tangible ou intangible ainsi que positif ou négatif (Holmes et coll., 2015). Aussi, certains impacts négatifs sont à faire particulièrement attention, surtout dans le cadre d'événements de plus grande ampleur, par exemple la relocalisation de populations défavorisées lors du développement d'infrastructure ou la gentrification des communautés où des infrastructures ou services ont été développés (Holmes et coll., 2015).

Cependant, certains auteurs ont affirmé que gérer les événements comme des projets contribue à limiter l'attention aux impacts à plus long terme, puisque ça porte les gestionnaires à se concentrer sur l'atteinte d'objectifs prédéterminés et accorder beaucoup d'importance à la planification et au contrôle pour la durée du projet (Eshuis et coll., 2020). La spécificité de l'événement, qui se déroule à un moment précis qui ne peut être modifié, contribue à ce que les personnes impliquées se concentrent sur la réussite de l'événement, tout en ayant moins de préoccupations pour ce qui suit (Holmes et coll., 2015). Il a également été soulevé que le financement se termine généralement dès que l'événement se termine (Holmes et coll., 2015). Ces héritages doivent donc être identifiés et planifiés dès la conception de l'événement et, si leur réalisation peut être en pause lors de l'événement lui-même, une phase de transition doit suivre (Holmes et coll., 2015).

Certains auteurs considèrent qu'une trop grande emphase est apportée, principalement dans la recherche, à l'approche reliée aux trois dimensions du développement durable et à ses impacts (Wickham et coll., 2021). Aussi, cette perspective, souvent à court terme, considère peu l'interdépendance entre les dimensions (Mair, 2019). L'une des limites soulevées de cette approche est qu'elle accorde beaucoup d'importance aux évaluations des impacts, ce qui permet aux événements de choisir quels impacts mesurer et à quel moment, ce qui ne nécessite pas l'intégration du développement durable à gestion stratégique de l'événement, alors que des aspects tels que la gestion stratégique devraient être plus étudiés (Wickham et coll., 2021). Toutefois, les trois dimensions permettent d'identifier, mesurer et évaluer les impacts et peuvent être abordées de façon plus holistique en tant que processus et non comme une fin (Mair, 2019), par exemple par une approche basée sur l'économie circulaire (Carswell et coll., 2023).

Finalement, une importante contradiction a été soulevée entre les projets événementiels et le développement durable puisque les premiers sont temporaires, souvent précaires et présentés de façon discontinuée dans le temps, alors que le second encourage des formes de développement plus stables et résilientes dans une perspective à long terme, pour les générations futures. Si certains impacts reliés, par exemple, à l'exploitation inadéquate des ressources peuvent se faire ressentir dans le temps, il est plus difficile de

faire en sorte que les projets événementiels contribuent positivement au développement durable (Smith & Mair, 2023).

Il est proposé d'utiliser les événements pour créer des bénéfices à long terme pour la destination hôte en la redéveloppant au niveau physique, économique, social et culturel (Holmes et coll., 2015; Mair, 2019). Pour favoriser ces bénéfices, il est suggéré que le développement durable soit intégré à la stratégie de l'organisation et dès les premières étapes de la préparation et qu'il soit cohérent avec le thème de l'événement (Holmes et coll., 2015). Il doit contribuer à promouvoir la responsabilisation de l'ensemble des partenaires par rapport à ces bénéfices, à assurer un design organisationnel et structurel pour assurer un travail conjoint et des buts partagés et clairs à travers l'ensemble de l'organisation, à allouer des ressources humaines et financières suffisantes, à prioriser les besoins et l'engagement des groupes les plus désavantagés, à assurer une dissémination des impacts positifs, à assurer que les initiatives sociales et économiques soient liées à ce qui est légué au niveau physique et au niveau des infrastructures et à assurer la représentation de la communauté dès la planification afin de favoriser l'engagement et l'appropriation par la cette dernière (Holmes et coll., 2015). Cependant, la complexité et la diversité des parties prenantes peuvent contribuer à faire hésiter les gestionnaires de projet événementiel à intégrer le développement durable lors de la planification de l'événement (Ong et coll., 2022).

Des événements de toutes sortes et grosseurs accordent de plus en plus d'importance au développement durable et ses concepts connexes et intègrent une diversité de mesures, mais sans nécessairement aborder l'ensemble des dimensions ni présenter une vision plus holistique (Zifkos, 2015). Pour appuyer les organisations, différentes façons d'encadrer la réalisation et d'évaluer les événements ont été développées. Au niveau international, la norme ISO Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle a été publiée pour la première fois en 2012 et une nouvelle version a été publiée en 2024. Il existe également plusieurs autres standards et certifications, par exemple A Greener Festival, IMEX-EIC Innovation in Sustainability Award, GreenGlobe (Mair, Trendafilova, et coll., 2024). Plus près de nous, le Bureau de normalisation du Québec a développé la norme Développement durable - Gestion responsable d'événements

qui a été publiée dès 2010 et a été mise à jour en 2024. Aussi, différents outils d'analyse ont été développés au fil des ans en utilisant une variété d'approches, par exemple le calcul de l'empreinte écologique et l'analyse du cycle de vie de l'événement (Cavallin Toscani et coll., 2021). Bien qu'ils puissent être difficiles à mesurer avec précision, les impacts environnementaux sont souvent ceux qui sont les plus abordés. Aussi, si les trois dimensions du développement durable sont utilisées, d'autres outils plus élaborés, tels que les 17 objectifs de développement durable de l'ONU présentés en 2015 qui abordent une grande diversité d'enjeux et la certification Biosphère basée sur ces objectifs, sont peu utilisés (Mair, Trendafilova, et coll., 2024).

Plusieurs considèrent que l'obtention d'une certification et l'atteinte d'un standard peuvent amener des avantages à long terme pour l'organisation (Liu & Lei, 2021). Cependant, la simplification que peuvent amener les guides et certifications en ayant une compréhension incomplète des variables contextuelles est à faire attention afin de bien saisir la plus grande complexité que peut amener l'intégration du développement durable à un projet événementiel (Musgrave & Woodward, 2016). Aussi, comme l'utilisation d'une certification est volontaire et inégale d'une certification ou d'une organisation à l'autre, il y a peu de recherche sur leur adoption et les impacts associés à leur utilisation (Ong et coll., 2022)

Au-delà des impacts directs, il n'y a pas de consensus où s'arrête la responsabilité de l'événement et de ceux qui l'organisent. Un exemple est celui du transport. Pour certains, si un événement encourage les gens à se déplacer pour y participer, l'organisation a la responsabilité de ces déplacements et doit mettre en œuvre des stratégies pour en réduire les impacts négatifs alors que, pour d'autres, cela dépasse le cadre de l'événement (Carswell et coll., 2023; Musgrave et coll., 2021). Il peut également avoir un décalage entre les intentions et les enjeux organisationnels (Laing & Frost, 2010)

Aussi, la réussite d'un projet événementiel peut être perçue différemment selon les intérêts des parties prenantes alors que la dissémination de concepts tels le développement durable ou l'écoresponsabilité a contribué à accroître l'intérêt pour les aspects socioculturels et environnementaux dans les attentes de celles-ci (Wallace & Michopoulou,

2023b). En effet, l'intérêt porté au développement durable en général ou de façon plus spécifique à l'une ou l'autre des dimensions est très variable d'une partie prenante à l'autre (Getz, 2009). Cependant, l'impact sur la prise de conscience et le changement de comportements grâce à l'intégration du développement durable au projet événementiel demeure limité, puisque les parties prenantes qui y accordent de l'importance sont généralement celles qui étaient déjà sensibilisées (Smith & Mair, 2023). Aussi, au-delà des mesures elles-mêmes, le message plus politique qui pourrait susciter une plus grande prise de conscience peut être difficile à intégrer puisqu'il n'est généralement pas relié au thème de l'événement, donc il n'y a pas nécessairement de cohérence (Laing & Frost, 2010).

S'il demeure important de s'assurer que les événements de façon individuelle soient durables, cette perspective demeure limitée au regard du développement durable. Il est plutôt suggéré de se demander comment les événements peuvent contribuer au développement social, économique et écologique des communautés hôtes et de travailler à ce qu'ils s'intègrent à la communauté et contribuent aux changements de comportements nécessaires (Smith & Mair, 2023). Certains auteurs présentent d'ailleurs l'événement comme un incubateur de changement en permettant de faire vivre des expériences alternatives, par exemple des festivals dans des milieux plus éloignés qui limitent l'utilisation de ressources comme l'eau ou de méga-événements pendant lesquels les transports publics doivent être utilisés, bien que l'impact de l'événement puisse être très limité puisque les mesures mises en place attirent surtout ceux qui y sont déjà sensibilisés (Smith & Mair, 2023).

Six principaux facteurs qui influencent les pratiques durables ont été identifiés. Les facteurs relatifs aux individus et ce qui peut les amener à adopter des valeurs et comportements durables, au management qui inclut une gouvernance appropriée et la présence des habiletés nécessaires dans l'organisation, aux conditions matérielles pour assurer l'accès aux équipements et infrastructures nécessaires, aux ressources financières afin de pouvoir assumer les coûts des mesures à mettre en œuvre, à l'institution et au réseautage pour favoriser la collaboration avec les parties prenantes, et finalement au support des gouvernements, de la législation et les pressions sociales qui peut être incitatif

ou amener des obligations pour rendre les événements plus durables (Gohoungodji & Amara, 2024).

Les valeurs des individus et de l'organisation sont considérées comme une source de motivation intrinsèque (Dodds et coll., 2022), entre autres par la présence de politiques comme la responsabilité sociale des entreprises (Ong et coll., 2022). Elles influencent le niveau d'engagement de l'organisation, entre autres les promoteurs et dirigeants, mais également des parties prenantes (Harris & Schlenker, 2018), surtout les parties prenantes clés comme les clients, les organisateurs et les participants, pour intégrer l'écoresponsabilité à l'événement (Ong et coll., 2022). Le manque de connaissances et de leadership en développement durable est cependant une barrière (Ong et coll., 2022), que ce soit les connaissances dans l'organisation (Dodds et coll., 2022) ou le manque de compréhension du concept de développement durable des différentes parties prenantes, ce qui limite leur engagement (Harris & Schlenker, 2018).

Au niveau de l'organisation, le manque de ressources financières, mais également humaines pour faire le suivi des initiatives, limite l'engagement (Harris & Schlenker, 2018), par exemple en lien avec les coûts pour intégrer le développement durable, qu'ils soient réels ou perçus ou qu'ils soient reliés aux mesures elles-mêmes ou au temps requis aux gens d'acquérir les connaissances nécessaires (Musgrave & Pelham, 2011). En effet, la perception de l'écart entre les mesures à adopter et le quotidien des opérations peut être vécue comme demandant du temps et des ressources, surtout financières (Ong et coll., 2022). De plus, les mesures ne sont souvent pas en lien avec l'objectif principal de l'événement, donc demandent beaucoup d'efforts pour peu de résultats pour la réussite de l'événement lui-même (Dodds et coll., 2022). Aussi, le manque d'exploration pour innover dans les pratiques est également une contrainte pour l'organisation (Ong et coll., 2022). Finalement, le manque de fournisseurs en lien avec le développement durable peut être une difficulté (Ong et coll., 2022).

Le support des parties prenantes est considéré comme une source de motivation, ou une barrière s'il n'est pas présent (Dodds et coll., 2022). Bien que les parties prenantes d'un événement puissent avoir des perceptions, opinions et intérêts divergents par rapport

à l'intégration du développement durable ou de mesures plus spécifiques reliées à une dimension comme l'environnement, collaborer et s'accorder sur des objectifs et bénéfices est important pour assurer le succès (Laing & Frost, 2010).

La présence de régulation, politiques et normes reconnues contribue à amener la discussion (Musgrave & Pelham, 2011) et peut être une source de motivation extrinsèque (Dodds et coll., 2022).

Bien que leur influence ne soit pas claire, la réputation et l'amélioration de l'image, l'avantage concurrentiel et les bénéfices économiques, les incitatifs financiers ou autres et la pression sociale sont également considérés positivement (Dodds et coll., 2022; Musgrave & Pelham, 2011; Ong et coll., 2022).

Finalement, la nécessité d'avoir une collaboration plus grande entre les académiciens et les praticiens a été soulevée afin que la recherche soit pertinente, réaliste et applicable (Mair, Trendafilova, et coll., 2024)

1.4 Le projet et l'augmentation de sa complexité

Il est considéré que l'intégration du développement durable et la gestion pour et avec les parties prenantes, autant dans les projets en général que dans le cadre plus spécifique des projets événementiels, augmentent la complexité des projets (Eskerod & Huemann, 2013; Musgrave & Woodward, 2016; Økland, 2015; Ong et coll., 2022; Silvius & Schipper, 2014b). Bien que l'ensemble de ces projets et événements ne puissent toutefois pas nécessairement être qualifiés de complexes, il convient d'apporter des précisions sur ce que l'augmentation de la complexité peut impliquer.

Pour aborder la complexité, la principale approche utilisée est l'approche systémique dans laquelle la complexité est représentée par un système dont les éléments interagissent vers une même finalité, un système qui est également ouvert et en interrelation avec son environnement (Donnadieu & Karsky, 2002). Deux principales caractéristiques sont reliées à la complexité, soit l'ambiguïté et l'incertitude (Donnadieu & Karsky, 2002). Elle est également transitoire puisqu'elle peut changer dans le temps (Geraldi et coll., 2011). Différents aspects doivent être pris en compte pour parler d'un système complexe.

D'abord, le local et le singulier y sont aussi importants que le général et l'universel, et la connaissance des uns contribue à améliorer la compréhension des autres. Le temps n'est pas linéaire. L'ordre et le désordre y sont complémentaires. Dans ce contexte, la logique simple et les notions d'ordre et de lois ne sont pas suffisantes (Morin & Le Moigne, 1999). Aussi, la compréhension du fonctionnement d'une partie du système ne permet pas nécessairement la compréhension des interrelations avec le reste ou des propriétés émergentes du système (Curlee & Gordon, 2011). Considérant notre rationalité limitée, il devient alors nécessaire de le simplifier pour le comprendre, mais pas au point de le dénaturer et d'en perdre l'essence.

Au même titre que les systèmes complexes, les principales caractéristiques associées aux projets complexes sont leur ambiguïté et leur incertitude (Loch & Payne, 2011). Nous pouvons voir le système complexe de différentes perspectives qui nous montrent des aspects diversifiés d'une même situation (Remington & Pollack, 2010). Cependant, si le terme projet complexe est de plus en plus utilisé, il est souvent associé à des projets plus gros (Williams, 2002). De plus, alors que les définitions de complexe et de compliqué sont différentes, cette distinction n'est pas nécessairement évidente dans le cadre de projets réels. D'ailleurs, certaines recherches incluent les deux indistinctement (Gerald et coll., 2011). Néanmoins, plusieurs projets devraient être décrits comme un système complexe, plutôt qu'un système simple ou compliqué, pour lequel les outils et processus traditionnels ne sont pas efficaces (Remington & Pollack, 2010). En effet, il est considéré que les projets compliqués peuvent se gérer avec les outils traditionnels, mais pas les projets complexes (Remington & Zolin, 2011).

Aussi, l'incertitude en gestion de projet demande d'accepter l'inconnu, l'incapacité potentielle de le contrôler et le besoin de flexibilité pour s'y adapter. Elle se distingue ainsi de la contingence qui veut que l'inconnu soit contrôlable et que les risques soient connus et possibles à gérer (Curlee & Gordon, 2011). Cette incertitude peut être présente dans tout le cycle de vie du projet, mais elle est plus apparente dans les phases de conception, de planification et d'allocation des ressources (Ward & Chapman, 2003). Une explication avancée au manque d'attention à l'ensemble des sources d'incertitude est l'accent sur la planification et le contrôle (Atkinson et coll., 2006). Par exemple, l'approche traditionnelle

de gestion des risques met l'emphase sur leur planification afin de les identifier et les analyser préalablement ainsi que d'en préciser la réponse s'ils surviennent, ce qui ne permet pas de flexibilité par la suite pour réagir aux situations alors que le projet et son environnement peuvent changer tout au long des différentes phases du projet (Perminova et coll., 2008). Dans cette optique, la résolution des problèmes qui pourraient survenir se concentre donc sur les conditions initiales afin de respecter ce qui a été prévu. Cependant, les projets complexes devraient plutôt se concentrer sur la finalité du projet et l'organisation devrait permettre de reconfigurer les ressources pour l'atteindre ainsi que de permettre l'apprentissage (Ahern et coll., 2015). Toutefois, le besoin de développer des modèles et cadres de référence qui permettent de mieux appréhender la complexité est toujours présent (Elia et coll., 2021)

Différentes dimensions de la complexité en gestion de projet ont été identifiées, les principales étant la complexité structurelle, la complexité technique, la complexité directionnelle et la complexité temporelle (Remington & Pollack, 2011). Si la première est principalement reliée aux grands projets, les trois suivantes peuvent être présentes peu importe le projet (Remington & Pollack, 2010). La compréhension des dimensions, de même que leur interdépendance et leur influence les unes sur les autres, peut aider à divers niveaux : la conception du projet, les choix stratégiques dans les projets d'un portefeuille, le choix des méthodes ou approches à utiliser, l'évaluation des capacités managériales requises par le projet ainsi que des compétences nécessaires, etc. (Geraldi et coll., 2011).

Un facteur important qui influence la complexité d'un projet est les interrelations entre les personnes, surtout lorsqu'il y a plusieurs intérêts et cultures en présence. D'ailleurs, certains auteurs ont présenté les projets comme des systèmes sociaux complexes (Klein et coll., 2015). Différents enjeux pour les gestionnaires de projets complexes ont été identifiés, dont plusieurs sont en lien avec ces interrelations : différentes perceptions du succès par les parties prenantes, pression politique ou publique, manque de compréhension ou de reconnaissance des risques non techniques, pratiques institutionnelles trop rigides, outils et processus de décision inadéquats pour analyser l'incertitude, entre autres. (Hayes & Bennett, 2011). Aussi, les besoins des parties prenantes peuvent changer à travers le cycle de vie du projet (Elia et coll., 2021). Dans ce contexte, la communication est

essentielle (Curlee & Gordon, 2011), car la communication inadéquate est souvent une cause d'échec de projets complexes, ainsi que l'ignorance des rétroactions du système (Cooke-Davies, 2011a). Il est également important de comprendre que le comportement des gens n'est pas toujours rationnel et que notre perspective d'un projet influence notre comportement, surtout dans un contexte où les informations peuvent être incomplètes ou ambiguës. Il est important d'en prendre conscience non seulement pour nous-mêmes, mais également pour les équipes de projet et les parties prenantes (Cooke-Davies, 2011b).

1.5 Synthèse du chapitre

Tel qu'il a été démontré, bien que le développement durable ne fasse pas l'unanimité et que de nombreuses perspectives et définitions se côtoient, son intégration dans le cadre de projet amène certaines particularités qui se retrouvent également dans le contexte spécifique des événements écoresponsables. Considérant leur plus grande présence dans la documentation et leur utilisation dans la pratique, les dimensions écologique, économique et sociale ainsi que la vision plus globale et à plus long terme sont retenues pour la suite.

L'ambiguïté de la définition du développement durable et sa contradiction avec les aspects temporaire et à court terme des projets et événements amènent de nombreux questionnements sur son intégration. Celle-ci se concentre principalement sur les produits eux-mêmes, plus particulièrement les impacts positifs et négatifs dans le cadre d'un événement, alors que les processus de gestion, l'intégration dans les stratégies de l'organisation et l'évaluation des résultats d'un projet ou d'un événement sont moins présents.

Aussi, le développement durable nécessite d'élargir la portée du projet ou de l'événement et de l'évaluation de son succès pour y considérer les dimensions écologique, sociale et économique au niveau plus global et à long terme, malgré la contradiction avec un projet ou événement de courte durée et unique. D'ailleurs, il y a de nombreuses préoccupations soulevées sur les bénéfices à long terme pour la communauté hôte et sur l'héritage laissé par un événement, une fois celui-ci terminé, ce qui élargit la portée de

l'évaluation du succès de l'événement, tel que le questionnement sur le cycle d'un livrable plutôt que de se concentrer sur le cycle de vie du projet lui-même.

La plus grande intégration de plus de parties prenantes est également un aspect important soulevé. Ajoutés à la plus grande portée des projets et résultats, ces aspects peuvent avoir un impact sur la complexité du projet événementiel.

Une grande divergence est toutefois présente entre les projets de façon générale et les projets événementiels plus spécifiquement. Alors que la documentation sur l'intégration du développement durable à la gestion des projets est plus vaste, elle est peu présente dans les principaux guides et standards. Dans le cadre d'événements écoresponsables, alors que la recherche est plus limitée et récente, plusieurs guides et certifications spécifiques ont été développés et permettent d'encadrer la pratique, bien que la variété des événements rende difficile l'utilisation d'un cadre commun.

Malgré la spécificité des projets événementiels écoresponsables et l'attention portée sur ce qui devrait être fait, peu de recherches se sont attardées sur ceux qui devraient le faire alors qu'un obstacle identifié à l'intégration du développement durable dans la gestion de projet événementiel est le manque de connaissances et compétences dans les organisations, en plus d'autres obstacles tels que le manque de ressources ou le manque d'appui et les intérêts divergeant des parties prenantes (Cavallin Toscani et coll., 2024). En conséquence, il nous apparaît important de nous attarder plus spécifiquement à ceux qui doivent intégrer le développement durable aux projets événementiels, ce qui nous amène à la question de recherche suivante : Comment les gestionnaires de projet événementiel pourraient-ils intégrer les principes du développement durable à leur pratique ? À cette fin, le chapitre suivant aborde les compétences dont les gestionnaires doivent faire preuve pour y arriver.

CHAPITRE 2. CADRE THÉORIQUE : LES COMPÉTENCES DES GESTIONNAIRES DE PROJET

Le rôle du gestionnaire dans l'intégration du développement durable à un projet événementiel est central, qu'il soit influencé par ses valeurs personnelles, orienté sur la tâche afin de se conformer à la mission du projet ou par pragmatisme s'il y a une application pertinente de la démarche (Sabini & Alderman, 2021). Pour concrétiser cette intégration, différentes compétences doivent être mises à contribution. Ce chapitre présente d'abord brièvement ce qu'est une compétence pour ensuite présenter celles qui sont privilégiées dans la documentation spécifiquement reliée aux projets événementiels écoresponsables. Considérant que les recherches ont été faites jusqu'à présent sur ce sujet sont limitées, les compétences reliées à trois domaines connexes ont également été explorées, soit l'éducation au développement durable, l'intégration du développement durable à la gestion de projet et la gestion d'événements⁶.

Cette exploration permet de mieux cibler les compétences qui pourraient potentiellement faciliter l'intégration du développement durable en contexte de projet événementiel et ainsi fournir une base pour une recherche empirique.

2.1 Une définition de la compétence

Les compétences peuvent être abordées au niveau individuel, au niveau collectif ou d'équipe et au niveau organisationnel. Les compétences collectives sont en lien avec la capacité des groupes de performer ensemble vers un but commun alors que les compétences organisationnelles concernent l'ensemble des capacités de l'organisation et leur coordination (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015). Toutefois, cette recherche s'attarde aux compétences individuelles et non aux compétences collectives ou organisationnelles, bien que ces dernières soient également importantes dans un contexte d'équipe de projet puisque plusieurs éléments peuvent avoir une influence sur l'intégration du développement durable à la gestion de projet (contexte organisationnel et sociétal, équipe, valeurs...). Les compétences individuelles sont également celles qui sont présentées dans les principaux

⁶ Voir note 1

cadres de référence en gestion de projet et développées en éducation au développement durable.

La compétence individuelle considère généralement deux principaux aspects, soit les attributs de la personne et la performance pour réaliser la tâche (Crawford, 2005). Les attributs sont souvent présentés comme l'ensemble des savoirs (connaissances qui viennent de l'information), savoir-faire (pratique qui vient de l'action) et savoir-être (attitude qui vient de l'interaction) (Durand, 2015). En d'autres mots, le savoir-faire est relié aux habiletés cognitives et stratégiques alors que le savoir-être se réfère aux attitudes et valeurs (Sauvé, 2013). La compétence peut être résumée au savoir agir-en contexte, soit l'intégration des différents types de savoirs qui sont appliqués dans des contextes particuliers (Sauvé, 2013). Elle suppose donc des connaissances et capacités pertinentes, mais également leur utilisation de la bonne manière au bon moment (International Project Management Association, 2017).

L'approche systémique de la compétence, quant à elle, la définit comme un « *savoir-agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations* » (Tardif et coll., 2006). Si les éléments préalablement mentionnés sont également présents dans cette définition, elle ajoute également la mobilisation de ressources externes à l'individu qui n'est pas abordée de façon spécifique dans les autres définitions. La famille de situations, quant à elle, implique une limite à la transférabilité des compétences, ce qui peut être un enjeu dans un contexte de projet, sur la transférabilité des compétences acquises d'un projet à l'autre. Cette définition a été retenue dans le cadre de cette recherche puisqu'elle est ancrée dans l'action, tout en se référant au contexte spécifique dans lequel les compétences sont étudiées.

2.2 Les principales compétences préconisées en gestion d'événements écoresponsables

De nombreuses références et guides pour l'intégration du développement durable aux événements ont été publiés. Cependant, ces derniers s'attardent à ce qu'il faut faire et donnent des outils pour le faire, mais les compétences nécessaires pour le faire sont très peu abordées. D'ailleurs, le manque de sensibilisation et de compétences

environnementales dans l'organisation d'événements a été identifié comme l'un des principaux obstacles à l'adoption de la durabilité dans ce secteur d'activité (Cavallin Toscani et coll., 2024). Pourtant, le développement durable a été considéré comme une compétence émergente dans le cadre de formation à la gestion d'événement (Robertson et coll., 2012). Aussi, la dernière version, mise à jour en 2025, du *Certified Meeting Professional International Standards* fait maintenant une place à la durabilité et l'impact social (Events Industry Council, 2025)

Des formations plus spécialisées pour l'organisation d'événements écoresponsables ont été développées. Globalement, la pratique réflexive, mettant l'accent sur la pensée critique, est considérée comme une pédagogie appropriée pour renforcer les compétences liées à la durabilité et à l'éducation événementielle (Venske, 2021). Un programme en hôtellerie et tourisme internationaux et gestion d'événements au Royaume-Uni veut intégrer les compétences suivantes à la formation : la pensée systémique, la pensée anticipative, la compétence normative, la compétence en collaboration, la compétence stratégique, la résolution de problème et la conscience de soi (Sulkowski et coll., 2024). Des projets avec les étudiants de l'université du Texas, quant à eux, se basent sur des exemples reliés à la destination apprenante pour développer les compétences suivantes pour de futurs gestionnaires d'événements qui veulent intégrer le développement durable : la résolution de problème et l'esprit critique; la capacité de voir les relations et les conséquences des décisions et actions; les valeurs et l'éthique; l'appréciation de la diversité des cultures et des groupes minoritaires et marginalisés; la capacité de planifier et gérer; la capacité de comprendre comment les décisions sont prises; et finalement la capacité de comprendre les relations d'influence et de pouvoir (Carswell et coll., 2023).

Bien que la gestion d'événement écoresponsable soit devenue un enjeu important et que les publications abordent de nombreuses thématiques, le leadership est très peu abordé (Pernecky, 2015). Certaines caractéristiques ont été identifiées sur ce qu'est un bon leader d'événements : l'intégrité, la confiance et la persévérance, la prise de décision collaborative, la résolution de problème, la communication, la vision, la responsabilité sociale, environnementale et fiscale, ainsi que la délégation et l'autonomisation (Lee & Goldblatt, 2020). Aussi, une approche plus holistique du leadership est préconisée afin de

considérer l'ensemble des parties prenantes ainsi que l'environnement de façon équitable en incluant autant les impacts que les bénéfices (Pernecky, 2015).

Trois constantes pour le leader d'un événement ont été identifiées : l'innovation, le changement et la créativité (Lee & Goldblatt, 2020). La créativité est associée au développement durable afin de supporter les compétences en transition, adaptation et innovation que ça requière (Robertson et coll., 2012). Bien que les organisations puissent avoir de la difficulté à l'utiliser à travers les activités courantes, la projection dans le futur, qui demande de la créativité pour aborder la complexité, l'incertitude et les contradictions, est un outil intéressant, mais qui peut tout de même demeurer en lien avec les préoccupations présentes et non futures (Wood et coll., 2025)

La capacité de développer une stratégie de communication spécifique au développement durable est également considérée comme un facteur de succès (Gohoungodji & Amara, 2024). Celle-ci permet de répondre à deux enjeux qui ont été identifiés. D'abord, l'importance d'éduquer les employés et clients d'événements a été soulevée (Liu & Lei, 2021). Ensuite, il est important de faire de collaborer et faire participer les parties prenantes selon leur rôle spécifique dans l'intégration de pratiques plus durables (Gohoungodji & Amara, 2024).

Finalement, bien que les valeurs ne soient pas suffisantes, des études ont montré que celles-ci peuvent également jouer un rôle dans l'intégration du développement durable aux événements, sur la motivation et les comportements (Gohoungodji & Amara, 2024)

2.3 Les compétences présentées dans des domaines connexes

La documentation spécifique aux événements écoresponsables aborde peu les compétences. Toutefois, ces dernières sont plus développées en lien avec des domaines connexes : l'éducation au développement durable, l'intégration du développement durable à la gestion de projet et la gestion d'événements.

2.3.1 Les principales compétences préconisées en éducation du développement durable

L'éducation au développement durable, ainsi que l'éducation relative à l'environnement qui se veut une alternative qui permet de répondre aux différentes critiques du développement durable, s'est développée depuis de nombreuses années. La formation d'agents de changement qu'elle favorise, qui œuvrent auprès des individus, organisations et sociétés, peut apporter une base intéressante pour aborder les compétences privilégiées pour intégrer le développement durable à la gestion des projets événementiels.

Une revue de la documentation scientifique⁷ relativement au travail réalisé en éducation au développement durable (ÉDD) ainsi qu'en éducation relative à l'environnement (ÉRE) en utilisant la méthode d'analyse thématique a permis de faire ressortir certaines compétences. Selon certains auteurs (Barth et coll., 2007), celles-ci doivent permettre de faire face à la complexité et l'incertitude, d'être en mesure de décider et d'agir avec réflexivité, de prendre ses responsabilités, de considérer l'éthique et d'être en mesure d'envisager les conséquences. Il est également suggéré (Wals, 2010) que l'ÉDD accorde une grande importance à l'analyse critique et à la créativité en mettant l'accent sur le développement d'alternatives, en développant de nouvelles façons de penser et en favorisant le pluralisme et la diversité des perspectives dans une optique de transformation sociale. Les compétences douces, telles que la communication, la collaboration et le leadership, sont de plus en plus mises en évidence relativement à un concept comme le développement durable (Pons et coll., 2024).

« Pour atteindre le développement durable, les solutions technologiques, les réglementations politiques ou les instruments financiers ne suffisent pas. Nous devons changer de façon de penser et d'agir. Cela exige une éducation au développement durable et un apprentissage de qualité, à tous les niveaux et dans tous les contextes sociaux »⁸. L'UNESCO, par sa Feuille de route pour la mise en œuvre du Programme d'action global pour l'Éducation en vue du développement durable, propose de « *stimuler l'apprentissage et promouvoir les compétences fondamentales, telles que l'analyse critique, la réflexion*

⁷ Voir note 1

⁸ Unesco, <http://fr.unesco.org/themes/éducation-au-développement-durable>, consulté en septembre 2018

systemique, la prise de décision collaborative et le sens des responsabilités pour les générations présentes et à venir.» (UNESCO, 2015, p. 12). «L'ÉDD promeut les compétences comme la réflexion critique, la compréhension de systèmes complexes, l'imagination de scénarios futurs et la prise de décisions de façon participative et en collaboration.» (UNESCO, 2014, p. 33)

En Allemagne, le concept de “gestaltungskompetenz” pour décrire l’habileté à agir pour le développement durable a été développé et cible : la pensée prospective; le travail interdisciplinaire; l’ouverture d’esprit, la compréhension transculturelle et la coopération; des habiletés participatives; la capacité pour l’empathie, la compassion et la solidarité, la planification et l’implantation; la capacité à se motiver et motiver les autres; et la réflexion sur soi-même et sur les modèles culturels (Barth et coll., 2007; Wals, 2010).

Selon certains auteurs, l’éducation au développement durable permet de varier nos perspectives au niveau temporel (du présent aux générations futures), spatial (du local au global), disciplinaire (sciences sociales et naturelles) et culturel (Wals, 2010). Elle permet également d’apprendre à composer avec l’incertitude et la complexité. La réflexivité en lien avec le principe de précaution est également importante (Wals, 2010).

Trois champs de compétences globales majeurs en écocitoyenneté ont également été ciblés en lien avec l’éducation relative à l’environnement (Sauvé, 2013), soit les compétences éthique en lien avec les systèmes de valeurs et la prise de décision, critique qui se réfère au jugement évaluatif ainsi qu’aux questionnements sur les relations de pouvoir et le vivre ensemble, et politique reliée à l’action collective. Ces compétences sont basées sur l’intégration d’un ensemble de savoirs, de savoir-être et de savoir-faire qui amène à un savoir-agir en contexte.

Par ailleurs, un cadre de référence développé pour les programmes académiques dans des contextes de recherche et de résolution de problèmes complexes a ciblé cinq compétences clés qui sont en interrelations les unes avec les autres (Wiek et coll., 2011). D’abord, la pensée systémique concerne la capacité d’analyser des systèmes complexes, autant au niveau des domaines d’activité concernés que des échelles, par exemple entre le local et le global. L’anticipation est la capacité de se projeter dans le futur, de créer et

d'évaluer des scénarios dans lesquels l'incertitude est omniprésente. La compétence normative demande d'établir les valeurs, principes, buts et objectifs en fonctions de critères tels que la justice, l'équité, l'intégrité sociale et écologique et l'éthique. La stratégie concerne la capacité de mettre en œuvre. Finalement, la compétence interpersonnelle permet de motiver et faciliter la participation et la collaboration. Elle inclut des habilités telles que la communication, l'empathie, la pensée transculturelle et la négociation.

Ce cadre de référence a entre autres été utilisé pour évaluer les compétences présentes et leur niveau d'institutionnalisation dans une organisation (Cappellari et coll., 2017), l'acquisition des compétences des participants d'un programme (Savage et coll., 2015) et l'évaluation de certains programmes de cycles supérieurs à travers plusieurs pays (Trencher et coll., 2018). Il a aussi été utilisé pour évaluer le développement des compétences dans le cadre d'un programme intensif basé sur la résolution de problèmes complexes présents dans la communauté locale (Meza Rios et coll., 2018) où les résultats montrent que la compétence interpersonnelle est à la base des autres compétences ainsi que pour l'ensemble du processus de résolution de problème. Elle permet, entre autres, de collaborer avec les autres, d'engager et de motiver, ainsi que de faire des compromis et résoudre des conflits (Werner et coll., 2018). Une sixième compétence en résolution de problème a également été ajoutée au cadre de référence, soit la métacompétence d'utiliser et intégrer de manière significative les cinq compétences clés pour résoudre les problèmes et favoriser le développement durable (Wiek et coll., 2015)

D'ailleurs, en s'inspirant de ce qui a été développé en éducation au développement durable, des recherches auprès d'entrepreneurs ont permis d'explorer ces compétences clés dans un contexte spécifique (Lans et coll., 2014; Ploum et coll., 2018). Elles ont fait ressortir les compétences suivantes : management stratégique et action, diversité et interdisciplinarité, pensée systémique, compétence normative, pensée prospective et compétence interpersonnelle. Celles-ci avaient également déjà été évaluées dans le cadre d'entreprise intégrant le concept de Responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Wesselink et coll., 2015).

Une recherche réalisée auprès de professionnels en développement durable dans différents pays (Knight & Paterson, 2018) a fait ressortir cinq groupes de compétences reliées au leadership durable. D'abord, l'orientation sur les résultats est la capacité de faire les choses arriver ainsi que l'apprentissage continu. Ensuite, la personne inclusive demande de comprendre les motivations des autres, d'avoir des approches collaboratives et d'inspirer la confiance. Aussi, l'agent de changement défie les idées reçues, saisit les opportunités et convainc les autres d'aborder le changement de façon positive. L'orientation éthique demande d'avoir de l'intégrité, d'établir des relations de confiance et d'autonomiser les autres. Finalement, le leader visionnaire permet d'explorer les possibilités dans une perspective interdisciplinaire. Bien que présentés différemment, ces groupes de compétences sont similaires aux compétences clés identifiées précédemment.

Une analyse de la documentation réalisée à propos de l'éducation au développement durable (Lozano et coll., 2017) a fait ressortir douze compétences : pensée systémique; travail interdisciplinaire; pensée prospective; justice, responsabilité et éthique; pensée et analyse critique; relations interpersonnelles et collaboration; empathie et changement de perspectives; communication et utilisation des technologies; action stratégique; implication personnelle; évaluation; et tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude.

Certaines limites ont également été soulevées en lien avec les compétences présentées dans la documentation scientifique, principalement la définition de compétence et des termes connexes qui ne sont pas les mêmes, les différentes interprétations possibles d'une même compétence et le fait que la compétence ou la capacité d'agir n'est pas l'intention d'agir (Shephard et coll., 2018).

L'ÉDD se concentre principalement sur les compétences qui peuvent être développées dans des contextes académiques. L'utilisation de ces compétences dans les organisations doit également être démontrée, alors que les études à ce sujet sont plus limitées (Ploum et coll., 2018). Plusieurs d'entre elles montrent d'ailleurs plusieurs similitudes avec ce qui est préconisé en ÉDD et, dans certains cas, se basent sur ce qui a été développé.

Aussi, le concept de leadership durable est également abordé. Certains auteurs l'associent à une forme de leadership transformationnel basé sur les valeurs du développement durable (Peterlin, 2016). Plusieurs aspects sont abordés dans la documentation en lien avec ce concept, tels que l'approche par les parties prenantes, l'importance de la relation entre le leader et son équipe, le besoin de développer la réflexivité, le leadership participatif ainsi que l'emphase sur l'influence sociale et écologique des organisations (Gerard et coll., 2017). Aussi, d'autres auteurs ont proposé une brève définition du leadership durable : *sustainable leadership is any ethical behaviour that has the intention and effect of helping groups of people address shared dilemmas in significant ways not otherwise achieved* (Bendell et coll., 2017, p. 434). De nombreux autres styles de leadership sont abordés dans la documentation en lien avec le développement durable, par exemple le leadership visionnaire (Kishore et coll., 2012), authentique, éthique, transformationnel ou émergent (Metcalf & Benn, 2013).

Selon certains auteurs, l'intégration du développement durable dans les organisations considérées comme des systèmes adaptatifs complexes demande aux leaders de gérer dans la complexité, d'engager les groupes dans des dynamiques de changements organisationnels et de faire preuve d'intelligence émotionnelle (Metcalf & Benn, 2013).

Aussi, une recherche auprès de directeurs et gestionnaires d'entreprise qui ont intégré la RSE dans leur organisation (Osagie et coll., 2016) a identifié les compétences suivantes en lien avec quatre principaux domaines, soit les domaines cognitif, fonctionnel, social et métacompétences. Au niveau cognitif : pensée prospective, pensée systémique et compréhension des standards et des règles reliés à la RSE. Au niveau fonctionnel : compétence en gestion, entre autres la gestion de projet et de programme et la gestion du changement. Au niveau social : compétence interpersonnelle incluant la communication, le réseautage, la mobilisation et la collaboration multidisciplinaire et multiculturelle. Au niveau des métacompétences : attributs et attitudes comme la patience, la résilience et l'empathie, et les valeurs personnelles, entre autres l'éthique.

De plus, une recherche-action menée auprès de professionnels de différents secteurs d'activité sur les habilités professionnelles et comportements qu'ils jugent nécessaires pour

mener un processus de changement vers la durabilité dans leur organisation a fait ressortir les sept éléments suivants: être en mesure d'associer les décisions et actions aux motivations; être en mesure d'apprendre de l'expérience et le relier aux connaissances scientifiques; être en mesure d'engager une pensée, une délibération et une action stratégique-politique en lien avec de multiples perspectives et acteurs; être en mesure de démontrer une orientation sur les buts avec les actions appropriées; être en mesure d'adopter et de communiquer des pratiques éthiques; être en mesure de fonctionner dans la complexité; être en mesure d'orienter les parties prenantes dans des propositions et décisions collectives durables (Perez Salgado et coll., 2018). Cette recherche présente des compétences similaires à d'autres recherches, mais montre également les interrelations entre elles.

Finalement, l'utilisation de l'ambidextrie, qui permet à une organisation de simultanément explorer et exploiter, est proposée pour améliorer la performance des organisations en termes de durabilité (Maletič et coll., 2014). Selon ces auteurs, l'exploitation peut aborder l'intégration des perspectives des parties prenantes, les améliorations incrémentales des produits et processus, l'implantation d'un système d'évaluation et l'apprentissage continu. L'exploration concerne plutôt l'identification de nouvelles parties prenantes et leur implication plus tôt dans les processus de développement, l'innovation, qu'elle soit au niveau des produits ou processus, ainsi que le développement des capacités et compétences par l'action et par les collaborations avec l'externe.

2.3.2 Compétences identifiées pour intégrer le développement durable à la gestion de projet

Les compétences en gestion de projet se sont d'abord concentrées sur les aspects techniques. Cependant, selon certains auteurs (Silvius & Schipper, 2014b), l'intégration du développement durable à la gestion de projet implique une plus grande complexité pour laquelle les compétences techniques généralement présentées sont jugées insuffisantes alors que le rôle du gestionnaire de projet est considéré comme central (Keeyes & Huemann, 2017; Silvius et coll., 2017). Nous pouvons toutefois noter une évolution autant dans la

recherche que dans la profession afin de mieux tenir compte de l'évolution autant des connaissances que de la société, ce qui permet une plus grande ouverture à l'intégration du développement durable.

Une référence fréquemment utilisée en gestion de projet, soit le Guide PMBOK (*Project Management Book of Knowledge*) développé par le *Project Management Institute*, était initialement principalement basée sur des domaines de connaissance, par exemple le management des coûts, des risques ou des ressources humaines. Cependant, il est également admis que le rôle de gestionnaire de projet nécessite d'autres habiletés en lien avec le leadership et la gestion stratégique et d'affaire, en plus des habiletés techniques en gestion de projet (Project Management Institute, 2017). D'ailleurs, la troisième édition du « *Project manager competency development framework* » abordait, en plus des compétences reliées aux domaines de connaissances, les compétences personnelles reliées à la communication, au leadership, à la gestion, aux habiletés cognitives, à l'efficacité et au professionnalisme (Project Management Institute, 2017). La septième édition du Guide PMBOK, quant à elle, a été revue pour mieux tenir compte de l'évolution de la profession ainsi que de différentes approches, par exemple l'approche traditionnelle, l'approche agile ou l'approche hybride (Project Management Institute, 2021)

L'ICB4, soit l'IPMA (*International Project Management Association*) *Competence Baseline* paru de 2015, se concentre sur trois groupes de compétences, soit des compétences techniques (conception de projet; exigences et objectifs; portée; temps; organisation et renseignements; qualité; finance; ressources; approvisionnement; planification et contrôle; risques et opportunités; intervenants; changement et transformation), contextuelles (stratégie; gouvernance, structures et processus; conformité, normes et règlements; pouvoir et intérêts; culture et valeurs) et comportementales (autoréflexion et autogestion; intégrité personnelle et fiabilité; communication personnelle; relations et implication; leadership; travail d'équipe; conflits et crises; débrouillardise; négociation; obtention de résultats), aussi présentées par *Practice, Perspective et People* (Kuster et coll., 2023). Ce référentiel de compétences considère également la gestion de projet, de programme et de portefeuille (International Project Management Association, 2017).

Afin d'évaluer la place faite aux compétences des gestionnaires de projet qui voudraient intégrer le développement durable, une recherche avait évalué l'ICB3, soit la troisième édition parue en 2006, à l'aide des cinq compétences clés identifiées dans le cadre de référence pour l'éducation au développement durable mentionné précédemment (Silvius & Schipper, 2014a). Cette recherche conclut que, si la compétence stratégique et la compétence interpersonnelle sont bien couvertes par l'ICB3, la pensée systémique et la compétence normative sont moins abordées et la pensée prospective est absente.

Une recherche sur les compétences comportementales (Gruden & Stare, 2018) a aussi utilisé l'ICB3 comme cadre de référence auprès de gestionnaires de projet ainsi que de membres de l'équipe de projet ou de la direction. Celle-ci voulait cibler les compétences qui sont les plus importantes parmi de celles présentées et qui ont le plus d'influence sur la performance du projet. Le leadership, l'orientation vers les résultats, l'engagement et la motivation, la fiabilité et l'efficacité sont considérés comme les compétences les plus importantes. Aussi, l'affirmation de soi et la consultation sont les plus importantes concernant la performance du projet. Il a été noté cependant que, bien que le leadership soit considéré comme le plus important, sa signification peut être différente selon le participant. Différentes interprétations sont également présentes pour d'autres compétences (Gruden & Stare, 2018).

L'importance accordée au leadership des gestionnaires de projet avait déjà été soulevée dans d'autres recherches. Par exemple, une recherche réalisée auprès de gestionnaire de projets et de recruteurs en technologies de l'information dans différents secteurs d'activité (Stevenson & Starkweather, 2010) a fait ressortir les six compétences suivantes : leadership; habileté à communiquer à de multiples niveaux, habiletés verbales et écrites; l'attitude et la capacité à traiter l'ambiguïté et le changement. Elles sont considérées comme plus importantes que l'expertise technique, l'éducation et l'historique de travail (Stevenson & Starkweather, 2010). Cependant, comme dans la recherche précédente, ces compétences ne sont pas clairement définies. Une recherche sur les habiletés et comportements auprès de gestionnaires de projet en télécommunication, dans le secteur bancaire, en consultation et en ingénierie (Fisher, 2011) aborde plutôt les aspects suivants : compréhension des caractéristiques comportementales des autres; leadership

approprié selon la situation; influence sur les autres; authenticité; gestion de conflit; et sensibilité culturelle.

Des précisions ont également été apportées sur le profil de leadership selon les aspects intellectuels, managériaux et émotionnels de gestionnaires de projets réussis (Müller & Turner, 2010). D'abord, si le leadership transactionnel convient pour les projets plus simples, les projets plus complexes demandent plutôt un leadership transformationnel. Aussi, selon cette recherche, quatre caractéristiques ressortent, peu importe le type de projet : la pensée critique (intellectuel), l'influence, la motivation et la conscience (émotionnel). Cette recherche fait donc ressortir l'importance de ne pas limiter le développement des compétences aux aspects managériaux de la gestion de projet (Müller & Turner, 2010). Une recherche sur l'influence de l'intelligence émotionnelle, les compétences (communication, travail d'équipe, attention, gestion de conflit) et le leadership transformationnel montre une influence positive de ces aspects sur le succès des projets (Maqbool et coll., 2017).

Plus spécifiquement en lien avec le développement durable, quelques recherches ont été réalisées dans les organisations jusqu'à présent, mais dans des secteurs d'activités et pays très spécifiques. D'ailleurs, l'une des limites identifiées est que les résultats ne sont pas nécessairement transférables dans d'autres secteurs d'activités ou pays (Carmo Assis Todorov et coll., 2013; Tabassi et coll., 2016).

Une recherche sur le leadership pour les projets de construction durable (Tabassi et coll., 2016) a fait ressortir que les compétences intellectuelles (analyse critique et jugement; vision et imagination; perspective stratégique) sont considérées comme les plus importantes, suivi des compétences managériales (gestion des ressources, communication, autonomisation, développement, engagement) et enfin, dans une moindre mesure, celles associées au leadership transformationnel (développer le leadership des autres, inspirer).

Une recherche réalisée auprès de gestionnaires sur les compétences pour la gestion durable des projets (Carmo Assis Todorov et coll., 2013) a fait ressortir les éléments suivants : adoption de moyens alternatifs liés à l'amélioration de la qualité et de la productivité des services; habiletés en communication compatibles avec la pratique

professionnelle, y compris les processus de négociation et les communications interpersonnelles ou entre groupes; gestion de l'information, assurant l'uniformité et la compréhension commune; capacité à gérer des modèles de gestion innovants; initiative, créativité, détermination, volonté d'apprendre, ouverture au changement; prise de conscience des implications et des responsabilités éthiques et utilisation du raisonnement logique, critique et analytique.

La gestion de projets complexes apporte également quelques propositions. D'abord, la pensée unique ne permet pas d'appréhender la complexité (Perret & Josserand, 2003). En effet, la complexité implique une diversité de perspectives et l'éclatement des frontières ainsi que le besoin de comprendre les éléments, les interactions et l'ensemble du système ouvert en relation avec son environnement. Trois principaux défis sont reliés à la pensée complexe (Morin & Le Moigne, 1999). Le premier consiste à relier les éléments, par exemple les événements au contexte, l'individu et la collectivité, l'ordre et le désordre. Le deuxième concerne le traitement de l'incertitude. Le dernier consiste à relever le défi logique des paradoxes et contradictions. Plusieurs outils et approches peuvent nous y aider dans la pratique, mais en étant conscients du risque de simplification que ça comporte. Par exemple, l'identification du type de complexité en cause peut nous amener à nous concentrer sur le plus important et nous faire négliger les autres alors que leur influence peut être significative (Remington & Pollack, 2007). Aussi, « la complexité ne s'apprend pas comme une méthodologie. C'est une façon de voir le monde, de le penser, de se représenter soi-même » (Morin & Le Moigne, 1999, p. 242). Les outils et approches doivent donc être utilisés pour nous appuyer à développer notre pensée complexe.

La complexité demande également des compétences qui se distinguent des standards établis. Le gestionnaire de projet a besoin d'être flexible, de faire preuve de créativité, de créer ses propres outils plutôt que seulement suivre les standards et d'être capable d'utiliser plusieurs approches et outils de différentes façons selon le contexte (Remington & Pollack, 2011). L'improvisation organisationnelle qui veut tirer profit de la dialectique entre la formalisation et la flexibilité est également proposée (Chédotel, 2005; Klein et coll., 2015) ainsi que l'ambidextrie, qui concerne la capacité à exploiter les

connaissances existantes et explorer les nouvelles solutions (Turner et coll., 2016), ce qui permet de gérer l'incertitude reliée à la gestion durable de projets complexes (Brink, 2017).

Le gestionnaire doit également avoir la capacité de changer de perspectives sur une situation (Remington & Pollack, 2010). Dans ce contexte, l'apprentissage est un enjeu important. En effet, le contexte de projet complexe qui est non linéaire, donc tout ne peut pas être prévu, nécessite un apprentissage continu (Ahern et coll., 2015). L'apprentissage par l'expérience contribue à gérer l'incertitude à différents niveaux pour l'individu ou l'organisation, par exemple en utilisant des données de projets précédents pour préciser les estimations (Atkinson et coll., 2006). L'apprentissage réflexif et le « *sense making* » sont également considérés comme des éléments clés pour permettre la flexibilité et la prise de décision rapide parmi plusieurs actions alternatives en réponse à une situation (Perminova et coll., 2008). Tous les éléments de l'organisation et de l'environnement ne sont pas critiques pour le succès des projets et ne représentent pas tous des sources d'incertitude. Il revient donc aux acteurs de juger de leur pertinence, ce que peut permettre la réflexivité à travers un processus orienté sur le but du projet plutôt que sur sa planification (Perminova et coll., 2008). Les compétences comme la créativité, la communication, l'apprentissage et la réflexivité permettent de mieux aborder la complexité (Crawford & Hoffman, 2011).

Finalement, lors d'une étude réalisée auprès de gestionnaires de projet du secteur public (Gomes et coll., 2012), l'évaluation des compétences requises à différentes étapes du cycle du projet, principalement la planification et la mise en œuvre, montre qu'elles diffèrent selon l'étape.

En plus des compétences, les valeurs et l'attitude des gestionnaires de projet envers la durabilité sont également des facteurs importants pour son intégration, peu importe le projet, et une source de motivation intrinsèque, bien que les gestionnaires axés sur la tâche et les gestionnaires pragmatiques peuvent tout de même l'intégrer lorsque la situation le nécessite, par obligation ou en constatant les bénéfices que ça peut apporter (van der Sluijs & Silvius, 2023). D'ailleurs, certains modèles développés se basent sur des valeurs et principes, par exemple la vision écologique, la création de valeurs par les projets ou l'engagement des personnes, des organisations et des communautés afin de favoriser un

état d'esprit axé sur le développement durable et encourager l'adaptation (Thompson & Williams, 2024).

2.3.3 Compétences préconisées en gestion d'événements

Considérant les caractéristiques particulières des projets événementiels, il est important d'aborder les compétences mises de l'avant dans la documentation. Aussi, ces compétences s'intègrent au questionnement sur la professionnalisation de la gestion de projets événementiels et à l'éducation à la gestion d'événements, alors que la diversité des événements représente un défi pour leur intégration à un cadre commun (Bladen & Kennell, 2014; Jiang & Schmader, 2014).

Le EMBOOK (*Event Management Book of Knowledge*) a été développé en s'inspirant de celui en gestion de projet. C'est un cadre tridimensionnel comprenant cinq domaines de connaissances, cinq phases, cinq processus et cinq valeurs fondamentales. Les cinq phases et les cinq processus se concentrent sur la dimension temporelle et le système séquentiel de la gestion de projet événementiel. Les cinq domaines de connaissances comprennent l'administration, la conception, le marketing, les opérations et la gestion des risques. Les cinq valeurs fondamentales sont la créativité, la réflexion stratégique, l'amélioration continue, l'éthique et l'intégration (Jiang & Schmader, 2014). Bien qu'il cible les principales connaissances et capacités nécessaires, son approche opérationnelle et fonctionnaliste est considérée comme insuffisante alors que des auteurs considèrent qu'un événement ne peut être géré sans comprendre son contexte social, culturel et politique (Werner et coll., 2018).

Le EMICS (*Event Management International Competency Standards*) a par la suite été développé par le *Canadian Tourism Human Resource Council* (Brown, 2014). Celui-ci se divise en 12 catégories contenant chacune une ou plusieurs compétences qui se déclinent en plusieurs standards de performances, chacun soutenu par des connaissances standards (Jiang & Schmader, 2014). Ce dernier a par la suite été utilisé pour développer le *Meeting and Business Event Competency Standards*, qui résume les connaissances et compétences pour la gestion d'événements professionnels, et ensuite le *Certified Meeting Professional International Standards* (Jiang & Schmader, 2014). Celui-ci se concentre sur les domaines

suivants : la planification stratégique, la gestion de projet, la gestion des risques, la gestion financière, la gestion des talents, la gestion des parties prenantes, la conception d'événement, la gestion de site, le marketing et la communication. Dans la plus récente version mise à jour en 2025, la durabilité et l'impact social, l'intégration technologique et l'évaluation des processus ont également été ajoutés (Events Industry Council, 2025).

Les compétences reliées à la gestion ont toujours été considérées comme importantes en contexte de projet événementiel (Gehrke, 2018; Werner et coll., 2022). D'ailleurs, il est considéré que les questions de durabilité devraient passer de l'éthique et de la morale à des éléments formulés en termes de qualité, de compétitivité et de gestion stratégique (Musgrave et coll., 2021). Cependant, au même titre que la gestion de projets qui fait maintenant une plus grande place aux compétences générales en matière de communication et de gestion des relations, notamment avec les parties prenantes, en plus des compétences techniques, logistiques et procédurales plus traditionnellement abordées, la gestion de projet événementiel met l'accent sur une variété de compétences générales, telles que l'expérience et la créativité, ainsi que l'application de la pensée divergente pour contrer la rigidité, le pragmatisme, la procédure et la planification (Wallace & Michopoulou, 2023a). Les compétences en communication, la pensée critique et la résolution de problèmes ainsi que les compétences en travail d'équipe et en collaboration ont été soulevées dans de nombreuses études alors que la capacité à faire face à l'incertitude, la résilience, l'adaptabilité, l'agilité, l'ouverture et la flexibilité sont de plus en plus abordées (Werner et coll., 2022). Des habiletés reliées au leadership ont fait l'objet de recherche dans le cadre de formation à la gestion d'événement : la communication, l'engagement, la planification stratégique, la responsabilité, la créativité, la coopération, la vision, la délégation, l'orientation et l'approche (Padron & Stone, 2019).

Une recherche sur le leadership en contexte de projet événementiel a fait ressortir six compétences clés : la communication engageante considérée comme la plus importante, la perspective stratégique qui permet de voir les opportunités et menaces et d'équilibrer les buts à court et long terme, l'analyse critique et le jugement qui permettent la prise de décision et la résolution de problème, la gestion des ressources qui est sollicité dans la pratique quotidienne, ainsi que la résilience émotionnelle et la sensibilité interpersonnelle

qui permettent de faire face à la pression tout en demeurant empathique avec les autres (Abson, 2017).

La communication engageante demande au gestionnaire de communiquer avec efficacité et sensibilité autant avec les employés qu'avec les parties prenantes externes et d'être capable de voir les choses des différentes perspectives (Abson, 2017). « Au cœur du projet événementiel, il y a une logique de communication... [le chef de projet] doit bien saisir et traduire en messages pertinents, les idées des promoteurs, les intérêts d'un public à convaincre et les attentes d'éventuels bailleurs de fonds » (Aubé et coll., 2014, p. 94). De plus, la communication est une des principales compétences mentionnées autant par les experts en gestion d'événements que dans le contexte d'éducation à gestion de projet événementiel (Gehrke, 2018). D'ailleurs, l'importance de la communication a depuis longtemps été identifiée et une recherche réalisée dans le cadre d'événements sportifs a fait ressortir une grande concordance entre les académiciens et les praticiens à cet égard (Peng, 2000). Une analyse d'offres d'emplois réalisée au Royaume-Uni, bien que limitée, a fait ressortir que la communication et les relations avec les parties prenantes font partie des compétences les plus souvent demandées (Dashper, 2013). Aussi, certains auteurs considèrent la communication avec l'ensemble des parties prenantes comme un facteur de succès des projets événementiels, en plus du leadership, du travail d'équipe et de la résolution de problème (Cserháti & Szabó, 2014). La résolution de problèmes, quant à elle, est également un aspect souvent mentionné dans le cadre de formation à la gestion de projet événementiel (Werner et coll., 2018).

L'importance de pratiques réflexives a été soulignée, ainsi que l'importance du travail d'équipe et de la communication, en lien avec l'apprentissage organisationnel pour favoriser une meilleure gestion des risques, la gestion des parties prenantes et l'innovation (Lopes et coll., 2025). La réflexivité et le travail collaboratif ou en réseau ont été considérés comme faisant le lien entre la théorie et la pratique, entre la formation et l'application en contexte de travail (Robertson et coll., 2012).

Si plusieurs références considèrent l'importance du travail d'équipe, une recherche a également soulevé une difficulté dans son application en contexte d'événement puisque

le besoin de tout contrôler du gestionnaire qui a une seule opportunité pour bien faire les choses peut entrer en contradiction avec la nécessité de déléguer des responsabilités à l'équipe (Abson, 2017). Il est néanmoins suggéré qu'un style de leadership tel que le leadership partagé aurait le potentiel de faciliter un travail plus efficace et efficient en contexte événementiel considérant le contexte créatif et incertain, la diversité des parties prenantes, les décisions qui doivent parfois se prendre rapidement ainsi que la diversité des expériences, habiletés et expertises requises à différents moments (Abson et coll., 2024). Il faut néanmoins que les membres de l'équipe démontrent de la volonté pour collaborer, reconnaissent l'expertise de chacun, fassent preuve d'empathie et communiquent bien avec l'ensemble de l'équipe (Abson et coll., 2024).

La créativité est considérée comme primordiale dans un contexte de projet événementiel (Gehrke, 2018) afin de favoriser son succès puisqu'il existe une variété d'aspects financiers, logistiques, sociaux, environnementaux et liés aux risques qui doivent être pris en compte dans un contexte évolutif (Pernecky & Faisal, 2023). La créativité et l'innovation, soit la génération d'idées et leur application, et l'adaptabilité sont considérées comme des compétences clés (Robertson et coll., 2012). Si le lien entre la gestion de projet événementiel et l'entrepreneuriat a fait ressortir le besoin d'innovation et de créativité, l'importance de la résilience a également été mise de l'avant depuis la COVID-19 (Ratten, 2024).

La logistique est également citée par les praticiens (Peng, 2000). Si l'attention à la logistique est souvent absente au regard des participants à l'événement, le souci des détails qu'elle nécessite est essentiel, puisqu'un détail qui ne fonctionne pas pourrait avoir des conséquences sur le déroulement de l'événement (Aubé et coll., 2014). C'est un aspect de la gestion des ressources qui est sollicité dans la pratique quotidienne (Abson, 2017).

Un aspect particulier au projet événementiel concerne le changement marqué dans les compétences requises lors de la préparation de l'événement pendant laquelle la vision, l'exploration et la créativité sont importantes, et l'événement lui-même pendant lequel la rigueur, la structure ainsi qu'une certaine capacité d'improvisation appliquée dans les limites imposées par l'événement sont essentielles (Jansson & Ljung, 2013). La résolution

de problème et la prise de décision sont toujours présentes, autant dans la préparation que durant l'événement, mais sont plus rapides et explicites lors de l'événement (Jansson & Ljung, 2013). Ces aspects se reflètent dans les compétences demandées pour que les employés puissent passer d'un rôle de planification à un rôle opérationnel lors de l'événement lui-même (Holmes et coll., 2015).

2.4 Synthèse du chapitre

La synthèse du chapitre utilise les cinq compétences clés développées initialement pour le contexte académique, soit en éducation au développement durable, mais ensuite appliquées à plusieurs recherches dans les organisations ainsi qu'en gestion de projet, ce qui permet de situer ces compétences par rapport aux autres domaines d'activités analysés. L'apprentissage et la réflexivité ainsi que la compétence éthique ont également été ajoutés puisqu'ils étaient fréquemment abordés dans la documentation. Les compétences présentées dans la documentation relative aux différents domaines d'activités analysés sont résumées au Tableau 5.

Il faut toutefois noter que d'autres compétences ont été mentionnées dans la documentation, mais sans être repris par plusieurs auteurs ou dans les différents contextes abordés, par exemple la capacité de comprendre les relations d'influence et de pouvoir (Carswell et coll., 2023), l'utilisation des technologies (Lozano et coll., 2017), l'ambidextrie (Maletič et coll., 2014) ou la résilience (Ratten, 2024).

Ainsi, au Tableau 5, nous présentons une synthèse des compétences indiquant des espaces sans mention dans la documentation. Par conséquent, le Tableau 5 nous sert d'appui pour construction d'une grille d'analyse lors de notre recherche empirique dont nous présentons les détails aux chapitres suivants.

Tableau 5 : Principales compétences répertoriées des domaines d'activités analysés

Gestion d'événements écoresponsables	Éducation au développement durable	Intégration du développement durable à la gestion de projet	Gestion de projet événementiel
Pensée systémique et complexité			
✓	✓	✓	✓
Compétence normative			
✓	✓	Aucune mention	Aucune mention
Compétence stratégique et en gestion			
✓	✓	✓	✓
Pensée prospective et diversité des perspectives			
✓	✓	✓	✓
Compétences interpersonnelles et communication			
✓	✓	✓	✓
Réflexivité et apprentissage			
✓	✓	✓	✓
Compétence éthique			
✓	✓	✓	Aucune mention

© Giffard, H (2025)

CHAPITRE 3. PROJET DE RECHERCHE

L'analyse de la documentation a permis de faire ressortir les particularités des projets événementiels écoresponsables et l'importance des compétences des gestionnaires de projet en contexte de développement durable. Cependant, la documentation spécifique aux gestionnaires pour intégrer l'écoresponsabilité aux projets événementiels est peu développée, ce qui nous amène à notre question de recherche ainsi qu'à trois sous-questions présentées ci-après. Des précisions sont apportées par la suite pour mieux supporter la recherche empirique. Finalement, un cadre d'analyse est présenté pour mieux visualiser les principaux éléments ainsi que la manière dont ils s'articulent.

3.1 Question spécifique de recherche

La diversité des perspectives à propos du concept de développement durable nous pousse à nous questionner sur son opérationnalisation dans un contexte aussi spécifique que la gestion de projet événementiel. Le rôle central des gestionnaires nous amène à la question spécifique de recherche suivante :

- Comment les gestionnaires de projet événementiel pourraient-ils intégrer les principes du développement durable à leur pratique ?

En plus de ce que le concept de développement durable et ses différentes dimensions peuvent apporter à un projet événementiel, le contexte sociétal, soit des événements qui se déroulent entièrement en contexte québécois dans le cadre de cette recherche, pourrait influencer ce qui est mis en œuvre et comment. Il nous apparaît donc important de d'abord apporter des clarifications sur le contexte dans lequel les gestionnaires interviennent et les mesures qui sont mises en œuvre dans leur contexte. Ce qui nous amène à une première sous-question spécifique de recherche :

- Comment le développement durable est-il appliqué aux projets événementiels?

Afin d'apporter des précisions sur la façon dont les gestionnaires jouent leur rôle dans l'intégration du développement durable, leurs compétences sont explorées. Alors que le manque de sensibilisation et de compétences environnementales dans l'organisation

d'événements a été identifié comme l'un des principaux obstacles à l'adoption de la durabilité dans ce secteur d'activité (Antonio Cavallin Toscani et coll., 2024), les références abordant les compétences dans un contexte d'événements écoresponsable sont peu nombreuses, relativement récentes et principalement en lien avec les formations en organisation d'événements écoresponsables. Aussi, bien que les compétences préconisées en éducation au développement durable, pour l'intégration du développement durable à la gestion de projet et en gestion d'événement offrent des perspectives intéressantes, leur pertinence dans un contexte aussi spécifique qu'un événement écoresponsable reste à démontrer puisqu'elles ont été développées avec des cadres de références et des finalités différentes. La deuxième sous-question spécifique de recherche est donc :

- Quelles compétences faciliteraient l'intégration du concept de développement durable à la gestion des projets événementiels?

En plus de démontrer que très peu de recherches sont faites jusqu'à présent à ce sujet, la recherche documentaire réalisée a également fait ressortir les spécificités de ce contexte. Il est donc important de s'attarder à des pratiques réelles afin d'approfondir ces aspects. Ce qui nous amène à la troisième sous-question spécifique de recherche :

- Comment les compétences pourraient-elles être mobilisées par les gestionnaires en cours de projet événementiel qui intègre le développement durable?

Bien que le contexte de développement durable amène à une perspective temporelle différente, à long terme, la recherche se concentre toutefois sur la gestion des événements eux-mêmes, de leur conception jusqu'à leur évaluation post-événement. En effet, l'utilisation des compétences des gestionnaires afin d'influencer les décisions relatives aux projets événementiels pour les rendre plus écoresponsables peut mieux s'observer dans ce cadre.

3.2 Particularités du contexte des projets événementiels

Après avoir présenté dans la problématique différentes définitions du concept de développement durable et exploré leur pertinence, le concept de référence que nous avons

choisi d'utiliser est celui des trois dimensions du développement durable, plus connues et utilisées, soit les dimensions écologique, économique et sociale. Cependant, ces dernières sont utilisées comme référence afin de mieux comprendre le contexte dans lequel les gestionnaires évoluent et non pour analyser les projets. Il faut noter que l'intégration des différentes dimensions du développement durable à la gestion de projet peut avoir un impact au niveau des ressources, des processus, du modèle d'entreprise et des caractéristiques des produits et services (Silvius et coll., 2013). En contexte événementiel, l'emphase est mise surtout sur les impacts en lien avec les trois dimensions, mais une approche plus holistique incluse à la gestion stratégique de l'événement est à privilégier (Mair, 2019; Wickham et coll., 2021).

L'intégration du développement durable contribue à élargir la portée d'un projet (Labuschagne & Brent, 2005) et à considérer le cycle de vie du livrable (Huemann & Silvius, 2017) afin de se concentrer sur les impacts environnementaux, sociaux et économiques non seulement au niveau local et pour la durée du projet, mais également de façon globale et à long terme (Silvius & Schipper, 2014b). Ainsi, le succès du projet en termes de développement durable diffère du succès de la gestion d'un projet en termes de coûts, échéanciers et qualité (Martens & Carvalho, 2016a; Silvius & Schipper, 2015). Cependant, une spécificité du projet événementiel, soit qu'il se déroule à un moment précis qui ne peut être modifié, contribue à concentrer les ressources pour l'événement lui-même (Eshuis et coll., 2020; Holmes et coll., 2015), alors que les impacts à long terme sont moins considérés, sauf pour les plus grands événements (Getz & Page, 2016). Bien que la possibilité d'agir du gestionnaire soit à travers le cycle de vie du projet, la façon dont il gère le projet doit tenir compte de cette perspective, être plus globale et à long terme. Dans le cadre de la recherche, il est donc possible d'évaluer ce qui a été considéré dans le cycle de vie du projet, mais pas la performance réelle en lien avec le cycle de vie du livrable.

L'intégration du développement durable aux projets fait en sorte que les parties prenantes sont plus nombreuses et demande de passer de la gestion des parties prenantes à la gestion avec et pour celles-ci (Eskerod & Huemann, 2013; Økland, 2015; Silvius & Schipper, 2014b). Bien que les parties prenantes puissent être considérées comme une source de motivation (Dodds et coll., 2022) et qu'elles puissent contribuer au succès d'un

événement (Laing & Frost, 2010), la plus grande complexité que le nombre et la diversité des parties prenantes entraînent est souvent une barrière à leur intégration (Ong et coll., 2022), au-delà de la considération que les impacts du projet pourraient avoir sur elles. Une attention particulière est donc portée aux parties prenantes dans le cadre de la recherche.

3.3 Compétences répertoriées

Considérant les recherches réalisées par rapport aux compétences privilégiées en contexte de projet événementiel écoresponsable, ainsi que par rapport à des domaines connexes au projet de recherche, certaines compétences sont évaluées de façon plus précise. Suite à notre analyse des informations présentées dans la problématique, les principales compétences retenues sont d'abord les compétences clés identifiées (Wiek et coll., 2011) puisque, tout en étant reliées à l'éducation au développement durable, elles trouvent un écho dans la gestion de projet, principalement les projets complexes ou qui intègrent le développement durable, ainsi qu'en gestion d'événement, en plus d'avoir été étudiées dans plusieurs organisations.

Deux autres compétences ont été ajoutées afin de mieux tenir compte du contexte spécifique de la gestion de projet événementiel et des distinctions soulevées par l'intégration du développement durable. La section suivante présente les compétences retenues et les domaines d'activités dans lesquels elles ont été approfondies et offre quelques précisions sur leur signification. Toutefois, bien que présentées séparément, elles sont très fortement interreliées dans leur application. Les tableaux 6 à 12 présentent ce qui ressort de principaux auteurs en lien avec chacune des compétences identifiées et en lien avec les différents contextes abordés. Si les tableaux ne peuvent refléter la richesse de ce qui est présenté dans la documentation, ils permettent de synthétiser ce que les principaux auteurs présentent, de voir l'importance accordée à certaines compétences ainsi que de démontrer la grande variété d'aspects qu'une même compétence peut inclure.

Pensée systémique et complexité

La pensée systémique correspond à la capacité d'analyser des systèmes complexes à travers différents domaines et échelles (Lozano et coll., 2017; Wiek et coll., 2011). La durabilité elle-même est considérée comme un problème complexe (Metcalf & Benn, 2013) alors que son intégration à la gestion de projet augmente la complexité des projets (Silvius & Schipper, 2014b). Certains l'associent à la compréhension des interdépendances entre les systèmes et sous-systèmes pertinents aux pratiques durables (Osagie et coll., 2016). La complexité peut également provenir de la diversité des perspectives des parties prenantes impliquées. La « compétence contextuelle » offre certains aspects relatifs à cette diversité et son impact sur le projet (International Project Management Association, 2017). Le Tableau 6 présente les résumé ce que les différents auteurs ont présenté relativement à la compétence systémique et complexité.

Tableau 6 : Compétence systémique et complexité

Pensée systémique et complexité : capacité d'analyser des systèmes complexes, autant au niveau des domaines d'activité concernés que des échelles (Wiek et coll., 2011)			
Gestion d'événements écoresponsables	Éducation au développement durable	Intégration du développement durable à la gestion de projet	Gestion de projets événementiels
<p>Pensée systémique (Sulkowski et coll., 2024)</p> <p>Capacité de voir les relations et les conséquences des décisions et actions (Carswell et coll., 2023)</p>	<p>Réflexion systémique (UNESCO, 2015)</p> <p>Compréhension de systèmes complexes (UNESCO, 2014)</p> <p>Pensée systémique (Lans et coll., 2014; Lozano et coll., 2017; Osagie et coll., 2016; Ploum et coll., 2018)</p> <p>Gérer dans la complexité (Metcalf & Benn, 2013)</p>	<p>Attitude et capacité à traiter l'ambiguïté et le changement. (Stevenson & Starkweather, 2010)</p>	<p>Capacité à faire face à l'incertitude, la résilience, l'adaptabilité, l'agilité, l'ouverture et la flexibilité (Werner et coll., 2022)</p>

© Giffard, H (2025)

Compétence normative

La compétence normative, présentée au Tableau 7, correspond à la capacité de déterminer collectivement les valeurs, principes, objectifs et cibles en se basant sur des connaissances normatives variées (Wiek et coll., 2011). De nombreuses connaissances ont été développées. Aussi, des standards, lois et outils basés sur celles-ci ont été élaborés. Ces connaissances, standards, lois et outils doivent être compris et appliqués. De plus, les professionnels devraient contribuer à leur développement (Osagie et coll., 2016). Celle-ci correspond à la « Conformité, normes et règlements » (International Project Management Association, 2017).

Tableau 7 : Compétence normative

Compétence normative : établir les valeurs, principes, buts et objectifs en fonctions de critères tels que la justice, l'équité, l'intégrité sociale et écologique et l'éthique (Wiek et coll., 2011)			
Gestion d'événements écoresponsables	Éducation au développement durable	Intégration du développement durable à la gestion de projet	Gestion de projets événementiels
Compétence normative (Sulkowski et coll., 2024)	Compétence normative (Lans et coll., 2014; Ploum et coll., 2018) Compréhension des standards et des règles reliés à la RSE (Osagie et coll., 2016)	Aucune mention	Aucune mention

© Giffard, H (2025)

Compétence stratégique et en gestion

La compétence stratégique et en gestion, présentée au Tableau 8, correspond à la capacité de concevoir et de mettre en œuvre collectivement des interventions et stratégies (Wiek et coll., 2011). Elle fait appel aux habiletés de gestion et est orientée sur l'action (Osagie et coll., 2016). Celle-ci couvre les compétences contextuelles « Stratégie » et « Gouvernance, structures et processus » ainsi que les compétences en « Gestion » (International Project Management Association, 2017). Bref, dans le cadre de ce projet de

recherche, elle concerne les compétences techniques spécifiques à la gestion de projet événementiel.

Tableau 8: Compétence stratégique et en gestion

Compétence stratégique et en gestion : capacité de mettre en œuvre (Wiek et coll., 2011)			
Gestion d'événements écoresponsables	Éducation au développement durable	Intégration du développement durable à la gestion de projet	Gestion de projets événementiels
<p>Compétence stratégique (Sulkowski et coll., 2024)</p> <p>Capacité de planifier et gérer (Carswell et coll., 2023)</p>	<p>Planification et implantation (Barth et coll., 2007; Wals, 2010).</p> <p>Management stratégique et action (Lans et coll., 2014; Ploum et coll., 2018)</p> <p>Orientation sur les résultats, capacité de faire les choses arriver (Knight & Paterson, 2018)</p> <p>Action stratégique (Lozano et coll., 2017)</p> <p>Compétence en gestion, entre autres, la gestion de projet et de programme et la gestion du changement (Osagie et coll., 2016)</p> <p>Engager les groupes dans des dynamiques de changements organisationnels (Metcalf & Benn, 2013).</p>	<p>Compétences techniques (ICB4)</p> <p>Perspective stratégique et compétences managériales (gestion des ressources) (Tabassi et coll., 2016)</p> <p>Capacité à gérer des modèles de gestion innovants (Carmo Assis Todorov et coll., 2013)</p>	<p>Planification stratégique (Padron & Stone, 2019)</p> <p>Compétences techniques, logistiques et procédurales (Wallace & Michopoulou, 2023a)</p> <p>Perspective stratégique qui permet de voir les opportunités et menaces et équilibrer les buts à court et long terme et gestion des ressources qui sont sollicitées dans la pratique quotidienne (Abson, 2017)</p> <p>Logistique, aspect de la gestion des ressources qui est sollicité dans la pratique quotidienne (Abson, 2017; Aubé et coll., 2014; Peng, 2000)</p>

© Giffard, H (2025)

- Pensée prospective et diversité des perspectives

La compétence pensée prospective et diversité des perspectives, présentée au Tableau 9, est également appelée capacité d'anticipation. Elle permet de se projeter dans le futur et inclut la créativité et les concepts de risques, d'incertitude et de changement (Lozano et coll., 2017; Wiek et coll., 2011). Dans un contexte de développement durable, elle accorde également de l'importance au principe de précaution (Lozano et coll., 2017). Certains auteurs y incluent également la pensée critique (Osagie et coll., 2016) puisqu'elle permet de défier les normes et pratiques établies (Lozano et coll., 2017). Cependant, cette dernière est abordée en lien avec la réflexivité et l'apprentissage. Elle correspond à la compétence comportementale «Débrouillardise» (International Project Management Association, 2017) qui aborde entre autres la créativité.

Tableau 9 : Pensée prospective et diversité des perspectives

Pensée prospective et diversité des perspectives : capacité de se projeter dans le futur, de créer et d'évaluer des scénarios dans lesquels l'incertitude est omniprésente (Wiek et coll., 2011)			
Gestion d'événements écoresponsables	Éducation au développement durable	Intégration du développement durable à la gestion de projet	Gestion de projets événementiels
<p>Pensée anticipative (Sulkowski et coll., 2024)</p> <p>Innovation, changement et créativité (Lee & Goldblatt, 2020)</p>	<p>Développement d'alternatives, en développant de nouvelles façons de penser et en favorisant le pluralisme et la diversité des perspectives (Wals, 2010)</p> <p>Pensée prospective (Barth et coll., 2007; Lans et coll., 2014; Lozano et coll., 2017; Osagie et coll., 2016; Ploum et coll., 2018; Wals, 2010)</p> <p>Imagination de scénarios futurs. (UNESCO, 2014)</p>	<p>Vision et imagination (Tabassi et coll., 2016)</p> <p>Initiative, créativité, détermination, volonté d'apprendre, ouverture au changement (Carmo Assis Todorov et coll., 2013)</p> <p>Flexible, faire preuve de créativité, créer ses propres outils plutôt que seulement suivre les standards et utiliser plusieurs approches et outils de différentes façons</p>	<p>Expérience et créativité ainsi qu'application de la pensée divergente (Wallace & Michopoulou, 2023a).</p> <p>Vision et créativité (Padron & Stone, 2019)</p> <p>Créativité (Gehrke, 2018)</p> <p>Créativité pour prendre en compte une variété d'aspects financiers, logistiques, sociaux, environnementaux et liés aux risques dans un contexte évolutif (Pernecky & Faisal, 2023).</p>

	<p>Variation des perspectives au niveau temporel (du présent aux générations futures), spatial (du local au global), disciplinaire (sciences sociales et naturelles) et culturel (Wals, 2010)</p> <p>Agent de changement qui défie les idées reçues, saisit les opportunités et convainc les autres d'aborder le changement de façon positive (Knight & Paterson, 2018)</p> <p>Leader visionnaire qui permet d'explorer les possibilités dans une perspective interdisciplinaire (Knight & Paterson, 2018)</p> <p>Créativité (Wals, 2010)</p>	<p>selon le contexte (Remington & Pollack, 2011)</p> <p>Adoption de moyens alternatifs liés à l'amélioration de la qualité et de la productivité des services (Carmo Assis Todorov et coll., 2013)</p>	<p>Créativité et innovation, soit la génération d'idées et leur application, et adaptabilité (Robertson et coll., 2012).</p> <p>Innovation et créativité (Ratten, 2024).</p>
--	---	--	--

© Giffard, H (2025)

Compétence interpersonnelle et communication

Cette compétence, dont les principaux aspects sont présentés au Tableau 10, correspond à la capacité de motiver, de faciliter la collaboration et la participation ainsi que de comprendre la diversité au niveau des individus, groupes sociaux, communautés et cultures (Wiek et coll., 2011). Celle-ci peut inclure de nombreuses habiletés, telles que la communication, la négociation et le réseautage (Osagie et coll., 2016; Wiek et coll., 2011). Elle correspond aux compétences comportementales « Communication personnelle » « Relations et implication » « Travail d'équipe » « Conflit et crise » « Négociation » (International Project Management Association, 2017).

Certains auteurs l’associent à la compétence politique en lien avec les actions qui favorisent la participation et l’engagement, mais également la connaissance des dynamiques de pouvoir dans l’organisation et avec les parties prenantes (Sauvé, 2013). La compétence contextuelle « Pouvoir et intérêt » aborde également cet aspect (International Project Management Association, 2017).

Tableau 10 : Compétence interpersonnelle et communication

Compétence interpersonnelle et communication : permet de motiver et faciliter la participation et la collaboration (Wiek et coll., 2011)			
Gestion d’événements écoresponsables	Éducation au développement durable	Intégration du développement durable à la gestion de projet	Gestion de projets événementiels
Compétence en collaboration (Sulkowski et coll., 2024)	Communication, collaboration et leadership (Pons et coll., 2024)	Leadership; habileté à communiquer à de multiples niveaux, habiletés verbales et écrites; (Stevenson & Starkweather, 2010)	Compétences générales en matière de communication et de gestion des relations, notamment avec les parties prenantes (Wallace & Michopoulou, 2023a)
Prise de décision collaborative (Lee & Goldblatt, 2020)	Prise de décision collaborative (UNESCO, 2015)	Compréhension des caractéristiques comportementales des autres; leadership approprié selon la situation; influence sur les autres; authenticité; gestion de conflit; et sensibilité culturelle (Fisher, 2011)	Compétences en communication, en travail d’équipe et en collaboration (Werner et coll., 2022)
Communication, délégation et autonomisation (Lee & Goldblatt, 2020)	Travail interdisciplinaire; compréhension transculturelle et coopération; habiletés participatives; capacité pour l’empathie, capacité à se motiver et motiver les autres; (Barth et coll., 2007; Wals, 2010)	Influence, motivation et conscience. (Müller & Turner, 2010)	Communication, coopération et délégation (Padron & Stone, 2019)
Capacité de développer une stratégie de communication spécifique au développement durable (Gohoungodji & Amara, 2024)	Compétence interpersonnelle; (Lans et coll., 2014; Ploum et coll., 2018)	Habiletés en communication compatibles avec la pratique professionnelle, y compris les processus de négociation et les communications interpersonnelles ou entre groupes; gestion de l’information,	Communication engageante, résilience émotionnelle et sensibilité interpersonnelle qui permettent de faire face à la pression tout en demeurant empathique avec les autres (Abson, 2017)
Éduquer les employés et clients d’événements (Liu & Lei, 2021).	Comprendre les motivations des autres, avoir des approches collaboratives et inspirer la confiance		

	(Knight & Paterson, 2018) Travail interdisciplinaire ; relations interpersonnelles et collaboration; communication et utilisation des technologies (Lozano et coll., 2017) Compétence interpersonnelle incluant la communication, le réseautage, la mobilisation et la collaboration multidisciplinaire et multiculturelle (Osagie et coll., 2016) Intelligence émotionnelle (Metcalf & Benn, 2013).	assurant l'uniformité et la compréhension commune (Carmo Assis Todorov et coll., 2013) Intelligence émotionnelle, compétences (communication, travail d'équipe, attention, gestion de conflit) et leadership transformationnel (Maqbool et coll., 2017) Communication, autonomisation, développement, engagement et enfin une moindre mesure les compétences associées au leadership transformationnel (développer le leadership des autres, inspirer) (Tabassi et coll., 2016)	Communication et relations avec les parties prenantes (Dashper, 2013) Communication avec l'ensemble des parties prenantes comme facteur de succès des projets événementiels, en plus du leadership, du travail d'équipe et de la résolution de problème (Cserháti & Szabó, 2014) Travail d'équipe et communication (Lopes et coll., 2025)
--	---	---	---

© Giffard, H (2025)

- Réflexivité et apprentissage

La compétence réflexivité et apprentissage, présentée au Tableau 11, demande de remettre en question ses propres idées, habitudes et certitudes et d'utiliser des approches d'autoapprentissage (Osagie et coll., 2016). Elle correspond à la compétence comportementale « Autoréflexion et autogestion » (International Project Management Association, 2017).

Bien que la pensée critique soit présentée à travers d'autres compétences dans quelques ressources consultées lors de la revue de la documentation, elle est abordée avec la réflexivité et l'apprentissage puisqu'elle demande de la curiosité et une capacité de remettre en question tout en évaluant les solutions alternatives en se basant sur des

informations solides (Sauvé, 2013). Ces remises en question touchent les normes, pratiques, opinions, perspectives et valeurs, autant les nôtres que celles des autres (Lozano et coll., 2017).

Tableau 11 : Réflexivité et apprentissage

Réflexivité et apprentissage : remise en question de ses propres idées, habitudes et certitudes et utilisation des approches d'autoapprentissage (Osagie et coll., 2016)			
Gestion d'événements écoresponsables	Éducation au développement durable	Intégration du développement durable à la gestion de projet	Gestion de projets événementiels
<p>Pratique réflexive, mettant l'accent sur la pensée critique (Venske, 2021)</p> <p>Résolution de problème et esprit critique (Carswell et coll., 2023)</p>	<p>Être en mesure de décider et d'agir avec réflexivité (Barth et coll., 2007)</p> <p>Apprentissage continu (Knight & Paterson, 2018)</p> <p>Évaluation (Lozano et coll., 2017)</p> <p>Analyse critique (Wals, 2010)</p> <p>Analyse critique (UNESCO, 2015)</p> <p>Pensée et analyse critique (Lozano et coll., 2017)</p>	<p>Pensée critique (Müller & Turner, 2010)</p> <p>Analyse critique et jugement (Tabassi et coll., 2016)</p> <p>Initiative, créativité, détermination, volonté d'apprendre, et utilisation du raisonnement logique, critique et analytique (Carmo Assis Todorov et coll., 2013)</p> <p>Apprentissage continu (Ahern et coll., 2015)</p> <p>Apprentissage par l'expérience (Atkinson et coll., 2006)</p> <p>Apprentissage réflexif et « <i>sense making</i> » comme des éléments clés pour permettre la flexibilité et la prise de décision rapide parmi plusieurs actions alternatives en réponse à une situation (Perminova et coll., 2008)</p>	<p>Pensée critique (Werner et coll., 2022)</p> <p>Analyse critique et jugement qui permettent la prise de décision et la résolution de problème (Abson, 2017)</p> <p>Pratiques réflexives et apprentissage organisationnel (Lopes et coll., 2025)</p>

© Giffard, H (2025)

- Compétence éthique

Si l'éthique, présentée au Tableau 12, est mentionnée dans la compétence normative (Wiek et coll., 2011), elle est traitée de façon distincte puisqu'elle peut demander d'aller au-delà des normes établies. Celle-ci implique la capacité de réconcilier les principes, les valeurs et les buts dans une perspective durable et concerne autant les comportements personnels que professionnels (Lozano et coll., 2017). Elle est également reliée à la prise de décision en exigeant la cohérence entre le discours et la pratique (Sauvé, 2013). Elle correspond à la compétence comportementale « Intégrité personnelle et fiabilité » (International Project Management Association, 2017). Considérant que l'éthique peut être abordée autant en tant que compétence qu'en tant que valeur, ces deux possibilités sont présentes dans le Tableau 12.

Tableau 12 : Compétence éthique

Compétence éthique : cohérence en lien avec les systèmes de valeurs et la prise de décision (Sauvé, 2013)			
Gestion d'événements écoresponsables	Éducation au développement durable	Intégration du développement durable à la gestion de projet	Gestion de projets événementiels
Valeurs et éthique (Carswell et coll., 2023)	Prendre ses responsabilités, considérer l'éthique (Barth et coll., 2007)	Prise de conscience des implications et des responsabilités éthiques (Carmo Assis Todorov et coll., 2013)	Aucune mention
Intégrité, confiance et persévérance (Lee & Goldblatt, 2020)	Sens des responsabilités pour les générations présentes et à venir (UNESCO, 2015)		
Valeurs qui peuvent jouer un rôle dans l'intégration du développement durable aux événements, sur la motivation et les comportements (Gohoungodji & Amara, 2024)	Ouverture d'esprit, compassion et solidarité (Barth et coll., 2007; Wals, 2010) Intégrité, établir des relations de confiance et autonomiser les autres (Knight & Paterson, 2018) Justice, responsabilité et éthique (Lozano et coll., 2017)		

	Attributs et attitudes comme la patience, la résilience et l'empathie, et les valeurs personnelles, entre autres l'éthique (Osagie et coll., 2016)		
--	--	--	--

© Giffard, H (2025)

- Autres compétences

Considérant les distinctions entre les contextes dans lesquels les compétences ont été identifiées et présentées dans la problématique et celui qui est utilisé dans le cadre de cette recherche, d'autres compétences pourraient être identifiées suite aux observations.

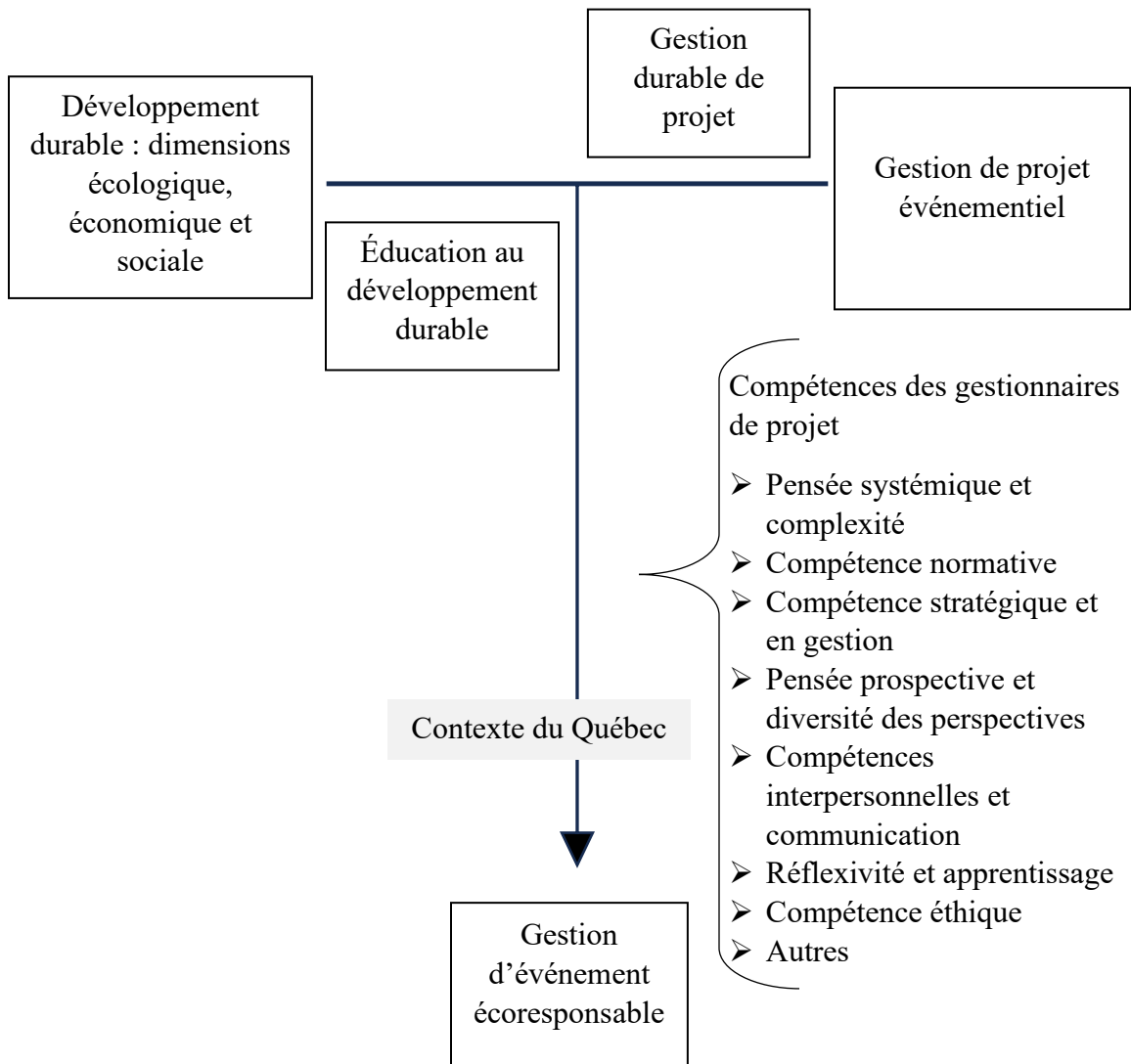
Cependant, il est important de noter que les compétences ne sont qu'un des éléments qui amènent les gestionnaires à agir. En effet, elles se concentrent plutôt sur comment agir, mais pas le pourquoi qui sous-tend l'action. D'ailleurs, différents facteurs qui influencent le comportement ont été identifiés, par exemple les émotions anticipées, le contrôle perçu, etc. (Salem & Chebat, 2008). Aussi, plusieurs exemples ont montré des valeurs et une intention d'agir préalables. Cependant, ces éléments ne sont pas étudiés systématiquement.

3.4 Cadre d'analyse

Comme démontré, l'intégration du développement durable aux projets événementiels amène certaines particularités aux projets. Les gestionnaires de projet, donc incluant les compétences dont ils font preuve, sont un élément important pour contribuer à une intégration réussie. Considérant que peu de recherches ont été menées jusqu'à présent spécifiquement sur les compétences des gestionnaires de projet événementiel écoresponsable, les connaissances développées en contexte de gestion durable de projet ont également été considérées puisque la gestion d'événement partage de nombreux points communs avec la gestion de projet. Les connaissances développées en éducation au développement durable, qui veut former des agents de changements qui interviennent dans diverses situations et organisations, bien que ça ne soit pas spécifique à la gestion d'événement, ont également été considérées.

Le cadre d'analyse présenté à la Figure 1 illustre les principaux éléments concernés et la façon dont ils s'articulent entre eux afin de permettre de répondre à la question de recherche, soit comment les gestionnaires de projet événementiel pourraient intégrer les principes du développement durable à leur pratique. La première sous-question concerne la façon dont le développement durable est appliqué aux projets événementiels en étudiant les événements écoresponsables dans le contexte du Québec spécifiquement. L'analyse de la documentation a permis d'identifier des compétences à explorer empiriquement afin de répondre à la deuxième sous-question. La troisième sous-question veut explorer comment les compétences sont mobilisées par les gestionnaires en cours de projet événementiel qui intègre le développement durable, donc dans le cadre de la gestion des événements écoresponsables eux-mêmes.

Figure 1 : Cadre d'analyse



© Giffard, H (2025)

3.5 Synthèse du chapitre

Le tableau 13 synthétise l'objectif, la question et les sous-questions de recherche afin de préciser les éléments du cadre d'analyse qui permettent d'y répondre.

Tableau 13 : Relation entre l'objectif, la question, les sous-questions et le cadre d'analyse

Objectif de la recherche : Explorer l'intégration du développement durable dans le cadre de projet événementiel.			
Question spécifique de recherche : Comment les gestionnaires de projet événementiel pourraient-ils intégrer les principes du développement durable à leur pratique?			
Sous questions	Comment le développement durable est-il appliqué aux projets événementiels?	Quelles compétences faciliteraient l'intégration du concept de développement durable à la gestion des projets événementiels?	Comment les compétences pourraient-elles être mobilisées par les gestionnaires en cours de projet événementiel qui intègre le développement durable?
Éléments du cadre d'analyse	Relation entre le développement durable et la gestion de projet événementiel	Validation des compétences des gestionnaires de projet provenant de la revue documentaire et d'autres compétences potentielles	Utilisation des compétences dans le cadre de la gestion d'événement écoresponsable, dans le contexte du Québec

CHAPITRE 4. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

L'approche méthodologique employée doit permettre de répondre à la question et aux sous-questions de recherche identifiées, présentées dans le chapitre précédent. Celle envisagée dans le cadre de ce projet de recherche est présentée en détail ci-après en lien avec les points suivants.

4.1 Posture de la recherche

La recherche peut se baser sur différentes postures ontologiques, entre autres la posture réaliste dans laquelle la réalité est externe par rapport à l'observateur et la posture subjectiviste ou relativiste dans laquelle la réalité est un construit dans lequel *« l'observateur fait lui-même partie de la réalité et contribue à sa définition »* (Prévost & Roy, 2015, p. 24). La nature exploratoire du présent projet de recherche et la problématique abordée amènent à une posture relativiste.

Cette posture amène principalement au paradigme constructiviste dans lequel la réalité est une construction de chacun et où les perceptions des individus sont influencées par leurs présomptions ainsi que par leurs interactions (Maxwell, 2013). Le chercheur doit donc participer avec les sujets à la production de connaissances qui reflètent cette réalité (Denzin & Lincoln, 2018).

Dans le cadre de cette recherche, la chercheuse a pu s'appuyer sur plus de 20 ans d'expérience en lien avec le développement durable, expérience reliée aux études et au travail professionnel, afin de mieux accompagner les sujets dans la production de connaissance. Aussi, la méthodologie a pu être testée, lors de la préparation de la proposition de recherche, auprès d'une organisation qui intégrait le développement durable à ses activités. Cette démarche a permis à la chercheuse de mieux développer et maîtriser les différentes étapes de la recherche, mais également d'identifier les principaux biais qui pourraient influencer le déroulement de la recherche et l'analyse des résultats.

4.2 Structure de la recherche

La recherche est exploratoire. D'abord, elle utilise des théories provenant de différents domaines, principalement la gestion de projet événementiel ainsi que la gestion de projet événementiel, la gestion durable des projets et l'éducation au développement durable, afin d'observer comment elles sont utilisées dans la réalité alors que très peu d'études les relient. Aussi, il est demandé aux participants d'expliquer leur interprétation de la réalité. La recherche qualitative utilisée dans ce contexte exploratoire permet donc d'approfondir le sujet et d'en saisir ses particularités.

La structure de recherche utilisée est abductive, donc « demande à ce que l'on tienne compte du contexte de l'action dans laquelle les données sont problématiques et partielles, ce qui rend le réel difficilement atteignable hors des perceptions du chercheur » (Hallée & Garneau, 2019, p. 126). Bien que le constructivisme puisse également mener à une logique inductive (Prévost & Roy, 2015) qui vise principalement à générer une théorie ou un modèle, celui-ci serait moins adapté puisque certaines compétences ont déjà été étudiées dans des contextes connexes et pourraient éventuellement être importantes pour l'intégration du développement durable à la gestion de projet événementiel. Quant à une structure déductive généralement utilisée pour tester une théorie, si elle permettait de vérifier l'utilisation de ces compétences dans un contexte spécifique, elle risquerait de mettre de côté des informations très pertinentes, surtout dans un contexte exploratoire.

Dans une structure abductive, « le rôle des hypothèses est crucial, mais celles-ci doivent être flexibles et ouvertes à leur modification au cours de la recherche, reconnaissant ainsi le rôle du chercheur dans son propre raisonnement logique dans le choix des nouvelles » hypothèses à poursuivre (Hallée & Garneau, 2019, p. 126). Autrement dit, il est préférable de se baser sur ce qui a déjà été développé et l'enrichir, puisqu'il peut s'avérer insuffisant, car l'intégration du développement durable à la gestion de projet événementiel pourrait introduire certaines particularités et éventuellement influencer les compétences nécessaires pour les gérer. D'ailleurs, une partie des résultats du projet de recherche sont déjà présentés dans la problématique comme résultats d'une analyse de la documentation scientifique au sujet des compétences. Bref, cette structure permet d'apporter des éléments

de réponses non seulement en lien avec ce qui a été identifié dans la problématique et le cadre d'analyse, mais également favoriser l'émergence de nouvelles informations. Par exemple, considérant la perspective constructiviste utilisée, nous pouvons apporter des précisions sur la façon dont les gestionnaires de projet mobilisent leurs compétences dans des contextes réels, et ainsi contribuer à répondre à notre question de recherche.

4.3 Stratégie de la recherche

La stratégie de recherche utilisée est l'étude de cas multiples. Cette stratégie permet d'avoir différents exemples permettant de mieux comprendre un phénomène. En effet, celle-ci permet d'analyser en profondeur un phénomène complexe peu connu en tenant compte de son contexte et en tenant compte des facteurs qui sont difficilement mesurables (Gauthier et coll., 2009).

Aussi, si très peu de sources considèrent le concept de développement durable, les compétences et la gestion de projet événementiel dans une même recherche, la réalité est tout autre. En effet, de nombreuses organisations et gestionnaires de projet événementiel tentent d'intégrer le développement durable à leur pratique en utilisant les divers outils mis à leur disposition, et ce, en développant et mobilisant différentes compétences pour y arriver. Les cas potentiels sont donc présents, même s'ils sont peu étudiés.

Notre étude de cas multiples se base sur deux principales méthodes pour la collecte de données, soit des entrevues semi-dirigées auprès de gestionnaires de projets et de personnes avec qui ils interagissent, ainsi que l'étude des documents reliés à l'organisation et aux projets ciblés. Aussi, un journal de bord détaillé de la chercheuse est utilisé tout au long de la démarche. Si les entrevues semi-dirigées sont les principales sources des données, les deux suivantes permettent de trianguler les informations (Yin, 2014).

- Entrevue semi-dirigée

La principale stratégie de collecte utilisée est l'entrevue semi-dirigée, qui peut être considérée comme « une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans une pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les

personnes en présence » (Savoie-Zajc, 2009, p. 339). Celle-ci est particulièrement appropriée dans un contexte de recherche abductive puisqu'elle permet d'aborder les thèmes déjà identifiés dans le cadre de référence, mais également d'aborder d'autres thèmes par sa fonction émancipatrice : « elles [les questions] enclenchent ainsi une réflexion et peuvent stimuler des prises de conscience et des transformations de la part des interlocuteurs en présence » (Gauthier et coll., 2009). En effet, les entrevues semi-dirigées permettent d'explorer avec les participants les différentes compétences qu'ils ont mises en actions dans le cadre d'un événement écoresponsable, en plus de leur donner l'opportunité d'ajouter d'autres informations pertinentes relatives au sujet de recherche.

L'entrevue a plusieurs forces, mais également certaines limites (Gauthier et coll., 2009). La principale force est la richesse des informations recueillies grâce à l'accès direct aux individus. Aussi, étant donné que nous sommes dans une démarche abductive, il est possible d'ajuster le schéma d'entrevue en fonction du discours de l'autre afin de bien comprendre sa perspective par rapport au phénomène étudié. Cependant, l'état d'esprit de l'interviewé, en lien avec l'entrevue ou non, par exemple le désir de plaire au chercheur, peut influencer les réponses. De plus, la difficulté de rendre compte de l'expérience par le discours limite également les réponses. Finalement, les compétences affectives, professionnelles et techniques du chercheur ont également un impact lors du déroulement des entrevues.

Les entrevues comportent trois moments, soit l'ouverture permettant de briser la glace et de présenter les modalités de l'entrevue, l'entrevue proprement dite afin d'aborder les thèmes à explorer et finalement la clôture afin de terminer sans brusquer l'entretien (Savoie-Zajc, 2009). Les principaux points abordés à chacun de ces moments sont présentés ci-dessous.

1- Ouverture :

- Présentation de la chercheure
- Présentation du projet de recherche : le sujet du projet de recherche, soit les compétences nécessaires aux gestionnaires pour intégrer le développement durable à la gestion des projets événementiels, en se basant sur le contexte spécifique

d'événements écoresponsables, le contexte de la recherche, soit dans le cadre du doctorat en administration-gestion de projet à l'Université du Québec en Outaouais, et les modalités en lien avec l'éthique de la recherche, qui ont préalablement été présentés par écrit lors de la demande d'entrevue aux participants et rappelés lors de l'entretien lui-même.

- Questions générales aux participants : demande aux participants de se présenter et de présenter leur organisation ainsi que le projet événementiel sur lequel ils travaillent et leur rôle dans celui-ci.

2- Thèmes à explorer :

Ces questions abordent de façon plus spécifique les compétences mobilisées dans le cadre du projet. Des propositions de questions sont présentées ci-après qui peuvent être ajustées en fonction du rôle du participant dans le projet (gestionnaire ou autre) et des réponses du participant lors de l'entrevue. Des précisions sur les principales compétences ciblées peuvent également être données.

- Quelle définition du développement durable est utilisée et comment ce dernier est-il appliqué au projet?
 - Quels particularités et défis le développement durable amène-t-il au projet?
- Quelles compétences permettent (au gestionnaire) d'intégrer avec succès le concept de développement durable dans le projet?
 - Comment ces compétences sont-elles mobilisées?
- Comment la compétence (pensée systémique et complexité/ compétence normative/ compétence stratégique et en gestion/ pensée prospective et diversité des perspectives/ compétence interpersonnelle et communication/ réflexivité et apprentissage/ compétence éthique) est-elle utilisée?

3- Clôture :

- Commentaires supplémentaires et questions du participant sur le projet de recherche, les thèmes abordés lors de l'entretien ou autres.

- Demande pour la possibilité de recontacter le participant pour des précisions.
- Remerciement pour la participation

Les entrevues ont été réalisées auprès des gestionnaires des projets événementiels identifiés ainsi que de personnes avec qui ils sont en contact pour la réalisation de celui-ci, idéalement depuis sa conception (membres de l'équipe, supérieur hiérarchique, partenaires, autres parties prenantes). La pertinence de leur participation a été évaluée, avec la collaboration des personnes contact des organisations participantes, en fonction de leur implication dans la plus grande partie du cycle de vie de l'événement ainsi que de leur implication en lien avec l'intégration du développement durable ou de l'influence de ce dernier sur leur travail. La durée des entrevues est généralement en moyenne 30 minutes.

Avec l'accord préalable du participant, l'entrevue est enregistrée afin de limiter la prise de note durant la discussion, ce qui « permet de retenir les idées importantes avancées, de noter des propos que l'on veut clarifier, de mettre en évidence des éléments nouveaux de compréhension qui émergent » (Savoie-Zajc, 2009, p. 354).

- Documentation sur l'organisation et l'événement

Le premier type de document étudié est celui général de l'organisation afin de mieux situer le contexte du projet et l'importance accordée au développement durable, selon quelle perspective, par exemple la structure de l'organisation et la place du concept de développement durable dans sa mission, ses objectifs et ses stratégies. Les autres documents considérés sont ceux qui abordent les dimensions du développement durable, par exemple les évaluations réalisées pour l'obtention d'une certification. Ces documents viennent compléter les informations acquises lors des entrevues. Leur utilité ne réside pas nécessairement dans leur précision ou l'absence de biais, mais plutôt dans leur capacité à corroborer les renseignements provenant d'autres sources (Gagnon, 2012).

- Journal de bord détaillé

Afin d'appuyer le travail de la chercheuse, un journal de bord détaillé est utilisé afin de conserver des informations de la démarche, que ce soit en ce qui concerne les réflexions personnelles, les difficultés rencontrées, les premières explications ou autres, sans aucune

censure. Ces informations contribuent à alimenter l'ensemble de la démarche. En notant tout dans son journal, la chercheuse peut se servir de la méthode de triangulation pour trouver une cohérence dans l'interprétation de l'ensemble du phénomène. Ainsi, le journal l'aide à accroître à la fois la validité de ses observations et la profondeur de ses interprétations (Gauthier et coll., 2009). En effet, l'utilisation d'un tel journal dans le cadre d'une recherche de nature abductive permet de mieux rendre compte de ce qui pourrait émerger et apporter les ajustements conséquents à la démarche afin d'en bonifier les résultats.

4.4 Stratégie d'échantillonnage

La stratégie d'échantillonnage privilégiée pour ce travail est la méthode d'échantillonnage centrée sur l'information ou théorique, « *dans laquelle l'accent est mis sur les rapports entre l'échantillon et l'objet* » (Pires, 1997). L'échantillon est par cas multiples. Bien que les projets événementiels soient très variés, ils doivent avoir une portée similaire afin d'en permettre la comparaison. Les projets doivent intégrer certaines des dimensions du développement durable, que ce soit en tant que processus, résultats ou cadre de référence.

Afin de s'assurer de l'intégration d'aspects relatifs au développement durable dans les événements participant au projet de recherche, le premier aspect considéré pour sélectionner des événements est d'avoir obtenu la certification en gestion responsable d'événements du Bureau de normalisation du Québec (BNQ 9700-253)⁹. Cependant, le niveau de certification, qui peut être de 1 à 5, n'a pas été considéré. En l'absence de certification, les événements qui ont été finalistes dans le cadre des Vivats, soit des prix pour les événements écoresponsables attribués par le Conseil québécois des événements écoresponsables (CQEER), ont également été considérés. Cela a permis de s'assurer que la démarche écoresponsable de l'événement ait été validée par une organisation indépendante et reconnue. Les années qui ont été considérées pour la certification ou la nomination sont de 2019 à 2023 afin de tenir compte des événements qui ne sont pas

⁹ Ce programme a été fermé le 17 février 2025, ce qui rend maintenant impossible l'obtention de la certification officielle.

annuels ainsi que de l'impact potentiel de la COVID-19 sur l'obtention d'une certification ou de la tenue de l'événement.

Concernant la taille de l'échantillon, selon certains auteurs, deux ou trois cas sont suffisants pour permettre une réplique littérale des résultats dans un contexte où les cas sont choisis afin d'aboutir à des résultats similaires, alors que la réplique théorique dans laquelle un contraste dans les résultats est attendu demande plus de cas (Yin, 2014). Pour d'autres auteurs, il est suggéré d'utiliser de quatre à dix cas afin d'avoir une richesse d'informations suffisante tout en permettant la réalisation des études, en termes de temps et de budget (Gagnon, 2012). Aussi, un grand nombre de cas complexifie l'analyse et risque donc d'amener le chercheur à faire des descriptions moins détaillées et à privilégier la collecte de données de surface (Gagnon, 2012). Cette recherche privilégie une logique de réplique littérale.

Dans le cadre de cette recherche, nous utilisons la méthode de saturation empirique qui signifie que « le chercheur juge que les derniers documents, entrevues ou observations n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation du matériel empirique » (Pires, 1997). À cette fin, parmi les cas potentiels identifiés et contactés, et selon nos ressources en termes de temps et de budget, un minimum de trois cas et 12 personnes avaient initialement été ciblés. Un total de cinq cas et 15 personnes ont finalement participé pour mieux refléter la diversité des événements et le rôle des personnes dans ceux-ci. Afin de faciliter la réalisation des entrevues, l'utilisation de visioconférence a été privilégiée.

4.5 Traitement des données

L'analyse envisagée est l'analyse thématique dont l'objectif est de trouver les thèmes récurrents entre les différents documents ou entretiens du corpus et les contenus qui s'y rattachent (Gavard-Perret & Aubert, 2012). Celle-ci permet aux chercheurs de se concentrer seulement sur les informations pertinentes relativement à la question de recherche. De façon plus précise, le type de démarche utilisée est la thématique continue puisqu'elle permet de faire le travail au fur et à mesure des entrevues afin de permettre d'ajuster la grille d'entrevue en fonction des thèmes qui ont pu émerger à partir des

entrevues réalisées, ce qui est particulièrement pertinent dans le cadre d'une structure de recherche abductive (Paillé & Mucchielli, 2012).

L'analyse des résultats cherche donc à identifier les différentes ressources et les compétences auxquelles elles sont reliées qui sont mobilisées à travers le cycle d'un projet afin d'y intégrer les dimensions du développement durable. Les dimensions du développement durable touchées sont également évaluées. L'analyse se divise en deux principales étapes.

Dans une première étape, chacun des cas est analysé individuellement afin de rendre compte de toute sa richesse relativement au phénomène étudié. Cette analyse s'attarde d'abord sur les définitions et dimensions du développement durable utilisées par les organisations ainsi que sur les particularités que son intégration apporte à la gestion du projet événementiel, à l'aide de la documentation et des résultats d'entrevues. L'analyse plus spécifique des compétences est abordée relativement aux différentes ressources mobilisées dans le cadre du projet. Il faut noter que l'utilisation ou non d'une des compétences dans le cadre d'un projet spécifique n'offre pas d'informations suffisamment précises. Par exemple, un gestionnaire peut très bien connaître les différents enjeux liés à un projet, mais sans nécessairement le remettre en question, donc sans utiliser la compétence critique, même si différents savoirs reliés à celle-ci sont présents. Cette étape de l'analyse met plus d'emphasis sur le gestionnaire lui-même dans son contexte spécifique.

Ensuite, les cas sont comparés afin d'en dégager les similitudes et les différences. En plus de contribuer à identifier les compétences les plus utilisées par les gestionnaires, cette comparaison permet de mieux faire ressortir le contexte organisationnel dans lequel le gestionnaire de projet doit agir et l'influence de ce contexte sur les compétences mobilisées par ce dernier. En effet, dépendant de la place accordée aux projets dans l'organisation et la perspective du développement durable privilégiée par celle-ci, les compétences nécessaires pour rendre la gestion d'un projet événementiel plus durable ne sont pas nécessairement les mêmes ou ne sont pas utilisées de la même façon. Aussi, bien que la culture et les valeurs de l'organisation ainsi que sa structure ne soient pas considérées

dans le cadre de la recherche, leur influence est présente, par exemple par les moyens donnés aux gestionnaires pour intégrer le développement durable dans les projets.

Pour faciliter l'analyse des résultats, les informations pertinentes transmises par les répondant·es ont été transférées dans une matrice Excel afin de bien structurer l'information en fonction des thèmes abordés, de faciliter l'ajout de thèmes émergents dans un même tableau et de permettre les regroupements et comparaisons lors de l'analyse des résultats, par exemple en fonction du type d'événement ou du rôle des répondant·es dans l'événement. Un exemple de matrice est présenté à l'annexe 3. La saturation des données relatives aux différents thèmes a également été plus facilement identifiée.

Finalement, il est important de préciser que, bien que la thématization de plusieurs cas permettrait la quantification des données, celle-ci n'est pas pertinente dans cette recherche qui vise à explorer un phénomène peu étudié. Il ne serait donc pas possible de justifier une telle quantification dans ce contexte.

4.6 Considérations éthiques

Ce projet de recherche ne concerne pas des populations considérées comme vulnérables, mais aborde les compétences de répondant·es. Le risque pour ces répondant·es est donc présent, bien que limité. Les questions éthiques sont donc essentielles à considérer. À cette fin, la documentation développée par le comité d'éthique de l'Université du Québec en Outaouais a été utilisée afin de respecter sa politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Concernant les organisations elles-mêmes, la confidentialité de leurs données est également assurée et elles sont indirectement considérées dans les démarches effectuées pour les répondant·es. Le certificat obtenu est présenté à l'annexe 4 et a été renouvelé pour la durée du projet de recherche.

4.7 Avantages et limites

L'utilisation de l'étude de cas et de la structure abductive offre au projet de recherche une grande flexibilité permettant de combiner trois aspects différents, soit le développement durable, les compétences des gestionnaires et la gestion de projet événementiel, et de les approfondir à l'aide d'exemples réels. Cependant, cette même

flexibilité peut également amener à une certaine confusion. C'est pour cela que nous utilisons la triangulation et l'analyse thématique afin de bien tenir compte de la quantité de données et de la complexité de l'analyse qui s'en trouvent considérablement augmentées.

Aussi, l'utilisation de quelques cas spécifiques ne permet pas la transférabilité des résultats obtenus.

Le choix des compétences à étudier amène aussi certaines limites. En effet, les projets qui intègrent le concept de développement durable sont considérés comme des projets plus complexes par de nombreux auteurs. Aussi, ces projets veulent apporter des changements non seulement dans les milieux où ils sont appliqués, mais également dans la gestion elle-même des projets. Les compétences reliées à la gestion du changement, d'innovation même, auraient également été pertinentes à intégrer à la recherche. Cependant, nous avons plutôt décidé de nous concentrer sur ce qui fait la spécificité du développement durable. Toutefois, la structure abductive de la recherche permet d'aborder ces compétences et qu'elles soient considérées dans l'analyse des données.

Finalement, les avantages et les limites inhérents aux méthodes choisies pour la collecte et le traitement des données, mentionnés précédemment dans leur section respective, sont également à considérer.

4.8 Contributions attendues

Comme démontré précédemment, si la documentation scientifique est relativement riche en ce qui concerne chacun des principaux aspects abordés dans cette proposition, très peu de recherches les relient. Ce projet de recherche veut donc contribuer à enrichir les connaissances sur les compétences sollicitées par les gestionnaires pour favoriser l'intégration du concept de développement durable à la gestion des projets événementiels. Ultiment, ces connaissances pourraient contribuer à mieux outiller les gestionnaires de projet en leur permettant de développer des compétences pertinentes à l'intégration de ce concept à leurs pratiques et aider les organisations à mieux les encadrer.

4.9 Synthèse du chapitre

Le Tableau 14 fait un rappel de l'objectif de la recherche, de la question spécifique et ses sous-questions et des différents éléments de l'approche méthodologique présentés dans ce chapitre afin de permettre de mieux visualiser l'ensemble de la démarche et d'en comprendre la cohérence.

Tableau 14 : Relation entre l'objectif de la recherche, la question et ses sous-questions et l'approche méthodologique utilisée

Objectif de la recherche :	Explorer l'intégration du développement durable dans le cadre de projet événementiel	
Question spécifique de recherche et sous-questions	<p>Comment les gestionnaires de projet événementiel pourraient-ils intégrer les principes du développement durable à leur pratique ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment le développement durable est-il appliqué aux projets événementiels? • Quelles compétences faciliteraient l'intégration du concept de développement durable à la gestion des projets événementiels? • Comment les compétences pourraient-elles être mobilisées par les gestionnaires en cours de projet événementiel qui intègre le développement durable? 	
Approche méthodologie	Posture	Posture subjectiviste et paradigme constructiviste
	Structure	Recherche qualitative exploratoire de structure abductive
	Stratégie	Étude de cas multiples utilisant les entrevues semi-dirigées, la documentation sur l'organisation et l'événement ainsi qu'un journal de bord détaillé
	Échantillonnage	Méthode d'échantillonnage centrée sur l'information ou théorique
	Traitement des données	Analyse thématique

CHAPITRE 5. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente les données et résultats obtenus. Les deux premières parties introduisent les cas étudiés et le profil des répondant·es. Les informations détaillées provenant des entrevues sont ensuite présentées, d'abord en lien avec le contexte des projets événementiels et ensuite spécifiquement sur les compétences. Les réponses obtenues sont également comparées avec les informations présentées dans les deux premiers chapitres afin de vérifier si les cas étudiés concordent avec la théorie ou s'il y a des divergences. Une synthèse du chapitre est ensuite proposée afin de faire le lien entre les résultats et la question et les sous-questions présentées au chapitre 3.

5.1. Présentation des cas d'étude

Bien que les événements ne soient pas nécessairement annuels, les événements considérés sont récurrents et chapeautés par une organisation permanente, dans certains cas spécifiques à l'événement, comme un événement sportif ou culturel, ou une organisation avec un mandat plus large, comme dans le cadre d'un événement professionnel tel qu'un congrès ou colloque. La mention de l'aspect écoresponsable ou des mesures prises dans au moins une publication (site internet de l'événement, rapport, publicité...) a également été vérifiée, autant pour démontrer son importance pour l'organisation que pour avoir une première source d'information documentaire en lien avec l'intégration du développement durable à l'événement.

À la suite de ces vérifications, 26 organisations ont été contactées. Les organisations ont été contactées initialement en mars et avril 2023. Un courriel d'introduction, présenté à l'annexe 5, a été envoyé et un suivi téléphonique a été tenté. Il faut toutefois noter que les coordonnées spécifiques des événements n'étaient pas toutes en fonction à cette période de l'année et que des suivis ont dû être effectués dans les organisations qui les chapeautent. Aussi, des organisations qui s'étaient montrées intéressées par le projet de recherche, mais dont l'événement était en début de préparation, ont été recontactées par la suite.

Sur les 26 organisations préalablement sélectionnées et contactées, 5 ont accepté de participer, en plus d'une organisation dont l'un des rôles est d'accompagner les

organisations dans leurs démarches pour intégrer l'écoresponsabilité à leur événement. L'ensemble des événements sélectionnés se déroulent au Québec, dans diverses régions.

Parmi les cinq événements qui ont participé au projet de recherche, deux sont des événements professionnels, plus particulièrement des congrès (Abson, 2017; Dolasinski et coll., 2021; Getz & Page, 2016). Ces événements sont chapeautés par des organisations dont le mandat est beaucoup plus large. Le premier d'une durée de 4 jours se déroule tous les trois ans et compte environ 1 200 participants. Il avait atteint le niveau 2 de la certification en gestion responsable d'événements. Le second congrès est annuel, est d'une durée de trois jours et accueille environ 600 participants. Il avait atteint le niveau 3 de la certification en gestion responsable d'événements, mais il n'a pas été réévalué en fonction de la nouvelle norme apparue en 2024. Le lieu où se déroule chacun de ces événements varie d'une fois à l'autre, dans diverses régions du Québec où des installations adéquates le permettent.

Deux événements sont considérés comme du divertissement (Abson, 2017; Dolasinski et coll., 2021; Getz & Page, 2016), soit un festival littéraire qui présente une variété d'activités pendant dix jours et attire environ 200 000 participants et 200 artistes variés et un festival de musique d'une durée de six jours qui attire environ 60 000 personnes et plus de 200 artistes. Ces organisations sont centrées sur l'organisation de ces événements, seulement un événement annuel pour le premier, mais des événements similaires dans d'autres endroits dans le monde pour le deuxième. Ces événements avaient respectivement atteint la certification en gestion responsable d'événements 4 et 3.

Le dernier est un événement sportif (Getz & Page, 2016), d'une durée de trois jours, qui pourrait également être inclus dans les événements de divertissement (Abson, 2017; Dolasinski et coll., 2021), qui attire plus 4000 sportifs, 400 bénévoles et 12 000 accompagnateurs et spectateurs. L'événement avait la certification niveau 2 en gestion responsable d'événements, mais était en voie d'obtenir le niveau 3. L'organisation qui chapeaute cet événement se spécialise dans l'organisation d'événements sportifs au Canada.

Pour l'ensemble de ces événements, l'écoresponsabilité n'est pas en lien avec le sujet des événements ou le secteur d'activité des organisations qui les chapeautent.

La dernière organisation ayant participé au projet de recherche n'organise pas d'événement, mais son rôle d'accompagnateur pour l'intégration de l'écoresponsabilité aux événements en faisait un interlocuteur pertinent.

5.2 Profil des répondant·es

Quatre principaux groupes de répondant·es peuvent être identifiés, selon leur implication dans l'événement, dont deux groupes divisés en sous-groupes.

Le premier groupe est composé des personnes qui ont coordonné chacun des cinq événements, qui pourraient être appelées les gestionnaires de projet. Si toutes n'étaient pas directement responsables de l'intégration du développement durable dans l'événement de façon spécifique, par exemple par rapport à la documentation nécessaire à la certification ou le suivi avec l'équipe et les partenaires des mesures prises, leur travail était influencé par la considération pour l'écoresponsabilité. Ils ont donc été divisés en deux sous-groupes, soit responsables (trois répondant·es) ou non (deux répondant·es) de l'intégration du développement durable.

Le deuxième groupe concerne les employé·es de l'organisation, autre que les gestionnaires de projets. Les deux premiers sous-groupes sont composés d'employé·es qui étaient impliqué·es directement dans la préparation et la présentation de l'événement. Une partie de ces employé·es avaient la responsabilité de l'intégration du développement durable (deux répondant·es) alors que les autres en étaient influencés (trois répondant·es). Le troisième sous-groupe concerne les employé·es de l'organisation qui ne sont pas impliqué·es directement dans l'événement, mais dont le rôle dans l'organisation concerne l'intégration du développement durable, donc des personnes-ressources pour l'intégration de l'aspect écoresponsable à l'événement (un répondant).

Le troisième groupe concerne les bénévoles (trois répondant·es). Si leur rôle et leur implication peuvent être très différents d'un événement à l'autre ainsi que d'un bénévole à

l'autre, les personnes qui ont participé aux entrevues étaient impliquées autant dans la préparation, voire la conception de l'événement, jusqu'à son évaluation post-événement. Cette implication s'accompagnait également d'une expertise personnelle ou professionnelle en gestion de projet, gestion d'événement ou développement durable. Dans certains cas, l'organisation elle-même les a sollicités afin de bénéficier de leur expertise.

Le dernier groupe concerne l'accompagnement extérieur (une répondante), alors que le travail de la personne participante à l'entrevue était d'accompagner les organisations à intégrer l'écoresponsabilité aux événements.

Le Tableau 15 présente ces groupes et le nombre de répondant·es pour chacun d'eux. Les gestionnaires de projets de chacun des cinq événements ont participé aux entrevues, de même que les cinq personnes responsables de l'intégration du développement durable aux projets événementiels, qu'elles soient gestionnaires de projet ou employées. D'autres employé·es en lien avec quatre événements ont participé, de même que des bénévoles pour le cinquième événement. L'accompagnement extérieur n'est pas relié à un projet particulier.

Un total de 15 entrevues ont donc été réalisées avec une diversité de répondant·es provenant de cinq événements différents et d'une organisation extérieure afin que l'analyse présente une transversalité. L'ensemble des entrevues ont été transcrites pour permettre leur analyse et représentent environ 180 pages de texte.

Les entrevues se sont déroulées entre avril et octobre 2023 afin de s'ajuster au cycle de vie des événements et à la disponibilité des répondant·es. Comme mentionné au chapitre précédent, chacune des entrevues a d'abord été analysée individuellement. Aussi, l'intégration des informations dans la matrice Excel a permis d'avoir un aperçu au fur et à mesure des similitudes et différences qui se dégagent des entrevues ainsi que les thèmes qui émergent. Ces analyses, appuyées par l'utilisation du journal de bord détaillé, ont permis d'ajuster la démarche et d'éviter de prolonger la prise de données par l'ajout d'événements supplémentaires plus tard dans l'année.

Tableau 15: Profil des répondant·es

Groupes de répondant·es - Rôle dans l'organisation de l'événement	Lien avec le développement durable (dd)	Nombre de répondant·es
Gestionnaire de projet- coordination de l'événement (C1 à C5)	Responsable de l'intégration du dd	3
	Non responsable de l'intégration du dd	2
Employé·es de l'organisation (E1 à E6)	Appui à la coordination de l'événement, responsable de l'intégration du dd	2
	Appui à la coordination de l'événement, non responsable de l'intégration du dd	3
	Personne-ressource, appui à l'intégration du dd	1
Bénévoles, support à la coordination de l'événement (B1 à B3)	Appui à la coordination de l'événement, non responsable de l'intégration du dd	3
Accompagnement extérieur de l'événement (Ex)	Appui à l'intégration du dd	1
Total		15

© Giffard, H (2025)

Finalement, il est important de souligner que les analyses réalisées n'ont pas montré de différences significatives selon le profil des répondant·es ou la catégorie d'événements, au-delà des exemples plus spécifiques reliés aux mesures mises en œuvre lors des événements. Les données recueillies lors des entrevues présentées dans les sections suivantes n'ont donc pas été structurées en fonction de ces aspects, mais le texte apporte les nuances qui ont été soulevées à travers les réponses obtenues, lorsque nécessaire.

5.3 Présentation et analyse des données recueillies lors des entrevues : le contexte

La définition d'événement écoresponsable amène à réfléchir à des aspects similaires d'un événement à l'autre. Ils sont souvent basés sur des guides et certifications déjà établis et sur l'accompagnement offert. Cependant, le vécu des répondant·es de chacun des événements de façon générale et en lien avec l'aspect écoresponsable ainsi que le contexte du projet peuvent également amener certaines divergences.

Comme indiqué au chapitre 4, nous nous servons d'analyses thématiques des réponses à travers les entrevues réalisées. Les résultats présentent d'abord les perceptions des répondant·es par rapport à leur définition du développement durable ainsi que de l'événement lui-même et les mesures mises en œuvre relativement aux trois dimensions du développement durable, informations également appuyées sur les documents des événements, afin de situer le contexte des événements et ainsi répondre à la première sous-question : comment le développement durable est-il appliqué aux projets événementiels?

5.3.1 Compréhension de l'aspect écoresponsable du projet événementiel

D'abord, comme déjà mentionné dans la documentation, le développement durable amène à différentes interprétations. Ainsi, si le terme écoresponsable est souvent employé dans le contexte des événements, il peut être relié par les répondant·es directement au développement durable, mais également à la transition socioécologique ou seulement à sa dimension écologique.

- « Je n'utilise pas la notion de développement durable. C'est un choix conscient parce que la notion de développement durable telle qu'elle a été conçue au départ, elle est vraiment associée à la notion de développement en termes économique et puis je ne pense pas que la solution doit nécessairement dans le développement. » (C3)
- « Je pense que c'est ça de façon générale. Ça prend, ça prend des gens qui comprennent quand même un peu les enjeux, de l'importance de développement durable pis des enjeux environnementaux de façon générale. » (E4)
- « Il y a de nombreuses définitions, ça dépend qui on accompagne. On est surtout en environnement » (Ex)

Ce type d'interprétation se reflète dans les réponses des répondant·es, par exemple, entre des préoccupations par rapport à l'impact global sur la communauté locale à long terme aux préoccupations plus spécifiques de gestion des matières résiduelles pendant l'événement. D'ailleurs, les répondant·es, ainsi que leurs collègues, n'avaient pas tous le même vocabulaire ni la même connaissance du concept, ses limites et ses principales critiques. Aussi, la démarche doit également être connue et comprise des autres parties

prenantes. Cette compréhension commune représente un défi pour plusieurs des événements qui ont participé.

- « Un des gros enjeux qu'on a eus, pour nous c'était d'apprendre qu'est-ce que c'est un événement qui est écoresponsable, puis de le partager avec l'équipe, puis du changement de pratique en fait. » (C3)
- " Le défi, je dirais, c'est qu'il y a beaucoup de monde impliqué. Il faut s'assurer que tout le monde comprend, que tout le monde est à l'aise, que tout le monde fait sa part. " (C5)
- « Chacun vient avec sa perspective de c'est quoi un événement écoresponsable, c'est quoi l'écoresponsabilité. Donc, il y a beaucoup d'éducation, il y a une part de valeur individuelle là-dedans, mais je pense qu'à la base c'est qu'elles sont les pratiques directrices qu'on se donne, c'est quoi l'éducation, les besoins, que ce soit des membres de l'organisation ou des bénévoles pour les amener au niveau minimum. C'est pas péjoratif, c'est pour que tout le monde déjà partent avec la même base pour que dans l'exécution, l'exécution soit à la hauteur ou conforme aux principes qu'on s'est donnés. Je pense que ça, c'est peut-être un élément qu'on laisse souvent de côté parce qu'on est pris dans plein de choses en même temps. Peut-être une des clés de succès pour arriver à quelque chose, à une exécution finale qui est à la hauteur des attentes pour un événement écoresponsable. (B1)

Ces interprétations se répercutent également dans son application dans un contexte d'événement dans lequel les personnes concernées doivent s'approprier la définition de l'écoresponsabilité et l'adapter à leur contexte, tout en étant confrontées à ses limites.

- « On questionne tout par le prisme du développement durable. Qu'est-ce qu'on modifie? Et ça, c'est l'enjeu principal. » (C3)
- « Dans mon concept à moi, quand on parle de développement durable pour un événement comme celui-ci, il y a aussi l'aspect de pérennité de l'événement dans le temps. » (B2)

Les réponses obtenues démontrent une conscience de plusieurs répondant·es d'une barrière identifiée dans la documentation. En effet, la compréhension du concept de

développement durable est considérée comme une des principales barrières à son intégration dans un projet (Abou-Warda, 2014; Ong et coll., 2022), qu'elle soit reliée au manque de connaissances dans l'organisation elle-même (Dodds et coll., 2022) ou reliée au manque de compréhension du concept par parties prenantes externe qui limite leur engagement (Harris & Schlenker, 2018). Aussi, malgré un certain consensus parmi plusieurs répondant·es familiers avec le développement durable sur l'intégration des dimensions économique, sociale et écologique, bien que la dimension écologique soit souvent prépondérante, ainsi que sur la perspective à long terme et les considérations pour les enjeux locaux, régionaux et globaux, ils demeurent difficiles à traduire dans la pratique et les divergences dans les discours reflètent celles des définitions et les différentes représentations du développement durable, comme mentionné dans la documentation (Bertella & Tomassini, 2024; Økland, 2015).

5.3.2 Les valeurs et l'engagement comme conditions préalables à l'action

Avant d'aborder les éléments plus concrets reliés aux questions sur les compétences, la plupart des répondant·es se sont attardés spontanément sur des conditions préalables à l'intégration d'un concept tel que le développement durable à une organisation. La plupart des répondant·es considèrent que, pour intégrer l'écoresponsabilité, il doit d'abord avoir une volonté de l'organisation. Celle-ci est surtout abordée par les valeurs de l'organisation.

- « Je pense qu'on réussit à l'avoir parce que on a tous cette sensibilité-là, ce désir-là. » (C1)
- « Il faut que ça parte d'une volonté déjà présente. » (C2)
- « Il faut que ce soit une valeur d'une organisation. Il faut quand même que la plupart des gens au sein de cette organisation-là ait réfléchi de façon générale à ce concept-là, soit capable d'analyser, que si on veut pouvoir continuer à faire des événements, c'est important qu'on s'attarde à ces choses-là, parce que peut-être qu'un moment donné notre travail, puis ce qu'on fait dans la vie ne servira plus à rien si on n'a plus de planète. » (C4)

- « La très grande majorité des gens de notre équipe était déjà sensibilisée à ces enjeux-là fait qu'il y a eu vraiment une grande adhésion, puis ça a super bien fonctionné, mais c'est ça je pense que les enjeux c'est aussi on se retrouve au sein d'une organisation où les gens adhèrent moins facilement, mais je pense que ça peut ça peut être vraiment difficile. » (C4)
- « Y a des choses qu'on avait déjà, des choses en fait qui étaient déjà mises en place là, on avait quand même un souci environnemental global je dirais avant qu'on décide de faire vraiment une démarche. » (C5)
- « Ce sont des personnes au département de communication qui étaient assez passionnées par ce sujet qui ont pris l'initiative d'implémenter certaines mesures dans le cadre du festival et du forum sans que ce soit leur fonction primaire du tout (E1)
- « L'intérêt et la volonté étaient déjà là. » (E2)
- « Ça prend une ouverture d'esprit des pratiques de base. » (E3)
- « Il faut qu'il y ait un assentiment. » (E4)
- « Il faut que ça soit une valeur du projet ou de l'organisation. » (E5)
- « Avoir cette conscience-là, que on est la nature aussi, tout est dans tout, on fait partie intégrante de la nature et que dans cette optique-là on doit la respecter. Pour intégrer une démarche écoresponsable, je pense que, à la base, c'est ça. Ça en fait partie si on vient avec une philosophie. » (B1)
- « Il y a un comité d'administration en haut, puis qui doit intégrer dans ses valeurs les éléments d'écoresponsabilité. » (B2)
- « Les valeurs de l'organisation, puis les attentes qu'on, que le Conseil d'administration pourrait avoir, sont très importantes là-dessus parce que c'est pas le core business de l'événement. » (B2)
- « C'est sûr que, à la base, la personne qui est en haut de la pyramide, c'est quelqu'un qui est sensible à ça, qui y croit vraiment. (B3)

Les réponses reflètent ce qui est préconisé dans les différents guides, qu'ils soient spécifiques à la gestion responsable d'événement ou plus généraux pour l'intégration du développement durable dans une organisation. Par exemple, la norme sur la gestion responsable des événements développée par le Bureau de normalisation du Québec (Bureau

de normalisation du Québec, 2024) aborde d'entrée de jeu la motivation de la direction ainsi que l'importance de l'engagement dans cette démarche et la communication de cet engagement. Le guide développé par le Conseil Patronal de l'Environnement du Québec pour intégrer une démarche de développement durable dans l'entreprise (Conseil Patronal de l'environnement du Québec, 2016) présente pour sa part l'engagement comme la première étape à la démarche. Si l'initiative de la démarche peut provenir de différentes sources, l'importance d'avoir l'engagement de la direction de l'organisation est importante. Bien que cet aspect n'ait pas été soulevé par l'ensemble des répondant·es, aucune réponse ne vient le contredire dans l'ensemble des entrevues menées.

D'ailleurs, selon la documentation, les valeurs des organisations sont considérées comme une source de motivation (Dodds et coll., 2022) qui se répercute sur la présence de politique comme la responsabilité sociale des entreprises (Ong et coll., 2022). Ces valeurs influencent non seulement le niveau d'engagement de l'organisation, mais également des parties prenantes externes (Harris & Schlenker, 2018).

La compréhension du concept et la volonté de l'appliquer ne sont toutefois pas suffisantes dans un contexte réel, à travers les actions et dans la prise de décision. Les défis apportés par son opérationnalisation sont également soulevés rapidement, défis aussi soulevés par de nombreux auteurs (Martens & Carvalho, 2016b; Sánchez, 2015; Smith & Mair, 2023).

- « Il faut que ça soit pris en considération dans toutes les étapes. » (C1)
- « Il faut que cette valeur ne soit pas juste des vœux pieux là, mais faut qu'elle ait des objectifs clairs. » (B1)
- « Il faut pouvoir l'intégrer formellement dans les prises de décision. » (B2)
- « Il faut garder ça en toile de fond dans toutes les actions qu'on fait que ce soit au niveau de la planification de l'exécution. » (B3)

5.3.3 Identification d'une personne responsable

Bien que l'intégration de l'écoresponsabilité à un projet événementiel puisse avoir un impact sur l'ensemble de l'organisation et des gens qui y travaillent, la responsabilité

doit être portée par une personne ou une équipe. D'ailleurs, la délégation d'autorité et la désignation d'une personne responsable de la démarche font partie intégrante de l'engagement dans les guides mentionnés précédemment. Quelques répondant·es ont d'ailleurs soulevé cet aspect, alors qu'il n'y a eu aucune mention contraire dans l'ensemble des entrevues.

- « Il est important d'avoir une personne responsable. » (C2)
- « Ça prend quelqu'un dans l'événement qui est spécifiquement attitré à cette tâche-là. » (C3)
- « Je pense c'est vraiment important d'avoir quelqu'un. Nous, on était accompagné à l'externe, donc quelqu'un aussi à l'interne qui amène ça, qui réussit vraiment à amener ça pour que ce soit simple, facile pour les gens, pour ne pas qu'ils aient l'impression que c'est une montagne, puis qu'ils aient vraiment le goût d'embarquer. Là, je pense ça, c'est vraiment la condition sine a qua none pour la réussite d'une démarche comme ça. Sinon, ça peut, ça peut être épeurant quand on voit tout ce qu'il y a à faire. » (C4)
- « Il faut avoir une personne en charge, qui gère ce dossier-là. » (E2)
- « Il faut être capable d'avoir des gens que dans leurs tâches payées, ça fait partie de leur responsabilité. » (B1)
- « Il faut que ça soit des points de l'ordre du jour, puis c'est un point de suivi contrôle. Il faut être capable de se définir un plan de match là-dedans, puis qu'il y ait quelqu'un qui le prenne en charge au même titre que tout le reste. » (B2)
- « Il faut mettre de l'énergie pour que ce soit fait de la bonne façon. Encore une fois, d'avoir une ressource, d'avoir quelqu'un qui pilote ce dossier- là, que ce soit quelqu'un de rémunéré ou un bénévole. Tout dépendant de la grosseur de l'événement, du nombre de participants. » (B3)

5.3.4 Application des dimensions du développement durable

Si le concept de développement durable peut amener à se questionner sur les pratiques en lien avec de nombreuses thématiques, par exemple les 17 objectifs de développement durable de l'ONU ou différents guides et outils d'analyses, celles abordées

par les répondants et appliquées dans le cadre des événements sont beaucoup plus restreintes, une situation vécue par de nombreux événements, telle que déjà identifiée dans la documentation (Mair, Trendafilova, et coll., 2024). Les principales mesures mises en place dans le cadre des événements participant à ce projet de recherche sont présentées ci-après. Bien que les différentes dimensions soient interreliées, elles sont présentées en fonction du lien que les répondants ont fait.

Amorce de la démarche écoresponsable

Afin de faciliter l'application du développement durable et l'engagement des parties prenantes dans la démarche, il est suggéré dans la documentation que l'intégration du développement durable se fasse tôt dans le cycle de vie d'un projet ou d'un événement, idéalement dès sa conception (Holmes et coll., 2015; Hueskes et coll., 2017; Keeys & Huemann, 2017; Ong et coll., 2022), ce que des répondant·es ont souligné.

- « Au niveau de la gestion de la coordination ou de la direction de l'événement, il faut que, il y ait de l'expertise, des connaissances qui soient partagées là, puis qui nous sensibilisation au niveau de ces ressources pour qu'il intègre ce volet-là dans la conception de l'événement, pour pas laisser uniquement après ça le rôle de l'écoresponsabilité aux personnes qui font la logistique. » (B2)
- « Il faut faire des choix en ce sens-là. C'est très important de le faire en amont. Ce n'est pas une décision non plus qui se prend du jour au lendemain. » (E3)
- « Nous sensibilisation au niveau de ces personnes-là pour qu'ils intègrent ce volet-là dans la conception de l'événement, pour pas laisser uniquement après ça le rôle de l'écoresponsabilité aux personnes qui font la logistique. » (Ex)

Dimension sociale

La dimension sociale est celle qui diverge le plus d'un événement à l'autre et qui reflète le mieux les caractéristiques de l'événement lui-même et du milieu dans lequel il s'insère. Aussi, tel que mentionné dans la documentation, elle est également moins abordée que les autres dimensions (Marcelino-Sádaba et coll., 2015; Pernecky, 2015; Vifell & Soneryd, 2012). Elle fait également le lien avec les parties prenantes puisque les mesures

présentées par les répondant·es s'adressent à des groupes spécifiques. Quelques différences peuvent également être soulevées entre les événements professionnels qui se déroulent dans des lieux organisés pour accueillir ce genre d'événements et s'adressent à une clientèle spécifique et prédéterminée, et les événements de divertissements qui se déroulent dans une plus grande variété de lieux multi-usages et s'adressent à une clientèle plus vaste, diversifiée et indéterminée.

- Clientèle

La préoccupation pour la participation de groupes plus vulnérables ou marginalisés se retrouve principalement dans le cadre d'événements de divertissement considérant le large éventail dans le profil des participants potentiels, mais également des lieux utilisés. Cette préoccupation particulière envers ces groupes est d'ailleurs suggérée dans la documentation afin de leur permettre d'assister aux événements, et même de s'y impliquer (Holmes et coll., 2015), bien que ce ne soit pas suffisant pour que les communautés s'interrogent et adoptent des mesures au-delà des événements pour ces groupes (Smith & Mair, 2023).

- « On a aussi pas mal de mesures au niveau de l'accessibilité, donc un gros travail qui se fait en parallèle sur comment rendre les lieux du festival et du forum plus accessibles. » (C5)
- « On a d'autres mesures, telles que, par exemple des billets solidaires pour les personnes à faible ou moyen revenu qui ne sont pas en mesure d'accéder aux événements du festival. » (E1)

- Communauté d'accueil

La préoccupation pour la communauté d'accueil se retrouve également principalement dans le cadre d'événements de divertissement, puisque les lieux utilisés ont généralement d'autres utilités pour la communauté et la présentation d'événements peut potentiellement amener plusieurs impacts, autant positifs que négatifs.

- « Je pense que c'est la communication, puis l'établissement de partenariat, de travailler de pair avec le gestionnaire de territoire, comprendre, écouter leurs

- enjeux, présenter notre réalité, puis trouver des solutions gagnant-gagnant. C'est ça les partenariats. » (C1)
- « Pour poursuivre des événements sur un territoire qui n'est jamais le nôtre, il faut qu'on soit les bienvenus, il faut qu'on soit appréciés, puis il faut qu'on aide à améliorer l'état des lieux. Tsé, si on les détériore, ça ne marche pas. Il faut qu'à chaque année après nos événements, on ait amélioré quelque chose parce que sinon ça ne fonctionne pas. » (C1)
 - « Moi, je rentre dans les pratiques écoresponsables le rapprochement entre les nations. Il y a la nature, il y a le social quand même qui est important là. Je trouve qu'on peut pas dissocier les gens du territoire, fait que nous on travaille de pair avec les autochtones. C'est de les impliquer dans la démarche aussi pour leur laisser la place. Je trouve que ça va avec le rapprochement. Le rapprochement entre les nations fait partie d'une notion de développement durable. » (B1)
 - « Puis ensuite ben d'y mettre vraiment une touche culturelle d'ici, donc régionale, locale, culturelle avec la part des communautés locales et des communautés autochtones. C'est fondamental pour nous pour l'identité pis l'expérience aussi liée au territoire. » (B3)

Alors qu'ils sont peu abordés par les répondant·es, les impacts d'un événement sur la communauté d'accueil sont un aspect important abordé dans la documentation en lien avec la dimension sociale, que ce soit les impacts directs à court terme ou l'héritage à long terme (Getz & Page, 2016; Holmes et coll., 2015; Mair, 2019; Smith & Mair, 2023).

- Organisme de charité

L'établissement de liens avec des organismes de charité n'est pas spécifique à un type d'événement, mais dépend du besoin d'alternatives pour disposer de surplus qui ne peuvent être conservés pour les prochaines éditions de l'événement pour différentes raisons, comme la péremption, l'espace pour le stocker, ... Des efforts sont donc déployés pour faire bénéficier de ces surplus et ainsi éviter de simplement les jeter. Les exemples présentés par les répondant·es concernent plus spécifiquement la nourriture, qui pourrait également être abordée par la dimension écologique.

- « Il faut s'assurer que les restants de nourriture sont vraiment envoyés dans une œuvre de charité, à la Maison du Parc si je me m'abuse, j'ai un blanc, mais c'était une maison pour personnes itinérantes. » (C2)
- « Après un événement sportif, il y a toujours un surplus alimentaire. Tu ne veux pas pendant un événement, puisque tes athlètes, ta clientèle qui payent pour avoir un service, que tu manques de tel ou tel aliment. Mais par la suite, il y a les produits qui vont devenir périmés que tu ne peux pas réutiliser l'année suivante. Il faut donc s'assurer de contacter des organismes locaux, que ce soit un club de petit déjeuner ou des organismes comme ça pour s'assurer que la nourriture qui n'a pas été utilisée puisse servir. » (B3)

Si cette attention est intéressante, elle ne permet toutefois pas à prioriser les besoins et l'engagement de ces groupes désavantagés de la communauté, tel que préconisée dans la documentation (Holmes et coll., 2015).

- Bénévoles

La présence d'un grand nombre de bénévoles, surtout lors des événements eux-mêmes, mais également parfois pour la préparation des événements, est particulière aux projets événementiels, bien que la gestion et l'encadrement des bénévoles soient peu abordés dans la documentation relative aux événements écoresponsables. Ils demeurent toutefois une préoccupation pour les organisations qui requièrent des bénévoles pour la réalisation de leur événement, préoccupation soulevée dans le cadre d'événements de divertissement :

- « L'expérience bénévole et de l'équipe qui est fondamentale dans notre démarche, définitivement. Moi, j'ai participé à plein d'événements dans ma vie. J'ai travaillé pour plusieurs organisations, puis tsé, c'est pas partout là, c'est pas partout qu'on prend en compte l'expérience du bénévole et qu'on a mis en place un programme de reconnaissance. » (C1)
- « Il faut faire vivre une expérience qui est vraiment valorisante, stimulante pour les bénévoles. » (B2)

- « Il faut placer les bénévoles dans une situation qu'ils peuvent avoir du succès, s'assurer qu'ils ont tous les outils nécessaires à la réalisation de leur tâche de bénévole. Donc leur donner les outils, communiquer avec eux d'une façon claire et précise, avoir des documents sur ce qu'ils ont à faire. Et puis, par la suite, si on doit être critique, s'organiser pour que ce soit dans le but de développer les compétences de ces gens-là pour qu'ils reviennent et qu'ils reviennent mieux outillés pour les tâches qu'on leur demande. » (B3)

Intervenant·es lors de l'événement

Alors que l'inclusivité est de plus en plus abordée, elle est peu reliée au développement durable en général, dont la dimension sociale est très peu abordée dans la recherche et dans la pratique selon la documentation (Cavallin Toscani et coll., 2024; Getz & Page, 2016; Musgrave & Pelham, 2011; Pernecky, 2015; Smith & Mair, 2023). Bien que limitée dans les réponses obtenues, une attention lui est tout de même portée dans certains événements.

- « On a une définition très forte de la durabilité sociale au niveau de la représentativité des artistes, des intervenants et intervenantes avec qui on travaille et de la parité dans le festival, donc on prête beaucoup attention à ça ». (E1)

- Autres

D'autres parties prenantes sont impliquées dans les événements, mais n'ont pas été abordées en lien avec la dimension sociale. Par exemple, les exigences particulières envers des parties prenantes, telles que les fournisseurs, sont plutôt abordées par les dimensions écologiques et économiques.

Finalement, bien qu'une attention ait été portée à diverses parties prenantes dans chacun des événements, cette attention ne correspond pas à ce qui est préconisé dans la documentation. En effet, il est plutôt question de parties prenantes plus nombreuses dont l'implication doit se faire le plus tôt possible dans le processus (Aarseth et coll., 2017; Eskerod & Huemann, 2013; Økland, 2015; Silvius & Schipper, 2014b) puisque leur support

est considéré comme une source de motivation (Dodds et coll., 2022) et leur collaboration importante pour contribuer au succès d'un événement (Laing & Frost, 2010).

Dimension écologique

La dimension écologique est principalement reliée par les répondant·es à deux thématiques : la gestion des matières résiduelles ainsi que les transports et l'émission de gaz à effet de serre. C'est d'ailleurs des impacts négatifs fréquemment présentés dans la documentation considérant le déplacement d'un grand nombre de personnes et leur concentration au même endroit (Ernste et coll., 2022).

- Gestion des matières résiduelles

La gestion des matières résiduelles est un aspect important pour les répondant·es de tous les événements. Cependant, les milieux où se déroulent les événements ne sont pas tous organisés pour gérer autant de matières résiduelles.

- « On accueille énormément de monde pendant une semaine, donc il y a toute une gestion à mettre en place, avoir un dispositif de récupération, de compost et de recyclage pour minimiser les déchets qu'on génère et détourner le plus possible des centres d'enfouissement ». (E1)

L'étendue de la réflexion est également très variable et va de la gestion des matières résiduelles elle-même lors de l'événement à la prévention pour limiter la quantité de matière résiduelle et faciliter sa gestion ainsi que jusqu'à long terme après l'événement concernant la durabilité des produits et leur disposition en fin de vie.

- « C'est certain que juste la gestion des déchets, puis la vaisselle, c'est un gros gros enjeu. Tsé, on a pris la décision l'an dernier de n'avoir aucune vaisselle jetable sur le site. » (C1)
- « Pour l'aspect écologique, on se concentre sur plusieurs axes principaux, dont la comptabilisation des déchets et à l'obtention de données afin de mesurer nos performances d'année en année, les stratégies pour penser à des moyens de réduire. » (E1)

- « Ça prend autant du recyclage que penser au moment de la conception, qu'est-ce que ça va faire une fois que le truc va être utilisé, que tu ne vas plus en avoir besoin. » (E4)
- « On ramasse tout et on essaie de limiter au maximum l'utilisation de produits qui ne sont pas soit renouvelables, soit compostables, et cetera. » (B1)
- « C'est comment on peut réduire à la source, les éléments qui pourraient amener une logique de gestion pour les éliminer carrément. » (B2)
- « Juste pour la gestion des déchets, des matières résiduelles, c'est quelque chose qu'il y a, en début de carrière, on mettait des poubelles, puis c'était comme ça. Par la suite, la société a été sensibilisée au recyclage. On est rendu au niveau du compost. Il faut classer tous les rebuts qui sont produits et par l'organisation et les participants. Toute la notion avec les participants de laisser le moins de traces possible. » (B3)

Ces questionnements peuvent concerner une grande variété de produits, comme la documentation utilisée lors d'un congrès, la vaisselle pour les breuvages et la nourriture ainsi que la disposition des restants de nourritures entre le compostage et le don à des organisations locales, ou les objets promotionnels qui peuvent être donnés, mais également vendus pour contribuer au financement de l'événement. Ces questionnements ne sont donc pas en vase clos puisqu'ils affectent également d'autres dimensions, par exemple en raison des coûts qu'entraînent l'implantation de certaines mesures ou la source de revenus qu'est la vente de différents produits et objets promotionnels.

- Émission de gaz à effet de serre (GES) reliée au transport

Le transport amène également beaucoup de défi puisque l'événement veut amener des gens à se rencontrer, à partager, à échanger. S'il y a de plus en plus d'événements virtuels, la majorité des événements impliquent encore le déplacement de nombreuses personnes, souvent avec des intervenants et participants d'ici et d'ailleurs.

- « Les enjeux les plus grands se trouvent vraiment du côté des transports. Aussitôt qu'on a des transports internationaux, évidemment, difficile de passer à côté de

l'avion. Puis ensuite de ça, les transports des artistes, puis des gens aussi qui viennent, qui viennent assister à nos événements. » (C4)

Si la théorie amenait un questionnement sur l'étendue de la responsabilité de l'organisation (Carswell et coll., 2023; Musgrave et coll., 2021), les répondant·es assumaient cette responsabilité en lien avec le transport et étaient conscients des limites de leurs actions.

- « Puis ensuite de ça, les transports des artistes, puis des gens aussi qui viennent qui viennent assister à nos événements, on essaie vraiment, l'idée c'est d'être des leaders positifs, pour essayer d'inciter les gens à faire les choix les plus écoresponsables possibles, mais évidemment, après ça, les gens sont libres de bon, de la façon dont ils se déplacent tout ça. Nous, on offre des montants pour les déplacements, mais ensuite de ça, c'est possible que les gens choisissent soit de venir tout seuls en voiture plutôt que de venir en train ou en autobus, ce genre de choses. On essaye d'encourager vraiment les gens de ce côté-là, de faire les meilleures choses. » (C4)
- « La moitié de notre programmation reste locale pour minimiser le carbone, mais voilà, on a quand même un mandat de défricheur de nouveaux talents, on veut amener de nouvelles perspectives à la salle locale, on veut inviter les acheteurs de contenu et de performance pour leur montrer des artistes locaux et participer à l'export du talent québécois également, donc c'est sûr que le volet écoresponsable nous amène beaucoup de défi, comment on conçoit les émissions carbonées. » (E1)

Le questionnement et la conscience des limites relativement au transport ne se limitent pas aux modes de transport disponibles et utilisés, mais également en lien avec les comportements des gens, alors que, selon la documentation, l'événement est une occasion de sensibiliser autant les employés que les participants (Ernste et coll., 2022) et contribuer aux changements de comportement à long terme (Holmes et coll., 2015). Une réflexion se fait donc en amont pour tenter de limiter le recours à des modes de transport comme l'auto solo afin de favoriser, lorsque possible, l'utilisation de transport collectif ou actif.

- « Comment on fait pour vraiment encourager à avoir un transport plus responsable et quel impact on a vraiment par rapport à ça, même si on fait de la sensibilisation, on a fait une navette, on a encouragé le covoiturage? » (C3)
- « Pour ce qui est de bénévoles, ça va être de favoriser la venue en transport en commun ou en transport actif. Les incitatifs, ça va être de rembourser les billets d'autobus. » (E3)

Puisque les événements ne pouvaient éviter le transport des gens pour y assister, la compensation carbone est également considérée. Toutefois, bien mesurer les GES produits peut poser plusieurs difficultés, voire être quasi impossible pour certains événements de divertissement, et le choix des mesures pour la compensation carbone doit être fait judicieusement.

- « Il y a quelques années, notre partenariat nous amenait à participer à planter je crois que c'était 375 000 arbres pour le 375^e anniversaire de Montréal. Ben, 375 000 arbres, c'était un petit peu ambitieux, donc l'appel aux bénévoles a été ardu pour aller planter des arbres la fin de semaine. » (C2)
- « C'est sûr qu'on fait de la compensation. Quand les gens s'inscrivent, ils peuvent donner un 5\$ qui est totalement arbitraire pour se soutenir l'effort de compenser. On se dit c'est un premier pas, mais on aimerait que les gens compensent par eux-mêmes. (C3)
- « La compensation carbone, c'est vraiment un chantier en développement. On travaille avec un organisme planétaire pour compenser les parties de nos vols ». (E1)

Bref, bien que la carboneutralité soit considérée utopique par plusieurs répondant·es, de nombreuses actions sont faites dans cette direction.

Finalement, les mesures mentionnées concordent à ce qui est mentionné dans la documentation puisqu'elles se concentrent principalement à limiter l'impact environnemental négatif de l'événement lui-même (Zifkos, 2015) alors que les impacts positifs à long terme qui pourraient en résulter sont peu abordés (Holmes et coll., 2015).

Dimension économique

La dimension économique est vécue par deux principaux aspects. Le premier est l'équilibre financier des organisations qui gèrent les événements, dont plusieurs dépendent des subventions, des commandites, des revenus de la participation et des revenus de la vente de différents objets promotionnels, principalement pour les événements de divertissement. D'ailleurs, la documentation fait ressortir que certains associent la durabilité d'un événement à sa survie seulement, sans considérer les autres dimensions du développement durable, étant donné la précarité de plusieurs événements (Zifkos, 2015) puisque le manque de ressource financière est l'une des limites à l'engagement (Harris & Schlenker, 2018).

- « Il y a des limites aussi à ce que qu'on peut faire avec un budget limité. » (E2)
- « Des fois le responsable de l'événement, sa principale préoccupation, ça va être plus d'être sûr d'entrer dans son argent pour pouvoir organiser l'événement l'année d'après. » (B2)

Le deuxième aspect est sa contribution à l'économie locale, qui est un des principaux impacts positifs à court terme identifiés dans la documentation liée aux événements en raison de la consommation de biens et services non seulement directement reliés à l'événement lui-même, mais également pour d'autres biens et services présents dans la communauté hôte (Ernste et coll., 2022).

- « Il faut faire plus de recherches. Il faut prendre le temps de regarder d'où viennent les produits. Si c'est des compagnies, où est leur siège social. C'est des entreprises d'ici pour qu'à la fois il ait moins de transport et aussi que ça crée des emplois dans la région. » (E3)
- « Aussi faire des achats auprès des fournisseurs les plus locaux possibles. Il faut évidemment regarder tous les fournisseurs, leurs sièges sociaux, où est-ce que les fournisseurs ont leur siège social, donc ça a un impact. » (E4)
- « L'achat local de produit peut faire partie de valeur, si c'est pas nommé par les conseils d'administration » (B2)

- « On essaie de prendre nos fournisseurs de services, nos fournisseurs alimentaires, qui soient le plus près possible du lieu de l'événement, et les produits dérivés aussi. » (B3)

Aussi, des répondant·es ont également fait ressortir l'importance de trouver un équilibre entre ces deux aspects, puisque plusieurs mesures écoresponsables peuvent ajouter un coût à l'événement, entre autres par le choix de fournisseurs locaux.

- « Travailler avec des fournisseurs locaux revient beaucoup plus cher et on reste une organisation à but non lucratif avec une petite équipe à l'année, donc c'est toujours l'enjeu de chercher les solutions fonctionnelles qui n'en rajoutent pas trop de pression à notre budget ni de temps dans la charge de tout le monde puisque ça englobe tous les départements. » (E1)
- « Il y a un aspect financier à ça qui faut qu'il soit pris en considération, puis qui amène des coûts, des dépenses qui autrement ne peuvent peut-être pas être là. Puis une préoccupation c'est comment on gère ces dépenses, ces coûts de gestion là pour pas mettre en péril l'événement, parce que peut-être on est c'est quand même des dépenses des fois qui peuvent avoir un impact sur le coût d'inscription pour les participants parce que c'est qu'on le refile, ou pour les bénévoles, il faut aller chercher plus de l'aide financière pour supporter ces initiatives-là. » (B2)
- « Être écoresponsable, c'est le fun, c'est beau, c'est dans l'air du temps, c'est ce qu'il faut faire, mais ça coûte de l'argent en fin de compte. Puis le nerf de la guerre en événementiel, la majorité des événements c'est des organisations sans but lucratif. Le nerf de la guerre c'est toujours de boucler l'année financière sans perdre trop d'argent, donc de dire on veut être écoresponsable, on veut bien faire les choses, mais ça va coûter de l'argent d'acheter des produits locaux, de faire faire nos produits dérivés, que ce soit des tee-shirts, peu importe, de faire ça plus localement au Québec au Canada ou encore plus régionalement, ça coûte plus cher que si on fait faire produire en Chine. Il faut en être conscient. » (B3)

Bref, bien que la dimension économique apporte un questionnement et des mesures qui vont au-delà des événements eux-mêmes, leur réalité rend difficile de répondre à ce qui

est préconisé dans la documentation pour améliorer la qualité de vie à long terme, tel que des mesures comme la génération de biens et services de valeur pour la communauté locale, l'équité sociale par des emplois et revenus intéressants ou des bénéfices qui contribuent au bien-être de la communauté (Mair, Foley, et coll., 2024).

Intégration des dimensions

Finalement, si les mesures mises en place ont été abordées via une dimension particulière par les répondant·es, des liens peuvent être faits entre les dimensions, liens qui n'ont pas nécessairement été mentionnés de façon explicite. La nourriture est un exemple intéressant. Sa provenance est abordée principalement par la dimension économique et l'importance de l'achat local; son utilisation met l'emphase sur la dimension écologique par la vaisselle et les emballages utilisés et comment sont gérées les matières résiduelles qui en découlent; et la disposition des restants est abordée d'une part par la dimension écologique et le compostage, mais également par la dimension sociale pour en faire bénéficier les gens dans le besoin. D'ailleurs, bien que plusieurs événements accordent de l'importance au développement durable et intègrent une diversité de mesures, il demeure difficile de les aborder avec la perspective plus holistique préconisée dans la documentation (Zifkos, 2015).

5.3.5 L'événement écoresponsable comme outil de transformation

Le potentiel de l'événement écoresponsable comme outil de changement dans une organisation a été perçu par quelques répondant·es, afin que ce qui est mis en place pour l'événement lui-même puisse s'étendre dans les façons de faire plus générales de l'organisation, surtout au niveau environnemental, mais qui pourrait également concerner les autres dimensions du développement durable.

- Un des principaux défis, ce serait de réussir à faire vivre les initiatives en matière de viabilité écologique par-delà du périmètre des événements au sens où, même si on réussissait à avoir les meilleures pratiques pour cette instance-là, ça m'apparaît encore plus important de réussir à les faire vivre tout le reste des années entre les

- congrès. Ça m'apparaît un défi parce qu'il me semble qu'il pourrait y avoir quelque chose d'un peu faux de les voir comme des moments complètement isolés. (C2)
- « Une démarche comme ça, on ne la fait pas juste une fois, ça s'imbrique dans des manières de faire pour que ça devienne un peu une habitude. Que ce soit intégré vraiment dans les manières de faire à la longue. Que ça puisse non seulement se répéter, par exemple, chaque année comme on fait une 2e année, mais aussi comme percoler dans l'organisation. Nous, on est quand même une grosse organisation. On est une petite cellule qui fait le festival, mais il y a, c'est toute une organisation, le volet administratif tout ça. Si ça peut percoler dans l'organisation, avoir des répercussions. Que ça crée, par exemple, là il n'y a pas de politique écoresponsable. Nous, le fait de faire ça, ça peut faire en sorte aussi que l'organisation va aussi plus intégrer ça, telle manière de faire tout ça. C'est essentiel en fait, quand on fait une démarche d'écoresponsabilité, de voir ça sur le long terme sur, pas juste d'une manière ponctuelle parce que ça fait partie en fait de la définition d'une démarche écoresponsable, selon moi.» (E2)
 - Des concepts qu'on va aller chercher d'une année à l'autre pour le festival, mais aussi de l'organisation. Ce qu'on va trouver pour le festival, on va aussi l'appliquer à l'organisation. (E5)
 - « On envisage l'adoption d'une politique interne des événements et instances écoresponsables qui permettrait de situer ça, de donner des balises plus solides et qui s'inscrirait dans la durée, plutôt que ce soit de petits événements avec un début et une fin. Par exemple, si à l'interne on se dote d'une telle politique, ça permettra d'assurer une meilleure cohérence. » (E6)

Si l'intégration du développement durable voudrait idéalement se concentrer sur les impacts environnementaux, sociaux et économiques au-delà du projet lui-même (Silvius & Schipper, 2014b; Talbot & Venkataraman, 2011), ce que suggère son élargissement aux autres activités des organisations responsables des événements, principalement pour les événements professionnels qui sont des activités secondaires pour ces organisations, sa contribution préconisée dans la documentation au développement social, économique et écologique des communautés hôtes et aux changements de comportements que cela

requiert (Smith & Mair, 2023) n'est pas abordée les répondant·es. Le potentiel de l'événement comme outil de transformation a donc seulement été abordé pour les événements professionnels chapeautés par des organisations ayant un mandat beaucoup plus large afin d'intégrer l'écoresponsabilité à l'ensemble de leurs activités, mais son potentiel au niveau des communautés demeure inexploré par les répondant·es.

5.3.6 Limites rencontrées dans l'application du développement durable

En plus des enjeux spécifiques reliés aux mesures prises pour chacune des dimensions, certaines difficultés ont été mentionnées afin de changer les façons de faire et de penser à plus long terme dans un contexte où les ressources sont limitées.

- « L'écoresponsabilité amène à penser au-delà de l'événement lui-même. » (C1)
- « La notion d'écoresponsabilité amène une nouvelle dynamique au sein, dans l'organisation. » (C4)
- « Pour se projeter justement dans l'avenir là, il y a encore du travail à faire. Je pense que c'est souhaitable, je ne dirais pas que c'est la condition qui est la plus c'est la plus importante pour la bonne réussite, mais c'est sûr que, si on se projette pas à long terme, on fait ça un peu pour rien là, parce que c'est un peu pour ça qu'on le fait en fait. C'est pour le long terme, c'est pas forcément pour ici maintenant. » (C4)
- « Ça ajoute quand même des éléments à la charge de projet. À chaque étape, il faut se poser quelques questions supplémentaires. Est-ce qu'on fait ce choix-là ou ce choix-là? Ce n'est pas juste un choix financier, c'est aussi en termes de critères d'écoresponsabilité. » (E2)
- « Ça ajoute du travail. Il faut être honnête. » (B2)
- « On veut devenir écoresponsable en tant qu'événement, on va poser tel tel geste, mais ça rajoute des tâches. Il faut les ressources. » (B3)
- « Un défi est de penser à long terme alors que l'événement est rapide et éphémère et qu'il y a pas toujours d'employés après » (Ex)

Ces difficultés évoquées par les répondant·es sont reliées aux limites à l'engagement déjà identifiées dans la documentation, au-delà du manque de ressources

financières déjà mentionné, puisque le manque de ressources humaines pour faire le suivi des initiatives (Harris & Schlenker, 2018), associée au temps requis aux gens pour acquérir les connaissances nécessaires (Musgrave & Pelham, 2011) et explorer pour innover dans les pratiques (Ong et coll., 2022) dans un contexte où les mesures ne sont pas en lien avec l'objectif principal de l'événement (Dodds et coll., 2022) amène un écart entre les mesures à adopter et le quotidien des opérations (Ong et coll., 2022).

5.4 Présentation et analyse des données recueillies lors des entrevues : les compétences

Afin d'apporter des éléments de réponse aux deuxième et troisième sous-questions, les informations sont structurées en fonction des compétences qui avaient été identifiées suite à la recherche documentaire et présentées de façon plus détaillée au chapitre 3. Des précisions ont également été apportées en fonction des éléments qui ont émergé des entrevues afin de mieux rendre compte du vécu des répondant·es.

5.4.1 Éthique : avant les compétences, les valeurs

Les répondant·es ont abordé l'éthique en tant que valeur plutôt qu'en tant qu'une compétence qui consiste en la capacité de prendre des décisions en fonction de valeurs ou de normes. Comme c'est le cas au niveau de l'organisation, les valeurs des personnes sont importantes du point de vue de plusieurs répondant·es, valeurs qui, selon la documentation, peuvent favoriser la motivation et les comportements pour intégrer le développement durable aux événements (Gohoungodji & Amara, 2024). La documentation mentionne également que les personnes ciblées peuvent autant être celles qui ont du pouvoir de décision dans l'organisation que celles qui doivent exécuter un mandat intégrant l'écoresponsabilité, qui ont été choisies pour travailler sur cet aspect de l'événement, bien que ces dernières peuvent l'intégrer pour des raisons pragmatiques reliées à leur rôle (van der Sluijs & Silvijs, 2023). Pour certains des événements participants, ce sont ces valeurs qui ont permis l'intégration de l'écoresponsabilité dans l'événement.

- « Je pense qu'à la base il faut avoir une sensibilité pour ça ». (C4)

- « Ce sont des personnes au département de communication qui étaient assez passionnées par ce sujet qui ont pris l'initiative d'implémenter certaines mesures dans le cadre du festival et du forum sans que ce soit leur fonction primaire » (E1)
- « C'est sûr qu'à la base, la personne qui est en haut de la pyramide c'est quelqu'un qui est sensible à ça, qui y croit vraiment. » (E4)
- « C'est sûr que, il faut qu'elle ait cette sensibilité-là. » (B2)
- « Donc ici, c'est déléguer cette responsabilité-là à des gens qui sont plus soucieux, qui ont un background, que c'est une priorité pour eux ». (B2)
- « Idéalement, on doit choisir quelqu'un qui est sensible à la cause. » (B3)

5.4.2 Distinction avant et pendant

Comme déjà identifié dans la documentation sur les projets événementiels, il faut noter que les compétences pour la préparation de l'événement et lors de l'événement lui-même sont distinctes (Holmes et coll., 2015; Jansson & Ljung, 2013), ce qui a été mentionné par quelques répondant·es.

- « Il y a un bout où on élabore le concept de l'événement. Il y a la gestion de la coordination ou de la direction de l'événement. » (C3)
- « Ça prend la vision pour trouver des solutions qui n'existent peut-être pas encore et la débrouillardise dans la période du festival. » (C5)
- Il y a la période festival où y a un énorme besoin de compétences de terrain, de compétences logistiques, qui requiert une certaine débrouillardise une capacité à prendre une décision sur le tas. À l'année je dirais plus de compétences au niveau de la réflexion stratégique et les partenariats avec lesquels on pourrait travailler. » (E1)

La prise de décision est un aspect soulevé par plusieurs répondant·es. Cependant, celle-ci ne s'applique pas de la même façon avant et pendant l'événement concernant l'application de mesures écoresponsables, alors que les décisions prises lors de la planification ont un impact sur ce qui peut être fait ou non pendant l'événement.

- « C'est que je suis capable en tout temps tout de suite de prendre une décision. C'est peut-être pas nécessairement la meilleure, mais c'est pas grave parce que ça se prend vite, puis tout le monde va dans le même sens. C'est que ça devient la meilleure finalement dans le contexte ». (C1)
- « C'est sûr que d'un point de vue planif, plus on est planifié, plus c'est facile parce qu'une fois sur le terrain tu peux difficilement improviser de bonnes pratiques. Tu peux difficilement improviser de créer un processus ou mettre en place quelque chose qui va être plus avantageux dans une optique de développement durable. Tu vas improviser quelque chose avec ce que t'as, mais si tu l'as pas planifié, c'est sûr que ça sera pas la meilleure pratique. » (C2)
- « Il faut trouver le bon équilibre entre j'ai besoin de me faire une tête que si ce scénario-là est un scénario ou si ce paramètre-là et ce paramètre-là arrive, ça va être quoi mes 3 scénarios possibles. En même temps de se garder une flexibilité au moment où ça va arriver, de garder une flexibilité. » (B1)
- « Il faut rajouter dans l'équation, puis d'en tenir compte de l'aspect écoresponsable. Il faut pouvoir l'intégrer formellement dans les prises de décision. Il faut que ça soit pris en considération dans toutes les étapes. (B2)

5.4.3 Compétences préalablement identifiées

Cette section fait le lien entre les compétences préalablement identifiées et les réponses obtenues. Un rappel est également fait des principaux aspects théoriques pour définir les compétences afin de mieux expliciter le lien.

Pensée systémique et complexité :

Intégrer trois dimensions qui peuvent parfois être contradictoires, penser globalement et agir localement ainsi que penser en termes de générations futures sont tous étroitement reliés au discours et à l'application du développement durable. Considérant ce qu'est le développement durable ou l'écoresponsabilité et son intégration dans un projet événementiel, de nombreuses réponses spontanées des répondant·es se rattachent à la pensée systémique et à la complexité, ce qui demande une capacité d'analyser des systèmes complexes en termes d'activités et d'échelles (Wiek et coll., 2011), de voir les relations

entre les décisions et actions et leurs conséquences (Carswell et coll., 2023), d'avoir la capacité à traiter l'ambiguïté et le changement (Stevenson & Starkweather, 2010) et d'avoir la résilience, l'adaptabilité, l'agilité, l'ouverture et la flexibilité pour faire face à l'incertitude (Werner et coll., 2022).

- « C'est essentiel là dans le sens que les impacts ou les bonnes pratiques de développement durable c'est une série de liens... c'est comme essentiel d'avoir une vue d'ensemble plus grande. » (C1)
- « D'être capable de concevoir, de voir la ligne du temps du projet au complet, d'avoir la pensée globale c'est plus là, ça facilite beaucoup de faire cette démarche-là. » (C2)
- « Je pense nécessaires aussi en gestion de projet, c'est la vision globale. Puis alors, dans le système, il faut tout passer par ce prisme-là. C'est tout, tu vois cette chose et là t'as comme une série de questions supplémentaires qui sont du principe de la durabilité, tu repasses par ce prisme-là. » (C3)
- « Je pense que ça prend justement la capacité de réfléchir plus largement, puis de voir plus largement les impacts que ça peut avoir, de la différence qu'on peut faire si chaque personne fait son petit bout. » (C4)
- « C'est important de voir comment les perspectives de solution s'inscrivent dans cette dynamique-là. » (C5)
- Je pense que c'est essentiel dans le sens si on n'a pas une personne désignée qui voit ce chantier dans son ensemble, à ce moment-là, on demande à chaque personne et à chaque département respectivement de concevoir eux-mêmes. Donc on rajoute beaucoup de travail à chaque individu en sachant que à cause du fait qu'on est une petite OBNL qui gère un gros événement qu'on a pas forcément ce temps, ni le temps de développer les compétences pour pouvoir penser comme ça. J'essaie d'avoir une personne intégrée et désignée à temps plein dont c'est le travail de regarder l'événement dans son ensemble et de faire le travail de recherche pour directement proposer des solutions à l'équipe. C'est assez essentiel parce que, surtout pour ce volet, tout est dans tout. » (E1)
- « Avoir une personne en charge, qui gère ce dossier-là. Non, le faire gérer par chacune des équipes séparément. Puis après, de développer cette manière de penser

- là, chez chacune des personnes qui, en prenant des décisions, vont dire: ah oui, ok, sans attendre en fait que je leur dise, que ça va peut-être influencer ça, ça, ça. C'est comme une espèce d'habitude à prendre, un muscle à travailler. Je pense que c'est de base. Il faut qu'il y ait quelqu'un qui ramène ça, qui ait la vision globale. » (E2)
- « Je pense que une des prémisses de base est que tout est interconnecté. Une action va avoir des répercussions sur une autre décision et une autre action. » (E4)
 - « Je pense qu'avoir une ou deux personnes qui sont un peu gardien de tout ça et qui voient l'ensemble des décisions, des gestes qui sont posés, qui rassemble tout ça. L'équipe peut après ça faire des liens. Je pense que ça, c'est essentiel. (E5)
 - "Il faut travailler dans l'ambiguïté pour s'en sortir. Il faut que tu aies une vue, que tu comprennes si je prends telle action en fonction de du peu d'informations que j'ai aujourd'hui, quel va être l'impact pour plus tard? Ça fait partie intégrante du défi d'une démarche écoresponsable. C'est primordial aussi de travailler dans un environnement où l'ambiguïté est constante" (B1)
 - « Il faut être capable une fois de temps en temps sur une base régulière en amont pendant et après, d'être capable de prendre un pas vers l'arrière, puis d'avoir une vision globale et de regarder le projet dans son ensemble. » (B3)
 - « Faire des liens, ne pas faire une action qui aide un aspect, mais nuit à un autre ». (Ex)

Malgré l'importance accordée à cette compétence par les répondant·es, il demeure difficile de démontrer son application concrète, à l'aide d'exemples. Aussi, si cette compétence permet un questionnement sur les possibilités d'agir qu'amène l'écoresponsabilité, elle illustre également les limites de l'intégration de l'écoresponsabilité dans un contexte de projet événementiel, événement qui est dans un contexte écologique, social et économique plus global.

- « Il y a des impacts directs, des impacts indirects. Là, je dirais, je pense que présentement les organisations, celles où on est, il y a du beau travail sur le direct, mais sur l'indirect, c'est pas clair, c'est pas clair qu'on contribue tant que ça à minimiser ces impacts-là. » (C1)

- « Présentement, je suis pas sûr que c'est si bien attaqué, mais tout le monde qui participe en dehors de l'événement, ils ont un impact. Il faut qu'ils s'achètent de l'équipement, il faut qu'ils se déplacent pour se rendre sur le site. Tout ça, est-ce qu'il y a quelque chose que les événements pourraient mettre en place pour en dehors de l'événement lui-même, puis de la logistique de la journée de l'événement ou des journées de l'événement qui pourrait être fait pour réduire aussi l'impact des participants ? » (B2)

Compétences normatives

Les répondant·es s'accordent concernant l'importance de s'appuyer sur de solides connaissances pour bien intégrer l'écoresponsabilité et s'assurer d'avoir des mesures qui ont un réel impact. À cette fin, la compétence normative permet d'établir les valeurs, principes, buts et objectifs en fonctions de critères tels que la justice, l'équité, l'intégrité sociale et écologique et l'éthique (Wiek et coll., 2011). Ces connaissances offrent également un cadre qui permet à l'organisation et les personnes qui y travaillent de mieux s'orienter.

- « Je pense que ça prend de connaissances réelles sur les impacts, les enjeux d'impacts cumulatifs. » (C1)
- « C'est clair qu'au-delà de la norme comme telle, au bureau de normalisation, j'en connais pas d'autre pour l'instant là, et ça nous satisfait d'avoir, c'est assez clair là comme guideline ce qu'on doit aller chercher donc, et comme il y a différents stades de un à cinq, ben c'est sûr que on peut l'adapter à la réalité. » (C2)
- « Ça demandait de développer des connaissances connexes qui sont pas du tout dans notre champ d'expertise qui sont, ben c'est ça, qu'est-ce que ça veut dire déjà être écoresponsables, et puis pour chaque aspect l'événement écoresponsable comment ça se décline. » (C3)
- « Il y a tout un travail de recherche qui doit se faire pour proposer des solutions » (E1)
- « En fait, il y a un travail qui est important en amont d'aller chercher certaines informations, comme les fournisseurs par exemple. » (E3)

- « C'est important de ne pas improviser en la matière, travailler avec des aspects scientifiques solides. » (E6)
- « En fait organiser, c'est prévenir l'imprévisible, tout part de la mise en place d'une base de connaissance connue. » (B3)
- Il faut des connaissances, la perspective des experts qui se sont posé des questions, qui sont allés au bout de la réflexion, pour éviter les fausses bonnes idées, les mythes. » (Ex)

Si l'importance de cette compétence n'est pas mise en cause par les répondant·es, c'est toutefois la compétence dont la place dans l'organisation qui gère le projet amène les réponses les plus divergentes. En effet, si pour certains il est important d'avoir des personnes à l'interne qui maîtrisent cet aspect, cette compétence peut aussi être comblée par une personne externe à l'organisation.

- « C'est clair que, si j'avais tout pris ça sur moi, je serais jamais arrivé là, donc d'aller chercher effectivement une aide extérieure au niveau du Conseil québécois. » (C2)
- « Je pense que c'est important qu'il y ait au moins une personne au sein de l'équipe en tout cas. » (C3)
- « Je pense que si on a quelqu'un qui nous accompagne là-dedans, pis qui nous pointe en fait des choses à faire et je pense que les gens, quand on leur dit, on leur donne une méthode, qu'on leur demande de poser des gestes, en leur expliquant évidemment pourquoi on fait ça, je pense que c'est naturel après chaque personne n'a pas besoin de comprendre profondément l'impact de chaque chose. » (C4)
- « Des stagiaires qui sont dans des maîtrises de développement durable, par exemple, et qui ont besoin de faire un stage dans le cadre de leur programme. » (C5)
- « On embauche un ou une stagiaire en écoresponsabilité dans le cadre d'un programme d'étude. » (E1)
- « Un encadrement est possible, des experts qui ont déjà réfléchi, qui se sont posé des questions, donc ce n'est pas essentiel dans l'organisation. »

- « Tu peux faire faire tout à l'externe. Tu n'as pas besoin de savoir pourquoi ou comment, même si c'est préférable. » (E2)
- « Je pense qu'avoir une personne pour s'y pencher, mais aussi d'aller chercher à l'externe, ça peut être vraiment intéressant. On ne peut pas être expert en tout. Je pense qu'avoir des bonnes bases, oui, mais d'aller chercher à l'externe à ce niveau-là. » (E3)
- « C'est important que les connaissances, qu'il y ait un accompagnement par quelqu'un. » (E5)
- « Il pourrait avoir aussi quelqu'un d'externe, peut-être, qui viendrait faire pas un audit nécessairement, mais à la limite ça peut être donner des avis sur les idées, concepts. » (B2)

C'est aussi en lien avec cette compétence que le respect de normes ou l'obtention de certifications se rattachent.

- « C'est une compétence de plus en plus importante dans le sens où nos bailleurs de fonds publics nous demandent de plus en plus des informations et des critères spécifiques en écoresponsabilité. » (E1)
- « Je te dirais que ce qui est important, c'est de connaître pour savoir où aller. Pour moi, une norme, c'est un guideline. C'est un principe directeur. Après, le principe de la respecter ou de ne pas la respecter, je pense que c'est une histoire de gros bon sens. Et c'est une histoire de certification, de suivi. Pour moi c'est ça. En fait, est-ce qu'on doit obligatoirement suivre toute la norme et l'appliquer de A à Z? Des fois, ça fait pas de sens parce que dans le contexte dans lequel où on est, la norme ne s'applique pas forcément. Il faut la connaître parce que ça permet de mettre des balises, ça permet de temps en temps de se mettre des contraintes dans lesquelles on va, on va forcer à trouver une solution, mais c'est pas forcément quelque chose qui est inéluctable et qu'on doit obligatoirement suivre. » (B1)
- « T'as une norme, puis on peut la respecter, ben ça te donne le cadre. Qu'est-ce qu'on doit faire, prendre des décisions. Donc, tu dois rester dans le cadre. Ça enlève un peu, ça enlève une charge si tu veux au Conseil d'administration de définir ce cadre-là pour l'événement. » (B2)

Cependant, selon la documentation, si la demande de l'externe peut permettre la discussion (Musgrave & Pelham, 2011), être une source de motivation extrinsèque (Dodds et coll., 2022) et éventuellement mener à une certification qui pourrait amener à des avantages à long terme pour l'organisation (Liu & Lei, 2021), cette dernière ne permet pas nécessairement de bien saisir la plus grande complexité que peut amener l'intégration du développement durable à un projet événementiel (Musgrave & Woodward, 2016) et peu de recherches ont été menées pour évaluer les impacts associés à son utilisation (Ong et coll., 2022).

Finalement, selon quelques répondant·es, une certaine rigueur doit caractériser l'utilisation de cette compétence.

- « Une certaine rigueur et assiduité là pour s'assurer que, ben il y a un travail qui est fait en amont pour trouver des informations, sur les fournisseurs par exemple. » (C2)
- « Assurément, ça aussi c'est important, d'où le fait de l'importance de la rigueur, parce que, par exemple, si on veut faire un bilan des émissions de GES émis par les principales activités reliées au congrès, c'est important que ce soit soutenu par la science du climat. » (C5)
- « Je pense que c'est vraiment de la rigueur dans l'application dès qu'on a ce concept et aussi dans la recherche parce que c'est quand même assez complexe pour appliquer. » (E3)
- « Ça prend une rigueur aussi dans l'analyse qui peut être faite, des types de solutions et des bilans qui en sont faits » (E6)

Compétence stratégique et en gestion

Pour la majorité des répondant·es, il y a très peu de différence concernant cette compétence, que l'événement soit écoresponsable ou non, bien que la compétence s'applique en lien avec les aspects qui concernent l'écoresponsabilité dans le cadre de la recherche. Toutefois, il est important pour les équipes de projet d'intégrer l'écoresponsabilité dès la conception de l'événement et de bien évaluer l'impact des modifications dans les façons de faire qui doivent être mises en place, ce qui va plus loin

que la simple capacité de mettre en œuvre mentionnée dans la documentation (Wiek et coll., 2011).

- « Plus on est planifié, plus c'est facile parce qu'une fois sur le terrain tu peux difficilement improviser de bonnes pratiques. » (C1)
- « Je pense, ça prend vraiment des compétences de gestion de projets pour la personne qui est en charge de ça ce parce que il y a beaucoup de choses à organiser, puis à clarifier. » (C3)
- « C'est assez important des compétences en gestion de projet pour pouvoir vraiment être capable de se faire un échéancier, de voir c'est quoi les étapes, construire des outils, tout ça » (C4)
- « Quand on veut avoir une certification là, il y a beaucoup de choses à comptabiliser, préparer des formulaires pour envoyer aux personnes qui participent à l'événement, par exemple, il y a beaucoup de de, recueillir beaucoup de données, donc ça devient un petit processus scientifique de cueillette de données puis d'organisation de données. » (C5)
- « C'est d'établir la stratégie. C'est particulièrement important pour, si on se fixe des objectifs plus ambitieux, donc si on vise une circularité, si on vise un festival zéro carbone c'est essentiel. » (E1)
- « C'est où que ça vient jouer dans mon projet, c'est où qu'il faut que j'aie faire des modifications, que j'ai à ajouter des actions, c'est tu réaliste de le faire ou pas. » (E2)
- « De voir comment chacune des étapes est importante dans la démarche d'écoresponsabilité et comment chacune des étapes, chacun des acteurs impliqués, les partenaires et tout ça, ont leur rôle à jouer. » (E3)
- « C'est une chose de faire accepter, que des recommandations puissent cheminer dans des instances et recevoir un appui, mais encore faut-il qu'elles puissent être mises en œuvre de façon pratico-pratique. » (E6)
- « Il faut qu'il y ait des connaissances là sur, puis des compétences qui seraient de l'ordre de planification, puis de gestion du matériel en logistique. Il faut qu'il y ait un plan, qu'il soit capable de se développer un plan de travail, puis d'être capable de se mettre des objectifs de minimiser les déchets tout ça. Il est capable de se

- mettre des objectifs, puis de déployer, d'influencer peut-être la direction de l'événement sur comment on peut gérer les logistiques, puis des besoins pour pouvoir livrer l'événement. » (B2)
- « Il faut que ça soit des points de l'ordre du jour, puis c'est un point de suivi contrôle. Il faut être capable de se définir un plan de match là-dedans, puis qu'il y ait quelqu'un qui le prenne en charge. » (B3)

Pensée prospective et diversité des perspectives

Le contexte de projet événementiel demande de la créativité, d'être capable d'imaginer, d'innover (Gehrke, 2018; Pernecky & Faisal, 2023; Ratten, 2024; Robertson et coll., 2012). L'ajout de l'écoresponsabilité implique cette compétence puisque ça demande de modifier les façons de faire actuelles (Lee & Goldblatt, 2020; Robertson et coll., 2012), alors qu'il n'y a pas nécessairement d'alternatives applicables offertes considérant la diversité des événements et de leur contexte, bien que ce qui se fait ailleurs puisse être une source d'inspiration, ce dont plusieurs répondant·es ont conscience.

- « Ça prend beaucoup de créativité et d'audace, un moment donné, il faut se dire ok, comment on peut faire mieux les choses, parce que faut comprendre tout l'impact qu'on a, c'est l'enjeu de l'impact cumulatif. C'était pas quelque chose qu'on parlait. » (C1)
- « La principale compétence, c'est tout ce qui est recherche de solutions inédites, inventer des solutions. » (C2)
- C'est dans un domaine qu'on ne connaissait pas. Il a fallu imaginer dans ce domaine-là. Qu'est-ce qu'il est possible d'apprendre ? Il faut être capable d'imaginer ses solutions. » (C3)
- « Comment est-ce qu'on peut faire mieux, comment est-ce qu'on peut faire autrement, mais pour l'instant, on est à éplucher en fait ce qui se fait ailleurs au niveau des activités, comment est-ce qu'on peut réduire, viser la carboneutralité ou être écoresponsable dans chacune de nos activités pour pouvoir bâtir des outils qui serviront? » (C4)

- « C'est de s'inspirer d'ailleurs, de s'inspirer de d'autres événements, de d'autres pays, de regarder ce qui est fait sur la planète. De voir ce qu'ils font, leurs pratiques ou leurs mauvaises pratiques pour pas le répéter. D'aller s'inspirer d'ailleurs pour voir ce qu'on aime et ce qu'on n'aime pas, ce qu'on peut améliorer, ce qu'on peut bonifier dans l'expérience. C'est riche. » (C5)
- « Pour tout ce qui est conception, de voir au-delà des solutions immédiates. » (E1)
- « Dans la vision, trouver des solutions qui n'existent peut-être pas encore. » (E1)
- « Ça vient innover, de la créativité, du leadership parce que on amène de nouvelles pratiques qui sont pas vraiment existantes dans notre milieu, même si c'est la bonne logique. » (E2)
- « C'est là d'aller voir à l'externe, de se garder à jour sur les potentialités, les nouvelles approches qui peut avoir en développement durable. » (E3)
- « Je pense que c'est souhaitable, je dirais pas que c'est la condition qui est la plus c'est la plus importante pour la bonne réussite, mais c'est sûr que c'est sûr que si on se projette pas à long terme, on fait ça un peu pour rien là, parce que c'est un peu pour ça qu'on le fait en fait. » (E4)
- « Je pense que la capacité d'imaginer est importante là-dedans. Surtout on n'a pas des modèles intéressants. » (E5)
- « Il faut qu'on ait des compétences de créativité pour pouvoir faire différemment, peut-être d'anciennes façons ou pour créer de nouvelles idées. » (B1)
- « Je verrai peut-être un besoin de créativité un peu plus important dans ça, trouver des solutions à des problèmes pour l'écoresponsabilité de l'événement. » (B2)
- « Chaque cas est différent même si tu as des normes. Chaque cas, il faut inventer. »
- « C'est prioritaire d'être capable de se projeter dans l'avenir, puis de se dire justement au niveau écoresponsable, voici où on en est, voici vers ce quoi on veut aller, mais aussi, justement d'aller faire du benchmark, d'aller voir qu'est-ce qui se passe. » (B3)
- « Il faut envisager d'autres scénarios, avec de nouvelles connaissances qui peuvent faire changer ce qu'on fait. » (Ex)

Réflexivité et apprentissage

La réflexivité et l'apprentissage sont principalement reliés aux mesures à mettre en place pour qu'un événement soit plus écoresponsable, pour faire les choses différemment. Plusieurs répondant·es les associent également à l'esprit critique, tel qu'également abordé dans la documentation sur les événements écoresponsables (Carswell et coll., 2023; Venske, 2021) puisque ça demande de remettre en question de ses propres idées, habitudes et certitudes ainsi que l'utilisation des approches d'autoapprentissage (Osagie et coll., 2016). Ces réflexions peuvent se faire à partir des actions posées afin de les améliorer, mais également de l'expérience des autres.

- « On travaille tous sur nos événements, ça va très très vite, mais faut réussir à partager nos bonnes pratiques pour mettre en amont des processus qui sont efficaces pour tout le monde. » (C1)
- « Je travaille dans le flou, c'est des chefs d'orchestre du néant, on va improviser et sur ce qu'on va improviser, on va créer nos processus, puis on va se faire des cahiers de travail pour l'année prochaine. » (C1)
- « Comment est-ce qu'on peut faire mieux? Comment est-ce qu'on peut faire autrement? Mais pour l'instant, on est à éplucher en fait ce qui se fait ailleurs au niveau des activités, comment est-ce qu'on peut réduire, viser la carboneutralité ou être écoresponsable dans chacune de nos activités pour pouvoir bâtir des outils qui serviront ? » (C2)
- « Le fait que nous on soit vraiment dans des sphères nouvelles, on apprend et on construit à partir de ce qu'on a fait. » (C3)
- « J'ai toujours dit à l'équipe, on y va pas à pas, on fait ce qu'on peut cette année, mais d'une année à l'autre, on va en faire davantage. Essayez d'en faire davantage, ça demande d'être capable de dire qu'est-ce qu'on a fait, qu'est-ce qu'on a bien fait, qu'est-ce qu'on aurait pu faire autrement, qu'est-ce qu'on aurait pu faire mieux, ce qui a marché, ce qui n'a pas marché. » (C3)
- « La pensée critique est essentielle aussi parce que pour que tu remettes les pratiques en question, parce que on a des habitudes. Il faut oser remettre en question ce qu'on a toujours fait. » (C5)

- « L'écoresponsabilité, c'est tous nos gestes, ça remet en question nos habitudes, ça remet en question nos automatismes et de la manière dont on a toujours fait des choses. Ça fait partie intégrante, de dire OK, je pose ce geste-là depuis toujours, comment je peux le modifier pour qu'il soit plus écoresponsable.» (E2)
- « Il faut être capable de se voir aller, de voir aller l'organisation, et de dire on a toujours fait ça comme ça, est-ce que c'est possible de le faire différemment? Je pense que ça fait partie de, d'être capable de s'autocritiquer, de se remettre en question. » (E2)
- « Il faut être capable de se questionner sur nos pratiques, qu'est-ce qu'on faisait, qu'est-ce qu'on peut faire mieux. » (E3)
- « Il faut trouver des solutions à des problèmes pour l'écoresponsabilité de l'événement. Y a peut-être des besoins plus importants, la remise en question tout ça. On peut penser à la capacité de mettre en place un processus d'amélioration continue. » (E4)
- « Il faut être capable de remettre en question les pratiques actuelles, les pratiques courantes. Pour ça, ça prend un sens critique. Il faut être capable de remettre en question des pratiques qui sont non viables. Que ça puisse correspondre véritablement à des engagements liés à la mission qui sont éthiques. » (E6)
- « Ça prend la modestie de pouvoir se pencher sur blanc où il y a eu des accrocs, là où il y a des défis, là où il y a des impasses et des écueils pour pouvoir travailler à ce que on puisse continuer à s'améliorer. Pour ça, il ne faut pas avoir peur de se pencher sur les aspects qui ont moins bien fonctionné. » (E6)
- « Pour moi, si on n'apprend pas de ce qu'on fait, on se tire dans le pied. Jour après jour, toutes les actions qu'on se donne, oui on doit en tirer les leçons. Des fois elles sont juste positives, des fois elles sont, je ne veux pas dire négatives, mais elles sont constructives. On doit en tirer les leçons pour que, forcément, c'est arrivé et ça va revenir. Parce qu'on est dans l'ambiguïté. Au moment où il va revenir, qu'est-ce que je vais faire de différents pour un résultat différent? Où peut-être pour avoir le résultat que j'aurais aimé avoir? » (B1)
- « À chaque fois que je prends une action, et que j'ai un résultat, est-ce que c'est le résultat que je voulais avoir ? Et si ça ne l'est pas, qu'est-ce que je dois changer pour

- que la prochaine fois? Ça va se faire au niveau individuel, mais ça doit se faire aussi au niveau organisationnel. » (B1)
- « Ça prend une ouverture, ça prend beaucoup d'humilité aussi. Ben justement de se dire qu'on est toujours en train d'apprendre, et puis d'apprendre des meilleurs. » (B3)
 - « L'esprit critique est primordial, mais il faut que ça se fasse de façon constructive. » (B3)
 - « Il est important de faire preuve d'esprit critique » (Ex)

Compétences interpersonnelles et de communication

Cette compétence, si elle est abordée spontanément par l'ensemble des répondant·es, parfois à travers leurs réponses aux autres questions, touche un éventail d'aspects afin de permettre de motiver et faciliter la participation et la collaboration (Wiek et coll., 2011).

- « Il y a beaucoup dans toute portion de gestion une énorme portion d'humain. De réussir à travailler avec des humains pour pouvoir les amener dans une direction qui fait du sens pour tout le monde. » (B1)

➤ D'abord, écouter et comprendre

Cet aspect est d'abord abordé envers les collègues à qui il est demandé de changer des façons de faire bien intégrées ou d'ajouter du travail supplémentaire.

- « Je pense que ça prend beaucoup d'écoute. » (C1)
- « La communication et l'empathie aussi parce qu'on demande plus, par exemple à l'équipe de production. On demande d'agrandir le rôle des personnes, la capacité de d'avoir une certaine empathie avec ça et de proposer des solutions qui sont facilement implémentables en tenant compte du contexte qui est important. » (E1)
- « Il est important de faire preuve d'écoute pour pouvoir bien saisir la portée des réserves qui pourraient être exprimées à l'encontre de certaines idées d'amélioration des pratiques. » (E6)

- « On doit être à l'écoute de chacun, de chacune de ces personnes-là, pour savoir où est-ce qu'elle se trouve dans son état de fatigue, dans son état d'avancement. » (B1)
- « L'écoute est essentielle pour comprendre le contexte, les enjeux des organisations, pour pouvoir les aider. L'empathie aussi. » (Ex)

Dans quelques cas, cette écoute était en lien avec la communauté locale où se déroule l'événement afin que celui-ci ait un impact positif dans la communauté.

- « Ça prend beaucoup d'empathie, beaucoup d'écoute, d'ouverture d'esprit. Il faut plus écouter que parler. » (C1)
- « On doit être dans une approche consultative et de compréhension » (B2)

Bien que cet aspect ne soit pas directement abordé dans la documentation sur les événements écoresponsables consultée, il est présent dans les domaines connexes et pourrait faire partie d'éléments plus généraux, tels que l'intelligence émotionnelle.

➤ **Communiquer pour éduquer et faire adhérer**

L'éducation des parties prenantes, internes ou externes, afin de favoriser leur adhésion est un enjeu souligné par l'ensemble des répondant·es, bien qu'il y ait une grande diversité sur ce qu'il faut communiquer, à qui, comment et pourquoi. En effet, si les termes de développement durable ou d'écoresponsabilité sont de plus en plus connus, leur application dans des contextes réels est plus difficile.

- « Donc essayer d'être des leaders positifs, d'encourager les gens pour leur donner envie de nous suivre là-dedans ». (C4)
- « C'est tellement important, pour l'adhésion non seulement de l'équipe, mais aussi des participants, des artistes et tout ça. Je pense que c'est essentiel, que si on fait ça, les gens le sachent et que ce soit bien exprimé. Je pense que la communication doit être claire, doit être proactive. » (E2)
- « Il faut recevoir une adhésion. À ce titre-là, c'est tout le défi de les faire accepter. Pas juste de les faire accepter d'ailleurs, mais d'en discuter. » (E6)
- « La mobilisation est essentielle. Il faut être capable de mobiliser les gens autour de ces enjeux » (Ex)

- Communiquer pour établir une base commune de connaissances

Considérant les connaissances variables, des répondant·es ont souligné l'importance d'établir une base commune pour favoriser l'adhésion, principalement auprès des collègues, mais également d'autres parties prenantes.

- « Il y avait beaucoup de manque de connaissance en fait sur toutes ces questions-là. Puis, en matière d'écoresponsabilité, il y a eu, ça a beaucoup passé par la sensibilisation des membres ». (C3)
- « Il y a une grosse part, je vais dire, d'éducation qui doit être dans la partie gestion parce que tout le monde n'arrive pas avec le même bagage. » (E1)
- « Je savais de quoi je parlais, j'étais capable de vulgariser à tout le monde. » (E2)
- « Je pense que c'est intéressant que les gens comprennent. Le fait que moi je savais comment ça fonctionnait et que je sois capable d'expliquer, je pense que ça a été précieux pour l'adhésion. Pour faire OK, on sait qu'est-ce qu'on fait, pour quelle raison, on ne fait pas juste remplir des cases. Il y a une signification et une importance derrière ça. » (E2)
- « Il faut de l'éducation, que ce soit des membres de l'organisation ou des bénévoles pour les amener au niveau minimum. C'est pas péjoratif, pour que tout le monde déjà parte avec la même base pour que, dans l'exécution, l'exécution soit à la hauteur, ou conforme aux principes qu'on s'est donnés. » (B1)

- Pourquoi communiquer

Bien que les objectifs de la communication puissent être nombreux, une communication spécifique pour éduquer et faire adhérer à l'écoresponsabilité est nécessaire.

- « Cette conscientisation-là, elle est présente dans la mesure où ils disent ben oui, il faut en faire plus, on est conscient des changements climatiques, mais les liens se font pas nécessairement entre l'activité humaine et des changements climatiques, donc d'aller dans une action qui fait une différence, ben ils se disent c'est pour les

- autres. C'est donc, il faut vraiment les amener, non, non, t'as un rôle à jouer là-dedans. » (C2)
- « C'est des compétences interrelationnelles pour faire accepter les changements. » (C5)
 - « C'est l'adhésion en général un peu parce que c'est la même chose aussi avec les partenaires avec qui on travaille qu'on essaie de sensibiliser à ces enjeux-là. » (C4)
 - « On doit encourager les gens pour leur donner envie de nous suivre là-dedans. » (E1)
 - « La communication, ça permet l'adhésion, ça permet de rassembler les gens, de rassurer les gens, de voir qu'il y a des organismes, des trucs comme ça je pense que ça peut être rassurant aussi. C'est rassurant, on dirait que c'est comme une preuve que des gens font des choses. » (E2)

- Communiquer avec l'équipe

L'équipe est la première impliquée dans les changements que peut amener l'intégration de l'écoresponsabilité. Les membres de l'équipe doivent donc être conscients de cet engagement et des enjeux qui ça peut amener.

- « Au niveau des collègues, mais ça se passe assez bien là, ils comprennent que c'est des démarches que nous devons faire, il y a du grincement de dents un peu, mais j'ai l'impression qu'avec le temps ça va ça va devenir une pratique normative. » (C2)
- « C'est la gestion du changement au niveau de l'équipe de faire adhérer. » (C3)
- « Il y a vraiment toute une éducation à faire au sein de l'équipe aussi, parce que bon, on a pu avoir une ou deux personnes motivées au sein de l'équipe de l'équipe. Un des gros enjeux, c'est l'adhésion du reste de l'équipe pour s'assurer que tout le monde fait son petit bout parce que c'est pas une seule personne qui peut y arriver, c'est vraiment d'arriver que toute l'équipe, susciter l'adhésion de toute l'équipe, pour que chaque personne puisse faire son petit geste. » (C4)
- « Il y a eu un travail de collaboration, donc de communication auprès de mes collègues. Parce que ça ajoute à leurs tâches. Donc c'est sûr que ils ont d'autres

chats à fouetter, donc ça prend, il y a cette compétence au niveau des communications. On veut pas se mettre à dos les gens.» (E1)

- « Je pense que c'est un enjeu de communication, de s'assurer que tout le monde comprend, que tout le monde est à l'aise, que tout le monde fait sa part. Il y a un enjeu d'adhésion et de communication. » (E2)

- Communiquer avec les bénévoles

Les bénévoles jouent un rôle important dans certains événements, parfois pour sa préparation et encore plus lors des événements eux-mêmes. Il est donc important qu'ils soient informés des engagements pris et l'influence que ça peut avoir sur leur rôle.

- « Être capable de bien communiquer l'importance de certaines règles autour de l'écoresponsabilités, malgré des fois le stress, le besoin d'aller vite, et cetera, et cetera, donc auprès des bénévoles, » (B2)

Communiquer avec les participants à l'événement

Afin que les mesures mises en place atteignent les objectifs fixés, il est important qu'elles soient appliquées par l'ensemble des participants à un événement. Il est donc important de s'assurer qu'ils aient l'information appropriée pour agir en conséquence.

- « Il faut prendre en compte l'impact et éduquer les participants, aussi leur expliquer la raison d'être, pourquoi faire les choses d'une telle façon, plutôt que de laisser ça aller. Quand on comprend pourquoi, pis qu'on passe du temps sur le territoire, on devient plus sensible aux impacts, puis on va vouloir faire partie de la solution. » (C1)
- « On essaie de travailler puis d'éduquer. On met beaucoup d'emphase sur expliquer les enjeux d'impacts cumulatifs. » (C1)
- « Au niveau des communications, c'est vraiment là-dessus qu'il faut qu'on travaille, pour que ces liens-là se fassent et que ça soit pas juste parce qu'on leur demande. C'est plus, c'est plus l'éducation que communicationnelle. » (C2)
- « Au niveau des participants, c'est des compétences qui sont plus de sensibilisation faire passer en message tout ça ». (C3)

- « On ne donne aucune, on n'a pas de contenant à utilisation unique. Ça a un enjeu de communication avec la clientèle de faire en sorte que les gens soient bien informés pour avoir le matériel nécessaire. » (B3)

Communiquer avec les autres parties prenantes externes

La démarche écoresponsable ne doit idéalement pas se limiter à l'organisation elle-même, mais devrait également concerner les différents produits et services fournis par les parties prenantes. Il est donc important qu'elles aient l'information appropriée.

- « Au niveau des fournisseurs, ça va être séparé. Par exemple, vu qu'on a des kiosques, on a intégré des clauses dans les contrats. Les kiosques louent un espace pour être représentés et puis on a intégré des clauses dans les contrats. Donc ça, c'est je dirais, c'est plus des compétences marketing pour expliquer que ces clauses sont pas si difficiles à respecter et que ça vaut le coup quand même de louer l'espace. » (C3)
- « C'est l'adhésion en général un peu parce que c'est la même chose aussi avec les partenaires avec qui on travaille qu'on essaie de sensibiliser à ces enjeux-là. » (C4)
- « Je pense aussi qu'il faut être capable de convaincre les bailleurs de fonds. » (C5)
- « Et une expertise aussi au niveau de pitch aux partenaires. On a besoin d'un partenaire qui, comment dire, qu'on peut qu'on puisse présenter comme partenaire écoresponsable principal du festival. » (E1)

- Comment communiquer

Afin que la communication contribue à l'atteinte des objectifs fixés, il est important de bien l'adapter aux parties prenantes visées.

- « C'est toujours difficile de les intéresser à un enjeu comme l'environnement qui dépasse un peu leur réalité de tous les jours. Donc ça demande un effort supplémentaire, donc il est clair que ça demande une approche plus holistique, peu importe ce que je fais, et d'être tout à fait conscient à qui je m'adresse. Il faut absolument bien comprendre quel message va passer, lequel qui passera pas, puis comment je vais atteindre mes objectifs. » (C2)

- « Ce qu'on a fait durant ce congrès-là, c'est que la minute verte est devenue un 10 minutes vertes pour l'expliquer, comment remplir le formulaire, pourquoi on le faisait, c'est assez important aussi que les gens comprennent que c'est une façon d'être responsable en tant qu'organisation, qu'on a un devoir et un rôle. » (C2)
- « Au niveau des congressistes, des participants, c'est des compétences qui sont plus de sensibilisation pour faire passer un message. » (C3)
- « C'est le ton avec lequel on le fait, puis l'approche en fait qu'on a quand on arrive avec ces enjeux-là. » (C4)
- « La personne qui gère le projet ou les personnes qui sont porteuses du projet doivent vraiment avoir le doigté nécessaire pour ne pas que ça fasse peur aux gens, parce que quand on sort la liste de tous les champs d'intervention et toutes les choses auxquelles il faut faire attention et sur lesquelles en fait quand on fait une démarche officielle de certification. » (C4)
- « Si tu dis que tu es écoresponsable, juste ça, c'est que ça n'établit pas que t'es écoresponsable, à quel niveau-là. Tu peux l'être un peu, tu peux l'être beaucoup. Il y a de l'interprétation que ta clientèle peut faire sur une affirmation comme celle-là qui peut, qui a plus de potentiel de nuire à la crédibilité de l'organisation que d'aller chercher de la reconnaissance. » (B2)
- « Il faut que tu prêches par l'exemple. C'est un moyen de communiquer. » (B3)

Comme mentionné dans la documentation, les réponses apportées soutiennent l'importance d'avoir une stratégie de communication appropriée relativement au développement durable pour éduquer (Liu & Lei, 2021) et faire participer les parties prenantes (Gohoungodji & Amara, 2024).

➤ **Travail d'équipe**

Alors que la responsabilité de l'intégration de l'écoresponsabilité à l'événement doit être attribuée à une personne ou une équipe, l'action peut concerner l'ensemble des personnes impliquées dans l'événement. Au-delà de l'adhésion, une implication concrète est donc nécessaire.

- « D'avoir une ligne assez claire pour savoir qu'est-ce qu'on a besoin dans l'équipe pour que ça aille bien. » (C1)
- « Le premier c'est de déléguer. C'est clair que, si j'avais tout pris ça sur moi, je serais jamais arrivé. C'est cette autonomie-là qu'on a qu'on a absolument besoin. » (C2)
- « Je dirais de déléguer les tâches est la première des choses. » (C3)
- « T'sé, on aimerait ça que tout le monde réfléchisse aux impacts que chaque geste a pour être capable de bien comprendre en fait la portée de cette démarche là quand on l'a fait, mais je pense que des fois on peut surfer juste sur l'effet de groupe. C'est tout le monde le fait, donc que je le fais, je me pose pas trop de questions fait. T'sé, je pense, c'est souhaitable que les gens comprennent vraiment l'importance de chaque geste, de ce qu'ils peuvent faire pour contribuer. Je pense que c'est un peu utopique de penser malheureusement que tout le monde arrive à ça, fait que si on peut au moins avoir l'espèce de sentiment de groupe, je le fais parce que tout le monde le fait. Puis, si je veux quand même le sentiment de d'équipe, de faire quelque chose en équipe, je pense que c'est important. Je pense qu'on peut se contenter d'avoir le sentiment d'embarquer dans le bateau, puis l'équipe, sans avoir le gros processus réflexif derrière » (C4)
- « Le défi, je dirais, c'est qu'il y a beaucoup de monde impliqué. Il faut que ce soit une affaire d'équipe. » (E1)
- « C'est que on peut toujours s'entourer, s'entourer des bonnes personnes. » (E2)
- « Et aussi la collaboration. C'est sûr que ça aide beaucoup. On a justement une collègue qui avait un passé en développement durable. C'est vraiment en travaillant en équipe qu'on y arrive. Très important parce que ça ne se fait pas seul. » (E3)
- « Il faut avoir une vue dans son ensemble et faire en sorte que dans son équipe, des gens sont compétents dans leur domaine et à être capable de déléguer. » (B3)

L'importance du travail d'équipe autant en contexte de développement durable qu'en contexte de projet événementiel a été soulignée par de nombreux auteurs (Abson et coll., 2024; Cserhádi & Szabó, 2014; Kuster et coll., 2023; Lopes et coll., 2025; Werner et coll., 2022), de même que la capacité à déléguer (Lee & Goldblatt, 2020), malgré l'ambivalence identifiée entre tout contrôler et déléguer les responsabilités (Abson, 2017).

Autres compétences

D'autres éléments de réponse ont été mentionnés lors des entrevues, par exemple la débrouillardise lors de la présentation de l'événement, mais, comme les répondant·es ne les ont pas reliés spécifiquement à l'écoresponsabilité ou aux différentes mesures mises en œuvre et que ces éléments n'ont pas été repris par d'autres répondant·es, ils n'ont pas été considérés, bien qu'ils puissent être intéressants pour la gestion d'un projet événementiel.

5.5 Synthèse des résultats

La question de recherche veut préciser comment les gestionnaires de projet événementiel intègrent les principes du développement durable à leur pratique en se concentrant sur les compétences. Afin d'y répondre, trois sous-questions avaient été identifiées.

Pour préciser le contexte, la première sous-question se concentre sur comment le développement durable est appliqué aux projets événementiels participants. D'abord, des conditions devraient être présentes dans l'organisation : l'organisation a la volonté et des valeurs pour s'engager dans la démarche, une personne a la responsabilité de la démarche et le concept de développement durable doit être compris.

Ensuite, de nombreux répondant·es abordent le développement durable par sa dimension écologique, plus spécifiquement par la gestion des matières résiduelles ainsi que le transport et la production de GES, qui sont des préoccupations pour l'ensemble des événements. La dimension sociale, quant à elle, est moins présente et diffère d'un événement à l'autre. Par exemple, des répondant·es accordent de l'importance au bien-être des bénévoles, d'autres à l'accessibilité de l'événement à des groupes marginalisés et d'autres à l'impact positif sur la communauté locale. Finalement, la dimension économique veut surtout assurer l'équilibre financier et la pérennité de l'événement tout en privilégiant les fournisseurs locaux. Malgré une certaine compréhension des répondant·es, l'intégration des dimensions avec une perspective holistique semble plus difficile à appliquer dans leur contexte, ou du moins à l'expliquer par des exemples concrets. Si les enjeux spécifiques et les mesures particulières prises pour y répondre s'adaptent aux événements et milieux

d'accueil, les thématiques abordées et les réflexions qui s'y rattachent demeurent similaires.

Le Tableau 16 synthétise les mesures mises en œuvre par les organisations qui gèrent les événements abordés par les répondant·es. Les informations des entrevues ont été comparées à la documentation sur les organisations et leur événement. Si celle-ci apporte surtout des précisions sur les mesures, par exemple, quelles sont les actions spécifiques avant et pendant l'événement pour gérer les matières résiduelles, quelques mesures de plus petite ampleur sont également présentes, par exemple la considération pour les aliments biologiques, équitables ou végétariens, en plus de privilégier la provenance locale, ou la libération des employés pour des journées de bénévolat rémunérées pour des causes de leur choix.

Tableau 16 : Mesures mises en œuvre par les événements en fonction des dimensions du développement durable

Dimensions	Mesures mises en œuvre	Nombre d'événements
Écologique	Gestion des matières résiduelles	5
	Transport et réduction des GES	5
Économique	Équilibre financier et pérennité de l'événement	3
	Appui aux fournisseurs locaux	5
Sociale	Accès pour la clientèle vulnérable ou marginalisée	1
	Impact positif sur la communauté d'accueil	1
	Partenariat avec des organismes de charité	4
	Bien-être des bénévoles	1
	Représentativité et inclusivité des intervenant·es	1

© Giffard, H (2025)

La deuxième sous-question concerne les compétences qui faciliteraient l'intégration du concept de développement durable à la gestion des projets événementiels.

La majorité des réponses obtenues pouvaient être reliées aux compétences préalablement ciblées : pensée systémique et complexité; compétence normative; compétence stratégique et en gestion; pensée prospective et diversité des perspectives; compétence interpersonnelle et communication et; réflexivité et apprentissage. L'éthique, quant à elle, était abordée en tant que valeur plutôt qu'en tant que compétence. Comme mentionné précédemment, les autres compétences évoquées lors des entrevues n'ont pas été retenues puisqu'elles n'ont pas été reliées à l'écoresponsabilité par les répondant·es et n'ont pas été reprises par plusieurs répondant·es.

La troisième sous-question abordait plutôt comment ces compétences pourraient être mobilisées par les gestionnaires en cours de projet. En bref, bien que leur nombre soit limité, les différentes mesures mises en œuvre peuvent représenter des défis dans un contexte événementiel pour la personne ayant la responsabilité d'intégrer le développement durable, et ce, malgré la volonté et les valeurs de l'organisation. En effet, l'implantation des mesures peut demander d'avoir une bonne vision globale de la situation afin de bien identifier ce qu'il faudrait implanter et d'en comprendre l'impact sur l'ensemble de l'événement, d'avoir autant des connaissances que de la créativité pour déterminer les mesures à mettre en œuvre dans son contexte particulier, en plus d'avoir la capacité de les opérationnaliser, sans compter que ces mesures nécessitent généralement l'implication des collègues et la collaboration des parties prenantes à l'événement.

Les réponses obtenues des répondant·es apportent certaines nuances ou précisions dans l'application de chacune des compétences. D'abord, comme mentionné précédemment, bien que l'éthique puisse être abordée en tant que compétence ou en tant que valeur, les répondant·es s'attendent à ce que la personne responsable de l'intégration du développement durable ait cette valeur.

Concernant la compétence interpersonnelle et communication, qui est une compétence très globale qui peut inclure beaucoup d'aspects, deux aspects sont ressortis: il est attendu que la personne responsable de l'intégration du développement durable soit en mesure d'éduquer et de mobiliser les parties prenantes et qu'elle favorise le travail d'équipe.

La pensée systémique et complexité est également attendue chez cette personne afin d'apporter une vision globale de l'ensemble du projet et une compréhension de l'impact de l'intégration du développement durable sur celui-ci.

La compétence normative, qui fait le lien avec les connaissances développées ainsi que les normes et certifications, est celle où il y a la plus grande divergence dans les réponses, entre son utilisation à l'interne comme cadre de référence qui doit être adaptée à l'événement spécifiquement ou son externalisation à des ressources dont c'est l'expertise. Donc, si cette compétence demeure importante, qui doit avoir cette compétence peut varier grandement en fonction des répondant·es.

Pour intégrer le développement durable, il peut être nécessaire aux événements d'innover, de créer leurs propres solutions, d'où l'importance de la pensée prospective et de la diversité des perspectives dans l'équipe, sans que les répondant·es relient cette compétence à une personne en particulier.

Au niveau de la compétence stratégique et en gestion, les répondant·es font peu de distinction si l'événement est écoresponsable ou non. Donc, chacun des membres de l'équipe doit être capable de gérer ce dont il a la responsabilité de gérer. Par contre, il faut être conscient que l'intégration du développement durable peut apporter des changements dans les façons de faire habituelles et qu'il faut s'assurer de la faisabilité de ce qui pourrait être mis en œuvre.

Finalement, les répondant·es accordent une grande importance à la compétence réflexivité et apprentissage dans l'équipe afin qu'elle soit capable de se remettre en question et d'apprendre de ses actions et de celles des autres.

Les nuances apportées aux compétences sont synthétisées dans le Tableau 17. Elles sont abordées plus en détail dans le chapitre suivant.

Tableau 17 : Compétences abordées et leurs particularités

Compétences	Particularités soulevées
Compétence éthique	<ul style="list-style-type: none"> • Abordée par les valeurs plutôt que comme une compétence • Attendue chez la personne responsable de l'intégration du développement durable
Pensée systémique et complexité	<ul style="list-style-type: none"> • Vision globale et compréhension du système • Montre les limites dans l'intégration du développement durable aux projets événementiels • Attendue chez la personne responsable de l'intégration du développement durable
Compétence normative	<ul style="list-style-type: none"> • Importance de la base de connaissances commune et de la rigueur d'application • Possibilité d'accompagnement externe • En lien avec les normes et certifications
Compétence stratégique et en gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessaire pour gérer un projet événementiel, écoresponsable ou non • Compréhension des changements dans les façons de faire habituelles • Permet d'évaluer la faisabilité des mesures et de les opérationnaliser, de gérer la complexité • Attendue dans l'organisation
Pensée prospective et diversité des perspectives	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'imaginer, de créer et de se projeter à long terme pour trouver des solutions écoresponsables • Attendue dans l'organisation
Réflexivité et apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir de l'esprit critique et être capable de se remettre en question, d'apprendre de ses actions et des autres • Attendue dans l'organisation
Compétence interpersonnelle et de communication	<ul style="list-style-type: none"> • Éducation et mobilisation des parties prenantes, incluant les collègues, essentielles • Le travail doit se faire en équipe • Attendue chez la personne responsable de l'intégration du développement durable

© Giffard, H (2025)

CHAPITRE 6. DISCUSSION

En nous appuyant sur les résultats présentés au chapitre précédent, nous présentons une réflexion critique. La première partie se concentre sur des nuances à apporter aux résultats, l'écart entre eux et ce qui est présenté dans la documentation et les questionnements qu'ils soulèvent. Un cadre conceptuel de référence est ensuite proposé afin de tenir compte des résultats. Les limites de la recherche, ses principales contributions et des pistes de recherches futures sont ensuite présentées.

6.1 Réflexion critique sur les résultats

Les questions sur le contexte des projets événementiels, par exemple les mesures prises en lien avec les différentes dimensions, ont permis de mieux situer l'écoresponsabilité dans les organisations, mais soulèvent également quelques questions. Si l'importance d'une base de connaissances commune a été soulevée par quelques répondant·es, le peu de diversité dans les mesures mises en œuvre, surtout en lien avec la dimension sociale, semble montrer une limite dans la compréhension de ce que peut être le développement durable. Aussi, la documentation mentionne l'importance des parties prenantes, de leur plus grand nombre à considérer, de leur plus grande contribution requise plus tôt dans le processus. Cependant, leur place dans les événements participants ne semblait pas plus importante que dans un contexte de projet événementiel qui n'est pas écoresponsable. Cet écart entre ce qui est présenté dans la théorie et ce qui est réellement appliqué la pratique et ce qui l'influence pourraient être approfondis. Certaines barrières déjà identifiées, par exemple le manque de ressources financières et humaines et le manque de temps pour explorer de nouvelles pratiques, pourraient y contribuer. Par contre, est-ce qu'elles sont suffisantes pour tout expliquer? Est-ce que l'applicabilité et la pertinence de ce qui est préconisé dans la documentation ont été démontrées dans une variété de contextes de projet événementiel? Est-ce que l'influence du contexte social et culturel pourrait amener à accorder plus d'importance à certains enjeux plutôt que d'autres ? Est-ce que la grosseur de l'événement et de l'organisation qui le chapeaute et le secteur d'activité ont une influence sur ce qui est appliqué?

Comme mentionné, les événements peuvent se diviser en deux phases distinctes, soit la préparation et l'exécution ou l'événement lui-même. Les compétences reliées à l'intégration de l'écoresponsabilité aux projets événementiels sont principalement mises à contribution lors de la préparation de l'événement, à part la sensibilisation et l'éducation des participants et bénévoles afin qu'ils adoptent des comportements cohérents avec les mesures prises pour l'événement ainsi que la réflexivité et l'apprentissage suite à l'événement. Les compétences préalablement sélectionnées se sont toutes avérées pertinentes pour l'intégration de l'écoresponsabilité à un projet événementiel, mais n'ont pas toutes la même importance pour les répondant·es. Il faut également rappeler que ces compétences peuvent se trouver chez la personne responsable de l'écoresponsabilité, chez une personne impliquée dans la préparation et l'exécution de l'événement ou chez une personne externe dans le cas de la compétence normative, sans toutefois en nier l'importance. Si le projet de recherche s'interrogeait initialement sur les gestionnaires de projet, les réponses obtenues amènent à plutôt considérer l'événement de façon plus globale puisque les personnes qui étaient responsables de l'écoresponsabilité n'étaient pas nécessairement les personnes responsables de l'événement, bien que le travail de ces derniers ait été influencé par cet aspect. D'une part, parmi les compétences ciblées préalablement, il n'était pas toujours explicite qui devait avoir ces compétences. D'autre part, comme un défi rencontré par plusieurs répondant·es était de faire adhérer l'équipe, l'intégration de l'écoresponsabilité repose souvent sur les épaules d'une personne. Bref, bien qu'il soit question de compétences individuelles, celles-ci n'ont pas à se concentrer chez une même personne, mais certaines d'entre elles sont toutefois attendues chez la personne responsable de l'écoresponsabilité.

Comme mentionné précédemment, l'éthique a plutôt été abordée en tant que valeur, plutôt qu'en tant que compétence qui consiste en la capacité de prendre des décisions en fonction de valeurs ou normes. Cette valeur est plutôt considérée comme un préalable à l'action. Certains auteurs mentionnent qu'elle n'est pas essentielle lorsque l'intégration de l'écoresponsabilité est le rôle de la personne (van der Sluijs & Silvijs, 2023), mais elle est tout de même attendue par les répondant·es, alors qu'un défi identifié est de faire adhérer les autres. Dans ce contexte, la personne responsable de l'intégration de l'écoresponsabilité est un exemple et incarne l'écoresponsabilité. Donc, si les valeurs reliées à

l'écoresponsabilité sont attendues dans l'organisation pour démontrer son engagement, autant pour les répondant·es que dans la documentation, cette nécessité ne fait pas l'unanimité concernant les valeurs et l'engagement de la personne responsable de l'intégration de l'écoresponsabilité. Il faut toutefois souligner que l'écoresponsabilité peut venir de l'initiative des employés ou que la personne désignée ou engagée pour en prendre la responsabilité est généralement choisie pour son expérience ou sa formation dans ce domaine, donc des personnes qui accordent de facto une grande importance à celle-ci.

La première compétence, soit la pensée systémique ou complexité, permet d'avoir une vue d'ensemble du projet événementiel et des impacts que peut avoir l'intégration de l'écoresponsabilité. Elle se situe surtout dans l'analyse et la compréhension du système événement. Pour plusieurs répondant·es, la personne responsable de l'intégration de l'écoresponsabilité doit avoir cette compétence, ou la vision d'ensemble. Elle est reliée à la façon de voir le projet événementiel et l'influence de l'écoresponsabilité sur celui-ci.

Comme mentionné précédemment, l'intégration du développement durable aux projets augmente leur complexité, ce qui a été perçu par quelques répondant·es. Aussi, un défi identifié est d'intégrer la vision à long terme du développement durable à un événement éphémère de courte durée, une des principales tensions répertoriées pour l'intégration du développement durable à un projet (Sabini & Alderman, 2021). De façon plus concrète, le transport des participants d'ici et d'ailleurs et la production de gaz à effet de serre qui en résulte amènent aussi beaucoup de questionnement, voire un certain malaise, alors que les solutions actuelles pour la diminution ou la compensation du carbone sont souvent insatisfaisantes, insuffisantes ou inapplicables en contexte événementiel. Ce questionnement est d'ailleurs l'un des principaux dilemmes identifiés en tourisme durable (Power et coll., 2024).

D'autres contradictions ont également été soulevées en lien avec les mesures à mettre en place, par exemple le compromis à trouver entre l'équilibre financier de l'événement et le choix de fournisseurs locaux. Si cette première compétence permet une meilleure compréhension, les possibilités de solutions sont souvent apportées par les deux

compétences suivantes. Aussi, la gestion de la complexité et des paradoxes dans le contexte de projet événementiel écoresponsable pourrait être approfondie.

La compétence normative et la pensée prospective et la diversité des perspectives sont principalement utilisées lors de l'identification de mesures à mettre en place. Elles offrent également une complémentarité intéressante. Alors que la première permet de se baser sur les connaissances établies et de s'inspirer d'autres expériences, la seconde permet d'imaginer d'autres solutions pour mieux considérer le contexte spécifique de chaque événement.

La compétence normative offre un plus large éventail de réponses, même si son importance n'est pas remise en question. En effet, pour quelques répondant·es, c'est un guide qui permet d'encadrer, mais qui doit être adapté au contexte spécifique et doit laisser une flexibilité dans les actions, alors que pour d'autre, ça permet d'appliquer sans nécessairement comprendre des mesures qui sont hors du domaine d'expertise des personnes qui gèrent l'événement. C'est aussi une compétence qui peut être externalisée selon plusieurs répondant·es, réponse qui est peut-être influencée par la présence d'organisations dont le rôle est d'accompagner pour intégrer l'écoresponsabilité aux événements, donc qui fournissent cette expertise.

Concernant la pensée prospective et la diversité des perspectives, les réponses obtenues semblent refléter également une difficulté dans son application et la nécessité de la combler en s'appuyant sur des exemples existants, alors que les connaissances tirées des expériences d'ici et d'ailleurs seraient plutôt en lien avec la compétence normative. Un équilibre doit donc être trouvé entre ces compétences afin qu'elles puissent se compléter.

Aussi, l'influence potentielle de l'expertise externe, mais également de l'utilisation de guide et l'obtention de certification, n'est pas définie sur la façon dont ces compétences sont appliquées. Est-ce qu'elles permettraient de mieux intégrer le développement durable à l'événement et influencer positivement ses impacts en apportant des connaissances hors du domaine d'expertise de ceux qui gèrent l'événement ou si elles feraient en sorte de ramener une part de complexité à une complication technique pour appliquer ce qui est préconisé et mesurer les résultats, tout en limitant la créativité et les initiatives internes? Si

des questionnements sur la difficulté potentielle à saisir la complexité ont déjà été soulevés (Musgrave & Woodward, 2016), peu de recherches ont été réalisées (Ong et coll., 2022).

La compétence stratégique et en gestion, orientée vers l'action, demeure importante pour mettre en œuvre l'événement, qu'il soit ou non écoresponsable, mais également pour valider la faisabilité et les limites des mesures préconisées. La compréhension de l'impact de l'intégration du développement sur le projet amenée par la pensée systémique et la complexité permet de supporter cette validation. Un aspect qui est quelques fois mentionné dans la documentation, mais qui mériterait d'être approfondi concerne la gestion du changement spécifiquement, entre autres suggérée en éducation au développement durable pour intégrer le développement durable dans les organisations (Metcalf & Benn, 2013; Osagie et coll., 2016). En effet, plusieurs répondant·es mentionnent la nécessité de changer les façons de faire et l'importance de faire adhérer les autres dans la démarche. Cependant, rien n'indique dans les réponses obtenues que cette transition pourrait avoir été abordée avec une approche de gestion du changement particulière.

La réflexivité et l'apprentissage sont surtout associés à la remise en question des façons de faire en début de projet et aux leçons qui peuvent être tirées d'un événement, une fois celui-ci terminé, pour s'appliquer ensuite au prochain, bien qu'ils puissent avoir des apprentissages tout au long du projet et à partir de l'expérience des autres et que cette compétence permette de favoriser l'esprit critique et d'apporter des ajustements tout au long de l'événement. Cette compétence est également celle qui permet une vision à plus long terme, au-delà de l'événement, alors que les autres compétences se concentrent principalement sur l'intégration du développement durable et la réussite de l'événement lui-même.

La compétence interpersonnelle et communication joue un rôle important selon l'ensemble des répondant·es, surtout par rapport à la sensibilisation et l'éducation pour faire adhérer, qui repose principalement sur les épaules de la personne ayant le mandat d'intégrer l'écoresponsabilité, qu'elle ait la charge de l'ensemble du projet ou non. En effet, la capacité de mobiliser est essentielle, entre autres, pour favoriser le travail d'équipe et ainsi partager les tâches et bénéficier de l'expertise des autres. D'ailleurs, certains auteurs

considèrent que cette compétence est à la base des autres compétences (Meza Rios et coll., 2018). L'importance accordée à cette compétence est cohérente entre ce qui est présenté dans la documentation et ce qui est amené par les répondant·es. Toutefois, ces derniers apportent plus de précisions dans l'application de cette compétence dans leur contexte. Aussi, les réponses se rapprochent de la compétence clé initialement proposée qui veut permettre de motiver et faciliter la participation et la collaboration (Wiek et coll., 2011), bien que de nombreux autres aspects relatifs à la communication et aux relations interpersonnelles aient été abordés dans la documentation. Cependant, il pourrait être intéressant d'évaluer l'impact du contexte des projets événementiels, par exemple une plus grande formalisation du développement durable dans une organisation, sur les aspects spécifiques mentionnés par les répondant·es.

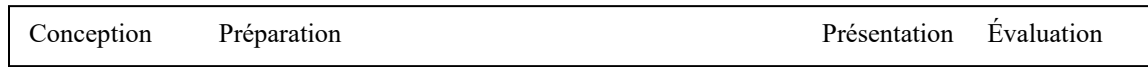
6.2 Proposition d'un cadre conceptuel de référence

Bien que la documentation se concentre principalement sur les compétences des gestionnaires de projet, il serait plus pertinent de les aborder en tant que compétences qui favorisent la réussite d'un projet, dans ce cas-ci pour l'intégration du développement durable à un projet événementiel. Aussi, bien qu'elles puissent être présentées comme une énumération dans plusieurs référentiels, leur utilisation offre de nombreuses nuances à travers le cycle de vie du projet événementiel. En effet, la contribution de chacune des compétences est distincte et ne se fait pas de façon simultanée.

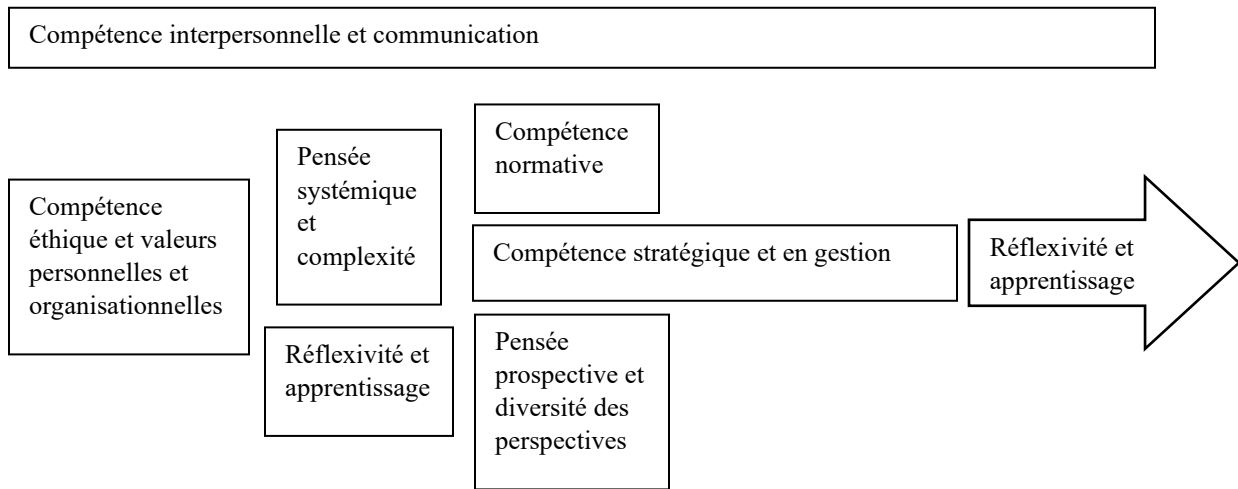
La Figure 2 illustre les moments où les compétences identifiées sont les plus mises à contribution à travers le cycle de vie d'un projet événementiel, bien que leur contribution ne se limite pas à ces moments, et des précisions sur leur contribution sont présentées par la suite. Aussi, elles portent spécifiquement sur l'intégration du développement durable au projet événementiel et non sur la gestion de l'événement dans son sens large, bien que la réalité de terrain ne permette pas une distinction aussi précise.

Figure 2 : Synthèse des compétences à travers le cycle de vie de l'événement

Cycle de vie de l'événement



Principales compétences sollicitées



© Giffard, H (2025)

Le cycle de vie présenté n'est pas représentatif de la réalité en termes de durée, puisque la préparation est de loin l'étape la plus longue, ni au niveau des ressources requises, puisque la présentation de l'événement est l'étape où le plus de ressources, entre autres humaines, sont mobilisées pour une courte durée. Aussi, la prise en compte de l'écoresponsabilité se fait principalement lors de la conception et la préparation de l'événement, lorsque la décision d'intégrer l'écoresponsabilité à l'événement est prise et que les mesures sont déterminées et mises en œuvre. Les décisions prises lors de la présentation de l'événement lui-même sont axées sur la réussite de l'événement, en fonction de ce qui peut être appliqué à ce moment, sans égard particulier pour l'écoresponsabilité au-delà des mesures déjà mises en place.

La compétence interpersonnelle et de communication est sollicitée tout au long du projet, mais avec des objectifs et des destinataires différents, par exemple entre l'adhésion de l'équipe à l'écoresponsabilité en début de projet et la sensibilisation des participants pour l'application des mesures proposées lors de l'événement lui-même.

La compétence éthique et les valeurs exercent une grande influence avant le projet et à ses débuts puisque la décision d'en faire un événement écoresponsable doit être prise tôt dans le cycle de vie du projet. Elles permettent de justifier le pourquoi de l'engagement de l'organisation dans cette démarche. Elles continuent d'influencer les autres décisions tout au long du cycle de vie du projet, mais généralement en lien avec la décision initiale d'intégrer l'écoresponsabilité.

La pensée systémique et la complexité sont plutôt liées à la compréhension, à la vision globale du projet événementiel et de l'impact de l'écoresponsabilité sur celui-ci, sans que cette compréhension implique d'action. Cette vision globale contribue à la prise de décision afin de bien saisir les enjeux et les possibilités d'action, mais est moins sollicitée lors de l'opérationnalisation des décisions.

La compétence normative et la pensée prospective et la diversité des perspectives permettent de mieux cibler les mesures à mettre en place. Elles permettent de faire la transition entre les objectifs basés sur les valeurs et la compréhension du système à des actions concrètes pour les atteindre, en se basant sur des connaissances déjà existantes et en créant ses propres solutions.

La compétence stratégique et en gestion permet d'opérationnaliser les décisions et les mesures choisies, de mieux mesurer l'impact et la faisabilité de celles-ci dans le contexte spécifique du projet événementiel pour ensuite les mettre en œuvre, à travers l'ensemble des processus de gestion du projet. Elle permet de préciser comment ces mesures sont intégrées et gérer à travers le projet.

La réflexivité et l'apprentissage permettent d'apporter une perspective critique sur l'ensemble du cycle de vie du projet, des mesures mises en place jusqu'aux résultats obtenus, bien que les impacts à long terme soient rarement pris en compte. Si des apprentissages et des ajustements peuvent se faire tout au long du cycle de vie du projet événementiel, cette compétence est plus sollicitée en début de projet, puisque la décision d'intégrer le développement durable amène à la remise en question des façons de faire habituelles, ainsi qu'une fois l'événement terminé qui permet d'avoir le recul et le temps de réflexion nécessaire non seulement en lien avec le projet lui-même, mais également pour l'application de ces apprentissages dans le futur.

6.3 Principales contributions

Cette recherche exploratoire permet de contribuer aux connaissances en gestion de projet, au niveau théorique et pratique.

Au niveau théorique, la recherche a permis de contribuer au développement des connaissances concernant les compétences pour intégrer le développement durable à la gestion de projet événementiel. L'utilisation de compétences clés développées et testées dans des domaines différents et connexes, en y ajoutant deux autres compétences pour mieux tenir compte de la documentation sur le sujet, a permis de vérifier leur pertinence dans le contexte spécifique de la gestion de projet événementiel écoresponsable, tout en faisant ressortir les spécificités de leur utilisation dans ce contexte.

En effet, si les thématiques du développement durable abordées et les limites d'application auxquelles les organisations ayant participé à la recherche sont confrontées ainsi que les compétences sollicitées dans ce contexte offrent de nombreuses similitudes avec ce qui est présenté dans la documentation, cette recherche a contribué à enrichir notre compréhension de ce contexte en faisant ressortir les nuances reliées à la contribution des compétences à travers le cycle de vie de l'événement.

Au niveau pratique, les résultats permettent de porter un nouveau regard sur les enjeux vécus par les professionnels en gestion de projet événementiel qui veulent intégrer le développement durable et les ressources nécessaires pour la personne responsable, pour l'équipe de projet et qui doivent être disponibles pour l'organisation. Bien que les compétences présentées dans la théorie s'avèrent pertinentes en contexte réel, elles n'ont pas la même importance et ne se retrouvent pas nécessairement chez une même personne dans la pratique.

6.4 Limites de la recherche

Le nombre de répondant·es étant limité, il ne permet pas de confirmer la saturation des données pour l'ensemble des aspects abordés, même si les réponses à plusieurs questions étaient similaires pour la plupart des répondant·es ou, au contraire, montraient

une grande divergence, donc des réponses supplémentaires n'auraient pas nécessairement ajouté d'informations pertinentes. Aussi, il n'aurait pas été possible d'approfondir des nuances potentielles en fonction des groupes de répondant·es ou d'événements, par exemple en fonction du rôle dans l'événement ou du type d'événement, bien que l'analyse des résultats n'ait pas montré de différences significatives dans les réponses de quelques catégorisations d'événements ou de rôles testées. Il serait toutefois pertinent d'étendre la recherche à des événements plus diversifiés et des contextes différents, de même qu'ajouter un volet quantitatif pour mieux valider les informations et tester leur transférabilité.

Le nombre restreint d'organisations potentielles qui intègrent l'écoresponsabilité à leur événement, le cycle de vie des événements alors qu'il y a des moments avec moins d'activités et d'employés et d'autres moments où il y a plus de personnes surchargées de travail, et le taux de roulement élevé des employés dans plusieurs organisations amènent des difficultés de recrutement et pour trouver un bon moment pour les entrevues, soit pendant que la personne est encore en lien avec l'organisation et est disponible répondre et que l'événement est frais dans la mémoire, tout en s'assurant de la pertinence de leur participation. Ceci limite le nombre de répondant·es pour chacun des événements.

La recherche réalisée et la documentation sur le sujet, de même que les principaux impacts économiques, écologiques et sociaux des événements, se concentrent sur l'événement lui-même et ce qui est mis en place pour le réaliser, par exemple favoriser l'achat local pour les produits qui sont donnés lors de l'événement. Cependant, ce qui est en amont ou en aval n'est pas considéré. Par exemple, s'il y a des préoccupations concernant le transport des participants à l'événement, il y a très peu de préoccupations concernant les déplacements réalisés pour l'organisation de l'événement, à moins que le développement durable soit déjà bien intégré dans les pratiques régulières de l'organisation elle-même. Il n'y a pas de distinction qui a été faite à ce sujet dans le cadre de la recherche et elle est peu soulevée dans la documentation consultée, bien que celle-ci suggère que l'intégration du développement durable amène à considérer le cycle de vie du livrable, pas seulement du projet lui-même, et à considérer les processus de gestion (Huemann & Silvius, 2017). Aussi, il était très difficile pour les répondant·es de se projeter au-delà de

l'événement pour en évaluer les impacts à plus long terme, même pour les répondant·es qui avaient cette sensibilité dans leur réponse.

Aussi, bien que les répondant·es aient essayé de faire la distinction entre les compétences pour la gestion de projet événementiel de façon plus générale et celles plus spécifiques pour la gestion d'événement écoresponsable, il demeure très difficile de faire cette distinction pour l'ensemble des compétences. En effet, la distinction ne vient pas nécessairement de la compétence elle-même, mais sur quoi elle est appliquée. Par exemple, si la créativité est importante dans un contexte écoresponsable pour faire les choses autrement, elle est également importante pour tout événement qui veut évoluer et continuer à attirer des participants.

Si la structure abductive utilisée veut permettre d'apporter des éléments de réponses en lien avec ce qui a été identifié dans la problématique et le cadre de référence ainsi que de favoriser l'émergence de nouvelles informations, elle peut contribuer à la surreprésentation des éléments préalablement identifiés dans les résultats. Toutefois, ces éléments ont également permis d'élargir la réflexion des répondant·es et d'enrichir leur réponse ainsi d'y apporter plus de nuances.

Les événements se sont tous déroulés dans le contexte québécois, où il y avait présence d'une norme québécoise pour la gestion responsable des événements et d'organisations dont le rôle est d'appuyer les organisations à intégrer l'écoresponsabilité à leur projet événementiel. Ce contexte particulier pourrait avoir un impact sur les résultats.

6.5 Pistes de recherches futures

Les limites de la recherche elle-même ouvrent quelques pistes pour des recherches futures, de même que le vécu des répondant·es à travers l'intégration du développement durable à leur projet événementiel, au-delà des compétences.

Une première piste de recherche serait de l'élargir à plus de projets et de contextes. Bien que les résultats obtenus n'aient pas démontré de divergence significative au niveau des compétences entre les réponses de chacun des répondant·es, alors que les mesures

concrètes mises en place étaient différentes en fonction du type d'événement et du milieu dans lequel ils se déroulaient, l'ensemble des projets étudiés se sont entièrement déroulés dans le contexte sociétal du Québec. Il serait intéressant d'avoir une plus grande diversité de contexte, que ce soit dans d'autres provinces ou pays ou dans le cadre de projets événementiels de plus grande envergure qui nécessitent la collaboration de plus de parties prenantes d'ici et d'ailleurs. Ceci permettrait d'enrichir et d'améliorer la validité des résultats.

Parmi les compétences identifiées, l'une d'elles, soit la compétence normative, offrait une grande diversité de réponses, sans qu'il soit possible de préciser ce qui cause ces écarts, au-delà des perceptions individuelles. En effet, les réponses pouvaient varier entre s'inspirer des connaissances existantes comme cadre de référence, mais qui doivent être adaptées à la réalité de chaque événement, à l'utilisation des connaissances existantes pour ne pas avoir besoin de comprendre ce qui est en dehors du domaine d'expertise de l'équipe du projet événementiel. D'ailleurs, il a été soulevé dans la documentation que l'utilisation de guides et certifications, qui sont des sources de connaissances facilement accessibles, pouvait limiter la compréhension de la complexité que peut entraîner l'intégration de l'écoresponsabilité. Cependant, peu de recherches ont été menées sur ce sujet. Par exemple, est-ce que la simplification que ça permet facilite l'intégration de l'écoresponsabilité ou limite les actions? Dans quelles conditions?

Ce projet de recherche s'est concentré sur les compétences individuelles. Toutefois, le contexte de projet, et le travail d'équipe qu'il nécessite, se prêterait également à l'étude des compétences collectives, par exemple les conditions qui pourraient faire émerger des compétences collectives dans un contexte événementiel afin de passer des compétences individuelles pour intégrer l'écoresponsabilité à l'écoresponsabilité comme compétence collective.

L'intégration du développement durable peut nécessiter des changements dans les façons de faire, ce qui a été souligné par quelques répondant·es. Il pourrait être intéressant d'explorer si les approches plus spécifiques en gestion du changement pourraient s'appliquer dans ce contexte pour faciliter cette transition.

Quelques paradoxes ont été soulevés, le premier étant relié au concept de développement durable lui-même, qui implique une vision à long terme alors qu'un événement est court et éphémère. D'autres paradoxes plus concrets ont également été soulevés par les répondant·es, par exemple le transport des participants versus les GES ou entre le choix des fournisseurs locaux et la précarité financière de l'organisation. Les intérêts contradictoires des parties prenantes pourraient également être une source de tension, entre autres lors de la prise de décision. Alors que plusieurs de ces paradoxes sont abordés par certains auteurs, il serait intéressant d'approfondir comment ces tensions sont identifiées, vécues et réglées ou non par les responsables de l'intégration du développement durable au projet événementiel.

Comme les projets événementiels sont orientés vers l'extérieur de l'organisation elle-même, donc peuvent être plus vulnérables aux perturbations, et que l'écoresponsabilité peut entraîner une augmentation de la complexité, l'impact de l'intégration de l'écoresponsabilité sur la gestion des risques du projet pourrait également être exploré.

CONCLUSION

Cette recherche exploratoire sur les compétences nécessaires aux gestionnaires pour intégrer le développement durable aux projets, en se basant sur les événements écoresponsables au Québec, se veut une contribution théorique, mais surtout pratique, aux connaissances dans ce contexte particulier. En se basant sur le vécu et les perceptions des professionnels en gestion de projet événementiel pour vérifier ce qui est présenté dans les champs théoriques en gestion d'événement écoresponsable directement, mais également dans des domaines connexes, les résultats apportent un regard neuf sur les enjeux liés à l'intégration de l'écoresponsabilité.

Malgré la disparité des définitions, ainsi que les limites et critiques liées au développement durable, la recherche documentaire a démontré que ce dernier amène une perspective plus globale et à plus long terme ainsi que des considérations pour les dimensions écologique, sociale et économique. Dans le cadre de la gestion de projet, l'intégration du développement durable peut se traduire par une augmentation de la complexité du projet et amener des enjeux pour son opérationnalisation. Considérant les spécificités des projets événementiels, plus de précisions ont été apportées dans ce contexte, ce qui nous a amenés à nous intéresser aux compétences dont le gestionnaire devrait idéalement faire preuve, puisque leur rôle est considéré comme central dans l'intégration du développement durable, alors qu'un des principaux obstacles identifiés à son intégration en contexte événementiel est le manque de compétences à cette fin.

En se basant sur une analyse thématique de la documentation, des compétences ont pu être ciblées pour établir un cadre d'analyse pour la recherche empirique. En plus de la documentation spécifique aux projets événementiels écoresponsables, celle relative aux compétences préconisées dans des domaines connexes a également été explorée : l'éducation au développement durable qui veut former des agents de changements pour les organisations et la société, la gestion durable de projet qui apporte des spécifications engendrées par l'intégration du développement durable dans un contexte de projet et la gestion de projet événementiel qui permet de mieux tenir compte des particularités de ce secteur d'activité. Les cinq compétences clés d'abord développées en éducation au

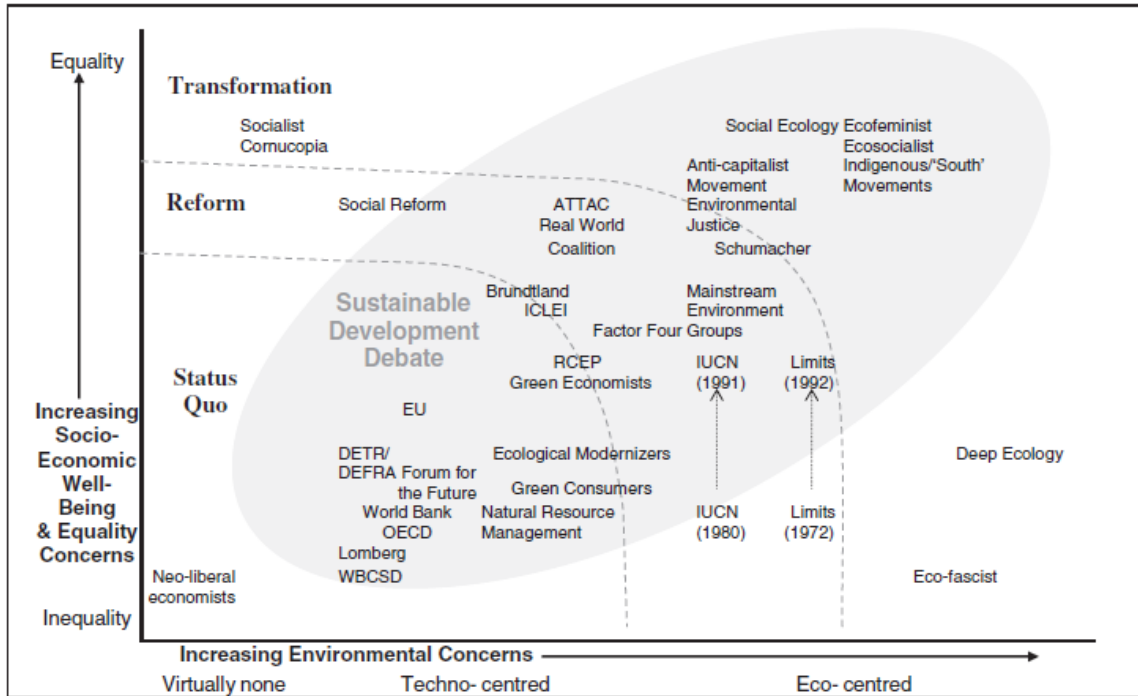
développement durable, pour ensuite être utilisées dans le cadre de recherches dans des organisations et en gestion de projet, ont été retenues, auxquelles deux autres compétences ont été ajoutées pour mieux prendre en considération ce qui est présenté dans la documentation.

La structure abductive utilisée a permis de vérifier les compétences déjà présentées dans la documentation, en plus de donner la possibilité d'élargir la réflexion, tout en apportant des précisions quant au contexte dans lequel ces compétences ont été sollicitées. La stratégie de recherche utilisée est l'étude de cas multiples, en s'appuyant sur cinq événements écoresponsables se déroulant au Québec ainsi qu'une organisation qui accompagne des événements. La collecte de données s'est appuyée sur des entrevues semi-dirigées auprès de professionnels en gestion de projet événementiel écoresponsable, ainsi que de la documentation sur les événements et le journal de bord de la chercheuse. Alors que les compétences présentées dans le cadre d'analyse proposé étaient globales, les réponses obtenues ont pu apporter des spécifications quant à leur application, mais également fait ressortir que ces compétences peuvent être partagées avec les membres de l'équipe ainsi qu'avec des ressources externes pour l'une d'entre elles.

Aussi, malgré la sensibilité des gens au développement durable et l'engagement des organisations en ce sens, la variété limitée des mesures mises en œuvre et le besoin de mobilisation et d'éducation très présent pour l'ensemble des événements étudiés laissent penser que le développement durable n'est pas encore bien formalisé dans les organisations, particulièrement dans le cadre de projets événementiels écoresponsables, et que son plein potentiel n'est pas atteint.

En plus de la nécessité d'élargir la recherche à une plus grande variété de projets événementiels, mais également de contexte sociétal, afin de mieux représenter la richesse et la diversité de ce secteur d'activité, les réponses obtenues ont également soulevé certains enjeux qu'il serait intéressant d'approfondir, par exemple la gestion des risques dans ce contexte ou l'utilisation d'approches de gestion du changement. Si la nécessité d'agir a été démontrée, ce secteur d'activité est en constante évolution et la recherche soulève plus de questions que de réponses.

Annexe 1 : Cartographie des organisations en fonction des préoccupations environnementales et socio-économiques



(Hopwood et coll., 2005, p. 41)

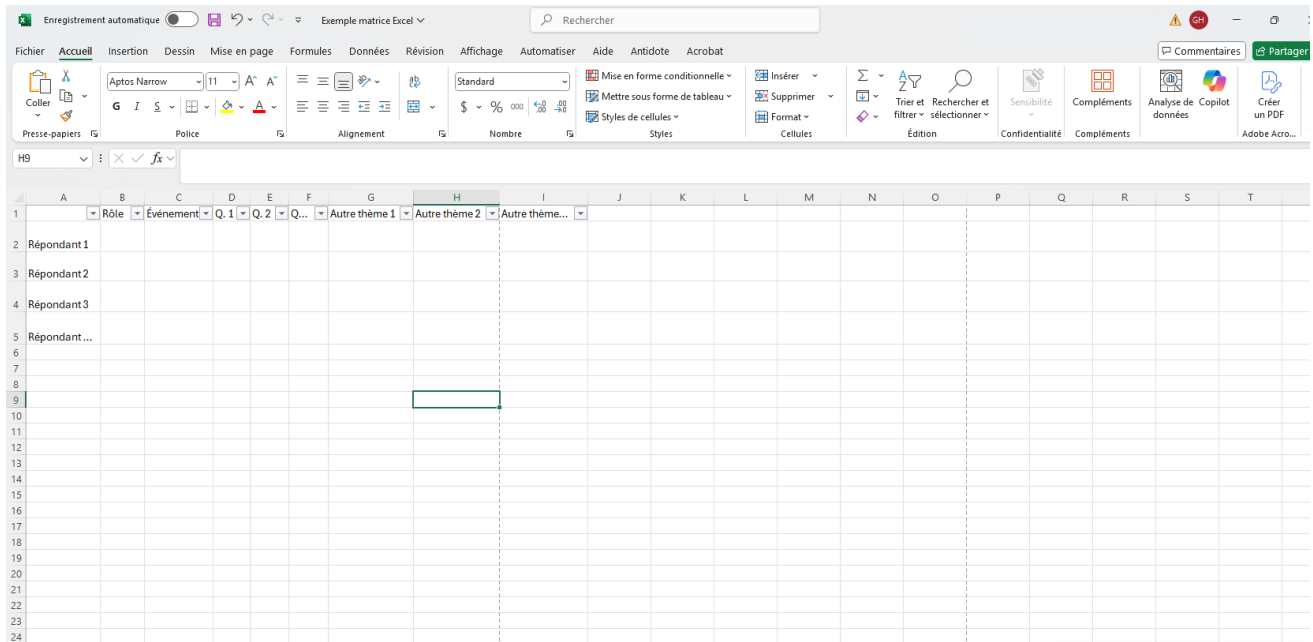
Annexe 2 : Écoles de pensées en gestion de projet

School	Metaphor	Key Idea	Came to Prominence	Influence
Optimization	The project as a machine	Optimize the outcome of the project using mathematical processes	Late 1940s	Operations research
Modeling	The project as a mirror	Use of hard and soft systems theory to model the project	Hard systems: mid-1950s Soft systems: mid-1990s	Systems theory, Soft systems methodology
Governance	The project as a legal entity	Govern the project and the relationship between project participants	Contracts: early 1970s Temporary organization: mid-1990s Governance: late 1990s	Contracts and law, Governance, Transaction costs, Agency theory
Behavior	The project as a social system	Manage the relationships between people on the project	OB: mid-1970s HRM: early 2000s	OB HRM
Success	The project as a business objective	Define success and failure Identify causes	Mid-1980s	Internal to project management
Decision	The project as a computer	Information processing through the project life cycle	Late 1980s	Decision sciences, Transaction costs
Process	The project as an algorithm	Find an appropriate path to the desired outcome	Late 1980s	Information systems, Strategy
Contingency	The project as a chameleon	Categorize the project type to select appropriate systems	Early 1990s	Contingency theory, Leadership theory
Marketing	The project as a billboard	Communicate with all stakeholders to obtain their support	Stakeholders: mid-1990s Board: early 2000s	Stakeholder management, Governance, Strategy

(Bredillet, 2008, p. 4)

Annexe 3: Matrice Excel pour l'analyse des résultats

- Structure l'information de chacun des répondants
- Permet aisément l'ajout de thèmes émergents dans un même tableau
- Facilite la comparaison entre les répondants lors de l'analyse des résultats





CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2020-381, 2792

Titre du projet de recherche : Compétences sollicitées pour intégrer le concept de développement durable à la gestion des projets

Chercheuse principale:

Hélène Giffard
Étudiante, Université du Québec en Outaouais

Directrice de recherche:

Ana-Maria Davila-Gomez
Professeure, Université du Québec en Outaouais

Date d'approbation du projet : 14 septembre 2020

Date d'entrée en vigueur du certificat : 14 septembre 2020

Date d'échéance du certificat : 14 septembre 2021

André Durivage
Président du CER de l'UQO

Annexe 5 Courriel d'introduction

Projet de recherche- Intégration du développement à la gestion de projet/événement

Bonjour,

Je suis étudiante au doctorat en gestion de projet à l'Université du Québec en Outaouais. Mon champ d'intérêt est les compétences mobilisées par les gestionnaires de projet qui intègrent le développement durable à leur pratique (projet qui intègre le développement durable ou projet pour intégrer le développement durable à l'organisation). Je suis présentement à la recherche d'organisations qui seraient intéressées à participer à ma recherche, d'où mon intérêt pour les événements écoresponsables en tant que projet qui intègre le développement durable.

C'est une recherche qualitative principalement basée sur des entrevues semi-dirigées (gestionnaires, membre de l'équipe, supérieur hiérarchique, différentes parties prenantes reliées au projet...). Il est à noter que cette recherche n'évalue pas les projets eux-mêmes ni ceux qui les gèrent, mais se concentre sur les compétences que les participants à la recherche considèrent comme pertinentes dans leur contexte et comment elles sont mobilisées.

Vous trouverez en pièce jointe un résumé du projet de recherche. Celui-ci a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche (CÉR) de l'Université du Québec en Outaouais (UQO).

Si vous êtes intéressés à participer, n'hésitez pas à me contacter pour plus de précisions sur la recherche et les différentes modalités.

Cordialement

Hélène Giffard

giffh01@uqo.ca

RÉFÉRENCES

- Aarseth, W., Ahola, T., Aaltonen, K., Økland, A., & Andersen, B. (2017). Project sustainability strategies: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1071-1083.
- Abidin, N. Z., & Pasquire, C. L. (2007). Revolutionize value management: A mode towards sustainability. *International Journal of Project Management*, 25(3), 275-282.
- Abou-Warda, S. (2014). Mediation effect of sustainability competencies on the relation between barriers and project sustainability (the case of Egyptian higher education enhancement projects). *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(1), 68-94.
- Abson, E. (2017). How Event Managers Lead: Applying Competency School Theory to Event Management. *Event Management*, 21(4), 403-419.
- Abson, E., Norman, M., & Schofield, P. (2024). Event Leadership Matters: Why a Shared Approach Might Be the Answer to Improved Working Practices in Events. *Event Management*, 28(1), 169-175.
- Ahern, T., Byrne, P. J., & Leavy, B. (2015). Developing complex-project capability through dynamic organizational learning. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(4), 732-754.
- Al-Saleh, Y. M., & Taleb, H. M. (2010). The Integration of Sustainability Within Value Management Practices: A Study of Experienced Value Managers in the GCC Countries. *Project Management Journal*, 41(2), 50-59.
- Atkinson, R., Crawford, L., & Ward, S. (2006). Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. *International Journal of Project Management*, 24(8), 687-698.
- Aubé, C., Brunelle, É., Déry, R., & Mailhot, C. (2014). *Le management des projets*. JFD éditions.
- Baker, T., Kristina, K., & Echeverria, P. (2015). The Voice of Project Managers on Sustainability Projects and Requirements. <https://www.projectmanagement.com>
- Banihashemi, S., Hosseini, M. R., Golizadeh, H., & Sankaran, S. (2017). Critical success factors (CSFs) for integration of sustainability into construction project management practices in developing countries. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1103-1119.
- Barkemeyer, R., Holt, D., Preuss, L., & Tsang, S. (2014). What Happened to the 'Development' in Sustainable Development? Business Guidelines Two Decades After Brundtland. *Sustainable Development*, 22(1), 15-32.
- Barth, M., Godemann, J., Rieckmann, M., & Stoltenberg, U. (2007). Developing key competencies for sustainable development in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 8(4), 416-430.
- Bendell, J., Sutherland, N., & Little, R. (2017). Beyond unsustainable leadership: critical social theory for sustainable leadership. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(4), 418-444.
- Bertella, G., & Tomassini, L. (2024). A Relational Approach to Event Sustainability: Applying Actor-Network Theory and Foucauldian Discourse Analysis to a Music Event. *Event Management*, 28(7), 987-1003.

- Bladen, C., & Kennell, J. (2014). Educating the 21st Century Event Management Graduate: Pedagogy, Practice, Professionalism, and Professionalization. *Event Management*, 18(1), 5-14.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
- Bredillet, C., Tywoniak, S., & Dwivedula, R. (2015). What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*, 33(2), 254-266.
- Bredillet, C. N. (2008). Exploring Research in Project Management: Nine Schools of Project Management Research (Part 6). *Project Management Journal*, 39(3), 2-5.
- Bredillet, C. N. (2010). Blowing Hot and Cold on Project Management. *Project Management Journal*, 41(3), 4-20.
- Brent, A., & Tredoux, C. (2013). Integrating sustainability into technology-oriented project management: cases from south Africa. In G. Silvius & J. Tharp (Eds.), *Sustainability integration for effective project management* (pp. 129-143). Business science reference.
- Brink, T. (2017). Managing uncertainty for sustainability of complex projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(2), 315-329.
- Brown, S. (2014). Emerging professionalism in the event industry: A practitioner's perspective. *Event Management*, 18(1), 15-24.
- Brunet, M., Romero-Torres, A., & Aubry, M. (2021). *La gestion de projets au Québec : des cas pour illustrer une expertise en croissance*. JFD éditions.
- Bureau de normalisation du Québec. (2024). *Développement durable - Gestion responsable d'événements*. BNQ, Bureau de normalisation du Québec. <https://bnq.qc.ca/fr/normalisation/developpement-durable/gestion-responsable-d-evenements.html>
- Caminero-Granja, J. A. P.-G., Javier, & Martin-Cruz, N. (2022). Sports events and project management. A PM2 proposal. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 15(2), 323-337.
- Cappellari, N., Stefano, S. R., Kuhl, M. R., & Lara, L. F. (2017). Competences for sustainability and its institutionalization level in a higher education institution. *Revista Brasileira de Estratégia*, 10(3), 400-415.
- Carmo Assis Todorov, M. d., Kniess, C. T., & Chaves, M. S. (2013). The skills of the professional secretary in implementing sustainable projects. *Revista de Gestão e Secretariado*, 4(3), 189-209.
- Carswell, J., Jamal, T., Lee, S., Sullins, D. L., & Wellman, K. (2023). Post-Pandemic Lessons for Destination Resilience and Sustainable Event Management: The Complex Learning Destination. *Tourism and Hospitality*, 4(7), 91-140.
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr, 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.
- Cavallin Toscani, A., Macchion, L., Vinelli, A., & Stoppato, A. (2021). How to assess events' environmental impacts: a uniform life cycle approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(1), 240-257.

- Cavallin Toscani, A., Vendraminelli, L., & Vinelli, A. (2024). Environmental sustainability in the event industry: a systematic review and a research agenda. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(12), 2663-2697.
- Chédotel, F. (2005). L'improvisation organisationnelle, concilier formalisation et flexibilité d'un projet. *Revue Française de Gestion*, 154(1), 123-140.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement. (1988). *Notre avenir à tous*. Editions du Fleuve.
- Conseil Patronal de l'environnement du Québec. (2016). *Intégrer une démarche de développement durable: se positionner pour l'avenir* [https://cdn.ca.yapla.com/company/CPYWtKnk25YhzdGw0AODbRjC3/asset/files/Guides%20du%20CPEQ/Guide%20DD%20\(2016\)%20-%20Grandes%20entreprises%20-%20FR.pdf](https://cdn.ca.yapla.com/company/CPYWtKnk25YhzdGw0AODbRjC3/asset/files/Guides%20du%20CPEQ/Guide%20DD%20(2016)%20-%20Grandes%20entreprises%20-%20FR.pdf)
- Cooke-Davies, T. (2011a). Complexity in project management and the management of complex projects. In *Aspects of complexity managing project in a complex world* (pp. 1-13). Project Management Institute.
- Cooke-Davies, T. (2011b). Human behavior and complexity. In *Aspects of complexity managing project in a complex world* (pp. 101-113). Project Management Institute.
- Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*, 23(1), 7-16.
- Crawford, L., & Hoffman, E. (2011). Beyond competence: developing managers of complex projects. In *Aspects of complexity managing project in a complex world* (pp. 87-98). Project Management Institute.
- Cserhádi, G., & Szabó, L. (2014). The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *International Journal of Project Management*, 32(4), 613-624.
- Curlee, W., & Gordon, R. L. (2011). *Complexity Theory and Project Management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Dashper, K. L. (2013). The “Right” Person for the Job: Exploring the Aesthetics Of Labor Within the Events Industry. *Event Management*, 17(2), 135-144.
- De Brucker, K., Macharis, C., & Verbeke, A. (2013). Multi-criteria analysis and the resolution of sustainable development dilemmas: A stakeholder management approach. *European Journal of Operational Research*, 224(1), 122-131.
- Dennis Heung-Fu, M., & Sankaran, S. (2004). An effective project management- Based application model for sustainable urban renewal in Hong Kong. *Project Management Journal*, 35(4), 15-34.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage handbook of qualitative research* (Fifth edition. ed.). Sage.
- Dodds, R., Holmes, M., & Novotny, M. (2022). Because I believe in it: examining intrinsic and extrinsic motivations for sustainability in festivals through self-determination theory. *Tourism Recreation Research*, 47(2), 111-129.
- Dolasinski, M. J., Roberts, C., Reynolds, J., & Johanson, M. (2021). Defining the Field of Events. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(3), 553-572.
- Donnadieu, G., & Karsky, M. (2002). *La systémie, penser et agir dans la complexité*. Éditions Liaisons.

- Durand, T. (2015). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*(253), 267-295.
- Edum-Fotwe, F. T., & Price, A. D. F. (2009). A social ontology for appraising sustainability of construction projects and developments. *International Journal of Project Management*, 27(4), 313-322.
- Elia, G., Margherita, A., & Secundo, G. (2021). Project management canvas: a systems thinking framework to address project complexity. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(4), 809-835.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with fork, The priple bottom line of 21st century business* (C. P. Ltd, Ed.).
- Ernste, H., Halfmann, M., & Meinen, V. (2022). *Steering sustainable events performance: Towards a more balanced assessment of sustainable association events*
- Eshuis, J., Pel, B., & Coca-Stefaniak, J. A. (2020). From Ephemeral Events to Multiple Legacies: An International Comparison of Festival Demarcations and Management Approaches. *Event Management*, 24(5), 579-596.
- Eskerod, P., & Huemann, M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management: what standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 36-50.
- Events Industry Council. (2025). *Certified Meeting Professionnal International Standards*. <https://news.eventscouncil.org/wp-content/uploads/2025/01/CMP-International-Standards-2025.pdf>
- Fisher, E. (2011). What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager. *International Journal of Project Management*, 29(8), 994-1002.
- Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2e éd. ed.). Presses de l'Université du Québec.
- Gareis, R. (2013). Re-thinking project initiation and project management by considering principles of sustainable development. In G. Silvius & J. Tharp (Eds.), *Sustainability integration for effective project management* (pp. 129-143). Business science reference.
- Gareis, R., Huemann, M., Martinuzzi, A., & Weniger, C. (2013). *Project management and sustainable development principles*. Project Management Institute, Inc.
- Gauthier, B., Chevrier, J., Savoie Zajc, L., & Dolbec, A. (2009). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5e éd. ed.). Presses de l'Université du Québec.
- Gavard-Perret, M.-L., & Aubert, B. A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse* (2e éd. ed.). Pearson.
- Gehrke, G. (2018). Between Project Management and Experience Design: Event Industry and Event Education in Germany—Selected Findings From a Research Project of the University of Applied Sciences and Arts Hannover in Cooperation With the German Trade Fair Association. *Event Management*, 22(5), 703-716.
- Gendron, C., & Revérêt, J.-P. (2000). Le développement durable. *Économies et sociétés, Collection F - Développement, croissance et progrès*, 9/2000, 111-124.

- Geraldi, J., Harvey, M., & Williams, T. (2011). Now, let's make it really complex (complicated): A systematic review of the complexities of projects", . *International Journal of Operations & Production Management*, 31(9), 966-990.
- Gerard, L., McMillan, J., & D'annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 116-126.
- Getz, D. (2009). Policy for sustainable and responsible festivals and events: institutionalization of a new paradigm. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1(1), 61-78.
- Getz, D., & Page, S. J. (2016). Progress and prospects for event tourism research. *Tourism Management*, 52, 593-631.
- Giannetti, B. F., Demétrio, J. C. C., Agostinho, F., Almeida, C. M. V. B., & Liu, G. (2018). Towards more sustainable social housing projects: Recognizing the importance of using local resources. *Building and Environment*, 127(Supplement C), 187-203.
- Gohoungodji, P., & Amara, N. (2024). Greening Live Shows: What Factors Matter? A Systematic Review of Factors Affecting Sustainability Practices in Music Festivals. *International Journal of Arts Management*, 26(2), 69-90.
- Gomes, C. F., Yasin, M. M., & Small, M. H. (2012). Discerning Interrelationships among the Knowledge, Competencies, and Roles of Project Managers in the Planning and Implementation of Public Sector Projects. *International Journal of Public Administration*, 35(5), 315-328.
- Gouvernement du Canada. (2014). *Responsabilité sociale des entreprises : Guide de mise en oeuvre à l'intention des entreprises canadiennes*. Gouvernement du Canada
- Gruden, N., & Stare, A. (2018). The Influence of Behavioral Competencies on Project Performance. *Project Management Journal*, 49(3), 98-109.
- Guay-Boutet, C., Martin-Déry, S., & Huot, G. (2021). Économie sociale et transition socioécologique - Quel cadre commun? In *Territoires innovants en économie sociale et solidaire*.
- Haaskjold, H., Aarseth, W., Brekmo, H., & Dale, T. (2024). Winning gold for Stakeholders-Defining goals in sports event projects to meet stakeholder expectations. *Project Leadership and Society*, 5.
- Hallée, Y., & Garneau, J. (2019). L'abduction comme mode d'inférence et méthode de recherche : de l'origine à aujourd'hui. *Recherches qualitatives*, 38(1), 124-140.
- Harris, R., & Schlenker, K. (2018). An Exploratory Study of "Best Practice" in Environmentally Sustainable Event Management in Australian Public Events. *Event Management*, 22(6), 1057-1071.
- Hayes, S., & Bennett, D. (2011). Managing projects with high complexity. In *Aspects of complexity managing project in a complex world* (pp. 17-27). Project Management Institute.
- Herazo, B., Lizarralde, G., & Paquin, R. (2012). Sustainable Development in the Building Sector: A Canadian Case Study on the Alignment of Strategic and Tactical Management. *Project Management Journal*, 43(2), 84-100.
- Holmes, K., Hughes, M., Mair, J., & Carlsen, J. (2015). *Events and sustainability*. Routledge.
- Hopwood, B., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). Sustainable development: mapping different approaches. *Sustainable Development*, 13(1), 38-52.

- Huemann, M., & Silvius, G. (2017). Projects to create the future: Managing projects meets sustainable development. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1066-1070.
- Hueskes, M., Verhoest, K., & Block, T. (2017). Governing public–private partnerships for sustainability: An analysis of procurement and governance practices of PPP infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1184-1195.
- International Project Management Association. (2017). *Référentiel de compétences individuelles pour le management de projet, de programme et de portefeuille* (Version 4.0. ed.). IPMA, International Project Management Association.
- Jansson, T., & Ljung, L. (2013). Strategic Project Archetypes for Effective Project Steering. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, 112-122.
- Jiang, J., & Schmader, S. W. (2014). Event Management Education and Professionalism: The View from the Trenches. *Event Management*, 18(1), 25-37.
- Julian, M., Dr Tully Barnett, P., Brown, S., Getz, D., Pettersson, R., & Wallstam, M. (2015). Event evaluation: definitions, concepts and a state of the art review. *International Journal of Event and Festival Management*, 6(2), 135-157.
- Keeys, L. A., & Huemann, M. (2017). Project benefits co-creation: Shaping sustainable development benefits. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1196-1212.
- Keeys, L. A., Huemann, M., & Turner, R. (2013). Integrating project strategy for sustainable development: a conceptual framework. In G. Silvius & J. Tharp (Eds.), *Sustainability integration for effective project management* (pp. 20-38). Business science reference.
- Khalili-Damghani, K., & Tavana, M. (2014). A Comprehensive Framework for Sustainable Project Portfolio Selection Based on Structural Equation Modeling. *Project Management Journal*, 45(2), 83-97.
- Kishore, K., Majumdar, M., & Vasanth, K. (2012). Sustainability Focused Innovative Visionary Leadership Practices. *International Journal of Business Ethics in Developing Economies*, 1(2), 38-45.
- Kivilä, J., Martinsuo, M., & Vuorinen, L. (2017). Sustainable project management through project control in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 35(1167-1183).
- Klein, L., Biesenthal, C., & Dehlin, E. (2015). Improvisation in project management: A praxeology. *International Journal of Project Management*, 33(2), 267-277.
- Knight, B., & Paterson, F. (2018). Behavioural competencies of sustainability leaders: an empirical investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 557-580.
- Kuster, J. r., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., & Schneider, P. (2023). *Project Management Handbook : Agile -- Traditional -- Hybrid* (2nd ed.). Springer.
- Labuschagne, C., & Brent, A. C. (2005). Sustainable Project Life Cycle Management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector. *International Journal of Project Management*, 23(2), 159-168.
- Laing, J., & Frost, W. (2010). How green was my festival: Exploring challenges and opportunities associated with staging green events. *International Journal of Hospitality Management*, 29(2), 261-267.

- Lans, T., Blok, V., & Wesselink, R. (2014). Learning apart and together: towards an integrated competence framework for sustainable entrepreneurship in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 62, 37-47.
- Lee, S. S., & Goldblatt, J. J. (2020). *Special events : the brave new world for bolder and better live events* (Eighth edition. ed.). Wiley.
- Lenferink, S., Tillema, T., & Arts, J. (2013). Towards sustainable infrastructure development through integrated contracts: Experiences with inclusiveness in Dutch infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 31(4), 615.
- Lin, H., Zeng, S., Ma, H., Zeng, R., & Tam, V. W. Y. (2017). An indicator system for evaluating megaproject social responsibility. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1415-1426.
- Liu, Y. Q., & Lei, W. S. (2021). Towards Sustainable Practice in the Event Industry: Insights from Practitioners. *Event Management*, 25(3), 213-226.
- Loch, C., & Payne, F. C. (2011). Strategic management: developing policies and strategies. In *Aspects of complexity managing project in a complex world* (pp. 41-55). Project Management Institute.
- Lopes, A., Scafuto, I. C., Serra, F., Ferreira, M. P., & Maccari, E. A. (2025). Exploring the role of organizational learning in enhancing project management methods within the event project-based sector. *Event Management*, 29(1), 17-38.
- Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1220-1235.
- Lozano, R., Merrill, M. Y., Sammalisto, K., Ceulemans, K., & Lozano, F. J. (2017). Connecting Competences and Pedagogical Approaches for Sustainable Development in Higher Education: A Literature Review and Framework Proposal. *Sustainability*, 9(8), 1889.
- 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.
- Maddaloni, F. D., & Derakhshan, R. (2019). A Leap from Negative to Positive Bond. A Step towards Project Sustainability. *Administrative Sciences*, 9(2), 41.
- Magano, J., Silvius, G., Nogueira, T., & Hamed, F. (2024). Consideration of Sustainability in Projects: A Cross-Sectional Quantitative Analysis. *Sustainability*, 16(3), 1269.
- Mair, J. (2019). *Rethinking event sustainability*. Edward Elgar Publishing.
- Mair, J., Foley, C., & Edwards, D. (2024). Events and Economic Sustainability- a critical commentary. *Event Management*, 28(8), 1225-1234.
- Mair, J., Trendafilova, S., & Werner, K. (2024). Environmental Sustainability in Event Management: A Critical Commentary. *Event Management*, 28(3), 477-484.
- Mair, J., Wood, E., & Quinn, B. (2024). Social sustainability in Event Management- a critical commentary. *Event Management*, 28(7), 1101-1108.
- Maletič, M., Maletič, D., Dahlgaard, J. J., Dahlgaard-Park, S. M., & Gomišček, B. (2014). Sustainability exploration and sustainability exploitation: from a literature

- review towards a conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 79, 182-194.
- Maqbool, R., Ye, S., Manzoor, N., & Rashid, Y. (2017). The Impact of Emotional Intelligence, Project Managers' Competencies, and Transformational Leadership on Project Success: An Empirical Perspective. *Project Management Journal*, 48(3), 58-75.
- Marcelino-Sádaba, S., González-Jaen, L. F., & Pérez-Ezcurdia, A. (2015). Using project management as a way to sustainability. From a comprehensive review to a framework definition. *Journal of Cleaner Production*, 99, 1-16.
- Martens, M. L., & Carvalho, M. M. (2016a). The challenge of introducing sustainability into project management function: multiple-case studies. *Journal of Cleaner Production*, 117, 29-40.
- Martens, M. L., & Carvalho, M. M. (2016b). Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1084-1102.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design : an interactive approach* (3rd ed. ed.). SAGE.
- Metcalf, L., & Benn, S. (2013). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability [journal article]. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 369-384.
- Meza Rios, M. M., Herremans, I. M., Wallace, J. E., Althouse, N., Lansdale, D., & Preusser, M. (2018). Strengthening sustainability leadership competencies through university internships. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(4), 739-755.
- Mishra, P., Dangayach, G. S., & Mittal, M. L. (2011). An Ethical approach towards sustainable project Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25, 338-344.
- Morin, E., & Le Moigne, J.-L. (1999). *L'intelligence de la complexité*. L'Harmattan.
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448.
- Musgrave, J., & Pelham, F. (2011). Will sustainability change the business model of the event industry? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(3), 187-192.
- Musgrave, J., Sibley, J., & Woodward, S. (2021). Meeting Planners: Views of Corporate Social Responsibility Practices and Motivations Across Two Continents. *Event Management*, 25(6), 601-618.
- Musgrave, J., & Woodward, S. (2016). Ecological Systems Theory Approach to Corporate Social Responsibility: Contextual Perspectives From Meeting Planners. *Event Management*, 20(3), 365-381.
- Økland, A. (2015). Gap Analysis for Incorporating Sustainability in Project Management. *Procedia Computer Science*, 64, 103-109.
- Ong, F., Qi, H., Nicole Yu, N., & Ye, I. Q. (2022). Greening Exhibition Events in China: Beyond Sustainability Into Regeneration. *Event Management*, 26(4), 813-829.
- Orefice, C., & Nyarko, N. (2021). Sustainable value creation in event ecosystems – a business models perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(11-12), 1932-1947.

- Osagie, E. R., Wesselink, R., Blok, V., Lans, T., & Mulder, M. (2016). Individual Competencies for Corporate Social Responsibility: A Literature and Practice Perspective. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 233-252.
- Padron, T. C., & Stone, M. J. (2019). Leadership Skills in Event Management Courses. *Event Management*, 23(6), 927-937.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3e éd. ed.). A. Colin.
- Peng, H.-h. (2000). *Competencies of sport event managers in the United States* [Dissertation].
- Perez Salgado, F., Abbott, D., & Wilson, G. (2018). Dimensions of professional competences for interventions towards sustainability. *Sustainability Science*, 13(1), 163-177.
- Perminova, O., Gustafsson, M., & Wikström, K. (2008). Defining uncertainty in projects - a new perspective. *International Journal of Project Management*, 26(1), 73-79.
- Pernecky, T. (2015). Sustainable Leadership in Event Management. *Event Management*, 19(1), 109-121.
- Pernecky, T. (2023). Rethinking Cocreation: New Conceptual Tools for Event Studies. *Event Management*, 27(2), 269-280.
- Pernecky, T., & Faisal, A. (2023). Events in the Age of Heightened Vulnerabilities: Towards Pragmatic Hoping. *Event Management*, 27(4), 625-630.
- Perret, V., & Jossierand, E. (2003). *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*. Ellipses.
- Peterlin, J. (2016). Incorporation of sustainability into leadership development. *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*, 18(1), 31-53.
- Pires, A. P. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. In L.-H. G. J. Poupard, J.-P. Deslauriers, A. Laperrière, R. Mayer & A. Pires (dir.) (Ed.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (pp. 113-169). Gaëtan Morin éditeur.
- Ploum, L., Blok, V., Lans, T., & Omta, O. (2018). Toward a Validated Competence Framework for Sustainable Entrepreneurship. *Organization & Environment*, 31(2), 113-132.
- Pons, S., Khalilzadeh, J., Weber, M. R., & Smith, R. A. (2024). Cultivating sustainability savvy: the role of soft skills in shaping sustainable practices. *International Hospitality Review*.
- Power, S., Di Domenico, M., & Miller, G. (2024). A longitudinal analysis of judgement approaches to sustainability paradoxes. *Tourism Management*, 102.
- Prévost, P., & Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Project Management Institute. (2017). *Project Manager Competency Development Framework, Third Edition* (Third Edition. ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (Seventh edition ed.). Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge : (PMBOK® guide)* (Sixth edition. ed.). Project Management Institute.
- Quinn, B. (2013). *Key Concepts in Event Management*. SAGE Publications Ltd.

- Ratten, V. (2024). Twenty-Three Years of Entrepreneurship-Related Research (2000-2023): Published Works in Event Management. *Event Management*, 28(5), 797-802.
- Remington, K., & Pollack, J. (2007). *Tools for complex projects*. Ashgate.
- Remington, K., & Pollack, J. (2010). *Tools for complex projects*. Gower Publishing Limited.
- Remington, K., & Pollack, J. (2011). Tools for complex projects. In *Aspects of complexity managing project in a complex world* (pp. 19-40). Project Management Institute.
- Remington, K., & Zolin, R. (2011). Controlling chaos? The value and the challenge of applying complexity theory to project management. In *Aspects of complexity managing project in a complex world* (pp. 115-133). Project Management Institute.
- Riffon, O. (2016). *Représentation du développement durable: analyse des dynamiques d'acteurs et des processus pour la durabilité en milieu municipal au Québec* [Université du Québec à Chicoutimi].
- Robertson, M., Junek, O., & Lockstone-Binney, L. (2012). Is This for Real? Authentic Learning for the Challenging Events Environment. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 12(3), 225-241.
- Sabini, L., & Alderman, N. (2021). The paradoxical profession : project management and the contradictory nature of sustainable project objectives. *Project management journal.*, 52(4).
- Salem, N. H., & Chebat, J.-C. (2008). Le comportement de recyclage au-delà des thories d'attitude classiques. *Actes du congrès ASAC- Association des sciences administratives du Canada, Halifax*, 111-123.
- Sánchez, M. A. (2015). Integrating sustainability issues into project management. *Journal of Cleaner Production*, 96, 319-330.
- Sauvé, L. (2013). Au coeur des questions socio-écologiques : des savoirs à construire, des compétences à développer. *Éducation relative à l'environnement : Regards - Recherches - Réflexions*, 11, 19-40.
- Sauvé, L., Orellana, I., Villemagne, C., & Bader, B. (2017). *Éducation, environnement, écocitoyenneté : repères contemporains*. Presses de l'Université du Québec.
- Sauvé, S., Normandin, D., & McDonald, M. é. (2016). *L'économie circulaire : une transition incontournable*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Savage, E., Tapics, T., Evarts, J., Wilson, J., & Tirone, S. (2015). Experiential Learning for Sustainability Leadership in Higher Education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16(5), 692-705.
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (dir), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* (pp. 337-360). Québec, Canada: PUQ.
- Shephard, K., Rieckmann, M., & Barth, M. (2018). Seeking sustainability competence and capability in the ESD and HESD literature: an international philosophical hermeneutic analysis. *Environmental Education Research*, 1-16.
- Siew, R. Y. J., Balatbat, M. C. A., & Carmichael, D. G. (2016). Measuring project sustainability maturity level - a fuzzy-based approach. *International Journal of Sustainable Development*, 19(1), 76.

- Silvius, G. (2013). Sustainability in project management processes. In G. Silvius & J. Tharp (Eds.), *Sustainability integration for effective project management* (pp. 58-75). Business science reference.
- Silvius, G. (2017). Sustainability as a new school of thought in project management. *Journal of Cleaner Production*, 166(Supplement C), 1479-1493.
- Silvius, G., & Huemann, M. (2024). *Research handbook on sustainable project management*. Edward Elgar Publishing.
- Silvius, G., Kampinga, M., Paniagua, S., & Mooi, H. (2017). Considering sustainability in project management decision making; An investigation using Q-methodology. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1133-1150.
- Silvius, G., & Schipper, R. (2014a). Sustainability in Project Management Competencies: Analyzing the Competence Gap of Project Managers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(2), 40-58.
- Silvius, G., & Schipper, R. (2014b). Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social Business*, 4(1), 63-96.
- Silvius, G., & Schipper, R. (2015). A Conceptual Model for Exploring the Relationship Between Sustainability and Project Success. *Procedia Computer Science*, 64, 334-342.
- Silvius, G., Schipper, R., & Nedeski, S. (2013). Integrating project strategy for sustainable development: a conceptual framework. In G. Silvius & J. Tharp (Eds.), *Sustainability integration for effective project management* (pp. 212-233). Business science reference.
- Smith, A. J., & Mair, J. (2023). *Events and sustainability : can events make places more inclusive, resilient and sustainable?* Routledge.
- Stevenson, D. H., & Starkweather, J. A. (2010). PM critical competency index: IT execs prefer soft skills. *International Journal of Project Management*, 28(7), 663-671.
- Sulkowski, N., Greenaway, C., & Vieira, R. (2024). Embedding sustainability education into hospitality, tourism, and events management curricula - a preliminary best practice model. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1306(1).
- Svejvig, P., & Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, 33(2), 278-290.
- Tabassi, A. A., Roufechaei, K. M., Ramli, M., Bakar, A. H. A., Ismail, R., & Pakir, A. H. K. (2016). Leadership competences of sustainable construction project managers. *Journal of Cleaner Production*, 124, 339-349.
- Talbot, J., & Venkataraman, R. (2011). Integration Of Sustainability Principles Into Project Baselines Using A Comprehensive Indicator Set. *The International Business & Economics Research Journal*, 10(9), 29-40.
- Tardif, J., Fortier, G., & Préfontaine, C. (2006). *L'évaluation des compétences : documenter le parcours de développement*. Chenelière-éducation.
- Teerikangas, S., Geraldi, J., Thuesen, C., & Koistinen, K. (2024). Chapter 26: Climate action as an extreme case of project portfolio management. Navigating global ambitions amid ambiguous sustainability transitions. In *Research Handbook on Sustainable Project Management* (pp. 433-454). Edward Elgar Publishing.

- Tehar, K. (2016). *Étude exploratoire sur les impacts du développement durable dans la gestion de projet des PME* [M.A., Université du Québec à Chicoutimi (Canada)]. ProQuest Dissertations & Theses Global. Ann Arbor.
- Tharp, J. (2013). Sustainability in project management: practical applications. In G. Silvius & J. Tharp (Eds.), *Sustainability integration for effective project management* (pp. 182-193). Business science reference.
- Thompson, K. M., & Williams, N. L. (2024). Chapter 10: The role of responsibility in sustainable project management. In *Research Handbook on Sustainable Project Management* (pp. 158-181). Edward Elgar Publishing.
- Tiron-Tudor, A., & Gragu, I.-M. (2013). Project success by integrating sustainability in project management. In G. Silvius & J. Tharp (Eds.), *Sustainability integration for effective project management* (pp. 129-143). Business science reference.
- Trencher, G., Vincent, S., Bahr, K., Kudo, S., Markham, K., & Yamanaka, Y. (2018). Evaluating core competencies development in sustainability and environmental master's programs: An empirical analysis. *Journal of Cleaner Production*, *181*, 829-841.
- Turki, A. (2009). Comment mesurer la performance environnementale ? *Gestion*, *34*(1), 68-78.
- Turner, N., Kutsch, E., & Leybourne, S. A. (2016). Rethinking project reliability using the ambidexterity and mindfulness perspectives. *International Journal of Managing Projects in Business*, *9*(4), 845-864.
- UNESCO. (2014). *Feuille de route pour la mise en oeuvre du Programme d'action global pour l'Éducation en vue du développement durable*. Paris, France
Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002305/230514f.pdf>
- UNESCO. (2015). *Déclaration d'Incheon et Cadre d'action pour la mise en oeuvre de l'Objectif de développement durable 4* Retrieved from
<http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002456/245656F.pdf>
- van der Sluijs, R., & Silvius, G. (2023). Exploring the Values of a Sustainable Project Manager. *Sustainability*, *15*(10), 8006.
- Venske, E. (2021). Quality education: industry contributions to embed sustainability in a meeting and event management curriculum. *International Journal of Event and Festival Management*, *12*(3), 297-313.
- Vifell, Å. C., & Soneryd, L. (2012). Organizing matters: how 'the social dimension' gets lost in sustainability projects. *Sustainable Development*, *20*(1), 18-27.
- Villeneuve, C., Riffon, O., & Tremblay, D. (2016). Comment réaliser une analyse de développement durable? Guide d'utilisation de la Grille d'analyse de développement durable. Département des sciences fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi.
- Wallace, K., & Michopoulou, E. (2019). The Stakeholder Sandwich: A New Stakeholder Analysis Model for Events and Festivals. *Event Management*, *23*(4-5), 541-558.
- Wallace, K., & Michopoulou, E. (2023a). Building Resilience and Understanding Complexities of Event Project Stakeholder Management. *Event Management*, *27*(4), 499-517.
- Wallace, K., & Michopoulou, E. (2023b). Stakeholder Requirements and Value Cocreation in Events. *Event Management*, *27*(2), 281-299.

- Wals, A. E. J. (2010). Mirroring, Gestaltswitching and transformative social learning. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 11(4), 380-390.
- Ward, S., & Chapman, C. (2003). Transforming project risk management into project uncertainty management. *International Journal of Project Management*, 21(2), 97-105.
- Werner, K., Junek, O., & Wang, C. (2022). Event Management Skills in the Post-covid-19 World: Insights from China, Germany, and Australia. *Event Management*, 26(4), 867-882.
- Werner, K., Wang, C., & Gray, C. (2018). Comparative Global Perspectives of Event Management Education: Lessons from a Sino-German Double Degree Event Management Program. *Event Management*, 22(6), 1027-1046.
- Wesselink, R., Blok, V., van Leur, S., Lans, T., & Dentoni, D. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*, 106, 497-506.
- Wickham, M., Donnelly, T., & French, L. (2021). Strategic Sustainability Management in the Event Sector. *Event Management*, 25(3), 279-296.
- Wiek, A., Bernstein, M. J., Foley, R. W., Cohen, M., Forrest, N., Kuzdas, C., Kay, B., & Withycombe Keeler, L. (2015). Operationalising Competencies in Higher Education for Sustainable Development. In *Routledge Handbook of Higher Education for Sustainable Development*. Routledge.
- Wiek, A., Withycombe, L., & Redman, C. L. (2011). Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. *Sustainability Science*, 6(2), 203-218.
- Williams, T. (2002). *Modelling complex projects*. John Wiley & Sons.
- Wood, E. H., Musgrave, J., Calver, J., Ormerod, N., Isaac, S., Bowdin, G. A. J., & Sterchele, D. (2025). Navigating Emotions in Future Thinking: A Polylogue Approach. *Event Management*, 29(1), 51-66.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5 edition. ed.). SAGE.
- 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.
- Zhang, X., Wu, Y., Shen, L., & Skitmore, M. (2014). A prototype system dynamic model for assessing the sustainability of construction projects. *International Journal of Project Management*, 32(1), 66.
- 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.
- Zifkos, G. (2015). Sustainability Everywhere: Problematising the "Sustainable Festival" Phenomenon. *Tourism Planning & Development*, 12(1), 6-19.