



MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR

FILIPPE MORAIS DE OLIVEIRA

M.Sc.

**LA CONTRIBUTION DE LA GESTION DE PROJET À LA TRANSITION VERS LA
DURABILITÉ: UN EXAMEN DE LA PORTÉE**

AOÛT 2024

RÉSUMÉ

En cette période de transition vers une économie durable, il est remarquable à quel point le contexte des projets peut être pertinent, car les organisations ont tendance à manifester leurs objectifs à travers la mise en œuvre de projets (Cerne & Jansson, 2019; Ekstedt, 2019; Moreno Escobar et al., 2023), justifiant l'intérêt croissant des chercheurs ces dernières années pour le sujet, d'autant plus avec les problèmes notables liés au changement climatique. Compte tenu de l'ampleur du développement durable, cette étude a été motivée pour cartographier les contributions de la gestion de projet, offrant un aperçu de la gestion de projets durables. Pour cela, une méthodologie adoptant un examen de la portée a été sélectionnée, qui offrait l'opportunité appropriée de répondre aux questions de recherche en fournissant un aperçu de : (1) la pertinence des projets pour le développement durable ; (2) des approches qui concilient projets et durabilité ; (3) les secteurs de l'économie les plus explorés pour répondre aux défis de la durabilité ; (4) limites identifiées, pour guider les recherches futures. Cet examen de la portée a été paramétré par la rigueur scientifique des études sélectionnées, évaluées par des pairs, à l'aide de revues renommées de gestion de projet, de 2018 à 2023, aboutissant à 53 études après application des critères de sélection, qui ont été synthétisées selon une approche subjective et narrative.

Les résultats suggèrent la pertinence du caractère instrumental des projets, en soulignant également les facteurs de motivation, tels que le potentiel de provoquer des impacts majeurs, positifs ou négatifs, pour l'organisation elle-même et pour les autres parties intéressées. Ainsi, dans les contextes et méthodologies variés des études, différentes approches ont été identifiées qui concilient et exploitent la durabilité dans les projets, par exemple à travers la gouvernance et la stratégie organisationnelle, l'éthique, les parties prenantes, la gestion des risques, etc. Concernant les secteurs économiques, il a été identifié qu'il y a une plus grande représentation du secteur secondaire, notamment dans le secteur de la construction civile. À propos des limites identifiées, plusieurs auteurs suggèrent d'approfondir davantage et de tester empiriquement les cadres d'évaluation proposés, suggérant que le sujet est toujours en cours de consolidation, offrant de vastes opportunités de coopération pour les organisations, les chercheurs et les praticiens.

Bien que l'étude présente certaines limites, notamment en ce qui concerne la méthodologie et la subjectivité de la recherche, cet examen de la portée a atteint son objectif en offrant une vision holistique du sujet qui guidera les recherches futures, telles que les examens systématiques et les tests empiriques des cadres d'évaluation cartographiés, et dans les contextes sociodémographiques, économiques et géopolitiques les plus variés, coopérant à la transition vers une économie à faible émission de gaz à effet de serre.

MOTS-CLÉS

Gestion de Projet / Gestion de Projet Durable / ESG / CSR / Développement Durable / Durabilité / Secteurs économiques / Examen de la portée

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je voudrais remercier le Dieu vivant, mon fidèle soutien, qui ne m'a jamais abandonné une seule seconde, qui m'a toujours ranimé, guidé et permis de faire face aux défis de la vie.

Deuxièmement, je ne peux manquer de remercier ma chère et tendre épouse Raquel, une partenaire compréhensive et fidèle, aussi à ma jolie fille Esther, une enfant joyeuse et positive, partenaire de rire et d'amusement, en plus, je remercie tous les autres membres de la famille et amis de foi qui m'ont aidé de plusieurs manières.

Troisièmement, je voudrais remercier chaleureusement Mme Imen Latrous et Mme Myriam Ertz, respectivement directrice et codirectrice, qui m'ont patiemment guidé tout au long de la consolidation de cette recherche, la rendant réalisable et opportune, car même au milieu de leurs multiples rôles, elles ont trouvé le temps de me mener à la conclusion de ce travail.

Enfin, je tiens à remercier l'Université du Québec à Chicoutimi, c'est-à-dire tous les collaborateurs, professeurs, collègues et autres qui ont coopéré pour m'offrir un environnement propice et collaboratif à la réalisation de cette étude.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS.....	ii
TABLE DES MATIÈRES	iii
Liste des tableaux	v
Liste des figures	vi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 APERÇU HISTORIQUE	7
1.1 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE	7
1.2 LA DURABILITÉ EN HAUSSE DANS LES PUBLICATIONS	12
CHAPITRE 2 DÉFINITIONS DES CONCEPTS CLÉS	16
2.1 ENVIRONNEMENTAL, SOCIAL ET GOUVERNANCE (ESG)	16
2.2 LE CONTEXTE DE LA PROJECTIFICATION	20
2.3 GESTION DE PROJET DURABLE	22
2.4 LE PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE	24
2.5 L'INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION.....	26
2.6 GREEN PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION.....	27
2.7 SECTEURS ÉCONOMIQUES	29
CHAPITRE 3 CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	32
3.1 APERÇU DE LA MÉTHODOLOGIE	32
3.2 L'EXAMEN DE LA PORTÉE.....	35
3.3 DESCRIPTION DE LA DÉMARCHE	38
3.3.1 ÉTAPE 1 – PROTOCOLE ET ENREGISTREMENT.....	38
3.3.2 ÉTAPE 2 – TITRE ET QUESTIONS DE RECHERCHE	39
3.3.3 ÉTAPE 3 – CRITÈRES D'INCLUSION ET D'EXCLUSION.....	40
3.3.4 ÉTAPE 4 – SOURCES D'INFORMATIONS.....	41
3.3.5 ÉTAPE 5 – RECHERCHE	42
3.3.6 ÉTAPE 6 – SÉLECTION DES SOURCES DE PREUVES.....	44
3.3.7 ÉTAPE 7 – EXTRACTION DE DONNÉES	44
3.3.8 ÉTAPE 8 – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS	45
CHAPITRE 4 RÉSULTATS	47
4.1 SÉLECTION DE DONNÉES PROBANTES	47
4.2 CARACTÉRISTIQUES DES SOURCES DE PREUVES.....	49
4.3 RÉSULTATS DES SOURCES INDIVIDUELLES DE PREUVES.....	60
4.4 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS.....	68
4.4.1 LA PERTINENCE DES PROJETS POUR LA DURABILITÉ.....	68
4.4.1.1 Pertinence des projets en raison de leur instrumentalité.....	69
4.4.1.2 Pertinence des projets par leur potentiel	70
4.4.1.3 Pertinence des projets par rapport aux impacts négatifs.....	73
4.4.1.4 Pertinence des projets par rapport aux impacts positifs.....	76
4.4.2 APPROCHES QUI CONTRIBUENT À LA DURABILITÉ.....	81

4.4.2.1	Gouvernance et/ou stratégique.....	82
4.4.2.2	Les gens et leurs implications.....	86
4.4.2.3	L'engagement entre les parties prenantes.....	89
4.4.2.4	Gestion de risques, changement et approvisionnement.....	92
4.4.2.5	Ajustements des paramètres de réussite.....	94
4.4.3	SECTEURS ÉCONOMIQUES ET DURABILITÉ	97
4.4.3.1	Secteur primaire.....	99
4.4.3.2	Secteur secondaire	99
4.4.3.3	Secteur tertiaire	100
4.4.3.4	Secteurs diversifiés	101
4.4.4	LIMITES DANS LA RECHERCHE SUR LA DURABILITÉ.....	102
4.4.4.1	Gouvernance et stratégie contemporaines	102
4.4.4.2	Paramètres éthiques	106
4.4.4.3	Parties prenantes	107
4.4.4.4	Succès	110
4.4.4.5	Approfondissement ou tests empiriques des cadres	111
CHAPITRE 5 DISCUSSION		115
5.1	RÉSUMÉ DES PREUVES.....	115
5.1.1	À PROPOS DE RÉSULTATS GÉNÉRAUX	115
5.1.2	LE CONTEXTE DU PROJET ET LA DURABILITÉ	117
5.1.3	APPROCHES ENTRE PROJETS ET DURABILITÉ	120
5.1.3.1	Mise en place d'une gouvernance et d'une stratégie	121
5.1.3.2	Responsabilité des entreprises	121
5.1.3.3	Collaboration entre les acteurs.....	122
5.1.3.4	La gestion des incertitudes.....	124
5.1.3.5	Recadrage du succès	125
5.1.4	LA DURABILITÉ ET LES SECTEURS DE L'ÉCONOMIE	126
5.1.5	ORIENTATIONS POUR LES RECHERCHES FUTURES.....	127
CHAPITRE 6 CONCLUSIONS.....		131
6.1	IMPLICATIONS THÉORIQUES	131
6.2	IMPLICATIONS PRATIQUES	134
6.3	LIMITES ET PISTES DE RECHERCHES FUTURES.....	136
6.4	CONCLUSION.....	138
LISTE DE RÉFÉRENCES		141
ANNEXES.....		154

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1.0 : SOMMAIRE D'EXEMPLES DE REVUES ET CARACTÉRISTIQUES	32
TABLEAU 2.0 : PUBLICATIONS SPÉCIALISÉES ÉVALUÉES PAR DES PAIRS	49
TABLEAU 3.0 : LES 20 PUBLICATIONS LES PLUS CITÉES SELON « GOOGLE SCHOLAR »	50
TABLEAU 4.0 : LES REVUES ENTRE LES 20 PUBLICATIONS PLUS CITÉES.....	53
TABLEAU 5.0 : LES PUBLICATIONS ET LES APPROCHES	62
TABLEAU 6.0 : PERTINENCE DES PROJETS PAR RAPPORT À LA DURABILITÉ	80
TABLEAU 7.0 : APPROCHES DE PROJET QUI CONTRIBUENT À LA DURABILITÉ	96
TABLEAU 8.0 : LES SECTEURS DE L'ÉCONOMIE PAR AUTEURS.....	98

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : LE TRIPLE BILAN	10
FIGURE 2 : ARTICLES ET REVUES " <i>SUSTAINABLE DEVELOPMENT</i> "	13
FIGURE 3 : ARTICLES ET REVUES " <i>SUSTAINABLE DEVELOPMENT</i> " PAR SECTEUR.....	14
FIGURE 4 : ARTICLES ET REVUES " <i>SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND PROJECT MANAGEMENT</i> "	15
FIGURE 5 : ARTICLES ET REVUES " <i>SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND PROJECT MANAGEMENT</i> " PAR SECTEUR	15
FIGURE 6 : DIAGRAMME PRISMA POUR LA SÉLECTION DES DONNÉES.....	48
FIGURE 7 : PUBLICATIONS ANNUELLES ENTRE 2018 ET 2023	49
FIGURE 8 : SOMME DES CITATIONS PAR REVUE, PARMIS LES 20 PLUS CITÉES	53
FIGURE 9 : PUBLICATIONS PAR PAYS ENTRE 2018 ET 2023	54
FIGURE 10 : PUBLICATIONS PAR TYPE D'ÉCONOMIE	54
FIGURE 11 : PUBLICATIONS PAR CONTINENTS.....	55
FIGURE 12 : PUBLICATIONS PAR SECTEUR DE L'ÉCONOMIE.....	56
FIGURE 13 : PUBLICATIONS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ	56
FIGURE 14 : MOTS-CLÉS AVEC PLUS D'UNE OCCURRENCE	57
FIGURE 15 : OÙ LES MOTS-CLÉS ONT ÉTÉ TROUVÉS	58
FIGURE 16 : TYPE DE MÉTHODOLOGIE.....	59
FIGURE 17 : TYPES DE DONNÉES	59
FIGURE 18 : TYPE D'ÉTUDES	60
FIGURE 19 : LES APPROCHES DES ÉTUDES EN LIEN AVEC LA DURABILITÉ	61

INTRODUCTION

Il est à noter qu'au cours des dernières décennies, le développement durable a influencé les segments les plus divers de la société (Sabini et al., 2019), de telle sorte que la réalisation de projets est devenue un instrument de la transition mondiale vers une économie à faible émission de carbone, mais qui doit encore être approfondi pour atteindre les Objectifs de Développement Durable (Slavinski et al., 2023), tel qu'ils sont consolidés dans l'Agenda 2030 des Nations Unies depuis 2015. Même si un projet est un effort temporaire, il devrait apporter une valeur unique et durable à toutes les parties intéressées, y compris l'organisation dans son ensemble (PMBOK, 2017). Ainsi, il est entendu que les projets pérennes ne peuvent se réaliser sans une démarche de développement durable en évoquant l'équilibre entre les aspects économiques, sociaux et environnementaux. La raison centrale qui motive la préparation de cette recherche dans le contexte de projet est de cartographier les moyens pour résoudre le problème remarquable sur notre planète, comme l'exprime le rapport du Club de Rome (Meadows, 1972) et la lenteur des gouvernements mondiaux à suivre ou proposer une réponse appropriée aux changements climatiques déjà perçus dans le monde (Nations Unies, 2023).

Actuellement, les organisations sont en train de s'aligner sur ce nouveau paradigme pour transformer leurs activités en un modèle durable et mesurable, dont l'ESG (Environnement, Social et Gouvernance) a tendance à indiquer des cadres à cette fin (Battisti, 2023) et, aussi, d'autant plus que les projets sont le moyen par lequel les entreprises

investissent pour réaliser des changements, soulignant la nécessité pour les gestionnaires de trouver de nouvelles approches de gestion des projets (Barendsen et al., 2021), où l'un des concepts qui a été mis en avant dans le cadre des projets est donc celui de "*Sustainable Project Management*" (SPM), que l'on peut traduire par « Gestion de Projets Durables » (GPD) et qui offre une perception plus holistique du projet, car il considère le processus de gestion et, aussi, les livrables, couvrant l'ensemble du cycle de vie et des domaines de connaissances (Sabini et al., 2019).

Comme on peut le voir dans la section suivante, le développement durable est de plus en plus consolidé, de manière interdisciplinaire et multi organisationnelle, pour résoudre les défis de ce segment liés au changement climatique et à la durabilité, tels que, par exemple, certains organismes de projet renommés (PMI, IPMA et GPM) démontrant dans leurs publications l'engagement des chercheurs et des praticiens, qui se distingue par ses multiples fonctions essentielles pour influencer son environnement (Hobbs & Menard, 1989).

Il convient de souligner que le concept de développement durable est vaste, mais des termes tels qu'ESG (Environnement, Social et Gouvernance) et RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises), qui ont des origines à des dates et des contextes différents (International Finance, 2003; Villamor & Wallace, 2024), parfois sont traités comme des synonymes dans l'approche organisationnelle, comme le propose Atan et al. (2018), donc dans le cadre de cette recherche, bien que les termes ESG et RSE puissent avoir leurs nuances (par exemple, la question du traitement explicite de la gouvernance en ESG et du traitement indirect en RSE (Gillan et al., 2021)), ils seront utilisés dans le domaine de la durabilité, pour atteindre

une exhaustivité adéquate, répondant ainsi aux questions de recherche proposées dans cet examen de la portée.

En cherchant à comprendre le phénomène du développement durable dans le contexte des projets, Sabini et al. (2019) soulignent la nécessité de mener des recherches sur l'applicabilité de la gestion de projet durable dans ses différents contextes et approches, afin de guider les gestionnaires de projet dans l'adoption de la durabilité en termes pratiques. Slavinski et al. (2023) suggèrent que les recherches portant sur les aspects théoriques et pratiques d'une perspective plus particulière ou plus globale dans la société devraient envisager la possibilité d'approches nouvelles et équilibrées en matière de durabilité, compte tenu de la réalité perçue de la "*projectification*" dans les organisations. Lehtimäki et al. (2023) suggèrent que les recherches futures étudient les intersections entre le phénomène du développement durable et la gestion de projet, car elles doivent être mieux explorées dans une approche de "*project-as-practice*" qui doit inclure les parties prenantes. Jugend & Figueiredo (2017) suggèrent que le contexte du changement climatique pousse les organisations à gérer leurs projets, non seulement dans une optique de coût, de portée, de temps et de qualité, mais aussi dans la perspective que le développement durable apporte, car les organisations ont tendance à se diriger vers leurs objectifs en réalisant des projets dans divers secteurs (Cerne & Jansson, 2019; Larson et al., 2019), qu'ils soient nécessaires aux Dépenses Opérationnelles (OPEX) ou aux Dépenses de Capital (CAPEX), et comme le suggère Michaelides et al. (2014) les organisations ont besoin d'une approche multidimensionnelle, c'est-à-dire l'ESG devrait être les lentilles à travers lequel les projets sont vus, ce qui aboutit à la durabilité. Le PMI dans la publication "*The ESG Imperative:*

Turning Words Into Action" met en avant la nécessité d'un alignement stratégique des organisations et de la formation des dirigeants à la prise de décision, afin d'aller au-delà de l'aspect "environnemental" de la planification et s'impliquer dans les actions dans toutes les sphères de l'ESG. Ainsi, comme le suggère Sabini et al. (2019), le sujet présente de nombreux fragments en ce qui concerne le développement durable dans la gestion de projet, confirmant la nécessité d'un traitement holistique des données, afin que les lacunes soient mises en évidence et donnent l'occasion d'être comblées.

Sur la base de ces perspectives inspirantes ci-dessus, il est entendu qu'un examen de la portée serait le moyen le plus raisonnable qui pourrait permettre de mieux comprendre le sujet et d'identifier les lacunes susceptibles d'orienter de manière plus affirmée les futures recherches, soient revues systématiques, qualitatives, quantitatives ou mixtes. C'est pourquoi les questions suivantes seront abordées dans le cadre de cette recherche :

- (1) Pourquoi le contexte de projet devrait-il être considéré comme un moyen de répondre aux exigences du développement durable ?
- (2) Comment la gestion de projet durable a-t-elle abordé les questions de durabilité ?
- (3) Quels sont les secteurs de l'économie qui ont été les plus exploités dans la gestion de projet pour atteindre le développement durable ?

(4) Quelles sont les limites qui guideront les recherches futures sur la gestion de projet axée sur le développement durable ?

Sur la base des questions de recherche ci-dessus et dans le contexte du développement durable, les objectifs s'agissent d'introduire le rôle de la "*projectification*", qui indique que les projets sont perçus par la société comme un moyen de résoudre des problèmes complexes (Cerne & Jansson, 2019), et qui est liée à la partie comportementale et méthodologique adoptée par les praticiens pour répondre aux mêmes défis (Lehtimäki et al., 2023). Aussi, en cartographiant les paradigmes étudiés et les secteurs économiques (primaire, secondaire, tertiaire), pour recouper la signification de ces ouvrages, par exemple, par rapport aux émissions de CO₂ ou d'autres contextes. Enfin, les lacunes moins explorées seront cartographiées et consolidées, en tenant compte de la perception pratique, des secteurs économiques et des pistes de recherche future indiquées par les chercheurs.

Cet examen de la portée sera structuré conformément aux lignes directrices applicables et paramétrées du "*JBI Manual for Evidence Synthesis*" et au modèle PRISMA-ScR, adapté des revues systématiques (Peters et al., 2020a). De manière générale, l'examen de la portée est un moyen de mettre en œuvre une méthode de synthèse et de systématisation des données probantes pour répondre à une demande de recherche particulier, visant une meilleure compréhension conceptuelle afin de soutenir les voies pour les recherches futures (Munn et al., 2022), de sorte que le modèle PRISMA ("*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*") est un guide d'élaboration qui démontre transparence et rigueur scientifique dans les revues systématiques (Fortin & Gagnon, 2022).

Ce travail est structuré, tout d'abord, en contextualisant le développement durable, en définissant des concepts clés tels que la "*projectification*", l'ESG, Gestion de Projet Durable, et Secteurs Économiques. Ensuite, exposé méthodologique en suivant l'approche JBI/PRISMA-ScR, ce qui donne lieu à des synthèses, à l'émergence de concepts, alignés sur les questions de recherche et les critères d'inclusion et d'exclusion. Enfin, après avoir présenté les résultats, de nouvelles orientations sont proposées. Ainsi, cet examen de la portée propose une synthèse et une catégorisation des articles, qui guideront les recherches futures.

CHAPITRE 1

APERÇU HISTORIQUE

1.1 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Avant d'explorer les jalons historiques du développement durable, nous proposons une conceptualisation du terme qui dans une analyse étymologique superficielle (Online Etymology Dictionary, n.d.) ramène le terme « durable » au XVII^e siècle (1610), en mettant l'accent sur quelque chose qui perdure dans le temps et, le terme « développement », remonte au XVIII^e siècle (1756), signifiant un avancement, une croissance, de quelque chose de manière progressive. En ce sens, on peut comprendre que le développement durable se différencie du développement lui-même, parce qu'il a été caractérisé par l'adjectif durable, qui dénote un développement qui est capable de se supporter au fil du temps, qui présuppose le sens de la pérennité.

Le terme développement durable est digne d'être exploré et consolidé pour éviter sa dissociation ou ses multiples interprétations (Mensah & Ricart Casadevall, 2019) et qui peuvent diverger ou présenter des nuances qui s'écartent du fondement de la durabilité.

Le concept « durable » qui est actuellement utilisé, est souligné comme ayant son origine en 1713 dans l'œuvre de Carlowitz (cité dans Ertz, 2021) dans son ouvrage "*Sylviculture Oeconomica*" pour objectif de la gestion de l'exploitation forestière afin que les générations futures aient également accès aux ressources de manière équivalente (Estupendo et al., 2022).

Meadows (1972) dans son ouvrage *"The limits to growth : a report for the club of rome's project on the predicament of mankind"* , a mis en lumière la réalité en soulignant que les ressources disponibles étaient limitées et ne correspondaient pas à la demande en fonction de la croissance nationale, estimant que la limite de la capacité de la Terre à fournir des ressources serait d'environ 100 ans, mais en croyant à la possibilité de réversibilité de ce scénario par l'équilibre social. Un article ultérieur commentant la publication de Meadows (Karsten, 1972) indique l'impact que le rapport a causé, bien qu'avec des données douteuses, probablement à cause de la complexité du sujet, mais précisant clairement que les décisions tardives de cette génération seraient un acte irresponsable, suggérant un plan approprié à cet effet..

En 1980, le rapport *"World Conservation Strategy – Living Resource Conservation for Sustainable Development"* préparé par « l'Union internationale pour la conservation de la nature et des ressources naturelles (UICN) » en partenariat avec d'autres organisations, soulignait la nécessité de « [...] recueils d'histoires de cas de projets de conservation et de développement durable réussis » (World Conservation et al., 1980, p. 47), invitant la société à s'impliquer dans des projets qui intègrent le défi de la durabilité.

Mais c'est en 1987, dans le rapport de la « Commission mondiale sur l'environnement et le développement », qu'une définition plus précise du « développement durable » est lancée:

Le développement durable n'est pas un état d'harmonie figé, mais plutôt un processus de changement dans lequel l'exploitation des ressources, l'orientation des investissements, l'orientation du développement

technologique, et les changements institutionnels sont rendus compatibles avec les besoins futurs et actuels. (Brundtland, 1987, p. 25 - Traduction Libre)

Ou encore de façon plus condensée:

Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. (Brundtland, 1987, p. 54 - Traduction Libre)

À propos de la conférence des Nations Unies sur l'environnement, dite Rio 1992, qui s'est tenue au Brésil, Dontenwill (2005) met en avant l'objectif de cet événement de promouvoir la réconciliation entre les enjeux écologiques, économiques et sociaux, de manière équilibrée, cela étant une cible dans la poursuite de la responsabilité sociale des entreprises. Dans l'Agenda 21 (Nations Unies, 1992, p. 30), parmi les 40 chapitres du plan d'action, qui couvrait les sujets les plus variés, le domaine de la gestion de projet apparaît, où il est suggéré des actions telles que: « ateliers pour aider les responsables de programmes et de projets à relier les programmes de population aux autres objectifs de développement et environnementaux ». Dans cet événement marquant, l'Agenda 21 était la manifestation d'un accord de coopération des différents pays participants dans la poursuite du développement durable (Moreno et al., 2022). C'est lors de cet événement, en 1992, que fut prise la décision de promouvoir une conférence annuelle entre les parties (COP), pour évaluer et revoir les objectifs de réduction des effets du réchauffement climatique et des gaz à effet de serre, dont la première réunion étant la COP 1, a lieu à Berlin, en 1995 (Stavi, 2022).

En 1997, le concept de développement durable a été mieux compris avec le diagramme exploré par John Elkington (1997 cité dans Ertz, 2021) à travers le "*Triple-*

Bottom-Line" (TBL) dans la Figure 1, soulignant que le centre de ces intersections, dans les domaines environnemental, économique et sociales définit et différencie le facteur de durabilité, en mettant l'accent sur la perspective à long terme du développement, où le mot d'ordre pour parvenir à cet équilibre a été mis en avant en 1998 comme étant le « partenariat », qui s'étend globalement entre tous types d'organisations (Elkington, 2007, p. 37).

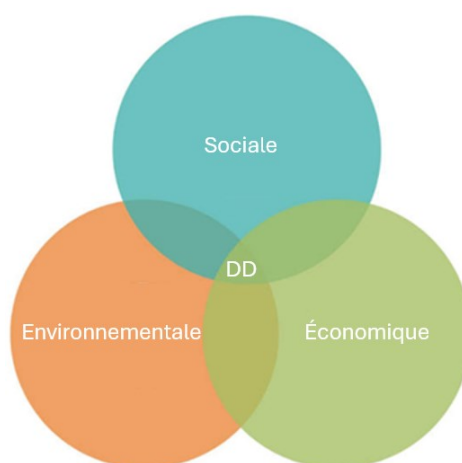


Figure 1 : Le triple bilan

Source : Adapté de Elkington (2018, n.p.)

Lors du Sommet du Millénaire des Nations Unies, qui s'est tenu à New York en 2000, la résolution adoptée à l'assemblée générale met en lumière le concept qui résume tous les objectifs de la réunion :

Ainsi, ce n'est que par des efforts larges et soutenus pour créer un avenir partagé, fondé sur notre humanité commune dans toute sa diversité, que la mondialisation pourra être rendue pleinement inclusive et équitable. (United Nations, 2000, p. 2 - Traduction Libre)

De cette rencontre se dégagent les huit objectifs à poursuivre de 2000 à 2015 (United Nations, n.d.), guidant les participants mondiaux à promouvoir clairement et directement des

actions qui, si elles étaient coordonnées dans leurs nuances respectives, apporteraient des résultats à moyen et long terme. Les objectifs établis sont résumés dans :

1 : Éliminer l'extrême pauvreté et la faim; 2 : Assurer l'éducation primaire pour tous; 3 : Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; 4 : Réduire la mortalité infantile et post-infantile; 5 : Améliorer la santé maternelle; 6 : Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies; 7 : Préserver l'environnement; 8 : Mettre en place un partenariat pour le développement. (United Nations, n.d., n.p.)

La revue des objectifs du Millénaire a eu lieu en 2015, (Moreno et al., 2022) où la principale étape franchie lors de la Conférence des Nations Unies a été l'établissement des objectifs de développement durable, appelé L'Agenda 2030, qui se fixe 17 objectifs (ou catégories majeurs répartis sur 169 cibles) pour les 15 prochaines années :

1 : Pas de pauvreté; 2 : Faim « zéro »; 3 : Bonne santé et bien-être; 4 : Éducation de qualité; 5 : Égalité entre les sexes; 6 : Eau propre et assainissement; 7 : Énergie propre et d'un coût abordable; 8 : Travail décent et croissance économique; 9 : Industrie, innovation et infrastructure; 10 : Inégalités réduites; 11 : Villes et communautés durables; 12 : Consommation et production durables; 13 : Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques; 14 : Vie aquatique; 15 : Vie terrestre; 16 : Paix, justice et institutions efficaces; 17 : Partenariats pour la réalisation des objectifs. (Nations Unies, n.d., n.p.)

Si l'on considère les objectifs créés dans les objectifs du millénaire (2000) avec ceux de l'Agenda 2030 (2015), il est clair qu'ils dépassent le social de manière plus directe, démontrant que les enjeux du réchauffement climatique vont au-delà des héritages sociaux et environnementaux, exigeant un progrès économique, suivant les prémisses d'équilibre prônées dans le « TBL », pour parvenir effectivement à un développement durable à court, moyen et long terme.

Dans une perspective d'atteindre les objectifs de développement durable, la synergie en matière de gestion de projet est fondamentale, c'est-à-dire de la phase de planification à la clôture, en cherchant d'équilibre entre les sphères sociale, économique et environnementale, alignée sur le facteur coopératif convenu et manifesté dans L'Agenda 2030 des Nations Unies de 2015, compte tenu que les organisations ont tendance à se diriger vers leurs objectifs en réalisant des projets dans divers secteurs (Cerne & Jansson, 2019; Larson et al., 2019). Comme exemple de rapprochement lié à ce biais, l'UNOPS (Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets), qui est une entité liée aux Nations Unies et qui possède une vaste expérience dans la gestion des projets alignés sur les 17 objectifs de l'Agenda 2030, peuvent être une source directe de coopération et de formation de connaissance, qui y compris le secteur privé (UNOPS, 2017), ainsi que certains des instituts de référence renommés pour les chercheurs et praticiens dans le domaine de la gestion de projet, tels que le Project Management Institute, L'International Project Management Association et le Green Project Management Association, dont les initiatives historiques seront mentionnées ci-dessous.

1.2 LA DURABILITÉ EN HAUSSE DANS LES PUBLICATIONS

Le développement durable est un phénomène actuel et important, qui pose des défis aux organisations les plus diverses, qui doivent se réinventer pour répondre aux nouvelles demandes et s'orienter face aux besoins des parties prenantes (Jugend & Figueiredo, 2017).

La connaissance des problèmes du réchauffement climatique soulève des questions sur la façon dont la société a été organisée, impliquant une position globale qui nécessite des

changements forts, suggérant que l'économie linéaire n'est pas une voie de valeur et, aussi, sans pérennité (Hwang et al., 2017).

En faisant une recherche rapide sur la plateforme « Scopus » sur les termes "*sustainable development*", limités aux articles et revues, on constate bientôt dans les outils analytiques de données disponibles dans la plateforme (Figure 2), une tendance exponentielle concernant l'intérêt des chercheurs pour le sujet depuis plus de 40 ans, mais dans ses spécificités variées, que selon l'outil (Figure 3), ne présente pas d'uniformité entre les différents domaines de la connaissance.

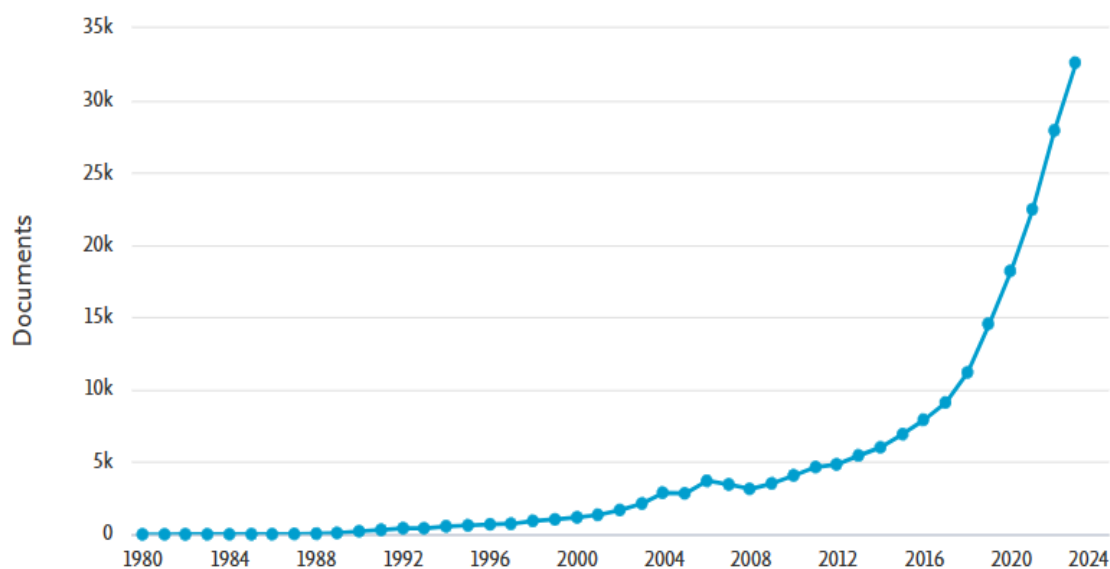


Figure 2 : Articles et Revues "*sustainable development*"
Source : Plateforme Scopus dans "*Analyze search results*"

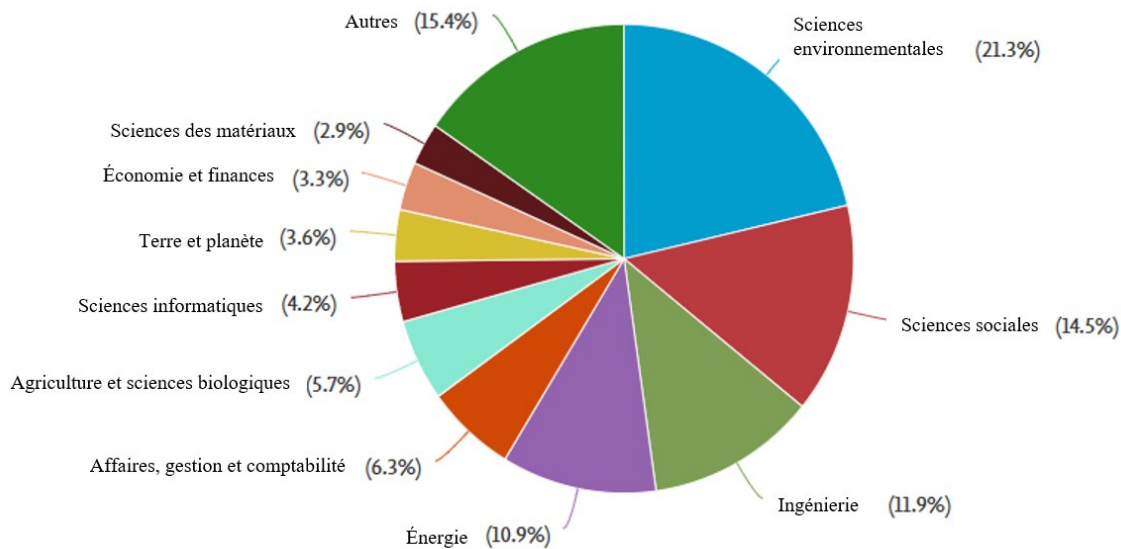


Figure 3 : Articles et revues "sustainable development" par secteur
Source : Plateforme Scopus dans "Analyze search results"

En ajoutant les termes "*project management*" dans les recherches ci-dessus au sein de la plateforme « Scopus », on observe que les chercheurs dans le domaine de la gestion de projet ne se sont pas engagés dans la même proportionnalité que les autres disciplines, comme le montre la Figure 4. De plus, on constate le même phénomène de non-proportionnalité dans les différents domaines de la connaissance, comme représenté dans la Figure 5.

Ce survol historique démontre que même si des progrès ont été réalisés dans l'étude du phénomène du développement durable dans le contexte de la gestion de projet, des opportunités existent encore, aussi comme le démontrent les résultats de cet examen de la portée.

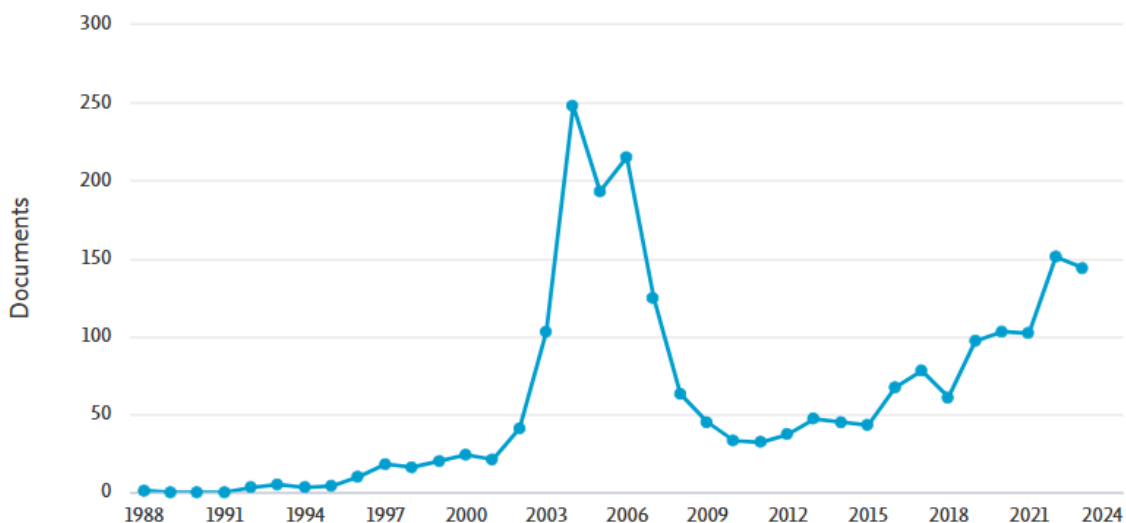


Figure 4 : Articles et revues "sustainable development and project management"
 Source : Plateforme Scopus dans "Analyze search results"

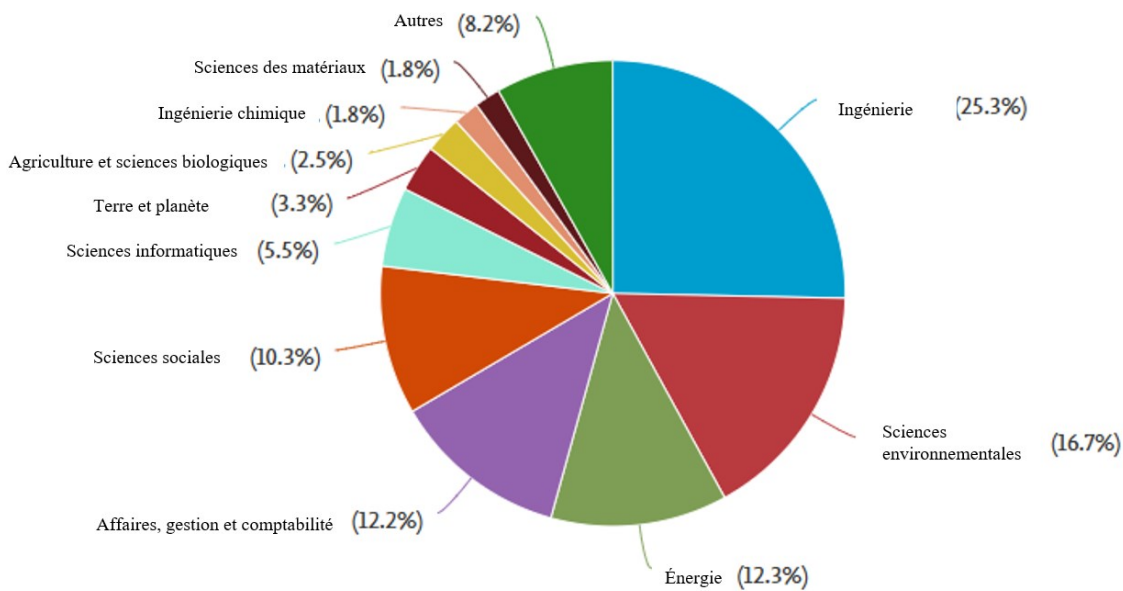


Figure 5 : Articles et revues "sustainable development and project management" par secteur
 Source : Plateforme Scopus dans "Analyze search results"

CHAPITRE 2

DÉFINITIONS DES CONCEPTS CLÉS

2.1 ENVIRONNEMENTAL, SOCIAL ET GOUVERNANCE (ESG)

Selon Villamor & Wallace (2024) le thème de la RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise) a été exploré dans les années 1950 par Bowen, afin de promouvoir un environnement d'entreprise qui réfléchissait la mission sociale des organisations, au-delà de l'objectif central de générer des richesses, avec une adhésion volontaire, favorisant la différenciation de l'image des organisations face aux défis contextuels. Ce cadre d'orientation des entreprises s'appuie généralement sur les théories de la gestion institutionnelle, de la légitimité et des parties prenantes (Villamor & Wallace, 2024). Le contenu pertinent élaboré par Bowen dans son livre *"Social Responsibilities of the Businessman"* a servi de base à la conceptualisation d'une approche plus large du sujet, englobant les questions éthiques, juridiques et économiques, ainsi que les attentes des parties prenantes, créant une toile de fond pour les décideurs et les chercheurs, qui a notamment renforcé le lien entre la RSE et le développement durable, du point de vue de l'atténuation des risques, rendant les entreprises plus acceptables pour la société (Mostepaniuk et al., 2022). Il convient de souligner que dans ce contexte de changements, où la justification sociale des entreprises va au-delà de l'obtention de profits, elles sont de plus en plus soutenues par des réglementations et des lois qui ne les exonéreront pas de leurs responsabilités en matière de développement durable devant les parties prenantes (Latrous et al., 2017). Cette perspective des parties prenantes est conforme aux paramètres de gestion de projet, où, dans la phase de planification, ceux-ci

doivent être identifiés pour une meilleure coordination, un meilleur engagement et, par conséquent, la réussite du projet (PMBOK, 2017). Dans ce cas, l'analyse du cadre RSE est fondamentale pour la mise en œuvre de projets alignés sur l'Agenda 2030, mais une attention est suggérée pour que l'objectif de réussite du projet ne devienne pas des attitudes d'écoblanchiment (Chopra et al., 2024), qui selon le dictionnaire Larousse signifie « l'utilisation fallacieuse d'arguments faisant état de bonnes pratiques écologiques dans des opérations de marketing ou de communication » (Larousse, n.d., n.p.), autrement dit, valoriser les actions propres au TBL, mais omettre les autres impacts négatifs (Adamkiewicz et al., 2022), juste pour permettre une meilleure fluidité pour la réalisation du projet.

Ainsi, le terme RSE peut être compris comme un échantillon de l'univers du développement durable, au même titre que le concept ESG (Environnement, Social et Gouvernance), car RSE et ESG sont des termes interchangeables (Atan et al., 2018; Gillan et al., 2021; Truant et al., 2024). Mais il convient de souligner que l'utilisation de la terminologie « ESG » est beaucoup plus récente, en plus d'aborder plus directement l'aspect gouvernance (Gillan et al., 2021), puisque remonte vers 2003 dans le secteur d'investissement financier, où les parties prenantes pourraient être incitées à combiner les facteurs de développement durable afin de gérer adéquatement leurs portefeuilles d'investissement dans le contexte de *"Socially Responsible Investing"* (SRI), comme le souligne le rapport *"Towards Sustainable and Responsible Investment"* du World Bank Group (International Finance, 2003). L'ESG a gagné en notoriété en 2004, à partir de l'événement promu par les Nations Unies (Global Compact) appelé *"Who cares wins"* et sous la direction du secrétaire général Kofi Annan, marqué par la présence de plusieurs institutions

financières, car l'ESG a été mise en avant comme la réponse du marché financier au développement durable, qui étaient motivés par la création de valeur aux actionnaires, en atténuant les risques, en coopérant pour élargir les portefeuilles d'investissement, en anticipant les réglementations et les lois, en plus d'améliorer leur réputation et leur compétitivité sur le marché international (Global & Swiss Federal Department of Foreign, 2004).

La compréhension des allocations financières pratiquées sur le marché dans le cadre ESG peut être un sujet pertinent lorsque nous traitons de la mise en œuvre de projets, parce que des investissements sont nécessaires pour les rendre viables, et pour les obtenir il faut passer par les critères des institutions financières, qui sont de plus en plus encadrées selon les concepts de durabilité (Varon, 2022). Selon une étude menée par l'Université d'Oxford (Thacker et al., 2018), les projets d'infrastructures (transport, eau, santé, éducation, citoyenneté, énergie, communication numérique, etc.) influencent environ 92 % des 17 objectifs de développement durable de L'Agenda 2030. Il y a une estimation (Thacker et al., 2018) que pour atteindre les objectifs mondiaux d'infrastructure, environ 97 milliards USD doivent être investis d'ici 2040. Confirmant ces données d'avoir un intérêt croissant de la part des investisseurs de respecter les critères ESG, en 2020 les actifs gérés à cet effet dépassaient 35% du total (GSIA, 2020) et tendant à atteindre 50 000 milliards de dollars d'ici 2025 (Bloomberg, 2021).

Par conséquent, l'ESG peut être compris, en bref, comme un outil qui favorise la transparence pour les investisseurs et offre des paramètres d'amélioration continue aux

organisations, avec la mise en place d'indicateurs de performance clairs (Chopra et al., 2024) et qui reflètent leurs actions de développement durable dans les dimensions environnementales, sociales et de gouvernance de leurs modèles d'affaires (Gillan et al., 2021), afin d'influencer ses valeurs, son image et ses résultats auprès de toutes les parties prenantes (Truant et al., 2024).

Dans le contexte de projet, il est à noter que le PMI dans sa publication *"Measuring the Impact of ESG Initiatives"* renforce l'importance de l'ESG suggérant des voies qui alignent la mise en œuvre des projets avec les investissements et Objectifs de Développement Durable de L'Agenda 2030, où la mise en place de indicateurs peut guider la gestion des actions durables, permettant des *"benchmarks"* reproductibles sur le marché. Dans une autre publication, *"The ESG Imperative: Turning Words Into Action"* le PMI met en avant la nécessité d'un alignement stratégique des organisations et de la formation des dirigeants à la prise de décision en considérant toutes les sphères de l'ESG.

Ainsi, à travers cette relation favorable entre ESG dans le domaine du développement durable dans le cadre du management (Mostepaniuk et al., 2022), comme le suggère Krechowicz (2022), il devient possible, par exemple, de relier les perspectives des parties prenantes, les ressources, la gestion des risques et le succès, renforçant l'importance de l'ajouter à cette recherche pour une meilleure ampleur, ce qui favorise un résultat adapté aux attentes de cet examen de la portée.

2.2 LE CONTEXTE DE LA PROJECTIFICATION

Selon Moreno Escobar et al. (2023), le terme "*projectification*" est apparu dans les années 90, apportant le sens que les organisations donnent aux projets, les transformant en un moyen d'atteindre leurs objectifs et de mettre en action leurs stratégies, mettant en avant les changements d'un point de vue organisationnel, mais sans dissocier le concept dans lequel un projet est la réalisation d'activités spécifiques et temporelles par une équipe (Lundin et Söderholm, 1995, cité dans Ekstedt, 2019).

Ces changements, qui ont transformé les structures des organisations dans cette approche « par projet », touchent tous les secteurs de la société, et pas seulement le secteur privé, et ont un impact sur la manière dont les professionnels gèrent, ainsi que sur la structure de gouvernance des institutions (Jacobsen, 2022). Ekstedt (2019) observe que ce phénomène implique une tendance à la hausse dans laquelle les employés des organisations allouent de plus en plus leur temps de travail utile à des projets, et souligne également la capacité d'adaptation que la perspective de "*projectification*" apporte avec elle pour favoriser les livraisons qui cartographient et impliquent les parties prenantes.

Moreno Escobar (2023), dans son étude systématique de la "*projectification*", il souligne l'étendue du sujet, qui influence et couvre les dimensions des professionnels, des entreprises, leurs différents secteurs, des communautés, des régions, etc., tendant à changer les structures sociales, où parmi ses principales forces motrices se trouve l'acceptation méthodologique répandue dans la sphère académique et aussi la question de la longévité du

projet, qui par nature se justifie par la génération de valeur pour les parties intéressées (Moreno Escobar et al., 2023).

L'un des avantages de cette perspective pour relever les défis du développement durable est qu'un projet complexe comme celui-ci peut être divisé en différents segments pour atteindre les objectifs fixés (Cerne & Jansson, 2019), comme dans l'Agenda 2030, mais qui doit encore être mieux étayée scientifiquement afin de démontrer ce lien et, par conséquent, son efficacité dans le contexte local et mondial, car ils auront certainement des approches différentes dans chaque secteur économique (primaire, secondaire ou tertiaire), puisque la variable d'impact réel (par exemple les émissions de CO₂) varie entre les secteurs d'activité économique les plus divers. De plus, le concept même de "*projectification*" peut avoir ses propres particularités, notamment celle d'apporter de nouveaux défis à la problématique du développement durable, tant sur le plan social qu'économique, que ce soit au niveau individuel (par exemple, une éventuelle interruption temporaire de carrière lorsque le projet est terminé), organisationnel (par exemple, adapter la structure interne pour que les ressources collaborent à différents projets) ou social (mettre en place des actions globalement pertinentes au milieu des diversités économiques de chaque pays) (Cerne & Jansson, 2019; Ekstedt, 2019; Moreno Escobar et al., 2023).

Il convient donc de préciser que cette approche de la "*projectification*" vise uniquement et exclusivement à mettre en évidence le contexte favorable de notre société en matière de gestion de projet, ce qui permettra, dans cet examen de la portée, de cartographier

les approches qui relient ces deux domaines, à savoir le développement durable et la gestion de projet.

2.3 GESTION DE PROJET DURABLE

La définition de la gestion de projet durable a commencé à se dessiner en 2009, dans des documents issus de conférences sur la gestion de projet, apportant essentiellement une approche d'optimisation des ressources et standardisation (Silvius & Schipper, 2014), impactant ainsi la gouvernance de l'organisation pour atteindre l'équilibre environnemental, social et économique, de manière plus holistique, en considérant les projets dans leur ensemble au sein d'une organisation, c'est-à-dire dans la gestion de programmes de projets visant à promouvoir les impacts positifs et à réduire les impacts négatifs en termes de durabilité (Tam, 2010).

Silvius & Shipper (2014) ont bien compris que la Gestion de Projet Durable nécessite une approche holistique qui va au-delà du contrôle des coûts, des délais, de la portée, de la qualité, exigeant une approche qui implique la sensibilisation et la participation des parties intéressées, dans le même but de développement durable, de façon que la temporalité du projet n'est pas une contrainte, parce qu'il repose aussi sur la génération de valeur à long terme.

L'un des défis pour une seule définition de la « Gestion de Projet Durable » est dû à la diversité disciplinaire au sein du domaine de la gestion de projet, qui, entre autres, doit comprendre que les procédures de gestion de projet ne peuvent pas être isolées du produit ou

service à livrer (Sabini et al., 2019), par exemple, dans la construction d'un artefact destiné à la destruction massive, quelle que soit la quantité de bonnes pratiques de gestion utilisées, avec des indicateurs durables, en fin de compte, le livrable serait incompatible avec le développement durable, puis, le processus de livraison ne peut pas être isolé d'un produit ou service, ni limité à générer de la valeur à court terme.

Par conséquent, Silvius & Shipper (2014) conceptualisent la Gestion de Projet Durable dans une perspective globale, comme suit :

La gestion de projet durable est la planification, la surveillance et le contrôle de la réalisation du projet et des processus de soutien, en tenant compte des aspects environnementaux, économiques et sociaux du cycle de vie des ressources, des processus, des résultats et des effets du projet, dans le but d'obtenir des avantages pour les parties prenantes, et d'une manière transparente, équitable et éthique qui inclut la participation proactive des parties prenantes. (Silvius & Schipper, 2014, p. 79 - Traduction Libre)

Cette définition semble correspondre à la perspective du développement durable, qui envisage le projet de manière holistique, reliant la durabilité au processus de gestion, aux livrables et à la gouvernance. Armenia et al. (2019) ajoute, ce qui est compris comme implicite dans la conceptualisation de Silvius & Schipper (2014), où l'application du concept de gestion de projet durable implique un cycle d'amélioration continue de la dynamique d'apprentissage de l'organisation lors de la réalisation de projets. De plus, comme le suggère Magano et al. (2021) cette conceptualisation proposée de la gestion de projet durable ne divise pas la question dans une perspective de durabilité « par » ou « pour » le projet, car les processus de gestion et les spécifications des livrables sont influencés par la durabilité

(Madureira et al., 2022). Ainsi, il est attendu réaliser cet examen de la portée en profitant de cette définition globale et qui vise à assurer la pérennité des projets.

2.4 LE PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE

Le Project Management Institute (PMI), fondé en 1969, est une association professionnelle de gestion de projet et avec une communauté mondiale qui opère dans diverses sphères de la société, soit par le réseautage, la collaboration à la recherche et à l'éducation, dans le but de préparer les organisations et les individus pour être plus efficaces et compétents dans le domaine de la gestion de projet (PMI, n.d.-a).

Dans le cadre des actions qui démontrent l'engagement de PMI face aux défis du développement durable et de l'Agenda 2030, il est devenu en 2019 partenaire du Pacte mondial des Nations Unies (UNGC), qui rassemble des milliers d'entreprises et de partenaires, avec un engagement à rechercher les moyens d'appliquer des actions dans la gestion de projets, de programmes ou de portefeuilles pour aider à atteindre les objectifs mondiaux de développement durable (Project Management Institute, 2021).

Dans la Communication sur l'engagement signée le 6 février 2023, par le Président-directeur général de PMI (M. Pierre Le Manh) à l'UNGC, il ressort :

Avec cet engagement, PMI exprime son intention de soutenir les Dix Principes des Nations Unies Pacte mondial des Nations Unies et faire progresser les 17 objectifs de développement durable des Nations Unies. Nous énoncerons clairement nos obligations envers notre communauté internationale et le public. Nous nous engageons à participer et à nous engager auprès du Pacte mondial des Nations Unies de la manière suivante : [...] Aligner les politiques de PMI sur les dix principes du Pacte mondial

des Nations Unies et les 17 objectifs de développement durable des Nations Unies, notamment en donnant la priorité à la diversité, à l'équité et à l'inclusion dans les programmes, les politiques et le code d'éthique et les statuts des chapitres de PMI. [...] (Manh, 2023, n.p. - Traduction Libre)

Il est entendu que ce point d'engagement, mentionné ci-dessus, a une valeur ajoutée et démontre que le profil du professionnel en gestion de projet reconnu par le PMI (membres, bénévoles ou titulaires d'une certification) devrait s'adapter à cette nouvelle perspective qui, hypothétiquement, cela peut devenir plus clairement une question éthique, ce qui impliquerait probablement que le professionnel ne pourrait pas s'engager dans des projets qui ne sont pas alignés avec les objectifs fondamentaux de l'Agenda 2030.

Dans le rapport PMI *"Global Mégatendances"* pour 2022, six tendances se dégagent (1. Révolution numérique ; 2. Crise climatique ; 3. Changements démographiques ; 4. Changements économiques ; 5. Pénuries de main-d'œuvre ; 6. Mouvements citoyens , civiques et pour l'égalité) qui ont des implications pour la gestion de projet, dont le PMI se positionne : « les pratiques de développement durable devront être intégrées à chaque projet et chaque processus si nous souhaitons contrer les effets les plus dommageables du réchauffement climatique » (PMI_Megatrends, 2022, p. 7), renforçant ainsi l'importance du sujet pour ses parties prenantes.

L'une des initiatives notables au regard de l'engagement du PMI envers l'ESG a été la création d'un *"Resource HUB"*, pour sensibiliser et apporter des implications pratiques aux chefs de projet (PMI, n.d.-b) en dont le rapport *"The ESG Imperative"* indique le rôle pertinent des porteurs de projets dans l'atteinte des objectifs de développement durable (PMI,

2022a) et, de cette façon, se démarquer par l'influence positive auprès de ses milliers d'associés à travers le monde.

2.5 L'INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION

L'International Project Management Association (IPMA), fondée en 1965, a été la première association de gestion de projets, dans le but d'aider les professionnels du secteur à réussir leurs projets et leurs entreprises, grâce à une formation spécifique et aux certifications respectives, et est formée et dirigée par des bénévoles et des membres expérimentés (IPMA, n.d.).

IPMA, sur sa page web vis-à-vis de l'ESG (International Project Management Association, n.d.-a) souligne que le manque de compétence est un risque qui peut conduire à l'échec dans la réalisation de projets de développement durable, à partir de laquelle l'organisation se nomme engagée dans la création de normes et d'un environnement qui assure la diffusion des connaissances aux individus et aux organisations.

Parmi les missions d'IPMA, se distingue dans la suivante :

Faciliter la co-création et tirer parti de la diversité de notre réseau mondial au profit de la profession, de l'économie, de la société et de l'environnement. (International Project Management Association, n.d.-b - Traduction Libre)

IPMA comprend que tout projet peut avoir des principes de durabilité appliqués, en particulier avec l'identification des avantages avant même le démarrage du projet et avec une perspective à long terme (IPMA, 2016). À la recherche de la consolidation des critères de

réussite du projet, dans le rapport *"Project Excellence Baseline"* (IPMA, 2016) L'IPMA comprend un projet durable comme un projet qui présente un équilibre entre « les gens et le but », « processus et ressources » et « résultats du projet », aussi en ajoutant:

La durabilité, [...], s'observe tant en termes d'effets sur l'environnement que de pérennité des résultats. Il est atteint grâce à la livraison, au suivi et à l'utilisation continus des résultats du projet pour régir les objectifs, stimuler l'engagement des personnes, sécuriser les processus adéquats et assurer une utilisation responsable des ressources (IPMA, 2016, p. 59 - Traduction Libre)

Les publications en libre accès disponibles sur IPMA (<https://shop.ipma.world/>) qui, entre autres, consolident les articles de la *"IPMA Research Conference"*, démontrent l'intérêt croissant des chercheurs à unir leurs efforts pour collaborer avec les objectifs de l'Agenda 2030, suggérant ainsi l'engagement de l'association et de ses membres dans l'accomplissement de sa mission, comme mentionné ci-dessus, cherchant à aligner ses projets avec la demande de la transition vers une économie verte.

2.6 GREEN PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION

Le Green Project Management (GPM) est une organisation mondiale, fondée en 2009, qui prône la durabilité dans la gestion de projet et qualifie et certifie les managers dans la perspective du « développement régénératif », aboutissant à la méthode de *"Green Project Management"* :

En général, le développement régénérateur est considéré comme une approche plus proactive et transformatrice pour résoudre les problèmes environnementaux et sociaux, tandis que le développement durable est davantage axé sur le maintien du statu quo. GPM utilise des approches régénératives dans tout son travail. *"Green Project Management®"*, ou

"Sustainable Project Management", est l'application de méthodes, d'outils et de techniques pour atteindre un objectif déclaré tout en tenant compte de l'ensemble du cycle de vie du résultat du projet pour assurer un impact environnemental, social et économique net positif. (Green Project Management, n.d. - Traduction Libre)

Avant même que le PMI ne rejoigne le *"United Nations Compact Global"*, en 2013 GPM Global a fait sa demande d'adhésion, démontrant son engagement envers les objectifs des « Objectifs du Millénaire pour le Développement », en plus de souligner l'engagement envers les groupes de 10 principes liés aux droits de l'homme, normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption (United Nations Global Compact, n.d.).

Dans son *"Communication on Engagement Report"* (United Nations Global Compact, 2016) le GPM expose ses principes en alignement avec l'UNGC, dont on peut souligner le partenariat avec IPMA depuis 2015, pour le soutien à la directive de durabilité dans la gestion de projet, et avec des chapitres de PMI et des universités.

Depuis 2022, GPM Global et PMI ont conclu un partenariat stratégique pour réaliser l'Agenda 2030 afin d'imprégner la durabilité dans la gestion de projet (PMI, 2022b).

Le GPM a une norme qui guide la mise en œuvre des lignes directrices de durabilité dans la gestion de projet, basée sur la méthode appelée « PRiSM P5 » (Projets intégrant des méthodes durables) et qui a été inspirée par la liste de contrôle développée dans « le séminaire d'experts IPMA® 2010, Survival et la durabilité comme défis pour les projets » (GPM, 2014, p. 6), qui envisage le projet sous l'angle des impacts produits (durée de vie et entretien) et de l'impact processus (efficacité, efficacité, équité), discuter des objectifs fixés dans l'Agenda

2030, donner des indices sur la manière dont le chef de projet peut mettre en œuvre des actions en alignement avec ces lignes directrices (GPM, 2023).

Dans une enquête réalisée par le GPM auprès de 30 000 répondants en 2019, il est souligné que 71% des chefs de projet qui ont mis en pratique la méthode P5 ont pu constater des bénéfices tangibles en matière de durabilité, ce nombre passant à 83% (33 300 répondants) en 2022, suggérant qu'il est possible de gérer des projets en lien avec les objectifs mondiaux de développement durable et en équilibre avec le « TBL » (GPM, 2023).

Tout ce mouvement des associations de projet suggère une prise de conscience que l'atteinte des objectifs de l'Agenda 2030 est directement liée à leur implication dans la diffusion des connaissances et des bonnes pratiques dans la gestion des projets qui permettent de réussir à parvenir à une économie à faibles émissions de gaz à effet de serre.

2.7 SECTEURS ÉCONOMIQUES

La théorie du secteur économique trouve ses origines au XVII^e siècle grâce à William Petty (Schafran et al., 2018), conduisant à une meilleure compréhension du poids économique de chaque secteur dans la production de richesse des pays, en s'inspirant avant tout des études économiques classiques du XIX^e siècle, comme Adam Smith, David Ricardo, Karl Marx, John Stuart Mill, entre autres (Kenessey, 1987) . Cette consolidation des secteurs a évolué à partir de la perspective prédominante de la main-d'œuvre, où au début elle était principalement affectée à l'agriculture, puis aussi à la production et maintenant, aux catégories de divers services, respectivement, se référant aux secteurs primaire, secondaire

et tertiaire, comme suggéré par Allan G. Fisher, Colin Clark et Simon Kuznets (Kenessey, 1987).

Les secteurs économiques peuvent être compris comme :

Les activités primaires sont de nature agricole ou extractive et sont limitées par des facteurs de croissance naturelle. Les activités secondaires sont principalement composées d'activités de fabrication et de production et sont limitées par des facteurs mécaniques. Les activités tertiaires sont basées sur les services et dépendent des compétences et de l'expertise humaines, qui les limitent. Les activités primaires et secondaires se distinguent également des activités tertiaires par la nature de leur production, qui est de nature tangible, alors que les activités tertiaires produisent des résultats intangibles. (Schafran et al., 2018, p. 1710 - Traduction Libre)

Comprendre la répartition des secteurs économiques dans chaque nation est important, car il existe un lien direct entre le développement durable et la planification des transitions économiques, afin d'éviter une augmentation de la pauvreté au sein de la classe ouvrière, qui doit s'adapter à de nouveaux paradigmes (Hull, 2009), avec une orientation stratégique (hypothétiquement assumée au niveau gouvernemental) qui prépare toutes les parties prenantes aux changements.

En outre, les secteurs économiques, du point de vue des causes et des effets, ont des poids différents pour les contributions du changement climatique, qui affecte directement le développement durable (Massuga et al., 2022). Par exemple, Almeida et al. (2013) dans ses recherches sur le marché brésilien, conclut qu'une économie qui se développe uniquement sur la base du secteur primaire n'est pas adaptée au développement durable, étant donné que le marché des matières premières achète à bas prix (secteur primaire) et vend (secteur

tertiaire) à des prix élevés après avoir été industrialisé (secteur secondaire), ce qui a un impact sur la croissance économique.

Étant donné que le contexte de la gestion de projet s'inscrit dans le secteur économique tertiaire (services), mais interagit dans les sous-secteurs (Ritchie et al., 2024) les plus divers de l'économie, en raison de sa caractéristique méthodologique d'approches multiples, il est entendu que les chercheurs et les praticiens doivent avoir cette perspective sur l'impact que chaque secteur a sur le développement durable, direct ou indirect, pour prioriser les actions qui peuvent refléter l'urgence qui apporteront une coopération, répondant aux défis proposés dans les objectifs de l'Agenda 2030, avec une perception claire des avancées liées aux secteurs d'activités économiques, comme proposé, dans un autre contexte, par Christodoulaki et al. (2024).

CHAPITRE 3

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

3.1 APERÇU DE LA MÉTHODOLOGIE

La méthodologie choisie pour la préparation de cette recherche s'inscrit dans la catégorie des synthèses de connaissances, qui, en général, sont réalisées et organisées selon le modèle choisi (Fortin & Gagnon, 2022). Bref, l'objectif principal des synthèses de connaissances est de « rassembler toutes les connaissances sur un sujet donné afin d'en dégager une compréhension globale » (Fortin & Gagnon, 2022, p. 232), ce qui permettra aux chercheurs de trouver des lacunes, c'est-à-dire de meilleures opportunités de recherche pour compléter la collection scientifique en une manière plus pertinente.

Sutton et al. (2019) dans ses recherches, il a trouvé 48 types de synthèses de connaissances, parmi lesquelles elles ont été classées en 7 groupes, à savoir : les revues de littérature « traditionnelles »; les revues systématiques; les revues de revues; les revues rapides; les revues qualitatives; les revues de méthodes mixtes; et, les revues à objectifs spécifiques. En général, selon Lalancette & Luckerhoff (2023, pp. 168-171) ces 7 groupes peuvent être compris comme suit dans le « Tableau 1.0 » :

Tableau 1.0 : Sommaire d'exemples de revues et caractéristiques

Type	Question de Recherche	Caractéristique	Rigueur Méthodologique	Exhaustivité	Donnés Probantes	Biais	Synthèse de connaissance
Revue de la littérature	Plusieurs	Exploratoire	Non	Non	Recommandée	Non	Non

Revue systématique	Une question	Spécifique	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Revue de revues	Une question	Spécifique	Non	Non	Recommandée	Non	Non
Revue rapide	Plusieurs	Exploratoire	Non	Non	Oui	Non	Non
Revue qualitative	Une question	Exploratoire	Oui	Non	Oui	Non	Narrative
Revue mixte	Une question	Exploratoire	Oui	Non	Oui	Non	Narrative et/ ou statistique
Examen de la portée	Plusieurs	Exploratoire	Oui	Non	Oui	Non	Oui

Source : L'auteur inspiré dans les données de Lalancette & Luckerhoff (2023, pp. 168-171)

- Les revues de littérature « traditionnelles » ont tendance à répondre à la question de recherche à travers l'exploration d'un large panorama scientifique, ce qui aboutit généralement à une compréhension du contenu produit et de son statut scientifique, mais tend à avoir un biais quant aux critères, qui ne sont pas toujours rigoureux, affectant ainsi les conclusions (Siriwardena & Whitley, 2022);
- Les revues systématiques proposent un développement de synthèse de connaissances, suivant des étapes rigoureuses et scientifiquement reconnues, dans le but de répondre à une question de recherche très précise, ce qui implique une étude exhaustive conformément aux paramètres, c'est-à-dire aux critères adoptés, dont le modèle PRISMA (*"Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses"*) peut être mentionné à titre de guide de référence, et généralement basé sur la sélection des études primaires (Siriwardena & Whitley, 2022);

- Les revues de revues peuvent être comprises comme la consolidation des revues disponibles sur un sujet spécifique, en supposant la disponibilité d'une large base de données à cet effet;
- Les revues rapides sont un type de recherche très spécifique visant à fournir des paramètres pour des décisions fondées sur un sujet donné à l'aide de données probantes, ce qui facilite les étapes d'une future revue systématique, mais sans la rigueur méthodologique d'une revue systématique (Siriwardena & Whitley, 2022);
- Les revues qualitatives utilisent des études qualitatives primaires qui traitent du même phénomène, pour réaliser des synthèses de connaissances de manière narrative (Fortin & Gagnon, 2022);
- Les revues de méthodes mixtes utilisent des études primaires qualitatives et quantitatives, ou mixtes, traitant d'un même phénomène, pour réaliser des synthèses de connaissances de manière tantôt narrative, tantôt statistique, qui aboutiront à une vision générale du phénomène étudié (Fortin & Gagnon, 2022);
- Les revues à objectifs spécifiques est le groupe le plus complet et ses méthodes et critères sont paramétrés en fonction de l'objectif général de la recherche, donnant ainsi le ton stratégique qui, comme dans cette recherche, peut viser à répondre à plus d'une question de recherche de manière systématique (Sutton et al., 2019).

Face aux nombreuses possibilités de réaliser des synthèses de connaissances, il a été compris que cette recherche répondrait mieux à ses objectifs et aux réponses aux questions de recherche à travers un examen de la portée, qui s'inscrit dans la catégorie des revues à objectifs spécifiques (Sutton et al., 2019).

3.2 L'EXAMEN DE LA PORTÉE

L'examen de la portée est une méthode de recherche de synthèse des connaissances qui a une rigueur similaire à celle d'un examen systématique traditionnel, mais qui est appliquée lorsque la question de recherche est plus large ou lorsque l'objectif est de cartographier les connaissances scientifiques du phénomène de façon plus exploratoire afin d'ouvrir la voie à une revue systématique, qui utilisera une question de recherche beaucoup plus précise, voire, orientant les lacunes pour le développement d'études primaires, qu'elles soient qualitatives, quantitatives ou mixtes (Siriwardena & Whitley, 2022). Fortin & Gagnon (2022) suggère que ce type de recherche, basé sur des données probantes, vise à comprendre comment le phénomène a été abordé, de manière non exhaustive, en se limitant aux objectifs et aux questions de recherche établis. Le *"JBI Evidence Synthesis"* fournit la définition suivante :

Un examen de la portée est un type de synthèse de données probantes qui vise à identifier et cartographier systématiquement l'ensemble des données probantes disponibles sur un sujet, un domaine, un concept ou une question particulière, souvent quelle que soit leur source (c'est-à-dire recherche primaire, revues, preuves non empiriques), dans des contextes particuliers. Les examens de la portée peuvent clarifier les concepts/définitions clés de la littérature et identifier les caractéristiques ou facteurs clés liés à un concept, y compris ceux liés à la recherche méthodologique. (Munn et al., 2022, n.p. - Traduction Libre)

Arksey & O'Malley (2005) en plus de recommander ce type d'études pour comprendre des phénomènes complexes, comme la question du développement durable (Ika & Munro, 2022), ils conseillent que la révision de la portée puisse être réalisée avec la motivation de comprendre ce qui a déjà été fait jusqu'à présent, en vérifiant la faisabilité de réaliser une revue systématique (qui peut être nécessaire ou non par la suite), la synthèse des informations trouvées, ainsi que la diffusion de la recherche et, enfin, la présentation des lacunes de la littérature, qui peuvent suggérer, ou non, des opportunités de recherches futures, et qui pourrait être utile pour élargir la collection scientifique en général.

Peters et al. (2020a) indique les correspondances terminologiques suivantes pour les examens de la portée dans la littérature : revues cartographiques ("*mapping reviews*") ou études de cadrage ("*scoping studies*"). Siriwardena & Whitley (2022) suggère également d'utiliser le terme « examen systématique de la portée » ("*systematic scoping reviews*").

Fortin & Gagnon (2022), en ce qui concerne les revues systématiques, ils suggèrent trois organisations internationales de référence en termes de facteurs méthodologiques, en raison de leur acceptation et de leur rigueur scientifique reconnue, qui sont : Cochrane Collaboration (fondée en 1993), Campbell Collaboration (fondée en 2000) et Joanna Briggs Institute (JBI – fondée en 2000), qui parmi les différentes nuances de la revue systématique, JBI aborde également de manière structurée et rigoureuse les démarches pour réaliser un examen de la portée (Peters et al., 2020a).

Les lignes directrices du manuel JBI, adoptées dans cette recherche, renforcent, en termes généraux, les motivations pertinentes pour préparer un examen de la portée :

a) En tant que précurseur d'une revue systématique; b) Identifier les types de preuves disponibles dans un domaine donné; c) Identifier et analyser les lacunes dans les connaissances; d) Clarifier les concepts/définitions clés dans la littérature; e) Examiner comment la recherche est menée sur un sujet ou un domaine donné; f) Identifier les caractéristiques ou facteurs clés liés à un concept. (Peters et al., 2020a, p. 409 - Traduction Libre)

Cette méthodologie de l'examen de la portée, comme déjà mentionné (Peters et al., 2020a), se propose d'étudier les preuves du phénomène de développement durable dans le contexte de la gestion de projet, afin de consolider les connaissances disponibles, conformément aux orientations méthodologiques et aux paramètres informés dans le Manuel JBI et le guide PRISMA-ScR, à l'exception d'enregistrement du protocole. En résumé, le cadre suivant peut être trouvé dans le manuel JBI (Peters et al., 2020b) indiquant les étapes à suivre pour l'élaboration de l'examen de la portée :

1) Définir et aligner les objectifs et les questions ; 2) Développer et aligner les critères d'inclusion avec l'objectif, ou les objectifs, et la/les question(s) ; 3) Décrire l'approche prévue pour la recherche de preuves, la sélection, l'extraction de données et la présentation des preuves ; 4) Recherche des données probantes ; 5) Sélection des données probantes ; 6) Extraction des données ; 7) Analyse des données ; 8) Présentation des résultats ; 9) Résumer les données probantes par rapport à l'objectif de l'examen, tirer des conclusions et noter les implications éventuelles des résultats. (Peters et al., 2020b, n.p. - Traduction Libre)

Le guide PRISMA (*"Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses"*) a été développé pour valider ou démontrer la transparence et la rigueur scientifique appliquées dans les revues systématiques (Fortin & Gagnon, 2022). La version PRISMA-ScR (acronyme « ScR » signifiant *"Scoping Review"*) s'est basée sur la version PRISMA, en sélectionnant uniquement les éléments de la liste de contrôle applicables, ce qui reflète à la fois la rigueur scientifique et la méthode de revue systématique intégrale (Tricco

et al., 2018), mais avec des objectifs légèrement différents et de façon plus exploratoire. La liste de contrôle complète PRISMA-ScR utilisée de référence dans cette recherche est disponible dans l'Annexe 1.

3.3 DESCRIPTION DE LA DÉMARCHE

3.3.1 ÉTAPE 1 – PROTOCOLE ET ENREGISTREMENT

Tout comme dans une revue systématique rigoureuse, le protocole devrait être conçu pour précéder la recherche elle-même, selon le manuel JBI (Peters et al., 2020a).

Le protocole est le guide étape par étape pour mener la recherche, qui fait preuve de transparence et de rigueur méthodologique, garantissant que si un autre chercheur suit les mêmes étapes, il arrivera aux résultats présentés de la même manière (Siriwardena & Whitley, 2022).

Soulignant l'importance du protocole, Fortin & Gagnon (2022) suggèrent que cela établisse clairement les lignes directrices et les critères, afin de réduire les risques de biaiser la recherche.

Malgré il est recommandé d'enregistrer le protocole sur la plateforme PROSPERO, spécifique aux revues systématiques, celui-ci n'est pas encore rendu disponible pour les examens de la portée, comme l'indique Peters et al. (2020a), cependant, ce mémoire sera rendu disponible sur la plateforme d'accès libre de l'UQAC (<https://constellation.uqac.ca/>) pour consultation, démontrant la transparence et la rigueur adoptées, en s'appuyant sur le manuel JBI et le guide PRISMA-ScR, tel que présenté dans les étapes subséquentes.

3.3.2 ÉTAPE 2 – TITRE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Le manuel JBI (Peters et al., 2020a) guide l'élaboration du titre et des questions de recherche basées sur l'utilisation de la perspective PCC (Population, Concept et Contexte), suggérant également qu'une partie du titre exprime clairement qu'il s'agit d'un examen de la portée, comme dans cette recherche :

« [...] : UN EXAMEN DE LA PORTÉE »

Du point de vue indiqué ci-dessus, nous avons :

- Population : Les implications des études disponibles dans la base de données (Scopus), selon les critères retenus ;
- Concept : L'ESG (Environnemental, Social et Gouvernance) s'entend plus largement comme le Développement Durable, pour la couverture souhaitée;
- Contexte : Il s'agit du phénomène du développement durable dans le contexte spécifique de la gestion de projet.

Il en résulte les questions de recherche suivantes :

- (1) Pourquoi le contexte de projet devrait-il être considéré comme un moyen de répondre aux exigences du développement durable ?
- (2) Comment la gestion de projet durable a-t-elle abordé les questions de durabilité ?

- (3) Quels sont les secteurs de l'économie qui ont été les plus exploités dans la gestion de projet pour atteindre le développement durable ?
- (4) Quelles sont les limites qui guideront les recherches futures sur la gestion de projet axée sur le développement durable ?

Il est entendu que la définition soignée et concise de la question de recherche contribue clairement au filtrage qu'effectueront les critères d'inclusion et d'exclusion (Larivière & Corbière, 2014).

3.3.3 ÉTAPE 3 – CRITÈRES D'INCLUSION ET D'EXCLUSION

Comme suggéré par Peters et al. (2020a) le titre, les questions de recherche et les critères, s'ils sont harmonisés, tendent à coopérer pour le développement adéquat de l'examen de la portée, renforçant son utilité afin que les parties intéressées puissent tirer davantage parti du contenu scientifique préparé.

L'établissement de critères d'inclusion et d'exclusion n'est rien d'autre que la consolidation d'une approche appropriée de sélection des sources de données, aboutissant à une première délimitation, ou filtrage, alignée sur les objectifs de la recherche (Corbière, 2014; Corbière & Rivière, 2020).

Par conséquent, les critères d'inclusion suivants ont été établis :

- Articles scientifiques soumis à l'évaluation d'un comité de lecture, afin que les synthèses de connaissances démontrent une rigueur scientifique adéquate;

- Année : 2018 – 2023, en s'inspirant du fait que la revue systématique préparée par Sabini et al. (2019) limité jusqu'en 2017;
- Langues : anglais, français, portugais et espagnol;
- Publications dans le cadre de la gestion de projet;
- Méthodologie de publication : revues ou utilisant des méthodes qualitatives, quantitatives ou mixtes;

Les critères d'exclusion suivants ont été appliqués :

- Articles avec accès restreint à UQAC;
- Publications en double;
- Articles dans lesquels les mots-clés n'ont pas été trouvés dans les champs suivants : "*keywords*", ou "*abstract*", ou "*title*".

3.3.4 ÉTAPE 4 – SOURCES D'INFORMATIONS

Afin d'assurer l'utilisation d'une plateforme appropriée pour étudier le phénomène du développement durable dans le cadre de la gestion de projet, le 26 mai 2023, une consultation a eu lieu avec la bibliothécaire du Département des Sciences Économiques et Administratives (DSEA), qui, en plus de présenter certaines bases de données, a souligné que la plateforme « Scopus », déjà utilisée, est l'un des outils les plus robustes et complets auxquels l'UQAC offre accès, étant ainsi la plateforme retenue pour entreprendre la recherche en question.

3.3.5 ÉTAPE 5 – RECHERCHE

En accord avec les objectifs de ce travail, il a été compris que la stratégie la plus appropriée pour capturer les articles et revues passerait par des délimitations par mots-clés appliqués dans les champs suivants : "*Article title*", "*Abstract*" et "*Keywords*", tels que dans les critères d'inclusion.

Les mots-clés choisis pour étudier le phénomène du développement durable étaient : "*sustainable development*", "*sustainability*", "*sustainable project management*", "*csr*", "*corporate social responsibility*", "*esg*" et "*environmental, social and governance*", afin d'atteindre la couverture souhaitée et alignée sur les objectifs de cette revue.

Parmi les différentes publications scientifiques mises à disposition par l'UQAC, mesurant les critères de rigueur scientifique lors de la recherche de sources au sein de la plateforme « Scopus » cinq revues ont été sélectionnées parmi lesquelles les articles de ces revues sont soumis pour évaluation à un comité de lecture, de plus, elles sont spécialisées dans le contexte de gestion de projet:

- Project Management Journal;
- International Journal of Project Management;
- Journal of Modern Project Management;
- International Journal of Managing Projects in Business;
- Project Leadership and Society;

Ainsi, en renforçant les restrictions établies dans les critères, afin de présenter la recherche dans le contexte souhaité et avec les paramètres de sélection appropriés aux fins de cette revue de portée, délimitant ainsi le contenu du phénomène de développement durable dans le contexte de gestion de projets. La « requête » résultante utilisée dans la recherche sur la plateforme « Scopus » était :

- (*TITLE-ABS-KEY ("sustainable project management") OR TITLE-ABS-KEY ("sustainable development") OR TITLE-ABS-KEY (csr) OR TITLE-ABS-KEY (esg) OR TITLE-ABS-KEY ("corporate social responsibility") OR TITLE-ABS-KEY ("environmental, social and governance") OR TITLE-ABS-KEY ("sustainability")) AND PUBYEAR > 2017 AND PUBYEAR < 2024 AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Spanish") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Portuguese") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "French")) AND (LIMIT-TO (EXACTSRCTITLE , "International Journal Of Project Management") OR LIMIT-TO (EXACTSRCTITLE , "International Journal Of Managing Projects In Business") OR LIMIT-TO (EXACTSRCTITLE , "Journal Of Modern Project Management") OR LIMIT-TO (EXACTSRCTITLE , "Project Management Journal") OR LIMIT-TO (EXACTSRCTITLE , "Project Leadership And Society"))).*

Le processus de recherche d'articles sur la plateforme « Scopus » s'est achevé fin février 2024, à l'aide de la « requête » évoquée ci-dessus, soulignant qu'aucune littérature grise n'a été utilisée.

3.3.6 ÉTAPE 6 – SÉLECTION DES SOURCES DE PREUVES

Afin de bien sélectionner les études, les étapes suivantes ont été réalisées :

- Lecture des titres et des résumés pour confirmer la pertinence de l'étude, liée aux objectifs de cette recherche, ainsi que le respect des critères d'inclusion et d'exclusion ;
- Lecture approfondie d'articles sélectionnés ;
- Sélection finale des articles.

Pour une compréhension visuelle de la sélection, un diagramme de flux PRISMA (Page et al., 2021), généralement appliqué dans les revues systématiques, il a été utilisé et se retrouve complété dans la section résultats (Figure 6).

3.3.7 ÉTAPE 7 – EXTRACTION DE DONNÉES

Cette étape d'extraction des données démontre la fiabilité de l'information, démontrant la qualité des données et améliorant la perception rigoureuse de la collecte, réduisant ainsi le risque de biais (Siriwardena & Whitley, 2022).

En suivant les directives du manuel JBI (Peters et al., 2020a), à l'aide d'un tableur du logiciel Microsoft Excel, les informations suivantes ont été consolidées :

- Référence APA7;
- Pays d'origine;
- Objectifs et problématiques;
- Méthodologie;
- Résultats et implications (qui convergent avec les objectifs, questions de cette recherche);
- Secteur d'activité (le cas échéant);
- Secteur économique (le cas échéant);
- Cadre spécifique au sein des domaines de connaissances (le cas échéant);
- Orientations pour les travaux futurs.

3.3.8 ÉTAPE 8 – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Le manuel JBI (Peters et al., 2020a) indique plusieurs possibilités de synthèse des données collectées, dans lesquelles le choix de la méthode dépendra de son cadrage des objectifs particuliers de la recherche, ce qui pourra la conduire à une approche qualitative, quantitative ou mixte. Dans une approche majoritairement qualitative, il est recommandé de regrouper les études, en fonction des concepts mis en avant dans les questions de recherche (Lalancette & Luckerhoff, 2023).

Fortin et Gagnon (2022) suggèrent que les études qui visent à utiliser des études mixtes peuvent convenir à l'utilisation d'une synthèse narrative ou, dans certains cas, d'une synthèse statistique.

Dans ce travail, on a adopté la synthèse narrative qui, bien que subjective, cherche à comprendre le phénomène dans le contexte étudié, en synthétisant les connaissances trouvées dans les études, sa relation avec d'autres études afin de les regrouper et, enfin, la consolidation effective des résultats obtenus (Siriwardena & Whitley, 2022), qui comprend une vision holistique dans le contexte donné, conformément aux objectifs déjà mentionnés ci-dessus (Corbière, 2014).

CHAPITRE 4

RÉSULTATS

4.1 SÉLECTION DE DONNÉES PROBANTES

Les résultats méthodologiques de la sélection des données pour cette recherche sont visibles dans le diagramme PRISMA (Figure 6), qui ont été consolidés selon des critères préalablement établis, au sein de la plateforme « Scopus » : articles scientifiques soumis à un comité de lecture, période entre 2018 et 2023, la couverture linguistique, les publications dans le cadre de la gestion de projet dans des revues en libre accès à l'UQAC et les filtres par mots-clés dans les champs "*keywords*", ou "*abstract*", ou "*title*" ont été respectés, donnant lieu à 68 publications initiales et, après sélection, 53 publications.

Après évaluation des documents, deux ont été exclus parce qu'ils ne répondaient pas aux critères des mots-clés, et 13 autres documents ont été exclus après une lecture complète du texte, ce qui a démontré que, parmi plusieurs cas, le mot « durabilité » n'était pas appliqué dans le contexte de développement durable, mais plutôt dans le seul sens d'être durable dans le temps, les questions de recherche n'ont donc pas été abordées. Par exemple, les articles suivants (standard APA 7^{ème} éd.) utilisaient le mot « durabilité » appliqué en termes de durabilité par rapport au temps :

- Borg, J., Scott-Young, C. M., & Borg, N. (2023). What Generation Z needs: the role of project-based organizations in creating career sustainability [Article].

International Journal of Managing Projects in Business, 16(3), 571-591.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2022-0273>

- Lo Presti, A., Manuti, A., De Rosa, A., & Elia, A. (2021). Developing a sustainable career through discourse: a qualitative study on a group of Italian project managers [Article]. International Journal of Managing Projects in Business, 15(8), 1-18. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2020-0376>

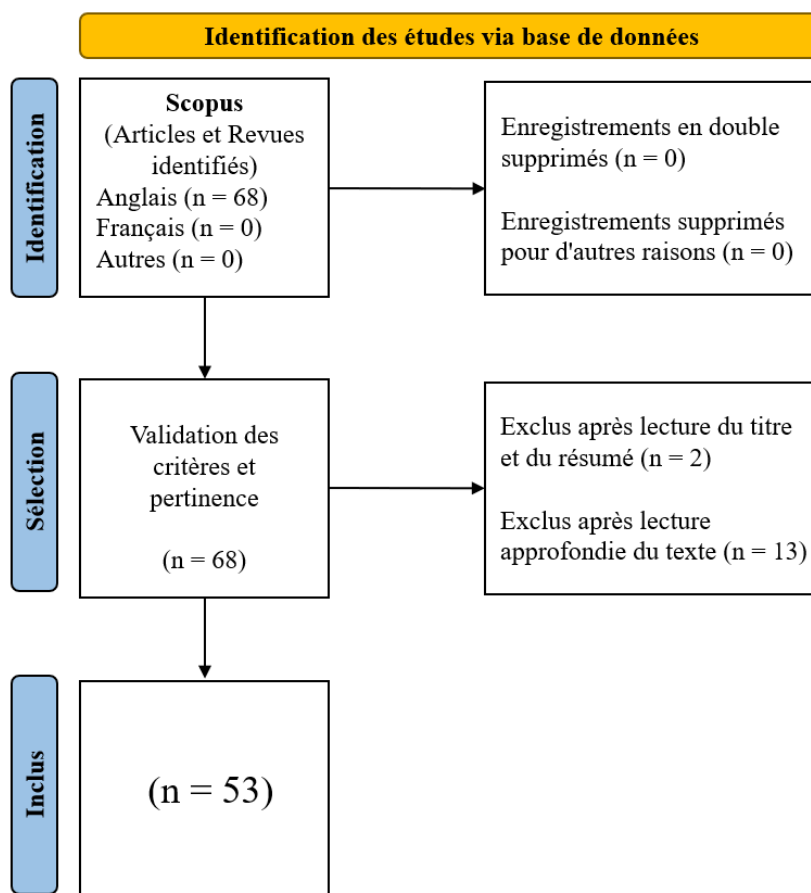


Figure 6 : Diagramme PRISMA pour la sélection des données
 Source : L'auteur, adapté de Page et al. (2021, p. 5)

4.2 CARACTÉRISTIQUES DES SOURCES DE PREUVES

Les publications sélectionnées pour évaluation, selon les critères d'admissibilité, sont celles examinées dans le contexte spécifique de la gestion de projet et en accès libre à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), telles que résumées ci-dessous (Tableau 2.0):

Tableau 2.0 : Publications spécialisées évaluées par des pairs

International Journal of Managing Projects in Business	14
International Journal of Project Management	15
Journal of Modern Project Management	9
Project Leadership and Society	7
Project Management Journal	8
Total	53

Compte tenu de la période des 5 dernières années (entre 2018 et 2023) et des publications sélectionnées, une tendance à la hausse est observée en raison de l'intérêt pour l'étude du développement durable dans le cadre de la gestion de projet, mais avec une croissance au cours des 4 dernières années, comme l'illustre la Figure 7 ci-dessous :

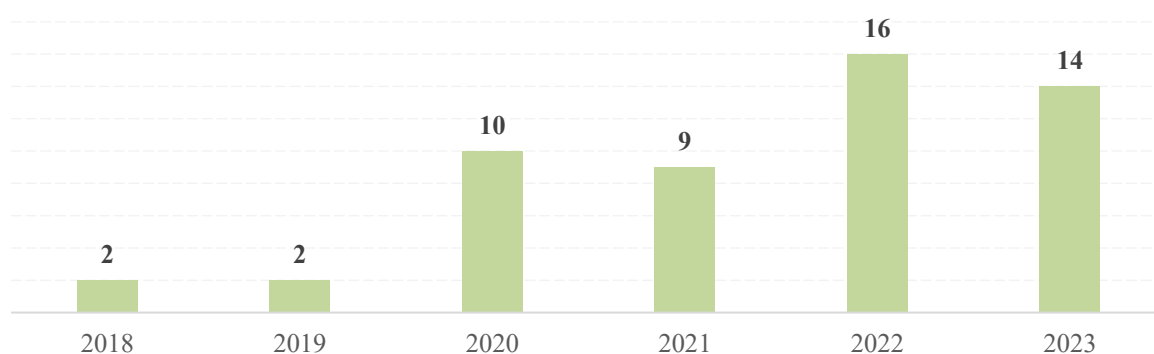


Figure 7 : Publications annuelles entre 2018 et 2023

À l'aide du site Web « Google Scholar », le classement des 20 publications les plus citées parmi celles sélectionnées dans cet examen de la portée peut être consulté dans le tableau 3.0.

Tableau 3.0 : Les 20 publications les plus citées selon « Google Scholar »

#	Article APA (7 ^{ème} édition)	Citations Google Scholar (Mai/2024)
1	Sabini, L., Muzio, D., & Alderman, N. (2019). 25 years of ‘sustainable projects’. What we know and what the literature says. <i>International Journal of Project Management</i> , 37(6), 820-838. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.05.002	169
2	Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The “re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. <i>International Journal of Project Management</i> , 40(7), 835-848. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001	86
3	Silvius, G., & Schipper, R. (2020). Exploring variety in factors that stimulate project managers to address sustainability issues [Article]. <i>International Journal of Project Management</i> , 38(6), 353-367. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.08.003	76
4	Xue, J., Shen, G. Q., Yang, R. J., Wu, H., Li, X., Lin, X., & Xue, F. (2020). Mapping the knowledge domain of stakeholder perspective studies in construction projects: A bibliometric approach [Article]. <i>International Journal of Project Management</i> , 38(6), 313-326. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.007	58
5	Yazici, H. J. (2020). An exploratory analysis of the project management and corporate sustainability capabilities for organizational success [Article]. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i> , 13(4), 793-817. https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2019-0207	49
6	Goel, A., Ganesh, L. S., & Kaur, A. (2020). Project management for social good: A conceptual framework and research agenda for socially sustainable construction project management [Article]. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i> , 13(4), 695-726. https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2019-0155	44

7	Sabini, L., & Alderman, N. (2021). The Paradoxical Profession: Project Management and the Contradictory Nature of Sustainable Project Objectives [Article]. <i>Project Management Journal</i> , 52(4), 379-393. https://doi.org/10.1177/87569728211007660	42
8	Loosemore, M., Alkilani, S. Z., & Murphy, R. (2021). The institutional drivers of social procurement implementation in Australian construction projects [Article]. <i>International Journal of Project Management</i> , 39(7), 750-761. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.07.002	42
9	Elia, G., Margherita, A., & Secundo, G. (2020). Project management canvas: a systems thinking framework to address project complexity [Article]. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i> , 14(4), 809-835. https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2020-0128	40
10	Baba, S., Mohammad, S., & Young, C. (2021). Managing project sustainability in the extractive industries: Towards a reciprocity framework for community engagement: Managing Project Sustainability in the Extractive Industries [Article]. <i>International Journal of Project Management</i> , 39(8), 887-901. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.09.002	37
11	Barendsen, W., Muß, A. C., & Silvius, G. (2021). Exploring team members' perceptions of internal sustainability communication in sustainable project management. <i>Project Leadership and Society</i> , 2. https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100015	34
12	Maddaloni, F. D., & Sabini, L. (2022). Very important, yet very neglected: Where do local communities stand when examining social sustainability in major construction projects? [Article]. <i>International Journal of Project Management</i> , 40(7), 778-797. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.007	29
13	Cerne, A., & Jansson, J. (2019). Projectification of sustainable development: implications from a critical review [Article]. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i> , 12(2), 356-376. https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2018-0079	29
14	Magano, J., Silvius, G., Silva, C. S. e., & Leite, Â. (2021). The contribution of project management to a more sustainable society: Exploring the perception of project managers. <i>Project Leadership and Society</i> , 2. https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100020	29
15	He, Q., Wang, Z., Wang, G., Xie, J., & Chen, Z. (2022). The Dark Side of Environmental Sustainability in Projects: Unraveling Greenwashing Behaviors [Article]. <i>Project Management Journal</i> , 53(4), 349-366. https://doi.org/10.1177/87569728211042705	28

16	Ika, L. A., & Munro, L. T. (2022). Tackling grand challenges with projects: Five insights and a research agenda for project management theory and practice [Article]. <i>International Journal of Project Management</i> , 40(6), 601-607. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.05.008	25
17	Li, Y., Xu, L., Sun, T., & Ding, R. (2020). The impact of project environmental practices on environmental and organizational performance in the construction industry [Article]. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i> , 13(2), 367-387. https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2018-0137	24
18	Castelblanco, G., & Guevara, J. (2022). Building bridges: Unraveling the missing links between Public-Private Partnerships and sustainable development [Review]. <i>Project Leadership and Society</i> , 3, Article 100059. https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100059	22
19	Miller, G. J. (2022). Stakeholder roles in artificial intelligence projects [Article]. <i>Project Leadership and Society</i> , 3, Article 100068. https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100068	21
20	Khalifeh, A., Farrell, P., Alrousan, M., Alwardat, S., & Faisal, M. (2020). Incorporating sustainability into software projects: a conceptual framework [Article]. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i> , 13(6), 1339-1361. https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2019-0289	20

Source : L'auteur, données extraites en mai 2024 de « Google Scholar »

On constate que la revue avec le plus de citations est « *International Journal of Project Management* », suivi de la revue « *International Journal of Management Projects in Business* », comme le montre le Tableau 4.0, de sorte que la somme des citations dans chaque revue est visible dans la Figure 8, où environ 58 % des citations proviennent de l'« *International Journal of Project Management* ».

Tableau 4.0 : Les revues entre les 20 publications plus citées

Revues	Occurrences
International Journal of Managing Projects in Business	6
International Journal of Project Management	8
Project Leadership and Society	4
Project Management Journal	2
Total	20

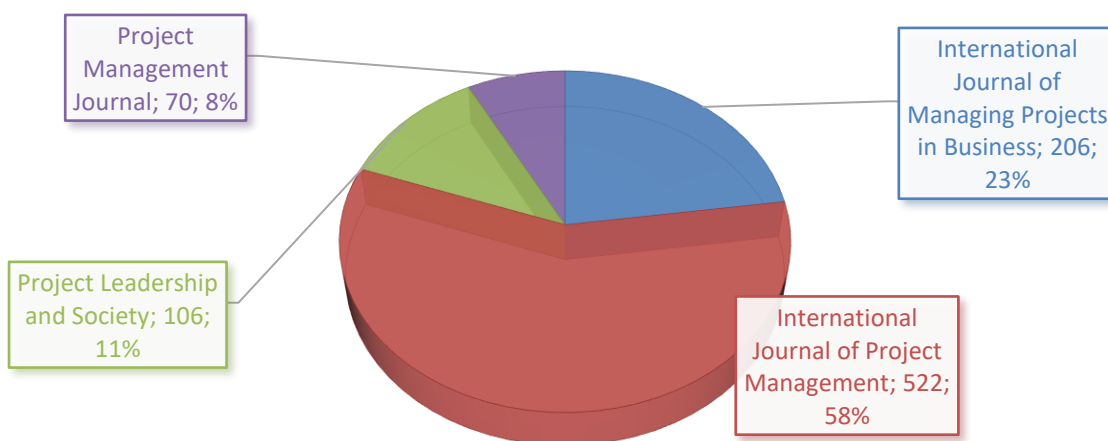


Figure 8 : Somme des citations par revue, parmi les 20 plus citées
 Source : L'auteur, en utilisant les données de « Google Scholar » en mai 2024

Le portrait géographique représenté dans les publications sur la gestion de projet au cours de la période étudiée (Figure 9), peut suggérer la maturité et l'intérêt continu de l'engagement dans des études en faveur du développement durable dans certains pays, comme le Royaume-Uni, le Canada, l'Australie et la Chine, mais, en revanche, reflète également un certain déséquilibre et un point d'attention, puisqu'environ 70 % des publications (37 sur 53, comme le montre la Figure 10) ont leur origine dans les pays à économie avancée (International Monetary Fund, 2023), notamment en Europe, représentant

près de 50 % des publications (25 sur 53, Figure 11), suggérant l’immaturité et la nécessité de l’implication d’autres groupes géopolitiques, pour une réponse adéquate aux défis de l’Agenda 2030.

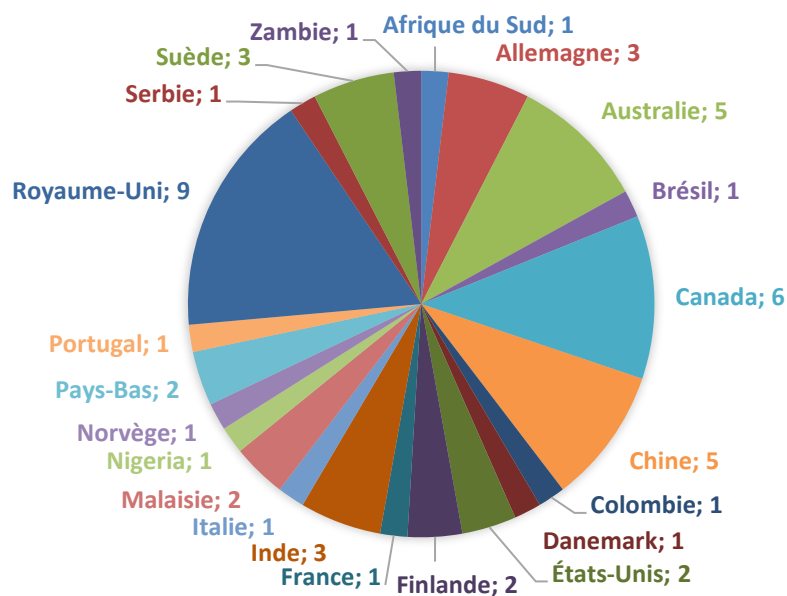


Figure 9 : Publications par pays entre 2018 et 2023

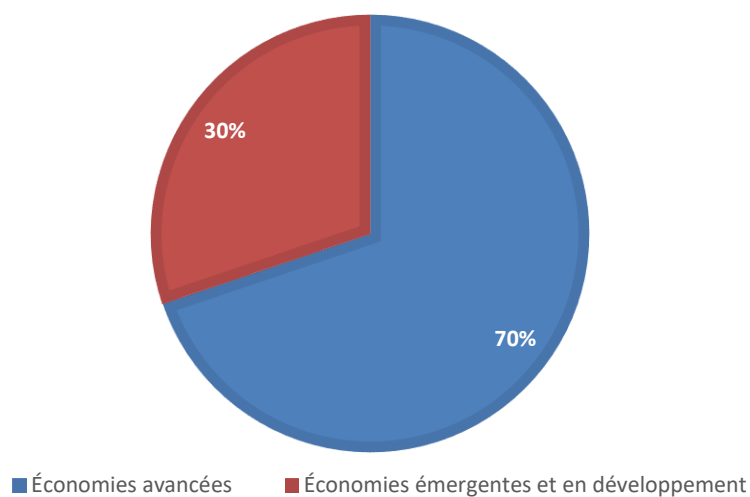


Figure 10 : Publications par type d'économie

Source : L'auteur, selon les critères de L'International Monetary Fund (2023, n.p.)

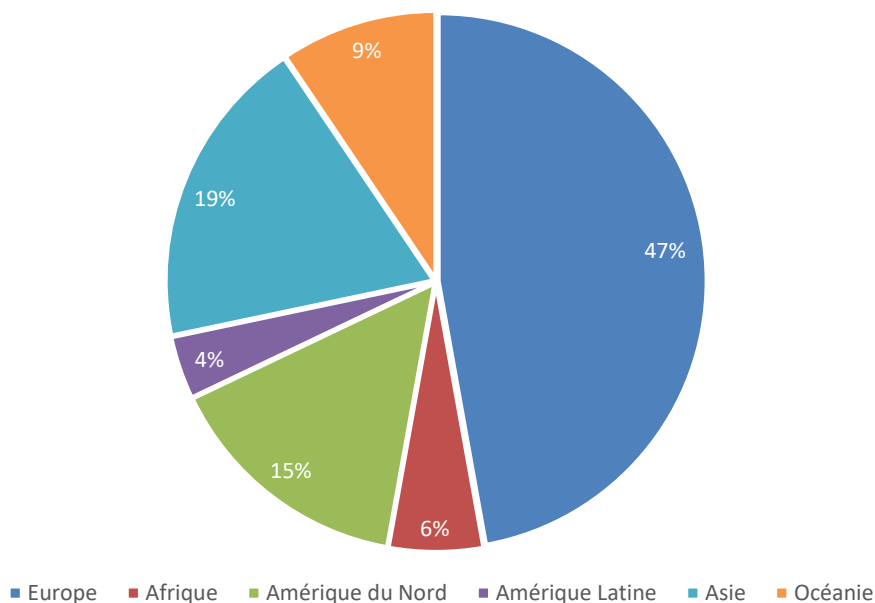


Figure 11 : Publications par continents

Concernant les secteurs de l'économie et les secteurs d'activités, on constate (respectivement Figures 12 et 13) que le secteur secondaire représente près de 50% des accents démontrés dans les publications, mis à profit par le secteur de la construction civile, un domaine de grand intérêt pour les chercheurs, suivi par le secteur tertiaire avec environ 28% de représentation, où se trouvent les domaines des services et de la recherche, où l'on constate que chercheurs et praticiens s'efforcent d'indiquer des pistes théoriques ou méthodologiques pour un développement dans le cadre de la gestion de projets dans différents secteurs de l'économie et des secteurs d'activités (Figure 13), qui ont été classées selon l'origine des données utilisées pour préparer les recherches sélectionnées, qu'elles soient primaires ou secondaires. Concernant la catégorie « Recherche » dans la Figure 13, celle-ci a été créée pour désigner les recherches dans lesquelles l'origine des données n'était

pas clairement associée ou restreinte à certains secteurs d'activité, ayant ainsi une approche plus générale.

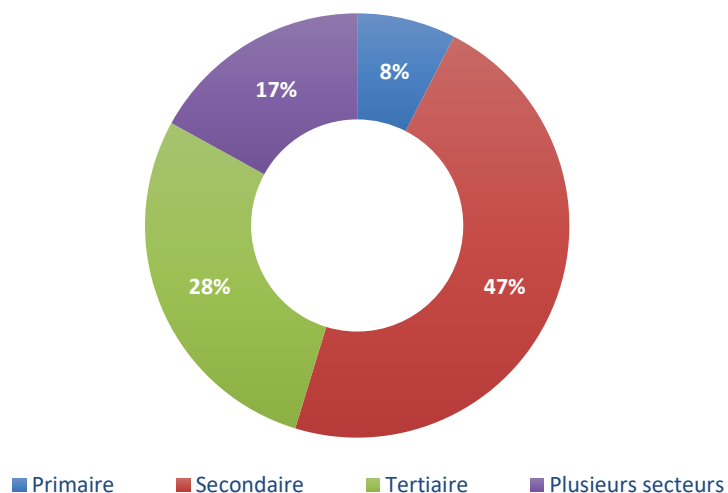


Figure 12 : Publications par secteur de l'économie

Source : L'auteur, selon les critères de Schafran et al (2018, p. 1710)

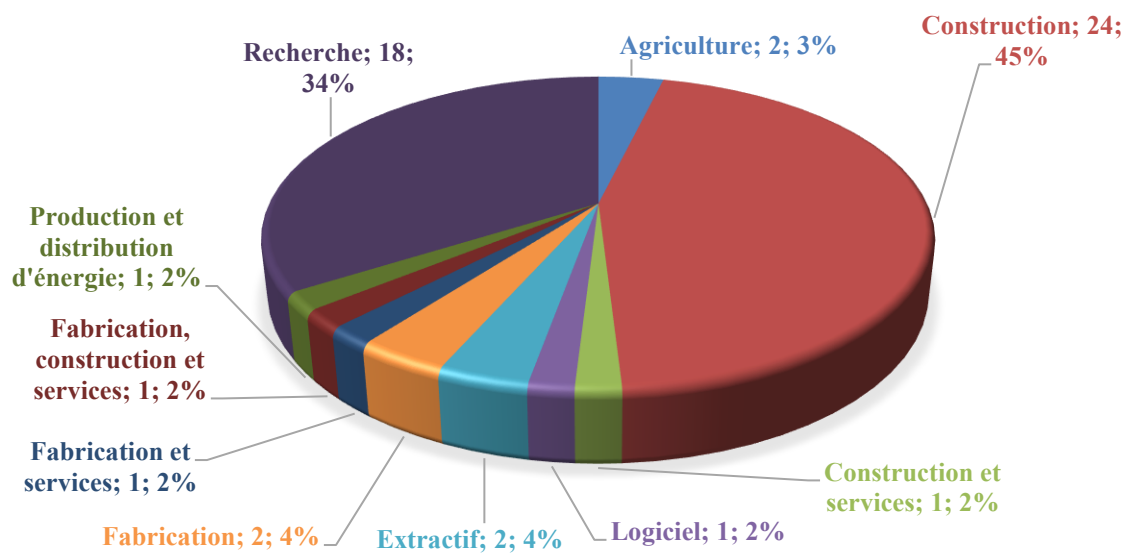


Figure 13 : Publications par secteur d'activité

Bien que tous les mots-clés choisis pour la recherche dans le contexte des projets ("*sustainable development*", "*sustainability*", "*sustainable project management*", "*csr*", "*corporate social responsibility*", "*esg*" et "*environmental, social and governance*") aient une certaine pertinence, le mot "*sustainability*" se distingue, avec plus de 25 occurrences (Figure 14), les choix "*esg*", "*csr*" et "*environmental, social and governance*" étant moins proéminents. Les mots-clés choisis ont été trouvés simultanément dans 41 % des cas dans le "*title*", "*abstract*" et "*keywords*", et pas une seule fois dans le "*title*" car, comme le montre la Figure 15, 23 % ont été trouvés uniquement dans le "*abstract*" et 19 % uniquement dans les "*keywords*".

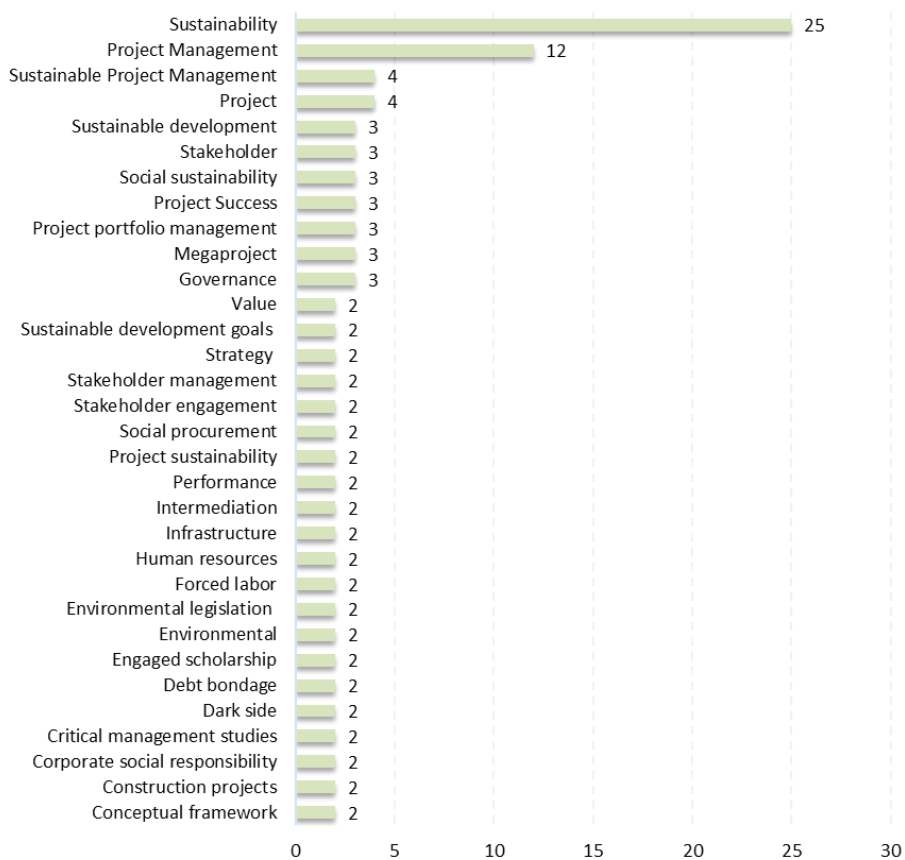


Figure 14 : Mots-clés avec plus d'une occurrence

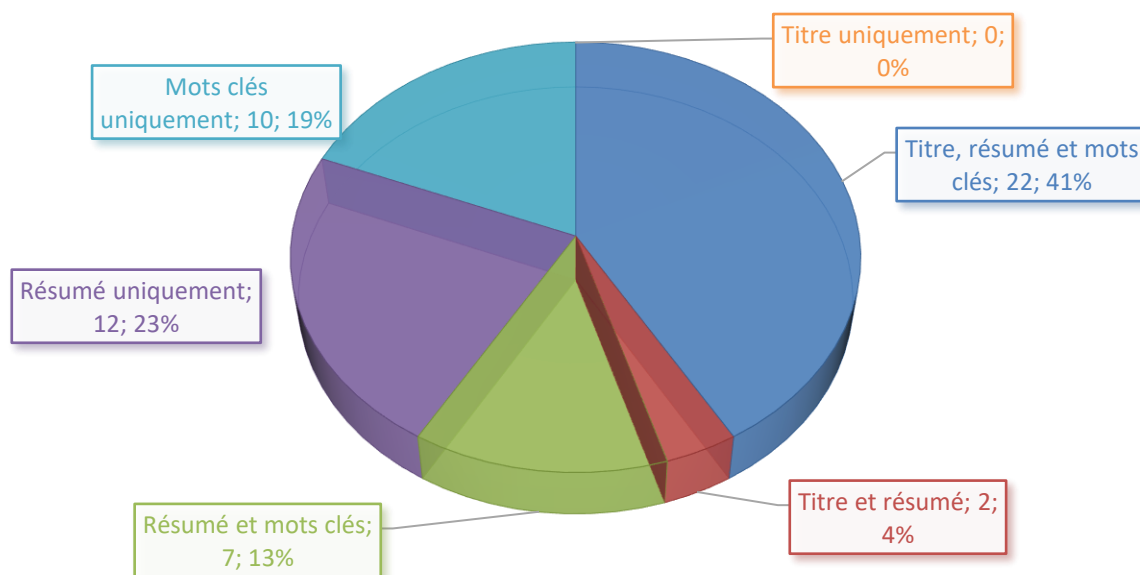


Figure 15 : Où les mots-clés ont été trouvés

Concernant les méthodologies utilisées, il existe une préférence des chercheurs pour aborder le développement durable dans le cadre de la gestion de projet selon une approche qualitative (environ 74%) ou une approche mixte (environ 15%), comme l'exprime la figure 16. Bien qu'environ 51% n'utilisent que des données secondaires dans les études (Figure 17), on peut voir dans les publications utilisées, qui sont 100% évaluées par des pairs, la rigueur souhaitée et se manifeste dans une diversité d'études intéressantes et pertinentes, puis environ 47% d'études empiriques, 41 % revues, 8 % conceptuelles et 4% dans autres catégories (Figure 18).

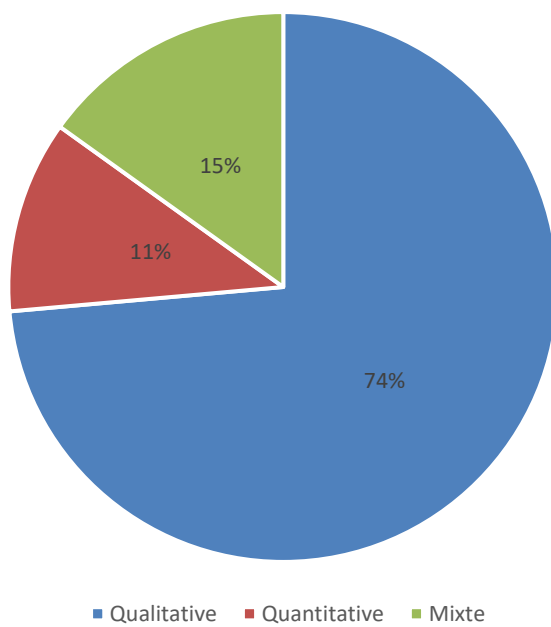


Figure 16 : Type de méthodologie

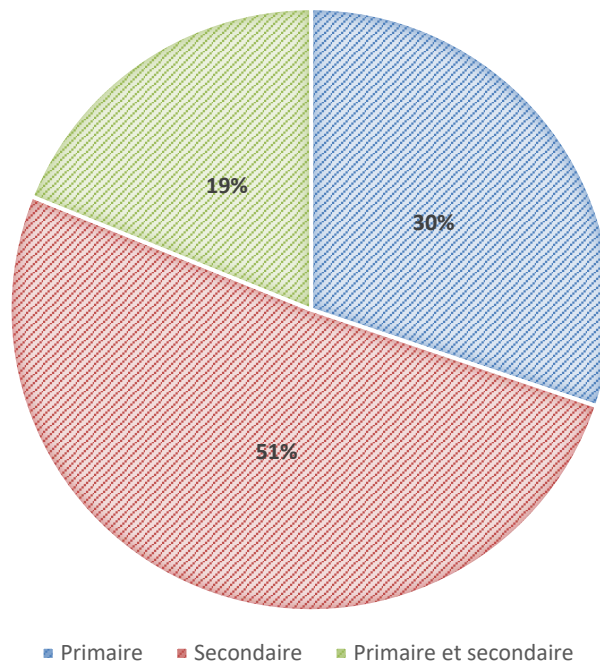


Figure 17 : Types de données

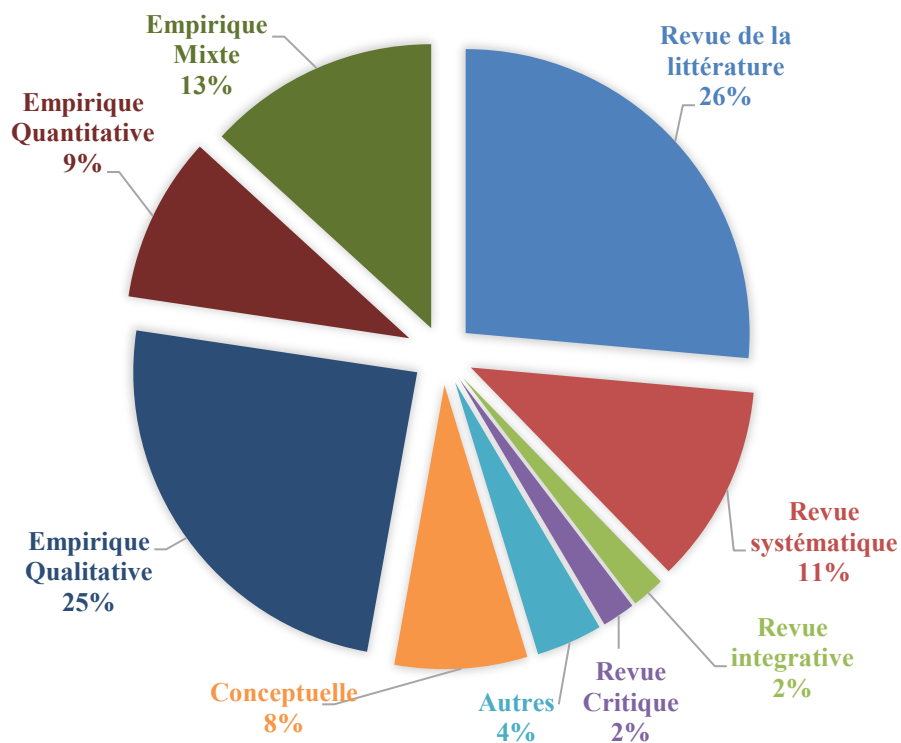


Figure 18 : Type d'études

4.3 RÉSULTATS DES SOURCES INDIVIDUELLES DE PREUVES

Du point de vue de la contribution de la gestion de projet à la réponse aux questions sur le phénomène du développement durable, les approches de gouvernance et/ou de stratégie et de parties prenantes se distinguent (Figure 19), mais il est entendu qu'une certaine interdépendance entre le groupement retenu ne peut être exclue, parce que le but s'agissait d'identifier des accents, comme le montre le Tableau 5.0, qui représente les approches présentées par les auteurs dans les 53 articles sélectionnés et regroupés pour préparer des synthèses de connaissances, en accord avec les questions de recherche et l'objet de cette étude.

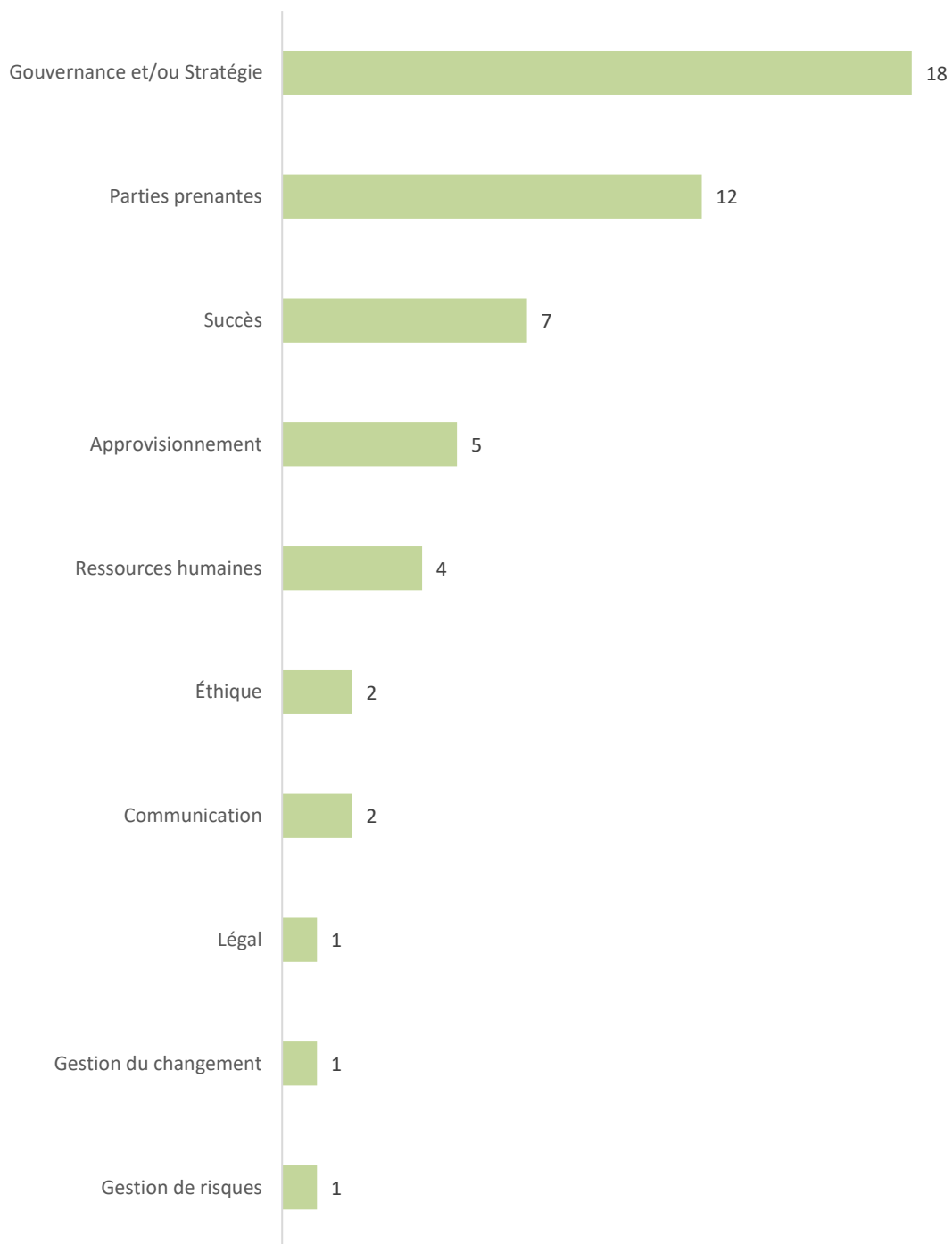


Figure 19 : Les Approches des études en lien avec la durabilité

Tableau 5.0 : Les publications et les approches

Article APA (7ème édition)	Approche
Aghajani, M., Ruge, G., & Jugdev, K. (2023). An Integrative Review of Project Portfolio Management Literature: Thematic Findings on Sustainability Mindset, Assessment, and Integration [Article]. <i>Project Management Journal</i> , 54(6), 629-650. https://doi.org/10.1177/87569728231172668	Gouvernance et/ou Stratégie
Alzoubi, Y., Locatelli, G., & Sainati, T. (2023). Modern Slavery in Projects: A Systematic Literature Review and Research Agenda [Article]. <i>Project Management Journal</i> , 54(3), 235-252. https://doi.org/10.1177/87569728221148158	Ressources humaines
Gasparro, K., Zerjav, V., Konstantinou, E., & Casady, C. B. (2022). Vanguard Projects as Intermediation Spaces in Sustainability Transitions [Article]. <i>Project Management Journal</i> , 53(2), 196-210. https://doi.org/10.1177/87569728221077011	Parties prenantes
Hansen, L. K., & Svejvig, P. (2023). Principles in Project Portfolio Management: Building Upon What We Know to Prepare for the Future [Article]. <i>Project Management Journal</i> , 54(6), 607-628. https://doi.org/10.1177/87569728231178427	Éthique
He, Q., Wang, Z., Wang, G., Xie, J., & Chen, Z. (2022). The Dark Side of Environmental Sustainability in Projects: Unraveling Greenwashing Behaviors [Article]. <i>Project Management Journal</i> , 53(4), 349-366. https://doi.org/10.1177/87569728211042705	Éthique
Sabini, L., & Alderman, N. (2021). The Paradoxical Profession: Project Management and the Contradictory Nature of Sustainable Project Objectives [Article]. <i>Project Management Journal</i> , 52(4), 379-393. https://doi.org/10.1177/87569728211007660	Ressources humaines
Subaie, A. A. A., Faisal, M. N., Aouni, B., & Sabir, L. B. (2023). ISO 21500 and the Sustainability Focused ANP-BOCR Framework for Subcontractor Selection in Megaprojects [Article]. <i>Project Management Journal</i> , 54(5), 474-490. https://doi.org/10.1177/87569728231152419	Approvisionnement
Troje, D. (2023). Social Sustainability in Projects: Using Social Procurement to Create Employment in the Swedish Construction Sector [Article]. <i>Project Management Journal</i> , 54(1), 52-69. https://doi.org/10.1177/87569728221126907	Approvisionnement

<p>Baba, S., Mohammad, S., & Young, C. (2021). Managing project sustainability in the extractive industries: Towards a reciprocity framework for community engagement: Managing Project Sustainability in the Extractive Industries [Article]. <i>International Journal of Project Management</i>, 39(8), 887-901. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.09.002</p>	Parties prenantes
<p>Daniel, P. A. (2022). Multi-level perspective framework in macro project studies: Towards a complex project organizing approach to sustainability transitions [Article]. <i>International Journal of Project Management</i>, 40(8), 865-870. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.10.001</p>	Gouvernance et/ou Stratégie
<p>Ika, L. A., & Munro, L. T. (2022). Tackling grand challenges with projects: Five insights and a research agenda for project management theory and practice [Article]. <i>International Journal of Project Management</i>, 40(6), 601-607. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.05.008</p>	Gouvernance et/ou Stratégie
<p>Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The “re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. <i>International Journal of Project Management</i>, 40(7), 835-848. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001</p>	Succès
<p>Kroh, J., & Schultz, C. (2023). In favor or against: The influence of skeptical stakeholders in urban innovation projects for green transformation [Article]. <i>International Journal of Project Management</i>, 41(7), Article 102515. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102515</p>	Parties prenantes
<p>Kroh, J., & Schultz, C. (2023). The more the better? The role of stakeholder information processing in complex urban innovation projects for green transformation [Article]. <i>International Journal of Project Management</i>, 41(3), Article 102466. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102466</p>	Parties prenantes
<p>Lehtimäki, H., Jokinen, A., & Pitkänen, J. (2023). Project-based practices for promoting a sustainability transition in a city organization and its urban context. <i>International Journal of Project Management</i>, 41(7). https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102516</p>	Gestion du changement
<p>Maddaloni, F. D., & Sabini, L. (2022). Very important, yet very neglected: Where do local communities stand when examining social sustainability in major construction projects? [Article]. <i>International Journal of Project Management</i>, 40(7), 778-797. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.007</p>	Parties prenantes

Mbiru, J. E., Ayentimi, D. T., & Wickham, M. (2023). Does entrepreneurial project monitoring and controlling process matter in social enterprises? Evidence from a developing African country [Article]. <i>International Journal of Project Management</i> , 41(1), Article 102435. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.102435	Gouvernance et/ou Stratégie
Sabini, L., Muzio, D., & Alderman, N. (2019). 25 years of 'sustainable projects'. What we know and what the literature says. <i>International Journal of Project Management</i> , 37(6), 820-838. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.05.002	Gouvernance et/ou Stratégie
Silvius, G., & Schipper, R. (2020). Exploring variety in factors that stimulate project managers to address sustainability issues [Article]. <i>International Journal of Project Management</i> , 38(6), 353-367. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.08.003	Ressources humaines
Slavinski, T., Todorović, M., & Obradović, V. (2023). The past will guide us: What the future could bring according to the last 40 years of IJPM? <i>International Journal of Project Management</i> , 41(5). https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102481	Gestion des risques
Whyte, J., & Mottee, L. (2022). Projects as interventions [Article]. <i>International Journal of Project Management</i> , 40(8), 934-940. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.10.007	Gouvernance et/ou Stratégie
Xue, J., Shen, G. Q., Yang, R. J., Wu, H., Li, X., Lin, X., & Xue, F. (2020). Mapping the knowledge domain of stakeholder perspective studies in construction projects: A bibliometric approach [Article]. <i>International Journal of Project Management</i> , 38(6), 313-326. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.007	Parties prenantes
Albaidhani, I., Romero-Torres, A., & Brahim, M. (2018). Prodding the future: New product-project development: The prod-ject management system [Article]. <i>Journal of Modern Project Management</i> , 6(2), 108-129. https://doi.org/10.19255/JMPM01708	Gouvernance et/ou Stratégie
Keshavarzian, S., & Silvius, G. (2022). The perceived relationship between sustainability in project management and project success. <i>The Journal of Modern Project Management</i> , 9(3).	Succès
Mansell, P., & Philbin, S. P. (2020). Measuring sustainable development goal targets on infrastructure projects [Article]. <i>Journal of Modern Project Management</i> , 8(1), 42-63. https://doi.org/10.19255/JMPM02303	Succès
Mohammad, J., & Pan, Y. C. (2021). SUSTAINABILITY, THE FOURTH PILLAR OF PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT – A HOLISTIC APPROACH [Article]. <i>Journal of Modern Project Management</i> , 10(1), 199-215. https://doi.org/10.19255/JMPM02714	Gouvernance et/ou Stratégie

Silvius, G., & Schipper, R. (2020). Sustainability impact assessment on the project level: A review of available instruments [Review]. <i>Journal of Modern Project Management</i> , 8(1), 240-277. https://doi.org/10.19255/JMPM02313	Gouvernance et/ou Stratégie
Yongliang, S., & Sharon, C. P. Y. (2022). EXPLORING THE IMPACT OF AGILE PROJECT MANAGEMENT PRACTICES ON SUPPLY CHAIN RESILIENCE AND SUSTAINABILITY: A CASE STUDY OF THE MANUFACTURING INDUSTRY [Article]. <i>Journal of Modern Project Management</i> , 10(1), 300-319. https://doi.org/10.19255/JMPM029020	Approvisionnement
Zhang, Y., Phanniphong, K., & Li, P. (2023). CORPORATE GREENING INITIATIVES AND MANAGEMENT GOVERNANCE: ANALYSING THEIR IMPACT ON PROJECT PERFORMANCE AND STAKEHOLDER ENGAGEMENT [Article]. <i>Journal of Modern Project Management</i> , 11(2), 133-153. https://doi.org/10.19255/JMPM03209	Gouvernance et/ou Stratégie
Cerne, A., & Jansson, J. (2019). Projectification of sustainable development: implications from a critical review [Article]. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i> , 12(2), 356-376. https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2018-0079	Gouvernance et/ou Stratégie
Elia, G., Margherita, A., & Secundo, G. (2020). Project management canvas: a systems thinking framework to address project complexity [Article]. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i> , 14(4), 809-835. https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2020-0128	Gouvernance et/ou Stratégie
Goel, A., Ganesh, L. S., & Kaur, A. (2020). Project management for social good: A conceptual framework and research agenda for socially sustainable construction project management [Article]. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i> , 13(4), 695-726. https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2019-0155	Parties prenantes
Khalifeh, A., Farrell, P., Alroushan, M., Alwardat, S., & Faisal, M. (2020). Incorporating sustainability into software projects: a conceptual framework [Article]. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i> , 13(6), 1339-1361. https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2019-0289	Gouvernance et/ou Stratégie
Li, Y., Xu, L., Sun, T., & Ding, R. (2020). The impact of project environmental practices on environmental and organizational performance in the construction industry [Article]. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i> , 13(2), 367-387. https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2018-0137	Succès

<p>Økland, A., Johansen, A., & Olsson, N. O. E. (2018). Shortening lead-time from project initiation to delivery: A study of quick school and prison capacity provision [Article]. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i>, 11(3), 625-649. https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2017-0073</p>	<p>Gouvernance et/ou Stratégie</p>
<p>Pauna, T., Lehtinen, J., Kujala, J., & Aaltonen, K. (2023). The role of governmental stakeholder engagement in the sustainability of industrial engineering projects [Article]. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i>, 16(8), 77-99. https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2022-0197</p>	<p>Parties prenantes</p>
<p>Yazici, H. J. (2020). An exploratory analysis of the project management and corporate sustainability capabilities for organizational success [Article]. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i>, 13(4), 793-817. https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2019-0207</p>	<p>Succès</p>
<p>Amiraslani, F. (2021). Rising to the top ten transformative projects in Asia and the Pacific: A stakeholder analysis of the community-based carbon sequestration project in Eastern Iran [Article]. <i>Project Leadership and Society</i>, 2, Article 100030. https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100030</p>	<p>Parties prenantes</p>
<p>Barendsen, W., Muß, A. C., & Silviu, G. (2021). Exploring team members' perceptions of internal sustainability communication in sustainable project management. <i>Project Leadership and Society</i>, 2. https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100015</p>	<p>Communication</p>
<p>Castelblanco, G., & Guevara, J. (2022). Building bridges: Unraveling the missing links between Public-Private Partnerships and sustainable development [Review]. <i>Project Leadership and Society</i>, 3, Article 100059. https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100059</p>	<p>Gouvernance et/ou Stratégie</p>
<p>Magano, J., Silviu, G., Silva, C. S. e., & Leite, Â. (2021). The contribution of project management to a more sustainable society: Exploring the perception of project managers. <i>Project Leadership and Society</i>, 2. https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100020</p>	<p>Ressources humaines</p>
<p>Miller, G. J. (2022). Stakeholder roles in artificial intelligence projects [Article]. <i>Project Leadership and Society</i>, 3, Article 100068. https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100068</p>	<p>Parties prenantes</p>
<p>Zulu, E., Zulu, S., Chabala, M., Musonda, I., Kavishe, N., & Chileshe, N. (2022). Challenges and advocated solutions for environmental protection legislation for building infrastructure projects in developing countries: Evidence from Zambia [Article]. <i>Project Leadership and Society</i>, 3, Article 100056. https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100056</p>	<p>Légal</p>

Anago, J. C. (2022). How do adoption choices influence public private partnership outcomes? Lessons from Spain and Portugal transport infrastructure [Article]. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i> , 15(3), 469-493. https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2021-0077	Approvisionnement
Blais, C., & Agbodoh-Falschau, R. K. (2023). An exploratory investigation of performance criteria in managing and controlling new product development projects: Canadian SMEs' perspectives [Article]. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i> , 16(6-7), 788-807. https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2023-0041	Succès
Brones, F., Zancul, E., & Carvalho, M. M. (2021). Insider action research towards companywide sustainable product innovation: ecodesign transition framework [Article]. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i> , 14(1), 150-178. https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2020-0043	Gouvernance et/ou Stratégie
Caron, M. A., Radu, C., & Drouin, N. (2021). Integration of non-financial benefits: a systematic review for engaged scholars [Article]. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i> , 14(1), 36-58. https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2020-0038	Succès
Loosemore, M., Alkilani, S. Z., & Murphy, R. (2021). The institutional drivers of social procurement implementation in Australian construction projects [Article]. <i>International Journal of Project Management</i> , 39(7), 750-761. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.07.002	Approvisionnement
Noordzy, G., Whitfield, R., Saliot, G., & Ricaurte, E. (2021). MODULAR CONSTRUCTION AN IMPORTANT ALTERNATIVE APPROACH FOR NEW HOTEL DEVELOPMENT PROJECTS [Article]. <i>Journal of Modern Project Management</i> , 10(1), 217-235. https://doi.org/10.19255/JMPM02715	Gouvernance et/ou Stratégie
Sankaran, S., Clegg, S., Müller, R., & Drouin, N. (2022). Energy justice issues in renewable energy megaprojects: implications for a socioeconomic evaluation of megaprojects [Article]. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i> , 15(4), 701-718. https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2021-0147	Parties prenantes
Sergeeva, N., & Kapetanaki, E. (2022). Corporate social responsibility as a strategic narrative: The cases of UK project-based organisations [Article]. <i>Project Leadership and Society</i> , 3, Article 100073. https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100073	Gouvernance et/ou Stratégie
Thounaojam, N., Devkar, G., & Laishram, B. (2022). Institutionalisation of sustainability in Indian megaprojects: an organisational field-based approach [Article]. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i> , 15(4), 676-700. https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2021-0263	Parties prenantes

<p>Wu, Y., Yatim, P., & Ngan, S. L. (2023). EXPLORING THE RELATIONSHIP BETWEEN ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG) PERFORMANCE, FINANCIAL CONSTRAINTS, AND CORPORATE VALUE IN CHINESE LISTED FIRMS (CLFS): A COMPREHENSIVE LITERATURE REVIEW [Review]. <i>Journal of Modern Project Management</i>, 11(2), 221-237. https://doi.org/10.19255/JMPM03214</p>	<p>Communication</p>
--	----------------------

4.4 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Les résultats trouvés, en accord avec les questions de recherche, ont été décrits à travers une synthèse narrative, regroupant les données pour une perception adéquate de la portée du sujet, démontrant le lien entre le phénomène du développement durable et la gestion de projet. Ainsi, les résultats se concentrent sur la démonstration de la pertinence du contexte du projet, en soulignant les approches qui contribuent à la durabilité, les secteurs économiques explorés et les lacunes, qui indiquent des pistes à ceux qui souhaitent s’approfondir sur le sujet reliant la gestion de projet au développement durable.

4.4.1 LA PERTINENCE DES PROJETS POUR LA DURABILITÉ

Pour répondre à la question de recherche « *Pourquoi le contexte de projet devrait-il être considéré comme un moyen de répondre aux exigences du développement durable ?* », grâce aux regroupements proposés, il a été possible de mettre en évidence la pertinence des projets en raison de leur : instrumentalité, potentiel d'impact, aspects négatifs et positifs, qui mettent en évidence comment l'environnement de gestion de projet est favorable pour répondre aux défis de la durabilité.

4.4.1.1 Pertinence des projets en raison de leur instrumentalité

Plusieurs auteurs ont souligné le caractère instrumental des projets pour atteindre les objectifs de développement durable (Barendsen et al., 2021; Cerne & Jansson, 2019; Ika & Pinto, 2022; Keshavarzian & Silvius, 2022; Magano et al., 2021; Mbiru et al., 2023; Silvius & Schipper, 2020a, 2020b; Slavinski et al., 2023; Whyte & Mottee, 2022), qui s'impose comme un défi gouvernemental, civil et de gestion, où le chef de projet peut occuper une position clé (Magano et al., 2021; Silvius & Schipper, 2020a). Mbiru et al. (2023) et Cerne & Jansson (2019) suggèrent que le contexte "*projectification*" est pertinent pour la coordination de projets alignés sur l'application du développement durable, compte tenu de leur complexité combinée à la capacité méthodologique et à la flexibilité qu'offre la gestion de projet. Barendsen et al. (2021) souligne que le contexte du changement climatique pousse les organisations à procéder à des ajustements stratégiques, à aligner leurs objectifs, produits et services sur ce paradigme, qui sont généralement réalisés grâce à l'instrumentalité de projets. Ika & Pinto (2022) met en avant ce caractère méthodologique structuré des projets, pour manifester des valeurs à travers des produits et services, alignés sur des objectifs et des stratégies, afin même de donner un nouveau sens au succès (Keshavarzian & Silvius, 2022). Slavinski et al. (2023) suggère que le domaine scientifique de l'organisation et de l'administration de projets offre un large aperçu pour orienter les tendances, stimulant les chercheurs et les praticiens dans la connaissance empirique, en particulier compte tenu du contexte actuel qui exige l'innovation et la collaboration, qui encadre cette période comme celle d'une nouvelle révolution et défis majeurs de durabilité, dans lesquels les projets

s'inscrivent dans ce caractère transformationnel entre consolidation des plans et des réalisations (Slavinski et al., 2023). Whyte & Mottee (2022) suggère un regard sur le présent et l'avenir, afin de réorienter la planification stratégique des organisations vers la priorisation des actions interdisciplinaires et collaboratives dans leurs programmes et portefeuilles, en raison de l'instrumentalité que ces projets ont pour résoudre les défis observés dans le changement climatique, exigeant une attention à l'utilisation responsable des ressources finies et à l'innovation pour atteindre le développement durable, démontrant ainsi une position de responsabilité des organisations vis-à-vis de leurs parties prenantes (Silvius & Schipper, 2020b).

4.4.1.2 Pertinence des projets par leur potentiel

La pertinence d'aborder le développement durable dans le contexte des projets peut également être justifiée par son potentiel d'impact mondial, conduisant les organisations à de nouvelles approches stratégiques et de gouvernance, qui offrent plus de transparence et de collaboration entre les parties intéressées, créant un environnement propice à l'innovation et à l'adaptabilité contextuelle (Albaidhani et al., 2018; Anago, 2022; Baba et al., 2021; Blais & Agbodoh-Falschau, 2023; Brones et al., 2021; Castelblanco & Guevara, 2022; Daniel, 2022; Elia et al., 2020; Ika & Munro, 2022; Khalifeh et al., 2020; Kroh & Schultz, 2023a; Loosemore et al., 2021; Mansell & Philbin, 2020; Miller, 2022; Sankaran et al., 2022; Sergeeva & Kapetanaki, 2022; Thounaojam et al., 2022; Xue et al., 2020).

Turner et al. (2013, cité dans Khalifeh et al., 2020) souligne que 20 % de l'activité économique mondiale est développée par le biais de projets, ce qui suggère le potentiel que

les projets peuvent apporter au développement durable dans les secteurs les plus variés de l'économie (Khalifeh et al., 2020). Baba et al. (2021) et Daniel (2022) soulignent que la demande pour le thème de la durabilité intégrant la gestion de projet a considérablement augmenté, comme le démontre l'engagement des chercheurs étudiant le phénomène et le grand impact que certains secteurs de l'économie affectent la population mondiale, par exemple le secteur extractif (pétrole, gaz, minéraux, etc.) affecte environ 25% du PIB mondial (World Bank, 2018, cité dans Baba et al., 2021), impliquant des individus, des professionnels, des communautés et des organisations, dans une perspective à plusieurs niveaux, avec le potentiel d'avoir un impact sur des projets, des programmes ou des portefeuilles, pour générer de la valeur (Daniel, 2022). Ika & Munro (2022) présente le développement durable comme un « grand défi » qui exige des projets, impliquant des efforts locaux et mondiaux, en raison de sa complexité et de son impact élevé, qui dépasse la temporalité des projets. D'une manière similaire, Elia et al. (2020) suggère que la demande croissante des parties prenantes de réaliser des projets durables augmente la complexité, réorientant les approches méthodologiques, par exemple, en suggérant l'utilisation de la théorie des systèmes et de la *"system thinking"*, pour une visualisation globale des impacts des différentes variables. Outre la complexité et la nécessité d'impliquer un grand nombre de parties prenantes, les projets à grande échelle, tels que ceux de la construction, qui nécessitent généralement un partenariat public-privé, sont susceptibles d'avoir des effets positifs ou négatifs, tels que des dommages économiques, environnementaux et sociaux (Castelblanco & Guevara, 2022; Thounaojam et al., 2022), démontrant ainsi sa pertinence et encourageant les organisations à adopter des pratiques conformes les lignes directrices en matière de

responsabilité sociale des entreprises (Sergeeva & Kapetanaki, 2022). Dans ce contexte de mégaprojets, impliquant un partenariat public-privé, le domaine des achats peut jouer un rôle pertinent dans l'atténuation des risques et l'alignement sur les exigences du développement durable, qui s'ajustent aux objectifs de performances et de long terme (Anago, 2022), mais elle peut aussi favoriser, d'un point de vue social, les avantages liés à l'embauche de personnes issues de la communauté locale et de personnes vulnérables (Loosemore et al., 2021), ou, comme le suggère Sankaran et al. (2022) dans son étude sur la construction de centrales d'énergie renouvelable, il y a la possibilité d'offrir aux communautés locales une énergie propre et abordable. Miller (2022) souligne que, même avec la présence de plus en plus notable de l'intelligence artificielle dans les projets, interférant, par exemple, dans la prise de décision ayant un impact sur les lignes directrices en matière de durabilité, il ne faut pas exclure que le contexte de gestion de projet ait un impact et favorise la création d'un environnement collaboratif entre parties intéressées, recherchant un équilibre qui réponde aux attentes et aux besoins de la société (Xue et al., 2020). Ce paradigme de durabilité impacte la stratégie des organisations et réoriente le succès, en encourageant les projets d'innovation et le développement de nouveaux produits et services, qui satisfont le public cible, conduisant au succès attendu et planifié (Blais & Agbodoh-Falschau, 2023; Brones et al., 2021). Par conséquent, cette approche qu'offre l'environnement méthodologique du projet peut conduire à des solutions innovantes pour offrir une réponse adéquate aux défis de la durabilité dans différents contextes, tels que la transformation des espaces urbains (Kroh & Schultz, 2023b), recherche et développement (Albaidhani et al., 2018), infrastructure

(Mansell & Philbin, 2020), entre autres, qui se distinguent par les impacts positifs et négatifs qu'ils peuvent apporter.

4.4.1.3 Pertinence des projets par rapport aux impacts négatifs

La pertinence des projets peut également se retrouver à travers la perspective négative, comprise comme des points d'attention qui conduisent à une gestion appropriée des risques (Alzoubi et al., 2023; Amiraslani, 2021; Goel et al., 2020; He et al., 2022; Noordzy et al., 2021; Økland et al., 2018; Pauna et al., 2023; Subaie et al., 2023; Zulu et al., 2022). Økland et al. (2018) souligne que le changement climatique affecte différents domaines de la connaissance, impliquant une nouvelle dimension aux projets qui ne peuvent plus être gérés uniquement dans une perspective à court terme, car la durabilité repose sur la génération de valeur qui couvre l'ensemble du cycle de vie, affectant les produits, les services et les approches méthodologiques, qui aboutissent à des processus bien coordonnés et dynamiques, mais nécessitent des efforts et une collaboration. Dans un contexte de mégaprojets, Subaie et al. (2023) suggère que la gestion de divers contrats de sous-traitance et leur mise en conformité avec les dimensions du développement durable augmentent la complexité de la réalisation, de sorte qu'ils doivent être réorientés par des décisions basées sur des critères clairs qui vont au-delà des paramètres de coût, de portée, de délai et de qualité, où la durabilité détermine également le succès. D'après Zulu et al. (2022) on estime à près de 40 % les émissions mondiales de carbone liées au secteur de la construction, un secteur essentiellement structuré par des projets, dont, selon Noordzy et al. (2021), le secteur de la construction de bâtiments est responsable d'environ 14 % des émissions de carbone et de 40

% de la consommation d'énergie, tout en générant une quantité importante de déchets. Un autre exemple est la mise en œuvre de projets qui exploitent des ressources naturelles limitées et qui sont confrontés à des défis plus importants en termes de durabilité, car ils doivent utiliser leur histoire d'apprentissage et d'expérience avec les parties prenantes, en particulier les communautés locales, pour réduire les incertitudes et les impacts négatifs, afin de s'aligner sur le développement durable dans la gestion des ressources naturelles (Amiraslani, 2021), car les risques incluent ceux liés aux sphères réglementaires et gouvernementales, qui peuvent conduire à des impasses entre les investisseurs, entraînant un déséquilibre entre les sphères économiques, sociales et environnementales (Pauna et al., 2023), qui pourrait conduire à l'impossibilité de sa réalisation. Hengst et al. (2020 cité dans He et al., 2022) souligne que les projets présentant une bonne performance environnementale tendent à avoir des marges bénéficiaires plus faibles, contrairement à les "agendas" des projets, qui tendent à maximiser les bénéfices (Xiang et al., 2015 cité dans He et al., 2022), encourageant ainsi les comportements non éthiques et, par conséquent, l'écoblanchiment, en offrant un engagement apparent en faveur du développement durable (He et al., 2022). Le manque de réglementations claires, de connaissances en matière de développement durable et l'accent mis sur les restrictions en termes de coût, de temps et de portée sont considérés comme des facteurs de motivation pour l'écoblanchiment, qui génère une communication déformée, ayant un impact sur la transparence, la perception et la réaction des parties prenantes, car dans le contexte de la construction, les entreprises ont tendance à présenter leurs propres justifications, en s'appuyant sur ce qui est moralement acceptable, sur les avantages immédiats du projet et sur les restrictions en matière d'investissement (He et al., 2022).

Alzoubi et al. (2023) souligne que les organisations telles que l'industrie de la construction, qui sont structurées par des projets, doivent prendre en compte les aspects éthiques et les droits de l'homme dans la gestion des projets afin d'atténuer les risques tels que l'esclavage moderne, qui consiste à « laisser les employés en servitude, à les forcer à travailler ou à les inciter à voyager à des fins d'exploitation » (Wen, 2016 cité dans Alzoubi et al., 2023, p. 239), de cette façon, créant un environnement diamétralement opposé au développement durable. Alzoubi et al. (2023) suggère encore que cela peut être dû au fait que la plupart des travailleurs n'ont pas besoin de beaucoup de qualifications, ce qui favorise l'embauche de travailleurs vulnérables, et que les problèmes récurrents de délais, de coûts et de saisonnalité, entre autres, peuvent encore accroître la pression sur ces travailleurs. Un autre constat est que la pression pour développer des projets avec des marges très faibles a un impact sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, qui n'est presque jamais cartographiée en profondeur dans la gestion de projet conventionnelle au point de garantir les droits de la personne de tous les acteurs (ce qui implique des sous-traitants de sous-traitants), qui sont également pressés de facturer leurs services longtemps après avoir livré leurs produits ou services, la mise en évidence de problèmes de non-durabilité, par exemple dans la production de briques dans certains pays (comme l'Inde, le Bangladesh, l'Afghanistan, le Pakistan et le Népal) qui emploie même des enfants, mettant en cause les aspects de santé et de sécurité sur le lieu de travail, montrant les abus et le déséquilibre social dont souffrent les plus vulnérables, ce qui peut également causer un grand préjudice à l'image de l'organisation et avoir des impacts financiers irréversibles (Alzoubi et al., 2023). C'est pourquoi il est fondamental de prendre en compte les ressources humaines dans l'environnement du projet,

car les projets sont centrés sur les personnes (Suhonen & Paasivaara, 2011 cité dans Alzoubi et al., 2023), ainsi, la compréhension des besoins de ces parties prenantes, en plus de générer de la satisfaction et d'être éthique, morale, implique la création de bénéfices pour la communauté locale et réduit aussi les risques liés à la rotation du personnel (Goel et al., 2020).

4.4.1.4 Pertinence des projets par rapport aux impacts positifs

En ce qui concerne la pertinence des projets d'un point de vue positif, on peut souligner qu'ils assurent la continuité, favorisent les changements dans la stratégie des organisations, évaluent la gouvernance, créent un environnement de collaboration entre les parties prenantes (internes et externes), génèrent des avantages sociaux, des solutions innovantes et reproductibles (Aghajani et al., 2023; Caron et al., 2021; Gasparro et al., 2022; Hansen & Svejvig, 2023; Kroh & Schultz, 2023a; Lehtimäki et al., 2023; Li et al., 2020; Maddaloni & Sabini, 2022; Mohammad & Pan, 2021; Sabini & Alderman, 2021; Sabini et al., 2019; Troje, 2023; Wu et al., 2023; Yazici, 2020; Yongliang & Sharon, 2022; Zhang et al., 2023). L'examen stratégique d'une organisation peut conduire à des ajustements éthiques qui influencent la prise de décision dans la sélection et la hiérarchisation des projets, comme c'est le cas pour la gestion de portefeuille (Aghajani et al., 2023; Mohammad & Pan, 2021), qui, s'il est bien coordonné, engage les parties prenantes et conduit à la création de valeur (Hansen & Svejvig, 2023). Sabini & Alderman (2021) rappellent qu'une transition éthique englobant les questions de développement durable est en cours dans les associations de gestion de projet, fournissant des indices que les décideurs, en l'occurrence les gestionnaires

de projet, doivent être sensibilisés dans leur contexte afin d'offrir une réponse adéquate aux défis de l'Agenda 2030. Malgré la complexité reconnue que cela peut apporter à un projet au cours de son cycle de vie, parce qu'il cherche un équilibre entre les sphères économiques, environnementales et sociales, par exemple, lorsque les paramètres de réussite donnent la priorité aux résultats financiers pour définir le succès, les gestionnaires, et leurs organisations peuvent s'orienter vers des cadres qui minimisent les conflits que ces tensions peuvent provoquer au niveau stratégique ou opérationnel, en laissant place à une perspective à long terme qui va au-delà d'un projet ponctuel, de sorte que les objectifs à court terme tendent à s'harmoniser avec ceux à moyen et à long terme (Yazici, 2020), qui conduisent à l'alignement de l'entreprise sur les directives ESG (Wu et al., 2023). Lorsque l'organisation met en œuvre une gouvernance qui donne la priorité aux initiatives durables dans ses projets, il est possible constater une amélioration de la performance et de la satisfaction des parties intéressées grâce à des pratiques de responsabilité et de transparence, par exemple à travers des rapports sur la responsabilité sociale des entreprises (Mohammad & Pan, 2021), générant ainsi une longévité et des impacts positifs à long terme, qui se reflètent dans la réputation de l'institution (Zhang et al., 2023). Sabini et al. (2019) suggère que l'impact positif des projets dans ce contexte de "*projectification*" de la société ouvre des possibilités d'action dans différents domaines compatibles avec la durabilité, qui sont motivés par divers facteurs, dont l'économie est l'un des plus courants, la satisfaction des parties prenantes et le maintien de l'image de l'institution dans la société, en démontrant des valeurs éthiques et la transparence, ce qui a un impact significatif sur l'influence des décideurs, en encourageant l'acquisition de compétences, en renforçant l'alignement stratégique et la gouvernance, en réorientant le

succès, en ajustant les indicateurs et la méthodologie pour générer des bénéfices appropriés. Actuellement, le succès des projets est aligné sur les attentes de la société, connotant l'équilibre du développement durable, qui donne la priorité à la sélection des projets qui répondront à ces objectifs (Caron et al., 2021). Kroh & Schultz (2023a) dans un projet d'innovation urbaine visant à construire des villes durables, ils soulignent que même les parties prenantes sceptiques peuvent apporter leur contribution, car les moyens méthodologiques de la gestion de projet permettent de créer un environnement qui favorise la communication et l'engagement précoce des parties, en les encourageant à s'aligner afin de réduire les incertitudes, telles que les retards ou les obstacles, lorsqu'il est suggéré de les définir et de les consolider dans les phases préliminaires du projet, en déterminant des indicateurs en lien avec les attentes. Dans le contexte des pratiques environnementales dans la construction de bâtiments « verts », Li et al. (2020) suggère que les organisations s'impliquent progressivement dans le développement durable, où le succès attendu commence au stade des spécifications et de la conception des plans de construction, qui guideront à la fois les processus d'approvisionnement et d'exécution, où l'alignement avec les parties prenantes est essentiel, de sorte que les sous-traitants, les fournisseurs et l'équipe de gestion du projet travaillent en collaboration en vue d'une livraison durable qui prend en compte l'ensemble du cycle de vie du projet, y compris la gestion des déchets en vue du recyclage et de la réutilisation, ce qui améliore la performance financière du projet. Lehtimäki et al. (2023) souligne que, dans le contexte d'une transition urbaine durable et basée sur la gestion de projet en tant qu'intermédiaire, la gestion du changement est nécessaire et multidisciplinaire, impliquant les différentes parties prenantes, qui ne se limitent pas aux

secteurs privé, public ou académique, car le résultat positif se mesure à l'environnement collaboratif entre les différents acteurs, dans le but de générer de la valeur à long terme, tout en favorisant également le développement interne et le renforcement de l'organisation hôte et le développement externe à travers la dynamique du projet en tant que pratique. Dans un contexte de gestion de projet utilisant la méthode Agile, qui fonctionne de manière itérative avec des processus adaptatifs, Yongliang & Sharon (2022) observent que cette approche permet de discuter des aspects de la durabilité sociale, économique et environnementale dans un environnement collaboratif, en encourageant l'engagement des parties prenantes, en couvrant l'ensemble du cycle de vie du projet, en optimisant les ressources et en générant de la valeur dans une perspective à long terme. Dans la gestion des grands projets, l'opportunité et la nécessité d'une perspective de pratiques socialement durables sont soulignées par l'engagement des parties prenantes externes, qui doivent inclure les communautés locales, non seulement pour l'information, mais aussi en les impliquant dans le processus de prise de décision du projet, en promouvant l'alignement éthique et moral (Maddaloni & Sabini, 2022). Une autre perspective sociale proposée par Troje (2023) est que les projets peuvent avoir un impact positif avec l'acquisition de produits ou de services régionaux, en créant des opportunités d'emploi, allant des apprentis aux professionnels hautement qualifiés, en favorisant l'économie locale à travers ce que l'on appelle les « achats sociaux », unissant stratégie et fonctionnement, qui génèrent valeur sociale. Compte tenu des objectifs de « zéro émission de carbone », qui prévoient des réductions considérables et audacieuses, telle que présentée par les Nations Unies parmi les actions coopératives de lutte contre le changement climatique d'ici 2050. Il est clair qu'un volume considérable d'actions multidisciplinaires,

innovantes et à différentes échelles seront menées pour répondre à cette demande, en renforçant la pertinence de la gestion de projet en collaboration avec les différents acteurs (gouvernementaux, publics, privés et organisations à but non lucratif) pour atteindre cet objectif majeur, qui est donc suggéré que l'environnement des projets exploratoires et innovants, comprennent de nouvelles technologies, produits et services, et sont essentiel pour la transition durable, car elle favorise l'analyse contextuelle (économie à faible émission de carbone) et la participation active des différentes parties prenantes concernées (internes et externes à l'organisation), qui seront engagées pour coopération dans un environnement de médiation, de conciliation et d'innovation, réduisant les conflits entre les parties, se concentrant sur des solutions qui répondent à l'équilibre proposé entre les domaines économique, social et environnemental (Gasparro et al., 2022).

Il ressort donc clairement des études que l'instrumentalité des projets, ainsi que leur potentiel d'impact, positif ou négatif, démontre la pertinence du contexte transformationnel de la gestion de projet (Tableau 6.0), qui peut harmoniser les défis à relever pour parvenir au développement durable.

Tableau 6.0 : Pertinence des projets par rapport à la durabilité

Facteur	Description sommaire	%
Instrumentalité	Le contexte de gestion de projet, son caractère méthodologique et sa flexibilité, favorisent les ajustements organisationnels, ce qui implique de nouveaux paramètres de gouvernance et une révision stratégique alignée sur le développement durable.	18,87%

Potentiel	Les projets ont une pertinence mondiale, car ils se distinguent par leur représentation économique, leur complexité et leur possibilité d'avoir des impacts majeurs (positifs ou négatifs) sur le développement durable.	33,96%
Impacts négatifs	Les projets peuvent émettre des quantités importantes de CO2 et provoquer des impacts irréversibles sur l'environnement et les êtres humains, en particulier lorsqu'une gestion adéquate des risques n'est pas évaluée, qui prend en compte le cycle de vie du produit ou du service, ainsi que le maintien des aspects éthiques, moraux et juridiques, conformément aux directives de durabilité.	16,98%
Impacts positifs	L'environnement de gestion de projet favorise l'adoption de bonnes pratiques alignées sur le développement durable, suscitant la collaboration et encourageant l'innovation, la création de valeur, la satisfaction des parties intéressées et la pérennité des organisations.	30,19%

4.4.2 APPROCHES QUI CONTRIBUENT À LA DURABILITÉ

Lors de l'évaluation d'études en répondant à la question de recherche « *Comment la gestion de projet durable a-t-elle abordé les questions de durabilité ?* » il a été observé que l'approche qui s'est démarquée et qui est suggérée par les chercheurs comme l'une des façons de concilier développement durable et gestion de projet est la « gouvernance et/ou stratégie » (Aghajani et al., 2023; Albaidhani et al., 2018; Brones et al., 2021; Castelblanco & Guevara, 2022; Cerne & Jansson, 2019; Daniel, 2022; Elia et al., 2020; Ika & Munro, 2022; Khalifeh et al., 2020; Mbiru et al., 2023; Mohammad & Pan, 2021; Noordzy et al., 2021; Økland et al., 2018; Sabini et al., 2019; Sergeeva & Kapetanaki, 2022; Silvius & Schipper, 2020b; Whyte & Mottee, 2022; Zhang et al., 2023). La gouvernance de l'organisation peut offrir des paramètres qui influenceront la consolidation de la stratégie et de la gouvernance du projet, proposant : des principes, des indicateurs, pour le contrôle, la gestion des risques, l'éthique,

le respect des directives juridiques, les politiques, les « cadres » de prise de décision, de gestion de portefeuille, ajustement ou création de méthodologies de gestion de projet, communication, transparence et responsabilité, implication des parties prenantes, succès, entre autres. Zhang et al. (2023) suggère qu'une gestion efficace de la gouvernance alignée sur la durabilité conduit à des gains de performance et à la satisfaction des parties prenantes, ce qui démontre la pertinence des facteurs ESG, qui génèrent de la valeur à long terme et des résultats éthiques et économiques, qui peuvent être considérés comme un paramètre de qualité, où les indicateurs conduiront à amélioration continue (Albaidhani et al., 2018).

4.4.2.1 Gouvernance et/ou stratégique

Aghajani et al. (2023) a travaillé sur sa recherche à un niveau stratégique, soulignant que les ressources partagées et rares au sein d'une organisation et la durabilité sont des facteurs motivants pour la création de « cadres » qui guident la prise de décision dans la gestion de portefeuille, suggérant une approche méthodologique à partir de « l'état d'esprit durable dans la gestion de portefeuille de projets, l'évaluation durable de la gestion de portefeuille de projets et l'intégration de la durabilité dans les processus de gestion de portefeuille de projets » (Aghajani et al., 2023, p. 634), favorisant ainsi un cycle d'amélioration continue (Aghajani et al., 2023; Sergeeva & Kapetanaki, 2022). De même, Sabini et al. (2019) suggère que l'équilibre proposé par la durabilité guide la création de valeur pour l'organisation et la société, soit en fournissant un produit ou un service, soit en ajustant les processus de gestion de projet pour que les produits livrables atteignent cet objectif, de sorte que des hypothèses et des mécanismes d'évaluation soient établis dans les

phases préliminaires du projet pour certifier son achèvement, en établissant des indicateurs alignés sur la stratégie de gestion de portefeuille de l'organisation, ou par l'approche des parties prenantes, qui exigent une participation collaborative des acteurs pour mesurer les paramètres de réussite attendus, en les engageant dans la prise de décision (Sabini et al., 2019), permettant ainsi de partager les résultats et les avantages de manière transparente et responsable, par exemple dans les rapports d'entreprise, démontrant l'engagement de l'organisation envers les personnes concernées, qui ne se limite pas à réduire les pratiques non durables, mais plutôt à réorienter les actions en s'appuyant sur des projets durables et des processus de gestion de projet qui ont un impact sur les livrables (Brones et al., 2021; Mohammad & Pan, 2021). Cerne & Jansson (2019) suggèrent que cette perspective stratégique entraîne des défis supplémentaires, car l'aspect de la gouvernance s'inscrit dans une perspective de génération de valeur à long terme, alors que les projets sont définis, entre autres, par leur temporalité et leurs objectifs à court terme, avec des risques qui doivent être gérés dans le contexte local, mais qui ont un impact global.

Ainsi, en confirmant cette approche stratégique de la gouvernance, qui évalue les critères de sélection des projets et associe les parties prenantes à la prise de décision, Aghajani et al. (2023) souligne qu'environ 70 % des articles évalués dans le cadre de sa recherche suggèrent que la gestion de portefeuille de projets est un moyen approprié d'intégrer le développement durable dans le contexte de la gestion de projets. D'un point de vue plus méthodologique, Daniel (2022) présente dans sa recherche un « cadre » qui réunit la complexité de la gestion de projets multiniveaux et la théorie des organisations, où les projets sont menés pour répondre à une demande sociale, générant des résultats financiers et de la

valeur, alignés sur une stratégie organisationnelle dans une perspective de gestion qui relie les projets aux programmes et aux portefeuilles, où Ika & Munro (2022) proposent des paramètres de prise de décision, par exemple le « sélectionnisme » ou « l'instructionnisme », impliquant les différentes parties prenantes pour générer de la valeur, car dans le contexte sociotechnique, il peut conduire à la mise en œuvre de solutions innovantes dans les domaines les plus variés, qui génèrent un impact matériel, relationnel et impact institutionnel, ouvrant la voie à la transition vers un développement durable, où les équipes de projet, les propriétaires, les organisations et les principales parties prenantes se réunissent pour obtenir les bénéfices attendus (Daniel, 2022). Dans un contexte d'entrepreneuriat d'entreprise et d'utilisation méthodologique de la gestion de projet, Mbiru et al. (2023) à travers une étude de cas multiple avec 6 organisations sociales en Ouganda, dans le secteur primaire prédominant de l'agriculture, suggère que la perspective de suivi et de contrôle des projets ainsi que les principes communs de gestion entrepreneuriale conduisent au renouveau stratégique, en développant une culture d'entrepreneuriat structurée pour parvenir à un développement durable équilibré, en apportant des actions pratiques pour le développement organisationnel interne et en coopérant pour générer de la valeur sociale. À travers la perspective "*project-as-practice*", Whyte & Mottee (2022) suggèrent une orientation sur le rôle des projets, tantôt dans leur micro contexte (recherche de bénéfices et génération de valeur locale), tantôt dans le cadre d'une intervention dans la nature avec ses impacts sur le présent et le futur de manière plus large, soulignant ainsi le positionnement méthodologique et l'éthique, en ce qui concerne la conscience contextuelle et sa prise en compte dans sa conception, sa priorisation, sa planification et sa mise en œuvre, en créant un environnement

de collaboration entre les parties intéressées pour identifier les obstacles et gérer les tensions dans un environnement participatif dans la prise de décision, où Elia et al. (2020) propose une approche méthodologique utilisant la flexibilité et le dynamisme de la pensée systémique. Les outils d'évaluation de l'impact sur le développement durable doivent être holistiques et reproductibles, afin d'atteindre la profondeur et l'étendue de la gestion de projet dans ses différents secteurs de l'économie et contextes, nous permettant de visualiser ce qui est réellement positif ou négatif, et peuvent guider la prise de décision dans le sens du développement durable, en guidant la sélection et la priorisation des projets dans la gestion des programmes et des portefeuilles, en générant de la valeur et en équilibrant les bénéfices et les compensations d'une manière qui est alignée avec les parties prenantes (Silvius & Schipper, 2020b). Dans le contexte du développement de logiciels, Khalifeh et al. (2020) propose un cadre d'évaluation qui considère les aspects du développement durable du point de vue du produit et du processus, en suivant les exigences et les paramètres de qualité alignés sur les lignes directrices de la norme ISO/IEC 25010 PQM, dont il est souligné que les exigences ne sont pas pleinement équilibrées sur le plan économique, social et environnemental, et du point de vue du processus, les aspects de la responsabilité sociale des entreprises sont mis en évidence en matière de transparence, de responsabilité, de comportement éthique, de justice sociale, etc. Dans les projets de construction civile dans le domaine public, Økland et al. (2018) suggère que certaines exigences de durabilité peuvent être classées comme indicateurs de qualité, ainsi comme Castelblanco & Guevara (2022), dans le cadre de projets de partenariat public-privé, suggèrent dans leur étude les liens entre les objectifs de développement durable de l'Agenda 2030 et de tels projets, qui reflètent un

caractère multidimensionnel, pouvant atteindre jusqu'à 16 des 17 objectifs, avec un lien fort dans 51 des 169 cibles, démontrant l'importance d'un cadre d'évaluation dans les projets qui permette cette association et ce suivi tout au long du cycle de vie, comme le suggère également Noordzy et al. (2021).

4.4.2.2 Les gens et leurs implications

La structure appropriée d'une organisation comprend des conseils sur les aspects éthiques, le respect des questions juridiques et une communication efficace avec les parties intéressées (Barendsen et al., 2021; Hansen & Svejvig, 2023; He et al., 2022; Zulu et al., 2022), qui, entre autres, favorisent la transparence, la responsabilité et l'engagement adéquat de ressources humaines (Alzoubi et al., 2023; Magano et al., 2021; Sabini & Alderman, 2021; Silvius & Schipper, 2020a), pour concilier leurs rôles et responsabilités conformément aux lignes directrices de gouvernance, aux objectifs stratégiques et à la durabilité.

Hansen & Svejvig (2023) bien qu'ils n'aient pas approfondi les résultats probables de ces principes de gestion de portefeuille de projets liés à la durabilité, ils suggèrent cette réconciliation basée sur l'éthique, qui implique une responsabilité des professionnels et de l'organisation. L'absence de principes éthiques concernant l'orientation des professionnels et des organisations est suggérée comme déclencheur de pratiques de écoblanchiment, justifiées par la pression économique des objectifs à court terme, l'opportunisme des institutions pour générer plus d'avantages pour elles-mêmes, créant un environnement propice à la communication qui n'informe que de ce qui convient, affaiblissant les valeurs et la pérennité du développement durable dans les projets (He et al., 2022). La communication interne joue

un rôle fondamental en matière de durabilité dans le contexte de la gestion de projet, dont les employés de l'organisation sont essentiels pour atteindre les objectifs définis, mais peut générer certaines lacunes dans la compréhension et l'intégration de leurs activités quotidiennes, dues, par exemple, à la méthode par laquelle les informations sont partagées, par conséquent, pour un meilleur engagement de l'équipe, une formation pertinente est suggérée, garantissant une participation collaborative à la prise de décision et générant des informations sur la perspective ESG (Barendsen et al., 2021; Wu et al., 2023). Grâce à une étude qualitative, évaluant la législation et interrogeant des participants ayant une expérience en matière de protection de l'environnement et de lois sur la protection de l'environnement, dans le pays du continent africain Zambie, Zulu et al. (2022) souligne les possibilités d'amélioration qui concilient gestion de projet et durabilité, où l'on constate un intérêt croissant de la part des organismes de réglementation pour travailler de manière pédagogique et collaborative, afin de réduire les incertitudes et de créer des leviers pour le succès attendu, mais en soulignant les lacunes sur le plan juridique. La réflexion d'Alzoubi (2023) sur l'esclavage moderne, qui peut, entre autres, assujettir les plus vulnérables, renforce le fait que les gestionnaires de projet doivent être conscients des droits de l'homme et des questions juridiques et éthiques, de sorte que l'aspect de la formation peut être une option pour mesurer les compétences, soit par le biais de la structure de l'organisation, soit par le biais d'associations professionnelles, ce qui leur permet d'utiliser des instruments pour atténuer ces problèmes, par exemple en fournissant des canaux de communication ouverts pour signaler les abus dans toutes les instances juridiques nécessaires, en soutenant et en appuyant de telles actions afin que les personnes vulnérables ne deviennent pas encore plus vulnérables par la

perte de leur seule source de revenus (Alzoubi et al., 2023), par conséquent, la gestion de projet durable tend à être une réponse consolidée parce qu'elle guide et affecte les processus de gestion de projet de l'organisation (Sabini & Alderman, 2021), même s'il est entendu qu'il y aura inévitablement des tensions liées à l'expérience, à la connaissance et au comportement dans la prise de décision qui, une fois identifiées, peuvent être résolues soit en allant à la racine et en impactant la procédure, soit par des mesures palliatives et, qui surviennent en raison du « caractère temporaire des objectifs, des barrières organisationnelles, du manque d'autonomie, du manque de connaissances et du manque de soutien institutionnel » (Hahn et al., 2015 cité dans Sabini & Alderman, 2021, p. 387). Magano et al. (2021), souligne dans ses recherches l'importance du rôle du chef de projet, suggérant que la durabilité peut être atteinte de différentes manières, telles que les processus de gestion, les produits ou services, les mesures de responsabilité organisationnelle, ou à travers l'éthique et le comportement du chef de projet, tel comme Silvius & Schipper (2020a) précisent que le chef de projet tend à assumer cette responsabilité d'influencer le projet pour qu'il s'aligne sur l'équilibre des aspects économiques, sociaux et environnementaux, en s'appuyant à la fois sur les aspects fonctionnels et éthiques, en attirant l'attention sur certains facteurs comportementaux qui peuvent être facilitateurs, qu'ils soient rationnels, des motivations émotionnelles ou pratiques, qui, à travers le prisme de la « théorie du comportement planifié », suggèrent que la prédominance des profils de chefs de projet qui appliquent la durabilité se caractérisent par le fait de tirer profit de l'opportunité, si le contexte le permet, ou par ceux qui agissent sous pression et récompense, ou ceux qui agissent en fonction de leurs valeurs et convictions,

soulignant ainsi à quel point le facteur humain doit être exploré et attirer l'attention des organisations sur l'importance du profil professionnel.

4.4.2.3 L'engagement entre les parties prenantes

Suivant l'approche stratégique, plusieurs auteurs ont souligné que les défis du développement durable ne peuvent être résolus sans tirer parti de l'environnement favorable que la gestion de projet offre pour l'engagement et la collaboration des différentes parties prenantes (Amiraslani, 2021; Baba et al., 2021; Gasparro et al., 2022; Goel et al., 2020; Kroh & Schultz, 2023a, 2023b; Maddaloni & Sabini, 2022; Miller, 2022; Pauna et al., 2023; Sankaran et al., 2022; Thounaojam et al., 2022; Xue et al., 2020).

Considérant les parties prenantes internes et externes dans le contexte de la construction, Goel et al. (2020) propose un cadre mettant l'accent sur la satisfaction et le bien-être, couvrant des domaines tels que la santé et la sécurité des travailleurs, l'engagement de la communauté locale, l'implication de l'utilisateur final et les paramètres de conduite éthique, de sorte que l'ensemble du processus de gestion soit affecté afin d'obtenir des avantages à court et à long terme. Gasparro et al. (2022) souligne que l'environnement des projets de pointe, en utilisant le cas du projet "*The Ivanpah Solar Electric Generating System*" situé en Californie, aux États-Unis, où les différentes parties prenantes disposaient d'un environnement adéquat pour résoudre les différents défis, souligne que les acteurs importants ont été cartographiés dès la phase d'avant-projet, permettant la réorientation des objectifs et la confirmation des ressources, suggérant qu'une structure non hiérarchique coopère à la création de solutions innovantes, qui dépassent la temporalité d'un seul projet, car elles

deviennent des références et des outils de solutions dans d'autres contextes, et, du point de vue des parties prenantes en tant qu'intermédiaires, elles se résument dans l'exécution de rôles fondamentaux liés à la « promotion d'un programme de transition pour la durabilité [...] coordination avec les acteurs du projet pour maintenir et faire progresser le projet, représentant les intérêts et les priorités des utilisateurs finaux [...] » (Gasparro et al., 2022, pp. 198-199). La réconciliation nécessite donc l'engagement des communautés locales afin de comprendre correctement les bénéfices et de les ajuster dans la mesure où de multiples acteurs sont impliqués dans le processus de décision, afin de générer de la valeur et d'aligner les normes éthiques et morales, ce qui exige que le gestionnaire de projet prenne en compte cette perspective dans son processus de coordination (Maddaloni & Sabini, 2022), parce que dans le contexte des grands projets de construction, ils ont souligné qu'environ 40 % des répondants ne considéraient pas les parties prenantes externes de manière adéquate, ce qui suggère que ce processus de valorisation des parties prenantes est encore en cours de maturation, nécessitant une plus grande réflexion sur leur implication dans la prise de décision afin d'atteindre le succès escompté, ce qui, entre autres, provoque des tensions, des pressions internes et externes, indiquant une gouvernance affaiblie, créant des défis supplémentaires en raison des contraintes normales d'un projet, montrant clairement que la collaboration fait partie des bonnes pratiques qui coopèrent pour gérer les risques et permettre des livraisons innovantes, contrôlées et ajustées à la durabilité (Xue et al., 2020). De cette façon, il est possible fonder un cadre décisionnel approprié, impliquant l'évaluation des lois, des règlements, des normes, des attentes et des procédures, comme dans un processus d'approvisionnement qui répond aux exigences de durabilité (Thounaojam et al., 2022).

L'identification des principales parties prenantes fait partie de la gouvernance du projet, conduisant à la création d'un environnement favorable dans le but d'une communication efficace et transparente, évitant les impacts négatifs sur le projet (Kroh & Schultz, 2023b). Baba et al. (2021) propose un cadre basé sur les principes théoriques de la réciprocité et par capacités, pour guider l'approche appropriée des communautés locales affectées par les projets du secteur extractif. Il suggère donc qu'il n'appartient pas au projet d'être responsable de la résolution des problèmes historiques de responsabilité gouvernementale, mais doivent d'abord promouvoir de manière synergique un environnement qui favorise la satisfaction individuelle à travers la création de bénéfices qui apporteront des opportunités aux parties concernées, sans leur refuser le droit de jouir de droits fondamentaux, tels que la santé, l'autonomie et la possibilité d'épanouissement personnel, réduisant ainsi les éventuels impacts négatifs et générant de la valeur. Dans un contexte de projets innovants et durables dans le domaine de la construction civile en Allemagne dans une zone urbaine, Kroh & Schultz (2023a) suggèrent que même les parties prenantes sceptiques (qui sont comprises par ceux qui adoptent une position contraire par rapport au projet, démontrant une certaine résistance et apathie), si elles sont bien gérées, coopéreront vers une meilleure solution conceptuelle et innovante. Un autre exemple, qui démontre le dynamisme nécessaire pour rendre viable un projet d'extraction minière, peut être trouvé dans l'étude de Pauna et al. (2023), car, en raison des réglementations gouvernementales, les projets peuvent devenir irréalisables, ce qui suggère que la collaboration entre les parties intéressées (investisseurs et gouvernement) est essentielle à la viabilité, mais surtout lorsque cette pratique se produit dans les étapes préliminaires à travers un canal de communication bidirectionnel,

promouvant une collaboration précoce et continue, aussi, grâce à des outils technologiques, qui permettent une collaboration dynamique pour consolider les solutions, réduisant les obstacles et créant des leviers, promouvant la transparence, la responsabilité et un environnement approprié pour la prise de décision et en réduisant l'incertitude tout au long du cycle de vie (Amiraslani, 2021; Sankaran et al., 2022). Miller (2022), dans le contexte de l'utilisation de l'intelligence artificielle pour la prise de décision, suggère l'importance d'impliquer les parties prenantes passives (ceux qui subiront l'impact du projet, même s'ils ne coopèrent pas directement à la livraison), ou leurs représentants, afin qu'il y ait maintien d'une éthique et d'une morale alignées sur la durabilité et les intérêts de la société et de l'environnement, en valorisant cette approche avec les parties intéressées, ce qui réduit les défis et crée des leviers pour le succès du projet.

4.4.2.4 Gestion de risques, changement et approvisionnement

La collaboration en matière de gestion de projet avec la durabilité peut également se produire dans une approche de gestion des risques, de gestion du changement ou de gestion des achats (Anago, 2022; Lehtimäki et al., 2023; Loosemore et al., 2021; Slavinski et al., 2023; Subaie et al., 2023; Troje, 2023; Yongliang & Sharon, 2022), démontrant que la manière dont les organisations tentent de résoudre et d'adopter les principes du développement durable est flexible et dynamique, variant en fonction des particularités de chaque contexte.

Slavinski et al. (2023) souligne dans sa revue systématique, dans le secteur de la construction civile, que le thème du développement durable est apparu de manière subtile au

cours des 40 dernières années, suggérant que la question du développement durable peut être abordée dans une perspective de gestion des risques, car le grand nombre et diversité des parties prenantes accroît la complexité et l'incertitude. Lehtimäki et al. (2023), grâce à une méthodologie de recherche-action, il a travaillé sur un projet avec une perspective pratique et scientifique de l'économie circulaire dans le contexte de la transition urbaine en Finlande, le projet "*Kieppi*", c'est-à-dire qu'à travers la gestion de changements appropriés, un environnement collaboratif a été favorisé, afin que les citoyens puissent s'adapter au nouveau paradigme. Ensuite, Lehtimäki et al. (2023) souligne que l'adoption de la durabilité comme prémisses dans un environnement collaboratif favorise la transition vers une économie circulaire stratégique. Subaie et al. (2023), pour une meilleure gestion des mégaprojets, suggère l'adoption de paramètres de gestion de projet clairs, tels qu'établis dans la norme ISO 21500 et d'un cadre d'évaluation qui guide l'embauche et l'achat, en s'inspirant du modèle de décision en réseau, où les critères sociaux, environnementaux et économiques sont la base et subdivisée selon les objectifs stratégiques du projet, qui répertorie les sous-traitants les plus appropriés, en termes de bénéfices, opportunités, coûts et risques, afin de favoriser le succès attendu et celui aligné entre les parties intéressées. Troje (2023) suggère que les exigences du client devraient indiquer la priorité des « achats sociaux », afin que les entrepreneurs, les sous-traitants et l'organisation temporaire du projet dans son ensemble cherchent à remplir ce mandat qui implique des défis complémentaires, tels que la formation professionnelle et l'équilibre entre les paramètres des délais contractuels et des coûts, ce qui, entre autres, augmente l'incertitude dans l'organisation temporaire des équipes, exigeant une meilleure gestion des risques, mais générant des opportunités pour les groupes les plus marginalisés.

De même, en termes d'achats sociaux, Loosemore et al. (2021) suggère certains avantages et défis, qui peuvent être soutenus par la législation et de bonnes pratiques d'achat pour réduire les incertitudes et, également, par l'engagement collaboratif des parties intéressées pour rester alignés sur la durabilité. Yongliang & Sharon (2022), en utilisant la méthodologie Agile, suggèrent une relation positive entre la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la gestion de projets durables dans le contexte manufacturier en Chine (petites et moyennes entreprises), car la perspective sociale, économique et environnementale ajoute de la valeur dans une perspective à long terme, favorisant un environnement collaboratif et productif. D'une manière similaire, Anago (2022), à travers l'évaluation de plusieurs cas dans le contexte d'un partenariat public-privé, il suggère qu'un processus d'achat bien conçu apportera plusieurs avantages au projet dans des perspectives à court et à long terme, s'il est aligné sur un équilibre durable.

4.4.2.5 Ajustements des paramètres de réussite

Le contexte qu'imposent les défis du changement climatique rend dynamique la réussite des projets, dépassant la perspective de coût, de délai, de portée et de qualité, en ajoutant l'exigence de la société d'alignement sur le phénomène du développement durable (Blais & Agbodoh-Falschau, 2023; Caron et al., 2021; Ika & Pinto, 2022; Keshavarzian & Silvius, 2022; Li et al., 2020; Mansell & Philbin, 2020; Tam, 2010; Yazici, 2020).

Ika & Pinto (2022) suggèrent ce nouveau sens du succès, afin de le rendre plus complet, malgré sa complexité, car il dépasse la perspective à court terme (période d'achèvement du projet) pour générer de la valeur, des avantages pour les parties intéressées

(internes et externes à l'organisation), soulignant que le facteur de réussite doit être planifié et convenu entre les parties, pour la bonne gestion des indicateurs définis et dans une perspective qui englobe le court, moyen et long terme. Dans la recherche de Keshavarzian & Silvius (2022), avec 132 participants issus de divers secteurs de l'économie, évaluant l'influence de la gestion de projet durable sur la réussite des projets, a confirmé cette relation positive. Cependant, Mansell & Philbin (2020) suggèrent dans leurs recherches que, même si les objectifs de développement durable ne suffisent pas à guider le succès global d'un projet d'infrastructure, en matière de durabilité, ils fournissent une réflexion correcte pour la création de bénéfices et de valeur qui dépassent la temporalité du projet, s'alignant sur les attentes des parties intéressées, exposant des indicateurs avec transparence afin d'influencer tout le cycle de vie du projet, fournissant des résultats avec un impact favorable à la durabilité, impliquant la priorisation stratégique des projets, programmes et portefeuille. Dans le contexte des bâtiments durables, Li et al. (2020), ayant la théorie de la légitimité comme toile de fond, suggèrent que le succès peut être obtenu grâce à l'intégration des paramètres environnementaux tout au long du cycle de vie du projet de manière interdépendante (conception, achat, exécution et clôture), de sorte que, dans l'atteinte de l'objectif de livraison, il y aura un impact positif sur l'image de l'organisation, par exemple en générant de nouvelles opportunités, ce qui renforce la compréhension que la durabilité doit être prise en compte à la fois du point de vue de la livraison du produit et dans les processus de gestion de projet. De la même manière, Yazici (2020) suggère que la maturité dans la gestion de projet et l'intégration de la durabilité coopèrent pour le succès, selon la stratégie prévue, où les institutions avec des certifications vertes ont démontré une plus grande maturité, cependant,

il a été observé que le succès n'est pas perçu de manière linéaire entre les aspects économiques, sociaux et environnementaux, car l'aspect économique s'est démarqué des autres. Par exemple, dans le contexte des petites et moyennes entreprises et de la création de nouveaux produits, Blais & Agbodoh-Falschau (2023) soulignent l'insatisfaction des personnes interrogées face aux critères de réussite utilisés et le peu de réflexion sur le développement durable, qui n'a été considéré qu'indirectement dans la tentative de compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées, comme la plus grande préoccupation de la gestion de projet, dans ce contexte de petites et moyennes entreprises, était liée aux limites des ressources disponibles, soulignant que le succès est un paramètre dynamique et évolutif, et qu'il doit être bien défini et convenu au préalable entre les parties intéressées (Caron et al., 2021).

Dans le Tableau 7.0, on peut observer de manière synthétique le résumé des résultats des approches de gestion de projets trouvés dans les recherches avec l'objectif de mettre en évidence les moyens qui contribuent à l'alignement des projets sur le développement durable.

Tableau 7.0 : Approches de projet qui contribuent à la durabilité

Approche	Description sommaire	%
Gouvernance et/ou Stratégie	Les ressources limitées et la recherche de solutions plus durables par la société obligent les organisations à créer des paramètres qui réorientent la gestion de projet afin de promouvoir des ajustements méthodologiques, la génération de valeur à long terme et une prise de décision alignée sur le développement durable.	33,96%

Les gens et leurs implications	Les gens sont des éléments fondamentaux des projets, tant en termes de raisons qui motivent leur faisabilité que de moyens qui rendent leur exécution possible, ce qui les rend à la fois comme enjeux et levier. Par conséquent, les processus et procédures tendent à guider les employés dans leurs responsabilités et avec des comportements éthiques, moraux, juridiques et transparents, ce qui se traduit par des attitudes qui contribuent à la durabilité des organisations.	16,98%
L'engagement entre les parties prenantes	L'identification des parties intéressées, ainsi que leurs rôles et leurs attentes, sont essentielles pour orienter les paramètres qui conduiront les projets à atteindre des bénéfices et une satisfaction à long terme, où se démarque la pertinence d'un environnement collaboratif, qui coopère avec l'engagement des parties et des solutions innovantes, réduisant les tensions internes et externes et favorisant la durabilité.	22,64%
Gestion de risques, Gestion du changement, Approvisionnement	La complexité que le développement durable peut apporter aux projets, car il s'agit d'un défi qui dépasse le contexte local, suggère une cartographie des risques, afin de guider les organisations dans leur gestion, en créant ou en ajustant des processus et des procédures alignés sur les exigences durables dans chaque environnement, qui réduisent l'incertitude et génèrent des bénéfices à long terme.	13,21%
Ajustements des paramètres de réussite	Le succès des projets peut voir sa dynamique modifiée par le développement durable, qui ne se limite plus au « triple contrainte » de la gestion de projet, car il ajoute de nouveaux indicateurs, convenus entre les parties intéressées, qui sont appliqués et gérés tout au long du cycle de vie du projet pour atteindre la satisfaction.	13,21%

4.4.3 SECTEURS ÉCONOMIQUES ET DURABILITÉ

À propos de la question de recherche « *Quels sont les secteurs de l'économie qui ont été les plus exploités dans la gestion de projet pour atteindre le développement durable ?* » les études utilisées dans cette recherche ont été classées selon le contexte des secteurs économiques (Figure 12 et Tableau 8). Or, comme le montre la Figure 13, le secteur primaire (environ 8 %) a été abordé dans le contexte de l'agriculture et de l'extractivisme ; le secteur

secondaire (environ 47 %) a été principalement abordé dans le contexte de la construction, mais avec quelques exemples dans les secteurs de l'industrie manufacturière et de l'énergie ; le secteur tertiaire (environ 28 %) se distingue dans le domaine de la recherche ; le secteur classé comme divers (environ 17 %), a des approches dans le domaine qui mélangent plus d'un domaine entre la recherche, la construction, les services et l'industrie manufacturière.

Tableau 8.0 : Les secteurs de l'économie par auteurs

Secteur	Auteurs	%
Primaire	Amiraslani, 2021; Baba et al., 2021; Mbiru et al., 2023; Pauna et al., 2023.	7,55%
Secondaire	Anago, 2022; Barendsen et al., 2021; Brones et al., 2021; Caron et al., 2021; Gasparro et al., 2022; Goel et al., 2020; He et al., 2022; Kroh & Schultz, 2023a, 2023b; Li et al., 2020; Loosemore et al., 2021; Maddaloni & Sabini, 2022; Mansell & Philbin, 2020; Noordzy et al., 2021; Økland et al., 2018; Sankaran et al., 2022; Sergeeva & Kapetanaki, 2022; Slavinski et al., 2023; Subaie et al., 2023; Thounaojam et al., 2022; Troje, 2023; Whyte & Mottee, 2022; Xue et al., 2020; Yongliang & Sharon, 2022; Zulu et al., 2022.	47,17%
Tertiaire	Albaidhani et al., 2018; Blais & Agbodoh-Falschau, 2023; Cerne & Jansson, 2019; Daniel, 2022; Elia et al., 2020; Hansen & Svejvig, 2023; Ika & Munro, 2022; Ika & Pinto, 2022; Khalifeh et al., 2020; Miller, 2022; Mohammad & Pan, 2021; Sabini & Alderman, 2021; Sabini et al., 2019; Silvius & Schipper, 2020b; Wu et al., 2023.	28,30%
Diversifiés	Aghajani et al., 2023; Alzoubi et al., 2023; Castelblanco & Guevara, 2022; Keshavarzian & Silvius, 2022; Lehtimäki et al., 2023; Magano et al., 2021; Silvius & Schipper, 2020a; Yazici, 2020; Zhang et al., 2023.	16,98%

4.4.3.1 Secteur primaire

Il est possible d'observer que le choix entre les secteurs économiques pour le développement des études est lié à la perception contextuelle, au potentiel, aux opportunités et aux intérêts des chercheurs, entre autres, liés à la durabilité, par exemple, Baba et al. (2021) souligne le potentiel que l'industrie extractive peut apporter à la durabilité, à la fois négatif et positif, et souligne donc la nécessité d'aborder la recherche en mettant l'accent sur les communautés locales. Mbiru et al. (2023) est motivé par le contexte des organisations sélectionnées en Ouganda, où le secteur agricole occupe une place importante dans l'économie du pays, de sorte que l'étude de cas multiple a adopté le secteur agricole primaire. Pauna et al. (2023) a été motivé par l'expansion d'une usine d'exploration minière en Europe du Nord et ses impacts sur la durabilité, impliquant des parties prenantes clés, ainsi que Amiraslani (2021) dans un projet de séquestration du carbone impliquant la gestion des ressources naturelles et des bénéfices pour la communauté locale.

4.4.3.2 Secteur secondaire

Il est entendu que le secteur secondaire est le plus représentatif, environ 47% des études évaluées, peut-être en raison de son impact sur les émissions de dioxyde de carbone (CO₂), puisque les constructions et les bâtiments étaient responsables de 37% des émissions en 2020 (United Nations Environment Programme, 2021 cité dans Whyte & Mottee, 2022), mais qui sont aussi motivés par leur potentiel, par exemple pour réaliser de grands projets d'ingénierie (Anago, 2022; Barendsen et al., 2021; Caron et al., 2021; Li et al., 2020; Maddaloni & Sabini, 2022; Mansell & Philbin, 2020; Noordzy et al., 2021; Økland et al.,

2018; Sankaran et al., 2022; Sergeeva & Kapetanaki, 2022; Slavinski et al., 2023; Subaie et al., 2023; Thounaojam et al., 2022; Xue et al., 2020; Zulu et al., 2022), qui favorisent l'innovation et la réponse aux défis du développement durable, comme le suggère la recherche de Gasparro et al. (2022) en relation au projet "*Ivanpah Solar Electric Generating System*", un projet de production d'énergie de pointe qui contribue à la transition de l'économie, ainsi qu'aux transformations urbaines dans autre cas (Kroh & Schultz, 2023a, 2023b), qui tendent également à offrir des opportunités sur le plan social, par exemple en embauchant les plus marginalisés de la société (Goel et al., 2020; Loosemore et al., 2021; Troje, 2023). He et al. (2022) s'est intéressé au côté obscur de la construction, en mettant en avant les facteurs comportementaux qui conduisent à des pratiques de écoblanchiment. Yongliang & Sharon (2022), tel que Brones et al. (2021), mènent leur étude dans le contexte de l'industrie manufacturière, en attirant l'attention sur la taille des entreprises en coopération pour le développement durable, comme les petites et moyennes entreprises.

4.4.3.3 Secteur tertiaire

Le secteur tertiaire se distingue par des études réalisées dans un contexte académique, mais qui pointent des indices ou des « cadres » d'approfondissement scientifique, afin de guider les praticiens à contextualiser la gestion de projet dans la transition vers la durabilité. Hansen & Svejvig (2023), tel que Sabini & Alderman (Sabini & Alderman, 2021), soulignent cette motivation des principes pour justifier la responsabilité des organisations de manière éthique et morale. Cet aspect de gouvernance motive la création de cadres d'évaluation, inspirant des consolidations théoriques qui recherchent des modèles complets applicables

dans les secteurs les plus variés de l'économie (Daniel, 2022; Ika & Pinto, 2022; Mohammad & Pan, 2021; Silvius & Schipper, 2020b), mais avec la conscience scientifique que la réconciliation des projets et du développement durable motive les études exploratoires (Ika & Munro, 2022; Sabini et al., 2019), pour une consolidation adéquate et pour être considéré comme un enjeu majeur, qui nécessite de la recherche et du développement dans les contextes et les tailles d'entreprises les plus variés (Albaidhani et al., 2018; Blais & Agbodoh-Falschau, 2023), comme dans le secteur tertiaire des services de développement de logiciels (Khalifeh et al., 2020), en d'autres termes, la pertinence qu'offre l'environnement de gestion de projet, avec les approches les plus variées, motive les chercheurs et les praticiens à se réunir pour trouver des voies menant à des solutions plus durables (Cerne & Jansson, 2019; Elia et al., 2020; Miller, 2022; Wu et al., 2023).

4.4.3.4 Secteurs diversifiés

L'approche à plusieurs secteurs économiques, en général, semble avoir été motivée par les tentatives de généralisation des chercheurs. Par exemple, Aghajani et al. (2023) a travaillé sur ses données de recherche avec environ 73,3% des articles explorés dans le secteur économique secondaire, environ 8,9% dans le secteur tertiaire et seulement 4,4% dans le secteur primaire, dont 13,4% ne peuvent pas être classés. De même, les recherches utilisant des enquêtes ou des entretiens (Keshavarzian & Silvius, 2022; Magano et al., 2021; Silvius & Schipper, 2020a; Zhang et al., 2023) qui ont tendance à être plus généraux, en raison de la difficulté de composer un échantillon adéquat dans les délais prévus, car les répondants sont invités à participer volontairement, en plus de plusieurs autres facteurs, tels

que la disponibilité et la manière dont les données seront exposées. Certaines études ont été classées comme « diversifiées » en raison de l'accent mis par exemple sur la construction et la répartition des entreprises qui sous-traitent des travailleurs (Alzoubi et al., 2023; Castelblanco & Guevara, 2022), ou encore, l'environnement de la construction allié à la recherche et à l'innovation collaboratives avec diverses parties prenantes (Lehtimäki et al., 2023), en plus d'une étude basée sur les informations du secteur manufacturier et des services, soit environ 17% des informations provenant du secteur secondaire et environ 83% du secteur tertiaire (Yazici, 2020).

4.4.4 LIMITES DANS LA RECHERCHE SUR LA DURABILITÉ

En répondant à la question sur les opportunités de recherche « *Quelles sont les limites qui guideront les recherches futures sur la gestion de projet axée sur le développement durable ?* » il est possible de constater plusieurs lacunes à explorer, c'est pourquoi la classification selon les approches suivantes a été proposée : gouvernance et stratégie contemporaines, paramètres éthiques, parties prenantes, succès et approfondissement ou tests empiriques des cadres. Ainsi, encore une fois, cette proposition n'élimine pas les interdépendances, elle offre seulement des indications qui facilitent la compréhension de l'accent mis par les auteurs.

4.4.4.1 Gouvernance et stratégie contemporaines

Slavinski et al. (2023) suggère des opportunités d'avancement dans les études de durabilité des projets, en profitant du contexte de "*projectification*" dans les secteurs les plus

variés de l'économie, du point de vue, par exemple, de la gouvernance et de la stratégie, où l'on peut évaluer dans quelle mesure ces actions stimulent les organisations pour plus de responsabilité dans leurs activités, de transparence, d'engagement des parties prenantes et de génération de valeur, dont les impacts peuvent être mesurés au niveau décisionnel, ce qui conduit à des méthodes de sélection de projets, de programmes et de portefeuilles alignés sur la durabilité (Aghajani et al., 2023), où Sabini & Alderman (2021) suggèrent la création de cadres d'évaluation, avec des lignes directrices claires, pour éviter les tensions et les obstacles dans ce processus, en conciliant les objectifs particuliers d'un projet donné et en évitant un désalignement entre les différents acteurs. Castelblanco & Guevara (2022) suggèrent que ce cadre d'évaluation soit lié aux objectifs de l'Agenda 2030 et consolidé de manière quantitative, pour identifier les causalités. Dans ce contexte décisionnel, Barendsen et al. (2021) suggère une plus grande profondeur dans l'aspect communication de la durabilité, de sorte que les facteurs d'alignement stratégique et d'efficacité, entre autres, aient un impact sur la qualité et la performance liées aux objectifs de durabilité et au processus de prise de décision. Dans le cadre de la gestion de portefeuille de projets, Mohammad & Pan (2021) suggèrent que leur cadre d'évaluation soit testé empiriquement, en s'adaptant aux objectifs de durabilité et de gouvernance de l'organisation, à mesure que le processus aborde différentes perspectives, telles que l'engagement des parties prenantes, la transparence et la responsabilité sociale. Ils suggèrent également une étude qui évalue l'efficacité des lignes directrices en matière de durabilité, en plus d'étudier l'application de la durabilité dans les processus de gestion de projet, qui, entre autres choses, peut identifier l'efficacité lorsque les lignes directrices en matière de durabilité sont « descendantes ou ascendantes » (Mohammad

& Pan, 2021, p. 213). Une suggestion pour plus d'approfondissement, peut être inspirée par la question de recherche suivante :

Quelles orientations stratégiques et de gouvernance adaptées aux objectifs de développement durable favorisent la qualité et la performance des projets dans les contextes les plus variés ?

La perspective de génération de valeur liée au cycle de vie du projet, dans différentes approches, que ce soit lors de la mise en œuvre ou de l'exploitation du projet, est une autre opportunité d'étude liée à la gouvernance et à la stratégie (Daniel, 2022), ce qui indique un certain défi entre concilier les objectifs à court et à long terme. Brones et al. (2021) propose des recherches dans différents contextes, tels que la taille, le secteur d'activité, sociodémographique, entre autres, dans une perspective d'évaluation de l'impact de l'innovation et de la création de nouveaux produits, en suivant les lignes directrices du cadre d'évaluation proposé, qui peut également être évalué quantitativement à partir de la perspective d'identifier les facteurs pertinents liés à la génération de valeur et de bénéfices, liés au développement durable. Plus généralement, Mansell & Philbin (2020) proposent des études pour comprendre d'un point de vue l'influence et la pertinence des objectifs de l'Agenda 2030 dans les projets, reliant la gouvernance, les parties prenantes, le contexte géopolitique, la génération de bénéfices et de valeur, entre autres, qui renforcent le succès du projet. Une suggestion pour plus d'approfondissement, peut être inspirée par la question de recherche suivante :

Comment les objectifs de développement durable contribuent-ils à la génération de valeur et aux bénéfices à court et à long terme des projets ?

Bien qu'il existe plusieurs propositions pour l'utilisation de cadres d'évaluation, et dans différents contextes, Kopmann et al. (2017 cité dans Aghajani et al., 2023) suggère une recherche pratique qui doit démontrer le succès de l'utilisation de ces outils, en considérant les stratégies délibérées (planifiées en fonction du contexte interne et externe) et les stratégies émergentes (dues à des événements imprévus, qui nécessitent un ajustement stratégique de la part de l'organisation), car même si l'avancement des indicateurs paramétrés par la gouvernance, et qui aident à la gestion du portefeuille de projets, est notable qu'il reste un besoin d'amélioration dans le domaine de la communication avec les parties intéressées, ainsi que la consolidation d'indicateurs pertinents et contextuels par rapport aux domaines organisations sociales et environnementales (Aghajani et al., 2023). Les projets qui impliquent des défis locaux et mondiaux sont complexes et, entre autres approches, doivent également être étudiés du point de vue des risques, afin de réduire l'incertitude et de générer de la valeur, ce qui peut affecter le succès attendu (Ika & Munro, 2022) et, tel que suggère par Sergeeva & Kapetanaki (2022), elle peut être étudiée dans une approche de responsabilité d'entreprise, impliquant les fournisseurs, les sous-traitants, les salariés, entre autres, par exemple en utilisant des entretiens pour extraire des informations à différents niveaux fonctionnels et consolider la pertinence dans l'approche méthodologique appropriée. Une suggestion pour plus d'approfondissement, peut être inspirée par la question de recherche suivante :

Comment la gouvernance et les paramètres stratégiques établis autour du développement durable contribuent-ils à la sélection de projets visant à équilibrer les facteurs environnementaux, économiques et sociaux ?

4.4.4.2 Paramètres éthiques

Parmi les aspects éthiques, moraux et juridiques, Alzoubi et al. (2023), dans le contexte de la construction civile, suggère davantage d'études sur le côté obscur des projets, par exemple, avec une approche sociale qui considère l'esclavage moderne, permettant de cartographier les facteurs qui aboutissent à cette action, en plus de contribuer à la mise en place de mécanismes qui atténuent les risques dans ce domaine, notamment en tirant parti de l'apprentissage historique et des leçons apprises, qui aident à cette gestion et coopèrent à la création d'un cadre d'évaluation, pour éviter les tensions et les dilemmes éthiques, en s'alignant dans la lutte en faveur des droits, en se conformément aux principes de développement durable et aux attentes sociétales. Concernant la pratique du écoblanchiment dans le cadre de projets, He et al. (2022) propose des études pour explorer les déclencheurs des différentes catégories et niveaux de cette pratique, par exemple en cartographiant la manière dont les chefs de projet traitent ces pratiques, avec une approche théorique différente de celle utilisée, le « triangle de la fraude ». Du point de vue instrumental que peuvent exercer les projets, Sankaran et al. (2022), dans le contexte de la construction de centrales d'énergies renouvelables, il propose des études qui abordent les projets comme des instruments de justice sociale et environnementale, en cherchant une meilleure compréhension des questions d'impact sur la société, car les bonnes intentions sans perspectives éthiques et juridiques ne

produiront pas nécessairement un résultat positif, c'est-à-dire que des facteurs tels que la génération de valeur à long terme pour les parties prenantes doivent être pris en compte. Toujours dans cette perspective d'instrumentalité des projets, il existe des opportunités d'études dans le domaine de l'approvisionnement, comme le souligne Alzoubi et al. (2023) soulignant la nécessité de mener des recherches sur la manière de permettre la transparence dans la chaîne d'approvisionnement d'un réseau de projet, afin d'aborder les questions éthiques, morales et juridiques, avec la même rigueur qui s'est produite avec les aspects de la santé et de la sécurité des travailleurs dans de nombreux pays, en tant que mécanismes qui favoriser les achats durables doit être étudié, notamment dans des contextes de forte demande et de criticité, comme les mégaprojets (Thounaojam et al., 2022), y compris la résolution des problèmes structurels. Loosemore et al. (2021) propose des recherches qui valident l'efficacité des achats sociaux vers à la collaboration de diverses parties intéressées à cet effet, en plus de chercher à comprendre comment l'aspect formation de l'équipe du projet peut valoriser l'utilisation des bonnes pratiques. Une suggestion pour plus d'approfondissement, peut être inspirée par la question de recherche suivante :

Quels sont les facteurs qui favorisent les tensions et les dilemmes éthiques dans l'environnement de gestion de projet durable et les bonnes pratiques qui atténuent ces risques ?

4.4.4.3 Parties prenantes

Bien que cette étude ait montré le grand intérêt des chercheurs pour le rapprochement des parties prenantes, il existe encore des possibilités qui nécessitent des recherches plus

approfondies, par exemple, Lehtimäki et al. (2023) suggère d'approfondir la recherche sur la perspective du "*projet-as-practice*" dans le contexte de la transition vers le développement durable, en cherchant à comprendre la dynamique des rôles et des interactions des parties prenantes, et la manière dont cela affecte le projet, par exemple en générant des avantages ou en créant des obstacles. Baba et al. (2021) suggère d'explorer les études qui incluent des initiatives menées entre les entreprises et les communautés locales, en soulignant l'importance du rôle des deux parties dans l'amélioration de l'autonomie des communautés et de la performance des projets dans une grande variété de secteurs économiques, ainsi qu'en considérant la valeur que certaines parties prenantes acquièrent au cours du cycle de vie du projet, validant ainsi le cadre d'évaluation proposé pour répondre aux attentes en matière de développement durable. Dans le même ordre d'idées, Noordzy et al. (2021), dans le contexte de la construction d'hôtels, suggère une étude holistique couvrant l'ensemble du cycle de vie (de la planification à l'élimination) du projet du point de vue de l'efficacité des actifs et de la durabilité, afin de fournir des informations homogènes de manière appropriée aux multiples parties prenantes, en générant une perception réelle des impacts au fil du temps. Une suggestion pour plus d'approfondissement, peut être inspirée par la question de recherche suivante :

Comment les rôles et les interactions des parties prenantes sont-ils liés à la création d'avantages ou d'obstacles aux projets durables ?

Dans une perspective collaborative, Maddaloni & Sabini (2022) proposent des recherches qui comprennent comment le partage d'informations entre les projets et les

autorités locales, dans une perspective normative et inclusive, pourrait atténuer les pressions sur les organisations par rapport aux défis du développement durable, ainsi que dans quelle mesure le profil comportemental et l'expérience du chef de projet affectent le mener des projets qui adhèrent à la durabilité, qui peuvent être étudiés dans les contextes géopolitiques et les activités économiques les plus divers, pour une confirmation empirique de l'influence de ce professionnel (Silvius & Schipper, 2020a). Pauna et al. (2023) suggère des recherches qui démontrent l'efficacité de la communication ouverte et collaborative dans de multiples contextes économiques, ainsi que l'évaluation des défis et des leviers générés par les parties prenantes (qu'il s'agisse de gouvernements, d'investisseurs, d'intermédiaires, etc.) du point de vue de la manière dont cette relation stimule la prise de décision dans le sens du développement durable (Aghajani et al., 2023; Cerne & Jansson, 2019), qui peut également être évaluée du point de vue de la manière dont certains outils et technologies de l'information peuvent influencer sur ce processus (Xue et al., 2020). Une suggestion pour plus d'approfondissement, peut être inspirée par la question de recherche suivante :

Quels facteurs liés à l'expérience et au comportement du chef de projet peuvent contribuer à un environnement plus collaboratif et efficace dans la réalisation de projets durables ?

En ce qui concerne la connaissance des lignes directrices en matière de développement durable et la formation, Whyte & Mottee (2022) suggèrent des recherches empiriques sur les bonnes pratiques qui atténuent les tensions entre les objectifs des projets et la durabilité, en soulignant les lacunes en matière de formation des parties prenantes, qui

doivent développer une capacité holistique de prise de décision dans les secteurs les plus variés de l'économie, et qui peuvent étudier ces impacts liés à l'aspect instructif des leçons tirées des projets (Aghajani et al., 2023), pour l'amélioration continue et la création de valeur. Une suggestion pour plus d'approfondissement, peut être inspirée par la question de recherche suivante :

La formation des parties intéressées et l'accès aux informations sur le projet accélèrent-ils la prise de décision et la création de valeur liée à la durabilité ?

4.4.4.4 Succès

Dans l'étude de Keshavarzian & Silvius (2022) proposent des études complémentaires pour confirmer la relation entre les aspects du triangle de fer (coût, temps et portée) et la gestion de projets durables, afin de pouvoir détailler comment ce facteur affecte les variables, notamment en ce qui concerne le coût et le temps, en ayant un impact sur les critères de qualité et de succès attendu. Dans une approche plus institutionnelle, Yazici (2020) suggère une étude qui explore l'impact de la démonstration de la relation entre la capacité environnementale des organisations et leur succès, ainsi que l'extension de la recherche à des entreprises de tailles et de secteurs économiques différents, sans restrictions géographiques, afin de comprendre la relation entre leurs capacités durables et la maturité de la gestion de projet. Au niveau du cycle de vie du projet, Silvius & Schipper (2020b) suggèrent que les cadres d'évaluation de l'impact sur la durabilité devraient être consolidés non seulement au niveau stratégique, mais aussi au niveau du projet, ce qui permettrait le suivi et le contrôle de ces variables, qui peuvent inclure les critères de réussite, menant aux objectifs et aux

bénéfices prévus, mais soulignent la nécessité d'études supplémentaires pour l'uniformité et, peut-être, la généralisation méthodologique. Une suggestion pour plus d'approfondissement, peut être inspirée par la question de recherche suivante :

Quels indicateurs sont les plus représentatifs dans la gestion de projets durables qui conduisent au succès attendu ?

4.4.4.5 Approfondissement ou tests empiriques des cadres

Il a été noté que les études évaluées dans cette recherche tendent à offrir des pistes et/ou des cadres pour relier la gestion de projet au développement durable, de sorte qu'elles se distinguent par leur demande d'étude plus approfondie ou la nécessité d'être testées dans une variété d'approches et de contextes, parce qu'il est entendu que la gestion de projet durable est dans un état de consolidation, offrant des opportunités pour une recherche plus approfondie, puisque de nombreuses études se concentrent sur le segment exploratoire, nécessitant une démonstration empirique de leur fonctionnalité, afin d'offrir ensuite la possibilité de généralisation, dans différentes approches, comme au niveau de l'individu, du projet et de la génération de valeur (Sabini et al., 2019). Une suggestion pour plus d'approfondissement, peut être inspirée par la question de recherche suivante :

Quels sont les obstacles à la généralisation d'une méthodologie de gestion de projet durable ?

En matière d'étude plus approfondie, Aghajani et al. (2023) suggère cette nécessité dans le concept de gestion de projets durables, en vue d'atteindre, en effet, l'équilibre entre les dimensions économique, sociale et environnementale. Dans le cadre de projets avant-gardistes, Gasparro et al. (2022) propose une étude empirique qui vérifie comment les projets d'innovation peuvent être des intermédiaires pour la transition « verte », et peuvent être associés aux objectifs de développement durable et aux mécanismes qui les font concrètement réalité. À propos des contrats d'achats sociaux, Troje (2023) suggère que les recherches soient mieux étudiées dans les secteurs culturels, d'activité et géopolitiques les plus divers, en vue de cartographier les gains et les pertes de ces salariés ayant travaillé dans des organisations d'intérim, mais aussi afin de comprendre les aspects de consolidation et de transfert de connaissances vers l'intérim aux institutions qui les ont embauchés. Outre les aspects sociodémographiques, géopolitiques et économiques, il a été observé que certains auteurs réclament des études plus approfondies, proposant des études longitudinales (Wu et al., 2023; Yongliang & Sharon, 2022; Zhang et al., 2023) impliquant différentes approches, telles que l'Agile, l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique, l'économie circulaire, entre autres, confirmant les liens entre la gestion des parties prenantes, la gouvernance, la performance et les actions durables dans les organisations, renforçant la nécessité d'études démontrant l'impact de la perception des parties intéressées, notamment le chef de projet, qui gèrera des projets dans différents contextes et approches méthodologiques (Magano et al., 2021; Zhang et al., 2023). Li et al. (2020), dans le contexte de la construction civile, suggère une étude plus approfondie, considérant différentes approches de collecte de données, en plus des critères de durabilité adoptés dans la « conception verte » et comment

cela affecte la performance des achats et de l'organisation. Une suggestion pour plus d'approfondissement, peut être inspirée par la question de recherche suivante :

Quels enjeux et leviers un environnement collaboratif avec des solutions innovantes apporte-t-il aux projets durables ?

Concernant les cadres d'évaluation, ils peuvent être utiles tant aux chercheurs qu'aux praticiens, mais ils comportent de nombreuses limites, c'est pourquoi des ajustements et des tests empiriques sont généralement suggérés, entre autres pour consolider leur authenticité dans les contextes les plus variés et générer de la valeur, qui sous-tend, par exemple, la prise de décision (Mohammad & Pan, 2021). À cet égard, Wu et al. (2023), sur le cadre d'évaluation qui relie la performance ESG et la valeur de l'entreprise, propose l'évaluation et l'agrégation d'autres variables, qui peuvent être consolidées par des études longitudinales et dans différents contextes, comme suggéré par Subaie et al. (2023), certains paramètres qui motivent la construction d'un cadre d'évaluation, peuvent le restreindre à un cas particulier, comme dans la proposition qui a élaboré le cadre dans la perspective de la norme ISO 21500 et dans un projet spécifique au Qatar, ou comme dans l'étude de Zulu et al. (2022), en Zambie, qu'il propose l'application du cadre dans des pays confrontés à des défis similaires. En plus de suggérer des tests empiriques, Goel et al. (2020) reconnaît certaines limites de l'étude et suggère donc également d'autres approches, telles que la performance et l'adoption de principes depuis l'approbation de la fiche du projet, qui peuvent être accompagnées d'indicateurs par les parties intéressées (de la direction aux utilisateurs finaux). De même, la demande de tests empiriques peut être observée dans les études de Ika & Pinto (2022), sur

les critères de succès, en soulignant comment parvenir à un consensus entre les parties et, également, la relation entre les variables de succès qui incluent la durabilité et, dans l'étude de Khalifeh et al. (2020) où son cadre guide la durabilité dans le contexte du développement de logiciels, suggérant en outre de manière pertinente les avancées des études dans différentes industries dans le domaine de la technologie et des services d'information. Une suggestion pour plus d'approfondissement, peut être inspirée par la question de recherche suivante :

Quelle est l'efficacité des "frameworks" disponibles pour réaliser des projets durables ?

CHAPITRE 5

DISCUSSION

5.1 RÉSUMÉ DES PREUVES

La méthodologie appliquée dans cette recherche a permis de sélectionner 53 études, toutes évaluées par des pairs, entre les années 2018 et 2023, dans le but de comprendre la contribution de la gestion de projet par rapport au développement durable. Dans cette perspective, à travers une synthèse narrative, les résultats ont été analysés et regroupés pour : comprendre la pertinence du contexte des projets pour répondre aux défis de la durabilité ; identifier les principales approches en appliquant la durabilité ; cartographier le contexte des secteurs économiques dans lesquels les études ont été développées ; et, identifier les suggestions proposées par les auteurs pour de futures recherches qui relient la durabilité et les projets.

5.1.1 À PROPOS DE RÉSULTATS GÉNÉRAUX

En dépit de l'intérêt croissant pour les études qui incluent le phénomène du développement durable dans le contexte de la gestion de projet (Figure 7 et Tableau 2.0), en comparaison avec le volume scientifique qui inclut le développement durable (Figure 2), on voit combien les revues spécialisées peuvent améliorer l'appel à la participation et à l'approfondissement du sujet, afin d'accentuer l'engagement des chercheurs face aux défis énoncés dans l'Agenda 2030 des Nations Unies, dans les contextes géopolitiques et les secteurs d'activité économique les plus variés. Toutefois, il convient de noter qu'en examinant

la somme du volume de citations par revue (Tableau 4.0 et Figure 8), en considérant les 20 publications les plus citées parmi celles utilisées dans cette étude et selon le site de « Google Scholar » en mai de 2024, la revue « International Journal of Project Management » se distingue, représentant environ 58% de ce volume, ce qui suggère, en raison de sa représentativité, sa rigueur et sa pertinence scientifique dans le traitement de la durabilité dans le contexte des projets. Toutefois, il ressort clairement entre les vingt-deux pays représentés dans les articles (Figures 9, 10 et 11) que les pays à économie émergente et en développement ont besoin de mécanismes pour faciliter l'engagement scientifique, en augmentant leur contribution dans le contexte, de sorte que les contributions soient globalement proportionnées aux défis de cette transition économique, qui montrent (Figures 12 et 13) une disparité entre les secteurs, qui devraient représenter minimalement les contextes des secteurs d'activité de chaque pays.

En ce qui concerne la stratégie de recherche, les occurrences des mots-clés (Figure 14) montrent que la sélection utilisée était adéquate pour capturer les études pertinentes, mais il est entendu que des études plus spécifiques pourraient être utilisées pour réconcilier l'ensemble des mots d'une manière plus contextuelle, par exemple en utilisant les mots-clés : « durabilité », « gestion de projet » et « gouvernance », etc. Si l'on considère les champs dans lesquels les mots-clés ont été trouvés (Figure 15), on constate que dans environ 41 % des études pertinentes, les occurrences ont été saisies simultanément dans les champs « titre », « résumé » et « mots-clés », mais pas nécessairement un seul mot, ce qui peut varier en fonction de la sélection utilisée.

Bien que le cadre méthodologique montre qu'environ 74 % des recherches utilisées sont qualitatives (Figure 16), il existe une bonne variété (Figures 17 et 18) de données primaires et secondaires, mais il est entendu que les études de cas, y compris les études de cas multiples, en vue de capturer les meilleures pratiques à reproduire dans les contextes les plus variés, sont aussi pertinentes que les propositions de cadres d'évaluation, qui indiquent des voies pratiques pour le développement durable dans le contexte des projets.

5.1.2 LE CONTEXTE DU PROJET ET LA DURABILITÉ

Le contexte de "*projectification*" qui se bénéficie des caractéristiques méthodologiques qu'offre la gestion de projet (Cerne & Jansson, 2019; Mbiru et al., 2023; Sabini et al., 2019; Slavinski et al., 2023), rendre les projets pertinents pour la transition durable. Ainsi, certaines caractéristiques motivantes pour leur utilisation en tant qu'outils ressortent, soulignant leur pertinence, qui ont été regroupées et mises en évidence en fonction de leur instrumentalité, de leur potentiel et de leurs aspects négatifs et positifs.

Du point de vue de l'instrumentalité des projets, ils sont utilisés pour répondre à une demande organisationnelle et stratégique, pour apporter un changement ou une innovation, que ce soit au niveau des produits ou des services, conformément aux objectifs de l'organisation, et se distinguent par leur nature méthodologique et transformationnelle, de la planification à la réalisation, tout au long de leur cycle de vie, qui deviennent des facilitateurs (Barendsen et al., 2021; Cerne & Jansson, 2019; Ika & Pinto, 2022; Keshavarzian & Silvius, 2022; Magano et al., 2021; Mbiru et al., 2023; Silvius & Schipper, 2020a, 2020b; Slavinski

et al., 2023; Whyte & Mottee, 2022), démontrant ainsi que l'environnement du projet est propice à l'application de la durabilité et à la création de valeur.

D'un point de vue potentiel, on estime qu'environ 20 % de l'activité économique mondiale est réalisée dans le cadre de projets (Turner et al., 2013, cité dans Khalifeh et al., 2020), valorisant l'impact qu'elles peuvent avoir sur la société, comme c'est le cas pour le secteur extractif, qui représente environ 25 % du PIB mondial (World Bank, 2018, cité dans Baba et al., 2021), ce qui rend l'environnement de réalisation du projet opportun et pertinent pour répondre aux défis du développement durable et provoquer des impacts majeurs (Albaidhani et al., 2018; Anago, 2022; Baba et al., 2021; Blais & Agbodoh-Falschau, 2023; Brones et al., 2021; Castelblanco & Guevara, 2022; Daniel, 2022; Elia et al., 2020; Ika & Munro, 2022; Khalifeh et al., 2020; Kroh & Schultz, 2023a; Loosemore et al., 2021; Mansell & Philbin, 2020; Miller, 2022; Sankaran et al., 2022; Sergeeva & Kapetanaki, 2022; Thounaojam et al., 2022; Xue et al., 2020), en apportant de nouvelles approches méthodologiques (Elia et al., 2020), en créant un environnement de collaboration propice à l'innovation (Blais & Agbodoh-Falschau, 2023; Brones et al., 2021), qui conduisent à une meilleure gestion des risques, générant des opportunités ou des menaces, comme dans les partenariats public-privé dans le secteur de la construction, où ils peuvent affecter de nombreuses personnes avec le potentiel de causer des impacts économiques, environnementaux et sociaux positifs ou négatifs (Castelblanco & Guevara, 2022; Thounaojam et al., 2022).

Du point de vue « négatif », cet angle doit être vu comme une opportunité d'observation holistique offerte par l'environnement de gestion de projet qui, entre autres, implique une gestion adéquate des risques, y compris au niveau organisationnel, comme la prise de conscience des défis de L'Agenda 2030 des Nations Unies et l'impact négatif que les projets peuvent provoquer, ainsi, les organisations doivent se positionner sur de nouveaux paradigmes afin de répondre aux demandes de la société, car les effets négatifs du changement climatique génèrent de nouveaux défis dans la gestion de projet qui, inévitablement, nécessiteront plus d'efforts, afin de dépasser la perspective à court terme et abandonner la vision de la simple maximisation des profits (Xiang et al., 2015 cité dans He et al., 2022; Økland et al., 2018), ce qui peut conduire à des pratiques contraires à l'éthique, telles que l'exploitation des personnes vulnérables (Alzoubi et al., 2023) et une communication déformée, comme dans les pratiques d'écoblanchiment (He et al., 2022). Les organisations doivent comprendre que le nouveau paradigme du développement durable peut même réduire les marges bénéficiaires sur certains projets (Hengst et al., 2020 cité dans He et al., 2022), mais générera de la valeur et s'alignera sur les attentes de la société, en prenant l'initiative en matière de réglementation et de législation (Pauna et al., 2023), afin de créer des politiques et des cadres décisionnels qui atténuent les risques et encouragent un comportement éthique, en s'adaptant à des critères de réussite pertinents et contextuels (Subaie et al., 2023).

C'est pour cette raison que la perspective positive met en évidence les facteurs comme l'examen stratégique qui peut orienter la prise de décision et, dans une certaine mesure, fixer la norme d'un comportement éthique, générant une longévité pour l'organisation et une valeur

pour la société. Cette approche méthodologique de la gestion de projet favorise la création d'un environnement dans lequel la collaboration et l'innovation deviennent fondamentales pour un équilibre durable (Gasparro et al., 2022; Kroh & Schultz, 2023a; Lehtimäki et al., 2023; Li et al., 2020; Yongliang & Sharon, 2022), en conduisant à certaines décisions participatives entre les parties intéressées, en mettant l'accent sur l'éthique et la morale (Maddaloni & Sabini, 2022), démontrant des pratiques de responsabilité sociale, ce qui peut avoir un effet positif sur la réputation de l'organisation (Mohammad & Pan, 2021; Zhang et al., 2023), par exemple, avec la réorientation des achats pour donner la priorité aux communautés locales parmi les fournisseurs (Troje, 2023), ou même dans le cadre de la phase opérationnelle du projet.

En résumé, la perception méthodologique qu'offre le contexte du projet favorise la création de mécanismes qui conduisent les projets à s'aligner sur le développement durable, où divers facteurs peuvent être considérés comme des motivations, étant donné l'opportunité contextuelle qui facilite la transition vers une économie durable.

5.1.3 APPROCHES ENTRE PROJETS ET DURABILITÉ

La perspective à partir de laquelle les chercheurs ont traité l'intégration de la durabilité dans le contexte des projets peut être comprise comme des « approches », qui ont été examinées sous différents angles afin de mettre l'accent sur les priorités, mais sans négliger une certaine interdépendance entre elles. Il n'est donc pas surprenant que parmi les approches qui facilitent la mise en œuvre de la durabilité dans les projets, les points relatifs à la gouvernance et/ou à la stratégie et aux parties prenantes ressortent (Figure 19), où environ

57% des études utilisées dans cette base de données soulignent fortement les questions stratégiques et l'importance des parties prenantes, dans une tentative de localiser où les efforts sont concentrés sur la transition « verte ».

Ainsi, démontrant les liens entre les projets et la durabilité, la recherche a été analysée et classée dans les groupes suivants : gouvernance et stratégie, responsabilité de l'entreprise, parties prenantes, gestion de l'incertitude et succès.

5.1.3.1 Mise en place d'une gouvernance et d'une stratégie

La perspective de gouvernance et stratégie, qui se démarque par rapport aux autres (Figure 19), s'observe également dans l'étude d'Aghajani et al. (2023) où, grâce à la gestion de portefeuille de projets, environ 70 % des études ont souligné ce moyen d'intégration avec la durabilité, suggérant l'importance de l'aspect décisionnel. En ce sens, la mise en place de paramètres et de mécanismes stratégiques qui guident la prise de décision durable semble cohérente (Aghajani et al., 2023; Sabini et al., 2019), qui permettent un suivi et une amélioration continue (Aghajani et al., 2023; Sergeeva & Kapetanaki, 2022), générant ainsi de la valeur et des bénéfices qui dépassent la temporalité du projet (Brones et al., 2021; Cerne & Jansson, 2019; Mohammad & Pan, 2021; Sabini et al., 2019).

5.1.3.2 Responsabilité des entreprises

Le développement d'une structure de gouvernance adéquate englobe, entre autres, les aspects éthiques, moraux et réglementaires et, par conséquent, une communication paramétrée par la transparence (Barendsen et al., 2021; Hansen & Svejvig, 2023; He et al.,

2022; Zulu et al., 2022), ce qui implique également les responsabilités des parties intéressées (Alzoubi et al., 2023; Magano et al., 2021; Sabini & Alderman, 2021; Silvius & Schipper, 2020a), ainsi, suggérant l'importance de la responsabilité des entreprises. Le chef de projet est l'un des acteurs qui jouent un rôle de premier plan et extrêmement important, car il est chargé de concilier les objectifs de l'organisation avec ceux du projet, en prenant diverses décisions qui, en raison du manque de paramètres, peuvent conduire à des dilemmes éthiques (Hansen & Svejvig, 2023; Magano et al., 2021), qui peuvent être des déclencheurs de pratiques d'écoblanchiment (He et al., 2022). Par conséquent, l'établissement de critères qui guident les pratiques de durabilité est nécessaire ainsi que la formation des parties intéressées (Alzoubi et al., 2023; Zulu et al., 2022), qui peut travailler de manière collaborative et holistique à cette fin (Barendsen et al., 2021; Wu et al., 2023) et conformément aux directives de gouvernance, réduire les tensions et les dilemmes éthiques du point de vue multiple des personnes impliquées (Alzoubi et al., 2023; Sabini & Alderman, 2021; Silvius & Schipper, 2020a).

5.1.3.3 Collaboration entre les acteurs

Les lignes directrices en matière de gouvernance sont interdépendantes de la manière dont les parties prenantes seront gérées, ainsi que des questions éthiques. Il est donc logique qu'en dessous de la question stratégique (~ 34 %), un nombre représentatif d'études, environ 23 % accordent une certaine importance aux relations avec les acteurs internes et les parties prenantes externes du projet (Amiraslani, 2021; Baba et al., 2021; Gasparro et al., 2022; Goel et al., 2020; Kroh & Schultz, 2023a, 2023b; Maddaloni & Sabini, 2022; Miller, 2022; Pauna et al., 2023; Sankaran et al., 2022; Thounaojam et al., 2022; Xue et al., 2020), qui ont été

opportunément identifiées comme une voie pour concilier les équilibres sociaux, économiques et environnementaux, dans le contexte de la gestion de projet.

L'identification des acteurs du projet est essentielle, et est recommandée dans les phases préliminaires du projet afin de conduire à une bonne gouvernance du projet, qui guidera la stratégie de communication et une gestion adéquate des risques (Gasparro et al., 2022; Kroh & Schultz, 2023b), parce que l'environnement collaboratif, s'il est bien coordonné, peut coopérer pour l'engagement et la collaboration active des parties intéressées, générant des solutions innovantes, des décisions plus affirmées (alignement technique, éthique, moral et durable), afin de réduire les tensions et les pressions, qui peut augmenter la satisfaction et le bien-être des personnes impliquées (Gasparro et al., 2022; Goel et al., 2020; Maddaloni & Sabini, 2022; Pauna et al., 2023; Xue et al., 2020). De plus, l'environnement collaboratif coopère avec la promotion de la transparence et de la responsabilité, qui peuvent être surveillées tout au long du cycle de vie du projet (Amiraslani, 2021; Sankaran et al., 2022).

Bien que l'importance d'impliquer les parties prenantes internes et externes soit presque unanime dans le contexte de la gestion de projet, en termes pratiques, Maddaloni & Sabini (2022) soulignent dans leurs recherches que 40% des managers interrogés ont admis qu'ils ne prenaient pas suffisamment en compte les parties externes, indiquant l'existence de certains blocages, ou dilemmes, qui peuvent être réorientés grâce à des paramètres de gouvernance clairs, par exemple, avec des cadres qui favorisent une évaluation adéquate et

une coordination éthique, pour créer des bénéfices pour les personnes impliquées (Baba et al., 2021).

5.1.3.4 La gestion des incertitudes

Les incertitudes sont inhérentes aux projets, c'est pourquoi la gestion des risques est importante pour guider les mesures de contrôle appropriées (Amiraslani, 2021; Kroh & Schultz, 2023a; Loosemore et al., 2021; Troje, 2023; Whyte & Mottee, 2022; Zulu et al., 2022), d'autant plus que la durabilité tend à les augmenter en fonction de la complexité impliquant le contexte local et mondial (Ika & Munro, 2022; Slavinski et al., 2023), ainsi, la gestion des changements, des achats et, plus largement, des risques, peut être une approche pour inclure le développement durable en évitant les réactions de la société qui empêchent ou rendent difficile la réalisation d'un projet donné. Par exemple, Lehtimäki et al. (2023) a démontré comment l'environnement collaboratif était essentiel dans la gestion du changement, dans un contexte de transition urbaine aligné sur les principes de durabilité, ce qui est également confirmé dans l'approche qui cartographie et gère les risques, pour réduire l'incertitude (Slavinski et al., 2023).

La gestion d'approvisionnement aussi peut être utilisée comme une réponse à la durabilité, par exemple, à travers des politiques d'achat qui établissent des critères clairs, guidant les acheteurs concernant les produits et services, ce qui réduira les risques liés aux pratiques non durables et contraires à l'éthique, qui peuvent générer avantages pour les organisations et les parties prenantes touchées par les projets, comme les plus marginalisés et les plus vulnérables (Subaie et al., 2023; Troje, 2023), car une relation positive est suggérée

entre la réussite de projets durables et la gestion de la chaîne d'approvisionnement (Yongliang & Sharon, 2022), encourageant ainsi davantage l'utilisation de cadres d'évaluation qui consolident les bonnes pratiques de durabilité dans la gestion des achats, qui coopèrent pour générer de la valeur (Anago, 2022; Loosemore et al., 2021).

5.1.3.5 Recadrage du succès

La réussite d'un projet donné est devenue dynamique, dépassant le concept récurrent du triangle de fer, qui considère la perspective du coût, du délai, de la portée et des résultats en qualité (Blais & Agbodoh-Falschau, 2023; Caron et al., 2021; Ika & Pinto, 2022; Keshavarzian & Silvius, 2022; Li et al., 2020; Mansell & Philbin, 2020; Yazici, 2020), parce que la durabilité offre un nouvel angle d'observation pour répondre aux attentes de la société, donnant un nouveau sens au succès et à ses indicateurs, qui démontrent la génération de valeur tout au long du cycle de vie du projet, ce qui aura un impact sur l'image de l'organisation et pourra même générer de nouvelles opportunités (Ika & Pinto, 2022; Li et al., 2020), c'est pourquoi la réflexion sur l'alignement entre les parties intéressées dans cette consolidation de critères est si importante (Blais & Agbodoh-Falschau, 2023; Caron et al., 2021). De toute évidence, le simple recours à l'Agenda 2030 ne permettra pas d'avoir une perspective globale de la réussite des projets (Mansell & Philbin, 2020) mais, d'un autre côté, il est démontré que la gestion de projets durables augmente le succès (Keshavarzian & Silvius, 2022), y compris l'adéquation du produit ou du service, des processus, ou des deux (Li et al., 2020; Huemann & Silvius, 2017 cité dans Sabini & Alderman, 2021), suggérant que la maturité dans la gestion de projet conduit à des pratiques qui aboutissent à la durabilité et, de manière dynamique, coopère au succès attendu (Yazici, 2020).

5.1.4 LA DURABILITÉ ET LES SECTEURS DE L'ÉCONOMIE

Les indicateurs des secteurs économiques explorés dans cette recherche (Figures 12 et 13) démontrent qu'il n'y a pas d'équilibre dans le volume d'études analysées, tant par rapport aux secteurs primaire, secondaire et tertiaire, que par rapport aux secteurs d'activités économiques, car, même si le but de ce travail n'est pas de comprendre ces raisons, on peut en déduire que la représentation se produit en raison des caractéristiques du secteur de la construction, qui a généralement une structure basée sur des projets et un potentiel de développement durable, puisque le secteur de la construction était responsable d'environ 37% des émissions mondiales de dioxyde de carbone en 2020 (United Nations Environment Programme, 2021 cité dans Whyte & Mottee, 2022), confirmant que les secteurs économiques ont des effets différents en ce qui concerne les impacts sur le changement climatique (Massuga et al., 2022), mais pas nécessairement par rapport au potentiel d'impacts non durables, car, par exemple, une base pétrolière dans l'océan qui explose (secteur primaire) n'entraînera certainement pas le même impact environnemental, social et économique qu'un immeuble de 10 étages qui s'effondre ou qu'une centrale électrique nucléaire qui a explosé dans une ville de 10 mille habitants. En outre, il convient de noter que la motivation des projets réside dans les besoins des gens (Suhonen & Paasivaara, 2011 cité dans Alzoubi et al., 2023), que ce soit à travers le secteur privé, public ou associatif, de façon qu'une grande partie des projets soient rendus possibles dans le secteur tertiaire (services), plaçant le management de projet dans une position d'influence clé pour de multiples secteurs économiques, pour réorienter les actions qui concilient les produits,

services ou processus avec les équilibres économiques, sociaux et environnementaux, comme souligné ci-dessus à propos de la pertinence des projets pour le développement durable.

5.1.5 ORIENTATIONS POUR LES RECHERCHES FUTURES

Bien qu'environ 34 % des études évaluées suggèrent de concilier la gestion de projet (Figure 19) avec la durabilité à travers une approche stratégique et/ou de gouvernance, d'autres études suggèrent que cette approche devrait faire l'objet de recherches plus approfondies, par exemple en cartographiant dans quelle mesure les directives de gouvernance déterminent les organisations vers des pratiques plus durables (Slavinski et al., 2023), avec la création de cadres d'évaluation à cet effet, en tenant compte des différents points de vue des parties intéressées (Sabini & Alderman, 2021), en plus de la perspective de la manière dont la communication sur la durabilité affecte ce processus décisionnel (Barendsen et al., 2021) et, enfin, la perspective de l'influence des objectifs de l'Agenda 2030 sur les projets, conciliant les différents facteurs de gouvernance et les relations entre eux, dans une perspective de génération de valeur (Mansell & Philbin, 2020). Les autres, qui s'étaient déjà positionnés dans cette approche, renforcent la nécessité de tests empiriques des cadres d'évaluation existants ou proposent également la création de nouveaux paramètres de prise de décision qui concilient les objectifs de développement durable, la cartographie de l'efficacité des lignes directrices en matière de durabilité, identification des facteurs qui coopèrent pour générer de la valeur pendant le cycle de vie du projet et comment ils sont liés les uns aux autres (Aghajani et al., 2023; Brones et al., 2021; Castelblanco & Guevara, 2022; Daniel, 2022; Ika & Munro, 2022; Mohammad & Pan, 2021; Sergeeva & Kapetanaki, 2022).

Concernant les approches liées à l'éthique, plusieurs propositions d'études futures semblent pertinentes, qui peuvent être menées pour identifier les pratiques négatives, ou leurs motivateurs, et les stratégies pour prévenir ces actes. Alzoubi et al. (2023) en suggérant davantage d'études sur le côté obscur des projets, il souligne la nécessité de cadres d'évaluation qui guident les décideurs, afin d'éviter les dilemmes éthiques, He et al. (2022) suggère des études pour explorer les motivations et la portée des pratiques d'écoblanchiment, identifiant également les facteurs liés au comportement des chefs de projet. Sankaran et al. (2022) suggère une approche des projets comme instruments de justice sociale et environnementale. Alzoubi et al. (2023) et Loosemore et al. (2021), suggèrent de créer des paramètres propices aux achats et à la formation éthiques comme moyen de réduire les tensions et les dilemmes et, enfin, Thounaojam et al. (2022) suggère des recherches qui visent à identifier les problèmes structurels.

Du point de vue des parties prenantes, il a été observé que certains auteurs d'études, qui avaient auparavant adopté d'autres approches, mettaient également en avant des opportunités de recherche impliquant différents acteurs dans le cadre de projets afin de promouvoir la durabilité (Cerne & Jansson, 2019; Lehtimäki et al., 2023; Noordzy et al., 2021; Silvius & Schipper, 2020a; Whyte & Mottee, 2022), suggérant ainsi l'exploration de la manière dont leurs rôles, interactions et comportements affectent le projet dans les contextes les plus variés, permettant de confirmer empiriquement les informations du chef de projet (Lehtimäki et al., 2023; Silvius & Schipper, 2020a); du point de vue de la communication, comment assurer l'homogénéité de l'information tout au long du cycle de vie du projet (Noordzy et al., 2021); également, comment l'environnement collaboratif dans des

contextes multiples génèrent des tensions et des leviers pour le développement durable, ainsi que la cartographie empirique des bonnes pratiques favorisant la durabilité, par exemple la formation des acteurs (Cerne & Jansson, 2019; Whyte & Mottee, 2022). Les autres études, qui mettaient auparavant l'accent sur le rapprochement des acteurs, complètent en proposant des études pour : démontrer les raisons du gain d'importance de certaines parties prenantes au cours du cycle de vie du projet (Baba et al., 2021); comment le partage collaboratif d'informations entre les principales parties prenantes facilite la viabilité des projets durables dans les contextes les plus variés (Maddaloni & Sabini, 2022; Pauna et al., 2023), y compris, avec la cartographie des outils qui facilitent ce processus (Xue et al., 2020).

En ce qui concerne l'approche réussie, il existe une demande pour plus d'études confirmant, dans les contextes économiques et géopolitiques les plus variés, les thèmes comme la relation entre le triangle de fer (coût, délai et portée) et la gestion de projets durables qui affecte le succès (Keshavarzian & Silvius, 2022); la relation entre responsabilité d'entreprise et maturité en matière de durabilité affectant le succès (Yazici, 2020); la consolidation des cadres d'évaluation au niveau stratégique et des projets, y compris les critères de réussite en permettant la surveillance et le contrôle de ces paramètres tout au long du cycle de vie (Silvius & Schipper, 2020b).

En général, les autres recherches suggèrent la nécessité d'études empiriques dans divers contextes, que ce soit pour approfondir les thématiques, la recherche d'autre ou de multiples approximations, les études longitudinales et les tests ou ajustements des cadres d'évaluation mis à disposition, pour concilier les projets et la durabilité (Gasparro et al., 2022;

Goel et al., 2020; Ika & Pinto, 2022; Khalifeh et al., 2020; Li et al., 2020; Magano et al., 2021; Sabini et al., 2019; Subaie et al., 2023; Troje, 2023; Wu et al., 2023; Yongliang & Sharon, 2022; Zhang et al., 2023; Zulu et al., 2022). Par exemple, Gasparro et al. (2022) suggère une confirmation empirique que les projets innovants coopèrent pour une transition durable, qui peut être évaluée sous différents angles ; Yongliang & Sharon (2022) suggère des études longitudinales et des approches prenant en compte l'intelligence artificielle ; Khalifeh et al. (2020) propose de valider son cadre d'évaluation, qui concilie gestion de projet dans le contexte du développement de logiciel et durabilité.

CHAPITRE 6

CONCLUSIONS

6.1 IMPLICATIONS THÉORIQUES

La méthodologie d'examen de la portée utilisée pour mener cette étude, dans le but d'avoir une compréhension globale de la contribution de la gestion de projet au développement durable, s'est avérée adéquate pour répondre aux questions de recherche. Premièrement, il est évident que le contexte de gestion de projet est pertinent et favorise l'intégration de la durabilité, en raison de la caractéristique méthodologique qu'offre l'environnement, que ce soit à travers la perspective favorable de l'instrumentalité, du potentiel ou des motivateurs négatifs et positifs. Par exemple : sur l'instrumentalité, Barendsen et al. (2021) souligne que les ajustements nécessaires à la durabilité incitent les organisations à procéder à des ajustements stratégiques, en alignant leurs objectifs, leurs produits et leurs services par le biais de projets; à propos du potentiel, Turner et al. (2013, cité dans Khalifeh et al., 2020) souligne que 20 % de l'activité économique mondiale est développée grâce à des projets; sur les motivations négatives, selon Zulu et al. (2022) estime que les émissions mondiales de carbone liées au secteur de la construction civile s'élèvent à près de 40 %, un secteur majoritairement structuré par des projets ; dans le spectre positif, Lehtimäki et al. (2023) suggère que le contexte du projet offre un environnement de collaboration entre les parties intéressées, ce qui génère de la valeur et de la longévité.

Deuxièmement, les différentes perspectives trouvées dans cette recherche confirment que traiter le phénomène du développement durable dans le contexte de la gestion de projet peut avoir différentes approches, mettant en évidence cette caractéristique holistique de la gestion de projet durable et sa complexité, car il s'agit d'un défi local et mondial (Ika & Munro, 2022; Sabini et al., 2019; Silvius & Schipper, 2020a), offrant des opportunités tant du point de vue méthodologique, qui peut faire ressortir des intégrations théoriques pour accroître cette efficacité, que dans la réalisation des projets eux-mêmes (Li et al., 2020; Huemann & Silvius, 2017 cité dans Sabini & Alderman, 2021; Silvius & Schipper, 2020a), qui génèrent de la valeur et démontrent la pérennité des organisations, mais qui impliquent des défis, comme aborder la perspective du cycle de vie du produit ou du service et ne plus se limiter à la clôture du projet, c'est-à-dire couvrir le long terme (Aghajani et al., 2023; Anago, 2022; Økland et al., 2018; Yazici, 2020). Cette redéfinition de l'approche du cycle de vie suggère une solution à travers la gouvernance, qui guide la stratégie de l'organisation, exigeant que les objectifs soient alignés sur la mise en œuvre des projets, impliquant des critères et des cadres d'évaluation qui guident les parties intéressées, évitant les tensions et les dilemmes éthiques dans les processus, tels que prise de décision pour la sélection des projets (Aghajani et al., 2023; Albaidhani et al., 2018; Brones et al., 2021; Castelblanco & Guevara, 2022; Cerne & Jansson, 2019; Daniel, 2022; Elia et al., 2020; Ika & Munro, 2022; Khalifeh et al., 2020; Mbiru et al., 2023; Mohammad & Pan, 2021; Noordzy et al., 2021; Økland et al., 2018; Sabini et al., 2019; Sergeeva & Kapetanaki, 2022; Silvius & Schipper, 2020b; Whyte & Mottee, 2022; Zhang et al., 2023), où la coordination d'un environnement collaboratif entre les parties intéressées s'avère être une voie clé pour réduire l'incertitude

(Kroh & Schultz, 2023a; Whyte & Mottee, 2022; Zulu et al., 2022) car cela implique de promouvoir la transparence et la reddition de comptes (Amiraslani, 2021; Khalifeh et al., 2020; Sankaran et al., 2022), contribuant ainsi à une portée adéquate de réussite, y compris le développement durable et des ajustements exigeants dans la perspective communément vue du triangle de fer (Blais & Agbodoh-Falschau, 2023; Caron et al., 2021; Ika & Pinto, 2022; Keshavarzian & Silvius, 2022; Li et al., 2020; Mansell & Philbin, 2020; Yazici, 2020).

Troisièmement, cet aspect des multiples fonctions exercées par le chef de projet (Hobbs & Menard, 1989) le met dans une position clé d'influence et de levier pour le développement durable, car il est entendu qu'il y aura inévitablement des tensions et des dilemmes éthiques au cours du cycle de vie du projet, qui doivent être mieux compris dans les différentes perspectives théoriques qui relient l'expérience, la formation, le comportement, entre autres (Hahn et al., 2015 cité dans Sabini & Alderman, 2021), où, comme le suggèrent Silvius & Schipper (2020a), pourrait être validé à travers la « théorie du comportement planifié », sans écarter les aspects sociodémographiques et les rôles que les cadres de formation et d'évaluation peuvent jouer dans l'exercice adéquat de cette fonction (Aghajani et al., 2023; Alzoubi et al., 2023; Whyte & Mottee, 2022; Zulu et al., 2022).

Enfin, les diverses perspectives présentées dans cette étude démontrent que le sujet est toujours en voie de consolidation, offrant une vaste opportunité d'exploration à travers les différents spectres scientifiques, méthodologiques, économiques et géopolitiques, entre autres, en profitant de l'environnement favorable de la gestion de projet pour profiter de l'effet de levier qui favorise le développement durable, en recherchant l'équilibre dans les

sphères économique, environnementale et sociale, en générant de la valeur et de la longévité dans la société et en coopérant à la réduction des impacts globaux causés par le changement climatique.

6.2 IMPLICATIONS PRATIQUES

Cette étude a démontré que le sujet de la gestion de projet durable est vaste et peut être abordé selon différentes approches et perspectives qui, en général, peuvent se concentrer sur un produit ou un service durable (par exemple, un parc éolien générant de l'énergie renouvelable), ou des ajustements de processus méthodologiques, y compris livrables, pour parvenir à la durabilité de manière plus holistique (Li et al., 2020; Huemann & Silvius, 2017 cité dans Sabini & Alderman, 2021; Sabini et al., 2019; Silvius & Schipper, 2020a), exigeant ainsi des efforts et une responsabilité de la part des organisations, des praticiens et des chercheurs pour la transition « verte ».

En ce qui concerne la responsabilité des organisations, il est devenu évident qu'une approche de gouvernance et stratégique peut être bénéfique, notamment dans la perspective d'accorder des paramètres directeurs et d'orienter des objectifs clairs et équilibrés avec durabilité, pour générer de la valeur tout au long du cycle de vie, en plus de réaliser le projet, et des conseils concernant la tension liée à la gestion de la question de la temporalité du projet et de la génération de bénéfices pérennes (Aghajani et al., 2023; Anago, 2022; Økland et al., 2018; Yazici, 2020), qui valorise l'éthique, la transparence, la responsabilité et ouvre la voie au succès attendu.

Concernant les praticiens, on constate qu'être conscient des problèmes du changement climatique, simplement en accepter les risques, sans les comprendre et sans une bonne gestion, n'est pas la voie éthique et de la responsabilité professionnelle recommandée dans certaines institutions de projet, comme celle mentionnée ci-dessus, qui se sont engagés dans le développement durable, comme le "*Project Management Institute*", "*International Project Management Association*" et "*Green Project Management Association*", suggérant la nécessité de formations, ou d'utilisation de cadres, pour ajuster ces compétences et combler ce besoin et écart (Aghajani et al., 2023; Alzoubi et al., 2023; Whyte & Mottee, 2022; Zulu et al., 2022). En ce qui concerne les cadres d'évaluation, plusieurs sont disponibles pour application et ajustements, comme le suggèrent les contextes et leurs approches respectives (Aghajani et al., 2023; Albaidhani et al., 2018; Baba et al., 2021; Brones et al., 2021; Daniel, 2022; Elia et al., 2020; Goel et al., 2020; Hansen & Svejvig, 2023; Ika & Pinto, 2022; Khalifeh et al., 2020; Lehtimäki et al., 2023; Mansell & Philbin, 2020; Miller, 2022; Mohammad & Pan, 2021; Pauna et al., 2023; Subaie et al., 2023; Thounaojam et al., 2022; Wu et al., 2023; Xue et al., 2020; Zulu et al., 2022). Le mot qui ressort positivement, suggérant un engagement entre toutes les personnes impliquées, est : collaboration, où cet environnement moins hiérarchique ouvre des opportunités de conciliation, d'innovation, de solutions durables et de transparence (Gasparro et al., 2022; Kroh & Schultz, 2023a; Lehtimäki et al., 2023; Li et al., 2020; Yongliang & Sharon, 2022).

Pour les chercheurs, comme suggéré précédemment, il existe plusieurs cadres d'évaluation qui nécessitent des tests empiriques et des ajustements, afin que la collaboration entre chercheurs, praticiens et parties intéressées pour la consolidation méthodologique à

l'aide des indices proposés, et sous les angles contextuels les plus variés, puisse conduire à une généralisation et, par conséquent, coopérera à la promotion d'une gestion de projet durable en ce contexte vers une transition économique durable.

6.3 LIMITES ET PISTES DE RECHERCHES FUTURES

La méthodologie utilisée dans cette étude peut être considérée comme la première limite, étant donné que l'examen de la portée, tel qu'exploré ci-dessus, bien qu'il ait la même rigueur méthodologique que la revue systématique mais, dans ce cas, l'examen est exploratoire, de sorte que quatre questions de recherche ont été couvertes. En outre, les critères d'éligibilité ont été restreints, par exemple en utilisant certaines revues spécialisées vérifiées par des pairs et dans les contextes de projet, ce qui améliore l'aspect de la rigueur, mais limite les contributions possibles d'autres revues et bases de données scientifiques. Deuxièmement, un certain biais ne peut être exclu, étant donné la nature subjective adoptée dans l'étude, où, dans une tentative d'offrir une vue d'ensemble des contributions de la gestion de projet par rapport à la durabilité, afin d'établir les synthèses et les regroupements, il y a eu une interprétation des données, de sorte qu'il y a eu certaines interdépendances entre les approches adoptées, par exemple, la gouvernance et l'éthique, qu'en fonction de l'objectif de la recherche, il pourrait être pertinent de les regrouper, de façon que les recherches futures pourront s'approfondir dans les différents spectres des regroupements individuellement, c'est-à-dire, par exemple, l'éthique organisationnelle, l'éthique personnelle, l'éthique des parties prenantes, etc.

Bien que les lacunes en matière de recherche aient été présentées dans les résultats ci-dessus, dans le cadre du contenu de cet examen de la portée, je voudrais tout d'abord souligner l'opportunité de sélectionner l'un des cadres d'évaluation mentionnés, afin de le tester de manière empirique et longitudinale, en contribuant à la consolidation et à la généralisation, en particulier dans les petites et moyennes entreprises, puisque selon la Banque Mondiale, elles représentent environ 90 % des entreprises dans le monde (World Bank Group, 2019). Deuxièmement, il a été noté que l'aspect de la collaboration entre les parties prenantes est important, mais qu'une recherche empirique est nécessaire pour suggérer des cadres méthodologiques qui indiquent les bonnes pratiques, afin d'éviter les tensions et de promouvoir des leviers qui concilient la durabilité et génèrent des avantages tout au long du cycle de vie du projet ainsi que la perspective opérationnelle, y compris l'entretien (les dépenses d'exploitation, c'est-à-dire "OPEX"). Enfin, les domaines des technologies de l'information, tels que le développement de logiciels (Khalifeh et al., 2020), ainsi que les approches faisant appel à l'intelligence artificielle (IA) méritent d'être étudiées (Yongliang & Sharon, 2022), par exemple, du point de vue de l'amélioration des résultats en matière de développement durable, lorsque le chef de projet utilise l'une des plateformes d'IA pour résoudre des dilemmes ou des tensions, en la comparant aux décisions réelles des parties intéressées, afin d'évaluer l'acceptation et la qualité des réponses, ce qui permet de consolider un cadre décisionnel qui équilibre les domaines économiques, sociaux et environnementaux convenus entre les parties intéressées.

Dans l'ensemble, malgré les limites mentionnées, il est entendu que l'étude a atteint l'objectif de partager une vision holistique du phénomène du développement durable dans le

contexte de la gestion de projet, offrant une voie pavée pour de futures revues systématiques, ou offrant des références pour des études empiriques, qu'elles soient qualitatives, quantitatives ou mixtes, et dans les contextes et les perspectives les plus variés.

6.4 CONCLUSION

Cet examen de la portée avait pour but de cartographier de façon exploratoire l'étendue des contributions de la gestion de projet au phénomène du développement durable, en identifiant et en synthétisant les études sélectionnées selon les critères précédemment établis, suggérant la pertinence du contexte du projet, les multiples approches explorées pour tirer parti et concilier la durabilité dans les projets, les secteurs économiques avec la plus grande concentration d'études et l'observation des lacunes qui pourraient être utilisées pour la réflexion dans la recherche future.

L'environnement de la gestion de projet a été suggéré comme pertinent et approprié pour tirer parti du développement durable, en particulier dans le contexte de la "*projectification*", qui a mis en évidence la tendance des organisations à utiliser des projets pour atteindre leurs objectifs. Ainsi, certains facteurs qui motivent et rendent favorable cet environnement de gestion de projet sont mis en évidence : l'instrumentalité des projets, le potentiel que les projets peuvent avoir sur la société, ainsi que les facteurs de motivation qui mettent en évidence les aspects négatifs ou positifs des projets.

En réconciliant les projets et la durabilité, les regroupements proposés ne visaient pas à exclure les interdépendances ou la valorisation d'une approche particulière, cependant, dans

une vision plus large de la gouvernance, les différentes perspectives sont liées, seule l'intensité de la manière dont cela se produit peut varier. Par exemple, la perspective stratégique suggère l'importance des critères de prise de décision; la perspective éthique suggère de prêter attention à la gestion des dilemmes éthiques; la perspective des parties prenantes met l'accent sur l'environnement collaboratif; la perspective de la gestion de l'incertitude suggère une gestion adéquate de la chaîne d'approvisionnement pour atténuer les risques; la perspective du succès souligne la recadrage du succès, allant au-delà du triangle de fer (coût, temps et portée). Ainsi, il est possible d'explorer les différents spectres des approches suggérées dans leur contexte, ce qui peut renforcer le lien entre les projets et le développement durable.

En outre, cette recherche a observé un déséquilibre entre les secteurs économiques et les accents mis dans les études, qui se reflète également dans les secteurs d'activité, où la conciliation des projets et de la durabilité s'est produite principalement dans le contexte de la construction civile, mais ce n'était pas le but de ce travail de confirmer ce biais, favorisant une exploration plus poussée dans cette direction.

Ainsi, les objectifs de cette recherche ont été atteints grâce à la rigueur méthodologique et scientifique appliquée, offrant une vision holistique du sujet, en accord avec les questions de recherche qui, malgré les différentes approches identifiées, ont montré certaines limites et lacunes, offrant des opportunités et motivant la recherche qui veut s'approfondir dans le phénomène du développement durable en gestion de projet, coopérant pour consolider et généraliser le sujet dans les contextes et perspectives les plus variés,

génération de la valeur et de la continuité dans cette transition vers une économie à faible émission de gaz à effet de serre.

LISTE DE RÉFÉRENCES

Adamkiewicz, J., Kochańska, E., Adamkiewicz, I., & Łukasik, R. M. (2022). Greenwashing and sustainable fashion industry. *Current Opinion in Green and Sustainable Chemistry*, 38. <https://doi.org/10.1016/j.cogsc.2022.100710>

Aghajani, M., Ruge, G., & Jugdev, K. (2023). An Integrative Review of Project Portfolio Management Literature: Thematic Findings on Sustainability Mindset, Assessment, and Integration [Article]. *Project Management Journal*, 54(6), 629-650. <https://doi.org/10.1177/87569728231172668>

Albaidhani, I., Romero-Torres, A., & Brahim, M. (2018). Projecting the future: New product-project development: The project management system [Article]. *Journal of Modern Project Management*, 6(2), 108-129. <https://doi.org/10.19255/JMPM01708>

Almeida, A. N. d., Silva, J. C. G. L. d., & Angelo, H. (2013). Importância dos setores primário, secundário e terciário para o desenvolvimento sustentável. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 9(1). <https://doi.org/10.54399/rbgdr.v9i1.874>

Alzoubi, Y., Locatelli, G., & Sainati, T. (2023). Modern Slavery in Projects: A Systematic Literature Review and Research Agenda [Article]. *Project Management Journal*, 54(3), 235-252. <https://doi.org/10.1177/87569728221148158>

Amiraslani, F. (2021). Rising to the top ten transformative projects in Asia and the Pacific: A stakeholder analysis of the community-based carbon sequestration project in Eastern Iran [Article]. *Project Leadership and Society*, 2, Article 100030. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100030>

Anago, J. C. (2022). How do adoption choices influence public private partnership outcomes? Lessons from Spain and Portugal transport infrastructure [Article]. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(3), 469-493. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2021-0077>

Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19-32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>

Armenia, S., Dangelico, R. M., Nonino, F., & Pompei, A. (2019). Sustainable Project Management: A Conceptualization-Oriented Review and a Framework Proposal for Future Studies. *Sustainability*, 11(9), 2664. <https://doi.org/10.3390/su11092664>

Atan, R., Alam, M. M., Said, J., & Zamri, M. (2018). The impacts of environmental, social, and governance factors on firm performance. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 29(2), 182-194. <https://doi.org/10.1108/meq-03-2017-0033>

Baba, S., Mohammad, S., & Young, C. (2021). Managing project sustainability in the extractive industries: Towards a reciprocity framework for community engagement: Managing Project Sustainability in the Extractive Industries [Article]. *International Journal of Project Management*, 39(8), 887-901. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.09.002>

Barendsen, W., Muß, A. C., & Silviu, G. (2021). Exploring team members' perceptions of internal sustainability communication in sustainable project management. *Project Leadership and Society*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100015>

Battisti, F. (2023). SDGs and ESG Criteria in Housing: Defining Local Evaluation Criteria and Indicators for Verifying Project Sustainability Using Florence Metropolitan Area as a Case Study. *Sustainability*, 15(12). <https://doi.org/10.3390/su15129372>

Blais, C., & Agbodoh-Falschau, R. K. (2023). An exploratory investigation of performance criteria in managing and controlling new product development projects: Canadian SMEs' perspectives [Article]. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(6-7), 788-807. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2023-0041>

Bloomberg. (2021). *ESG Assets Rising to \$50 Trillion Will Reshape \$140.5 Trillion of Global AUM by 2025, Finds Bloomberg Intelligence*. Retrieved 15 mai 2023 from <https://www.bloomberg.com/company/press/esg-assets-rising-to-50-trillion-will-reshape-140-5-trillion-of-global-aum-by-2025-finds-bloomberg-intelligence/>

Brones, F., Zancul, E., & Carvalho, M. M. (2021). Insider action research towards companywide sustainable product innovation: ecodesign transition framework [Article]. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(1), 150-178. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2020-0043>

Brundtland, G. H. (1987). Our Common Future—Call for Action. *Environmental Conservation*, 14(4), 291-294.

Caron, M. A., Radu, C., & Drouin, N. (2021). Integration of non-financial benefits: a systematic review for engaged scholars [Article]. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(1), 36-58. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2020-0038>

Castelblanco, G., & Guevara, J. (2022). Building bridges: Unraveling the missing links between Public-Private Partnerships and sustainable development [Review]. *Project Leadership and Society*, 3, Article 100059. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100059>

Cerne, A., & Jansson, J. (2019). Projectification of sustainable development: implications from a critical review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(2), 356-376. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-04-2018-0079>

Chopra, S. S., Senadheera, S. S., Dissanayake, P. D., Withana, P. A., Chib, R., Rhee, J. H., & Ok, Y. S. (2024). Navigating the Challenges of Environmental, Social, and

Governance (ESG) Reporting: The Path to Broader Sustainable Development. *Sustainability*, 16(2), 606. <https://doi.org/10.3390/su16020606>

Christodoulaki, I., Sahinidis, A. G., & Tourna, E. (2024). Implementation of the theory of planned behavior in the primary and business economic sectors: A systematic literature review. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(1), 155-168. <https://doi.org/10.22495/cgobrv8i1p13>

Corbière, M. (2014). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes : Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*. Les Presses de l'Université du Québec. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqac-ebooks/detail.action?docID=4797068>

Corbière, M., & Rivière, N. (2020). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes : dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé* (2e édition ed.). Presses de l'Université du Québec. <https://www.jstor.org/stable/10.2307/j.ctv1c29qz7>

Daniel, P. A. (2022). Multi-level perspective framework in macro project studies: Towards a complex project organizing approach to sustainability transitions [Article]. *International Journal of Project Management*, 40(8), 865-870. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.10.001>

Dontenwill, E. (2005). Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises? *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 40(211/212), 85.

Ekstedt, E. (2019). Project work, a challenge to traditional work life institutions. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(2), 267-281. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2018-0033>

Elia, G., Margherita, A., & Secundo, G. (2020). Project management canvas: a systems thinking framework to address project complexity [Article]. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(4), 809-835. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2020-0128>

Elkington, J. (2007). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>

Elkington, J. (2018). *Recalling The Triple Bottom Line*. Retrieved 2023 from <https://johnelkington.com/2018/07/recalling-the-triple-bottom-line/>

Ertz, M. (2021). Sustainability in Project Management: A Literature review. 1-26.

Estupendo, G. F., Ferreira, F., Govindan, K., J. C. Correia, R., Pereira, L., & Meidute-Kavaliauskiene, I. (2022). "Life After Coal": Renewable Energy Impacts on SME

Conduct. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1-16. <https://doi.org/10.1109/tem.2021.3088416>

Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (4e édition. ed.). Chenelière éducation.

Gasparro, K., Zerjav, V., Konstantinou, E., & Casady, C. B. (2022). Vanguard Projects as Intermediation Spaces in Sustainability Transitions [Article]. *Project Management Journal*, 53(2), 196-210. <https://doi.org/10.1177/87569728221077011>

Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>

Global, C., & Swiss Federal Department of Foreign, A. (2004). *Who cares wins : connecting financial markets to a changing world : recommendations by the financial industry to better integrate environmental, social and governance issues in analysis, asset management and securities*. [UN Global Compact]. http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/WhoCaresWins.pdf

Goel, A., Ganesh, L. S., & Kaur, A. (2020). Project management for social good: A conceptual framework and research agenda for socially sustainable construction project management [Article]. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(4), 695-726. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2019-0155>

GPM. (2014). *The GPM Global P5 Standard for Sustainability in Project Management 1.0*.

GPM. (2023). *The GPM Global P5 Standard for Sustainability in Project Management 3.0*.

Green Project Management. (n.d.). *What is sustainable project management*. Retrieved 2023 from <https://greenprojectmanagement.org/about/what-is-sustainable-project-management>

GSIA. (2020). *Global Sustainable Investment Review*. <https://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2021/08/GSIR-20201.pdf>

Hansen, L. K., & Svejvig, P. (2023). Principles in Project Portfolio Management: Building Upon What We Know to Prepare for the Future [Article]. *Project Management Journal*, 54(6), 607-628. <https://doi.org/10.1177/87569728231178427>

He, Q., Wang, Z., Wang, G., Xie, J., & Chen, Z. (2022). The Dark Side of Environmental Sustainability in Projects: Unraveling Greenwashing Behaviors [Article]. *Project Management Journal*, 53(4), 349-366. <https://doi.org/10.1177/87569728211042705>

Hobbs, B., & Menard, P. (1989). *Les rôles du gérant de projet*. [Université du Québec à Montréal].

Hull, K. (2009). Understanding the relationship between economic growth, employment and poverty reduction. *Promoting pro-poor growth: Employment*, 1(1), 69-94.

Hwang, B.-G., Zhu, L., & Tan, J. S. H. (2017). Green business park project management: Barriers and solutions for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 153, 209-219. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.210>

Ika, L. A., & Munro, L. T. (2022). Tackling grand challenges with projects: Five insights and a research agenda for project management theory and practice [Article]. *International Journal of Project Management*, 40(6), 601-607. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.05.008>

Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The “re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, 40(7), 835-848. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001>

International Finance, C. (2003). *Towards Sustainable and Responsible Investment A Review and Inventory of the Social Investment Industry's Activities and Potential in Emerging Markets* <http://hdl.handle.net/10986/26455>

International Monetary Fund. (2023). *Country Composition of WEO Groups*. Retrieved 8 août 2024 from <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2023/April/groups-and-aggregates>

International Project Management Association. (n.d.-a). *Environmental, social, governance (ESG)*. Retrieved 2023 from <https://sig.ipma.world/sig-environmental-social-government-esg/>

International Project Management Association. (n.d.-b). *IPMA's Mission*. Retrieved 2023 from <https://ipma.world/about-us/vision-and-mission/>

IPMA. (2016). *Project Excellence Baseline*.

IPMA. (n.d.). *About International Project Management Association*. Retrieved 2023 from <https://ipma.world/about-us/ipma-international/>

Jacobsen, R. (2022). Public Sector Projectification – A Systematic Review of the Literature. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 26(4), 91-112. <https://doi.org/10.58235/sjpa.v26i4.10588>

Jugend, D., & Figueiredo, J. (2017). Integrando sustentabilidade ambiental e gestão de portfólio de projetos: estudo de caso em uma empresa de energia. *Gestão & Produção*, 24(3), 526-537. <https://doi.org/10.1590/0104-530x3451-16>

Karsten, D. (1972). The limits to growth — Malthus revived. *Intereconomics*, 7(11), 343-345. <https://doi.org/10.1007/bf02929666>

Kenessey, Z. (1987). THE PRIMARY, SECONDARY, TERTIARY AND QUATERNARY SECTORS OF THE ECONOMY. *Review of Income and Wealth*, 33(4), 359-385. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4991.1987.tb00680.x>

Keshavarzian, S., & Silvius, G. (2022). The perceived relationship between sustainability in project management and project success. *The Journal of Modern Project Management*, 9(3).

Khalifeh, A., Farrell, P., Alrousan, M., Alwardat, S., & Faisal, M. (2020). Incorporating sustainability into software projects: a conceptual framework [Article]. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(6), 1339-1361. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2019-0289>

Krechowicz, M. (2022). Towards Sustainable Project Management: Evaluation of Relationship-Specific Risks and Risk Determinants Threatening to Achieve the Intended Benefit of Interorganizational Cooperation in Engineering Projects. *Sustainability*, 14(5), 2961. <https://doi.org/10.3390/su14052961>

Kroh, J., & Schultz, C. (2023a). In favor or against: The influence of skeptical stakeholders in urban innovation projects for green transformation [Article]. *International Journal of Project Management*, 41(7), Article 102515. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102515>

Kroh, J., & Schultz, C. (2023b). The more the better? The role of stakeholder information processing in complex urban innovation projects for green transformation [Article]. *International Journal of Project Management*, 41(3), Article 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102466>

Lalancette, M., & Luckerhoff, J. (2023). *Initiation au travail intellectuel et à la recherche : pratique réflexive de recherche scientifique*. Presses de l'Université du Québec. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=3671116>

Larivière, N., & Corbière, M. (2014). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes : dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*. Presses de l'Université du Québec. <http://site.ebrary.com/id/10885458>

Larousse. (n.d.). *Dictionnaire Larousse en ligne*. Retrieved 2023 from <https://www.larousse.fr/>

Larson, E. W., Gray, C. F., Guillotte, C.-A., Charbonneau, J. e., & Lussier, K. (2019). *Management de projet* (3e édition. ed.). Chenelière éducation.

Latrous, I., Morency, M.-A., Ouedraogo, S., & Simard, J. (2017). La gouvernance d'entreprise au Canada : un domaine en transition. In.

Lehtimäki, H., Jokinen, A., & Pitkänen, J. (2023). Project-based practices for promoting a sustainability transition in a city organization and its urban context. *International Journal of Project Management*, 41(7). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102516>

Li, Y., Xu, L., Sun, T., & Ding, R. (2020). The impact of project environmental practices on environmental and organizational performance in the construction industry [Article]. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(2), 367-387. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2018-0137>

Loosemore, M., Alkilani, S. Z., & Murphy, R. (2021). The institutional drivers of social procurement implementation in Australian construction projects [Article]. *International Journal of Project Management*, 39(7), 750-761. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.07.002>

Maddaloni, F. D., & Sabini, L. (2022). Very important, yet very neglected: Where do local communities stand when examining social sustainability in major construction projects? [Article]. *International Journal of Project Management*, 40(7), 778-797. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.007>

Madureira, R. C., Silva, C. S., Amorim, M., Ferreira Dias, M., Lins, B., & Mello, G. (2022). Think Twice to Achieve a Sustainable Project Management: From Ecological Sustainability towards the Sustainable Project Management Cube Model. *Sustainability*, 14(6), 3436. <https://doi.org/10.3390/su14063436>

Magano, J., Silvius, G., Silva, C. S. e., & Leite, Â. (2021). The contribution of project management to a more sustainable society: Exploring the perception of project managers. *Project Leadership and Society*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100020>

Manh, P. L. (2023). *PMI Communication On Engagement 2023*. Retrieved 2023 from <https://unglobalcompact.org/participation/report/cop/detail/478868>

Mansell, P., & Philbin, S. P. (2020). Measuring sustainable development goal targets on infrastructure projects [Article]. *Journal of Modern Project Management*, 8(1), 42-63. <https://doi.org/10.19255/JMPM02303>

Massuga, F., Mangoni, S. S., & Doliveira, S. L. D. (2022). A INFLUÊNCIA DOS SETORES ECONÔMICOS NA EMISSÃO DE CO₂: UM ESTUDO NOS ESTADOS BRASILEIROS. *Revista Admpg*, 12, 1-10. <https://doi.org/10.5212/admpg.v.12.21112.007>

Mbiru, J. E., Ayentimi, D. T., & Wickham, M. (2023). Does entrepreneurial project monitoring and controlling process matter in social enterprises? Evidence from a developing African country [Article]. *International Journal of Project Management*, 41(1), Article 102435. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.102435>

Meadows, D. H., & Club de Rome. (1972). *The limits to growth : a report for the club of rome's project on the predicament of mankind* Universe Books.

Mensah, J., & Ricart Casadevall, S. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences*, 5(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531>

Michaelides, R., Bryde, D., & Ohaeri, U. (2014). Sustainability from a project management perspective: are oil and gas supply chains ready to embed sustainability in their projects?

Miller, G. J. (2022). Stakeholder roles in artificial intelligence projects [Article]. *Project Leadership and Society*, 3, Article 100068. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100068>

Mohammad, J., & Pan, Y. C. (2021). SUSTAINABILITY, THE FOURTH PILLAR OF PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT – A HOLISTIC APPROACH [Article]. *Journal of Modern Project Management*, 10(1), 199-215. <https://doi.org/10.19255/JMPM02714>

Moreno, E. A., Dutra, A., Junges, I., & Mussi, C. C. (2022). Abordagem da sustentabilidade no contexto da gestão de bibliotecas. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 20, e022025. <https://doi.org/10.20396/rdbci.v20i00.8670507>

Moreno Escobar, B., Martínez Montes, G., & El Hajj, C. (2023). Building the Foundation for a Necessary Debate: Projectification of Society. *Systems*, 11(4), 165. <https://doi.org/10.3390/systems11040165>

Mostepaniuk, A., Nasr, E., Awwad, R. I., Hamdan, S., & Aljuhmani, H. Y. (2022). Managing a Relationship between Corporate Social Responsibility and Sustainability: A Systematic Review. *Sustainability*, 14(18), 11203. <https://doi.org/10.3390/su141811203>

Munn, Z., Pollock, D., Khalil, H., Alexander, L., McInerney, P., Godfrey, C. M., Peters, M., & Tricco, A. C. (2022). What are scoping reviews? Providing a formal definition

of scoping reviews as a type of evidence synthesis. *JBIEvidence Synthesis*, 20(4), 950-952. <https://doi.org/10.11124/jbies-21-00483>

Nations Unies. (1992). *Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement Agenda 21 : Rio declaration : forest principles : drafts*. United Nations.

Nations Unies. (2023). *À mi-chemin de 2030, le monde est loin d'atteindre les objectifs mondiaux, prévient l'ONU*. United Nations. Retrieved 17 juillet 2023 from <https://news.un.org/fr/story/2023/07/1136902>

Nations Unies. (n.d.). *17 objectifs pour sauver le monde*. Retrieved 2023 from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

Noordzy, G., Whitfield, R., Saliot, G., & Ricaurte, E. (2021). MODULAR CONSTRUCTION AN IMPORTANT ALTERNATIVE APPROACH FOR NEW HOTEL DEVELOPMENT PROJECTS [Article]. *Journal of Modern Project Management*, 10(1), 217-235. <https://doi.org/10.19255/JMPM02715>

Økland, A., Johansen, A., & Olsson, N. O. E. (2018). Shortening lead-time from project initiation to delivery: A study of quick school and prison capacity provision [Article]. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(3), 625-649. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2017-0073>

Online Etymology Dictionary. (n.d.). Retrieved 2023 from www.etymonline.com/

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., . . . Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

Pauna, T., Lehtinen, J., Kujala, J., & Aaltonen, K. (2023). The role of governmental stakeholder engagement in the sustainability of industrial engineering projects [Article]. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(8), 77-99. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2022-0197>

Peters, M. D., Godfrey, C., McInerney, P., Munn, Z., Tricco, A., Khalil, H., Aromataris, E., & Munn, Z. (2020a). Chapter 11: Scoping Reviews (2020 version). *JBIEvidence Synthesis Manual for Evidence Synthesis*. JBI, Available from <https://synthesismanual.jbi.global>. <https://doi.org/10.46658/JBIMES-20-12>

Peters, M. D., Godfrey, C., McInerney, P., Munn, Z., Tricco, A., Khalil, H., Aromataris, E., & Munn, Z. (2020b). JBI manual for evidence synthesis. *JBIEvidence Synthesis*, 406-451.

PMBOK. (2017). *A guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK – Sixième édition)*. Project Management Institute.

PMI. (2022a). *The ESG imperative: Turning Words Into Action*.

PMI. (2022b). *Strategic Partnership Between Project Management Institute (PMI) and Green Project Management (GPM) to Advance Sustainability in Project Management*. Retrieved 2023 from <https://www.pmi.org/about/press-media/press-releases/strategic-partnership-between-pmi-and-gpm>

PMI. (n.d.-a). *About Us*. Retrieved 2023 from <https://www.pmi.org/about>

PMI. (n.d.-b). *ESG Resource Hub*. Retrieved 2023 from <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/esg>

PMI_Megatrends. (2022). *Global Megatrends 2022*.

Project Management Institute. (2021). *PMI Communication on Engagement*. Retrieved 2023 from <https://unglobalcompact.org/participation/report/cop/detail/448838>

Ritchie, H., Rosado, P., & Roser, M. (2024). Emissions by sector: where do greenhouse gases come from? *Our World in Data*.

Sabini, L., & Alderman, N. (2021). The Paradoxical Profession: Project Management and the Contradictory Nature of Sustainable Project Objectives [Article]. *Project Management Journal*, 52(4), 379-393. <https://doi.org/10.1177/87569728211007660>

Sabini, L., Muzio, D., & Alderman, N. (2019). 25 years of ‘sustainable projects’. What we know and what the literature says. *International Journal of Project Management*, 37(6), 820-838. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.05.002>

Sankaran, S., Clegg, S., Müller, R., & Drouin, N. (2022). Energy justice issues in renewable energy megaprojects: implications for a socioeconomic evaluation of megaprojects [Article]. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(4), 701-718. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2021-0147>

Schafran, A., McDonald, C., Lopez Morales, E., Akyelken, N., & Acuto, M. (2018). Replacing the services sector and three-sector theory: urbanization and control as economic sectors. *Regional Studies: The Journal of the Regional Studies Association*, 52(12), 1708-1719. <https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1464136>

Sergeeva, N., & Kapetanaki, E. (2022). Corporate social responsibility as a strategic narrative: The cases of UK project-based organisations [Article]. *Project Leadership and Society*, 3, Article 100073. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100073>

Silvius, A. G., & Schipper, R. P. (2014). Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social Business*, 4(1), 63.

Silvius, G., & Schipper, R. (2020a). Exploring variety in factors that stimulate project managers to address sustainability issues [Article]. *International Journal of Project Management*, 38(6), 353-367. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.08.003>

Silvius, G., & Schipper, R. (2020b). Sustainability impact assessment on the project level: A review of available instruments [Review]. *Journal of Modern Project Management*, 8(1), 240-277. <https://doi.org/10.19255/JMPM02313>

Siriwardena, A. N., & Whitley, G. A. (2022). *Prehospital research methods and practice*. Class Professional Publishing. <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/PublicFullRecord.aspx?p=6950303>

Slavinski, T., Todorović, M., & Obradović, V. (2023). The past will guide us: What the future could bring according to the last 40 years of IJPM? *International Journal of Project Management*, 41(5). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102481>

Stavi, I. (2022). Rio (1992) to Glasgow (2021): Three decades of inadequate mitigation of climate change and its slow onset effects. *Frontiers in Environmental Science*, 10. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.999788>

Subaie, A. A. A., Faisal, M. N., Aouni, B., & Sabir, L. B. (2023). ISO 21500 and the Sustainability Focused ANP-BOCR Framework for Subcontractor Selection in Megaprojects [Article]. *Project Management Journal*, 54(5), 474-490. <https://doi.org/10.1177/87569728231152419>

Sutton, A., Clowes, M., Preston, L., & Booth, A. (2019). Meeting the review family: exploring review types and associated information retrieval requirements. *Health Info Libr J*, 36(3), 202-222. <https://doi.org/10.1111/hir.12276>

Tam, G. (2010). The program management process with sustainability considerations. *Journal of Project, Program & Portfolio Management*, 1(1), 17. <https://doi.org/10.5130/pppm.v1i1.1574>

Thacker, S., Adshead, D., Morgan, G., Crosskey, S., Bajpai, A., Ceppi, P., Hall, J. W., & O'Regan, N. (2018). *Les infrastructures : la fondation du développement durable*. UNOPS.

Thounaojam, N., Devkar, G., & Laishram, B. (2022). Institutionalisation of sustainability in Indian megaprojects: an organisational field-based approach [Article]. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(4), 676-700. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2021-0263>

Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., Moher, D., Peters, M. D. J., Horsley, T., Weeks, L., Hempel, S., Akl, E. A., Chang, C., McGowan, J., Stewart, L., Hartling, L., Aldcroft, A., Wilson, M. G., Garritty, C., . . . Straus, S. E. (2018). PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation. *Annals of internal medicine*, 169(7), 467-473. <https://doi.org/10.7326/M18-0850>

Troje, D. (2023). Social Sustainability in Projects: Using Social Procurement to Create Employment in the Swedish Construction Sector [Article]. *Project Management Journal*, 54(1), 52-69. <https://doi.org/10.1177/87569728221126907>

Truant, E., Borlatto, E., Crocco, E., & Sahore, N. (2024). Environmental, social and governance issues in supply chains. A systematic review for strategic performance. *Journal of Cleaner Production*, 434, 140024. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140024>

United Nations. (2000). *General Assembly United Nations Millennium Declaration : resolution adopted by the United Nations*. <http://www.ilo.org/public/libdoc/igo/2000/412693.pdf>

United Nations. (n.d.). *Lancement des objectifs de développement durable de l'ONU*. Retrieved 2023 from <https://www.un.org/fr/millenniumgoals/>

United Nations Global Compact. (2016). *Communication on Engagement*. Retrieved 2023 from <https://unglobalcompact.org/participation/report/cop/active/202031>

United Nations Global Compact. (n.d.). *Company Information*. Retrieved 2023 from <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/18660-GPM-Global>

UNOPS. (2017). *The UNOPS strategic plan, 2018-2021*. https://content.unops.org/publications/Strategic-plans/UNOPS-Strategic-plan-2018-2021_EN.pdf

Varon, M. (2022). *ESG pode ajudar as empresas no acesso ao crédito*. Revista Exame. Retrieved 2023 from <https://exame.com/bussola/esg-pode-ajudar-as-empresas-no-acesso-ao-credito/>

Villamor, G. B., & Wallace, L. (2024). Corporate social responsibility: Current state and future opportunities in the forest sector. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.2743>

Whyte, J., & Mottee, L. (2022). Projects as interventions [Article]. *International Journal of Project Management*, 40(8), 934-940. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.10.007>

World Bank Group. (2019). *Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital*. Retrieved 2023 from <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>

World Conservation, U., Unesco, Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources. Reunion technique, e. L., Programme des Nations Unies pour, l. e., Fonds mondial pour la, n., & Organisation de l'alimentation et de l'agriculture des Nations, U. (1980). *World conservation strategy : living resource conservation for sustainable development*. IUCN. <https://bac-lac.on.worldcat.org/oclc/13395901>

Wu, Y., Yatim, P., & Ngan, S. L. (2023). EXPLORING THE RELATIONSHIP BETWEEN ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG) PERFORMANCE, FINANCIAL CONSTRAINTS, AND CORPORATE VALUE IN CHINESE LISTED FIRMS (CLFS): A COMPREHENSIVE LITERATURE REVIEW [Review]. *Journal of Modern Project Management*, 11(2), 221-237. <https://doi.org/10.19255/JMPM03214>

Xue, J., Shen, G. Q., Yang, R. J., Wu, H., Li, X., Lin, X., & Xue, F. (2020). Mapping the knowledge domain of stakeholder perspective studies in construction projects: A bibliometric approach [Article]. *International Journal of Project Management*, 38(6), 313-326. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.007>

Yazici, H. J. (2020). An exploratory analysis of the project management and corporate sustainability capabilities for organizational success [Article]. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(4), 793-817. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2019-0207>

Yongliang, S., & Sharon, C. P. Y. (2022). EXPLORING THE IMPACT OF AGILE PROJECT MANAGEMENT PRACTICES ON SUPPLY CHAIN RESILIENCE AND SUSTAINABILITY: A CASE STUDY OF THE MANUFACTURING INDUSTRY [Article]. *Journal of Modern Project Management*, 10(1), 300-319. <https://doi.org/10.19255/JMPM029020>

Zhang, Y., Phanniphong, K., & Li, P. (2023). CORPORATE GREENING INITIATIVES AND MANAGEMENT GOVERNANCE: ANALYSING THEIR IMPACT ON PROJECT PERFORMANCE AND STAKEHOLDER ENGAGEMENT [Article]. *Journal of Modern Project Management*, 11(2), 133-153. <https://doi.org/10.19255/JMPM03209>

Zulu, E., Zulu, S., Chabala, M., Musonda, I., Kavishe, N., & Chileshe, N. (2022). Challenges and advocated solutions for environmental protection legislation for building infrastructure projects in developing countries: Evidence from Zambia [Article]. *Project Leadership and Society*, 3, Article 100056. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100056>

ANNEXES

ANNEXE 1 – PRISMA -ScR liste de vérification.

Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR) Checklist

SECTION	ITEM	PRISMA-ScR CHECKLIST ITEM	REPORTED ON PAGE #
TITLE			
Title	1	Identify the report as a scoping review.	Click here to enter text.
ABSTRACT			
Structured summary	2	Provide a structured summary that includes (as applicable): background, objectives, eligibility criteria, sources of evidence, charting methods, results, and conclusions that relate to the review questions and objectives.	Click here to enter text.
INTRODUCTION			
Rationale	3	Describe the rationale for the review in the context of what is already known. Explain why the review questions/objectives lend themselves to a scoping review approach.	Click here to enter text.
Objectives	4	Provide an explicit statement of the questions and objectives being addressed with reference to their key elements (e.g., population or participants, concepts, and context) or other relevant key elements used to conceptualize the review questions and/or objectives.	Click here to enter text.
METHODS			
Protocol and registration	5	Indicate whether a review protocol exists; state if and where it can be accessed (e.g., a Web address); and if available, provide registration information, including the registration number.	Click here to enter text.
Eligibility criteria	6	Specify characteristics of the sources of evidence used as eligibility criteria (e.g., years considered, language, and publication status), and provide a rationale.	Click here to enter text.
Information sources*	7	Describe all information sources in the search (e.g., databases with dates of coverage and contact with authors to identify additional sources), as well as the date the most recent search was executed.	Click here to enter text.
Search	8	Present the full electronic search strategy for at least 1 database, including any limits used, such that it could be repeated.	Click here to enter text.

SECTION	ITEM	PRISMA-ScR CHECKLIST ITEM	REPORTED ON PAGE #
Selection of sources of evidence†	9	State the process for selecting sources of evidence (i.e., screening and eligibility) included in the scoping review.	Click here to enter text.
Data charting process‡	10	Describe the methods of charting data from the included sources of evidence (e.g., calibrated forms or forms that have been tested by the team before their use, and whether data charting was done independently or in duplicate) and any processes for obtaining and confirming data from investigators.	Click here to enter text.
Data items	11	List and define all variables for which data were sought and any assumptions and simplifications made.	Click here to enter text.
Critical appraisal of individual sources of evidence§	12	If done, provide a rationale for conducting a critical appraisal of included sources of evidence; describe the methods used and how this information was used in any data synthesis (if appropriate).	Click here to enter text.
Synthesis of results	13	Describe the methods of handling and summarizing the data that were charted.	Click here to enter text.
RESULTS			
Selection of sources of evidence	14	Give numbers of sources of evidence screened, assessed for eligibility, and included in the review, with reasons for exclusions at each stage, ideally using a flow diagram.	Click here to enter text.
Characteristics of sources of evidence	15	For each source of evidence, present characteristics for which data were charted and provide the citations.	Click here to enter text.
Critical appraisal within sources of evidence	16	If done, present data on critical appraisal of included sources of evidence (see item 12).	Click here to enter text.
Results of individual sources of evidence	17	For each included source of evidence, present the relevant data that were charted that relate to the review questions and objectives.	Click here to enter text.
Synthesis of results	18	Summarize and/or present the charting results as they relate to the review questions and objectives.	Click here to enter text.
DISCUSSION			
Summary of evidence	19	Summarize the main results (including an overview of concepts, themes, and types of evidence available), link to the review questions and objectives, and consider the relevance to key groups.	Click here to enter text.
Limitations	20	Discuss the limitations of the scoping review process.	Click here to enter text.
Conclusions	21	Provide a general interpretation of the results with respect to the review questions and objectives, as well as potential implications and/or next steps.	Click here to enter text.

SECTION	ITEM	PRISMA-ScR CHECKLIST ITEM	REPORTED ON PAGE #
FUNDING			
Funding	22	Describe sources of funding for the included sources of evidence, as well as sources of funding for the scoping review. Describe the role of the funders of the scoping review.	Click here to enter text.

JBI = Joanna Briggs Institute; PRISMA-ScR = Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses extension for Scoping Reviews.

* Where *sources of evidence* (see second footnote) are compiled from, such as bibliographic databases, social media platforms, and Web sites.

† A more inclusive/heterogeneous term used to account for the different types of evidence or data sources (e.g., quantitative and/or qualitative research, expert opinion, and policy documents) that may be eligible in a scoping review as opposed to only studies. This is not to be confused with *information sources* (see first footnote).

‡ The frameworks by Arksey and O'Malley (6) and Levac and colleagues (7) and the JBI guidance (4, 5) refer to the process of data extraction in a scoping review as data charting.

§ The process of systematically examining research evidence to assess its validity, results, and relevance before using it to inform a decision. This term is used for items 12 and 16 instead of "risk of bias" (which is more applicable to systematic reviews of interventions) to include and acknowledge the various sources of evidence that may be used in a scoping review (e.g., quantitative and/or qualitative research, expert opinion, and policy document).

From: Tricco AC, Lillie E, Zarin W, O'Brien KK, Colquhoun H, Levac D, et al. PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation. *Ann Intern Med.* 2018;169:467–473. doi: [10.7326/M18-0850](https://doi.org/10.7326/M18-0850).