



**MÉMOIRE**  
**PRÉSENTÉ À**  
**L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI**  
**COMME EXIGENCE PARTIELLE**  
**DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET 3153**

**PAR**  
**WENDLASSIDA MIREILLE SERGINE BOUGMA**

**ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES DANS LES PROJETS DE  
CONSTRUCTION : APPROCHE QUALITATIVE**

Septembre 2025

## RÉSUMÉ

Cette étude porte sur l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction et cherche à explorer son impact sur le succès des projets à travers une approche qualitative. En mobilisant la théorie des parties prenantes ainsi que la théorie de la complexité, elle examine les pratiques d'engagement susceptibles de favoriser la réussite des projets de construction. De ce fait, pour atteindre les résultats escomptés, trois objectifs ont été formulés à savoir l'analyse de stratégies de gestion des parties prenantes, l'identification des pratiques d'engagement qui influencent positivement le succès dans les projets de construction ainsi que le développement d'un cadre théorique.

À cet effet, une approche qualitative basée sur des entrevues semi-directives auprès de chefs de projet dans le domaine de la construction a été faite. Les résultats montrent que les pratiques d'engagement des parties prenantes dans les projets de construction reposent sur des pratiques humaines que le gestionnaire adapte selon le contexte et les caractéristiques des parties prenantes. De plus, ces analyses révèlent que l'engagement constitue un facteur clé à travers sa contribution à réduire les risques, à gérer les conflits et à respecter les contraintes du triangle d'or (délai, budget et qualité) pour garantir le succès dans les projets de construction. Enfin, par ces analyses, la contribution au manque de cadres théoriques utiles pour guider les gestionnaires dans les projets de construction est confirmée. Ainsi, ces constats montrent un manque de cadre structurant l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction.

En somme, cette étude propose la mise en place d'un cadre structuré combinant la gestion, la sociologie et l'ingénierie, tout en appelant à des recherches futures sur les questions éthiques liées à l'inclusion, au respect et à la reconnaissance de tous les acteurs dans les projets de construction.

**Mots clés :** Engagement des parties prenantes - Gestion des parties prenantes - Succès des projets de construction

## SIGLES ABRÉVIATIONS

AHP:	Analytic Hierarchy Process (processus hiérarchique analytique)
BIM :	Building information Modeling (modélisation des informations du bâtiment)
CSR :	Corporate Social Responsibility (responsabilité sociétale des entreprises)
EPP :	Engagement des Parties Prenantes
GPP :	Gestion de Parties Prenantes
P.1:	Proposition 1
PMI :	Project Management Institute
PPP :	Partenariat Public-Privé
Pr 1 :	Participant 1
QR :	Question de Recherche
RSE :	Responsabilité Sociale des Entreprises
SOS :	System Of Systems (Système des systèmes)
SPC :	Succès des Projets de Construction
TIC :	Technologie de l'information et des communications

## REMERCIEMENTS

Ce mémoire n'aurait été possible sans le soutien et l'encouragement de nombreuses personnes. Ainsi, des remerciements vont à tous ceux qui ont permis la réalisation de ce mémoire, à savoir :

**À mes parents et ma famille** pour leur encouragement, leur soutien et leur amour inconditionnel tout au long de ce parcours.

Au **Professeur Philippe Boigey** pour sa grande disponibilité, ses encouragements et sa qualité d'encadrement tout au long de la rédaction.

Au **Professeur Salmata Ouédraogo** pour son appui, son écoute et ses conseils à mon égard.

À **tout le personnel de l'UQAC** pour le soutien pédagogique dont j'ai bénéficié tout au long de mon parcours.

À **mes amis et connaissances** pour leur présence, leur réconfort et les mots d'encouragement.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>II</b>
<b>SIGLES ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>III</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>V</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>X</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 PARTIE INTRODUCTIVE .....</b>	<b>3</b>
1.1    PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE	4
1.1.1    L'ENGAGEMENT À TRAVERS LE TEMPS.....	8
1.1.2    TYPOLOGIE DE L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES.....	10
1.1.3    PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (L'ENGAGEMENT SELON LE PMI) .....	11
1.1.4    ÉTAT DES CONNAISSANCES.....	12
1.2    DÉBATS	15
1.2.1    ÉVOLUTION DES THÈMES .....	15
1.2.2    LES LIMITES DE L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES .....	19
1.2.3    LES PERSPECTIVES DE L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES.....	22
1.3    PROBLÉMATIQUE	23
1.4    LOCALISATION DE LA RECHERCHE	25
1.5    OBJECTIF DE LA RECHERCHE ET QUESTIONS DE RECHERCHE	27
1.5.1    DÉFINITION DES FACTEURS X, Y, Z.....	28
1.5.2    ANALYSER ET COMPRENDRE LES RELATIONS ENTRE LES FACTEURS.....	29
1.6    PÉRIMÈTRE PARTICULIER DE LA RECHERCHE	31
1.6.1    LES INCLUSIONS .....	31
1.6.2    LES EXCLUSIONS .....	31
1.7    SYNTHÈSE DU CHAPITRE	31
<b>CHAPITRE 2 REVUE DE LITTÉRATURE .....</b>	<b>33</b>
2.1    CADRE THÉORIQUE	33
2.1.1    THÉORIE DES PARTIES PRENANTES.....	33

2.1.2	THÉORIE DE COMPLEXITÉ.....	36
2.2	DÉFINITION DES FACTEURS CLÉS	42
2.2.1	GESTION DES PARTIES PRENANTES.....	42
2.2.2	L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES.....	57
2.2.3	ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES DANS LES PROJETS DE CONSTRUCTION	64
2.2.4	LE SUCCÈS DANS LES PROJETS DE CONSTRUCTION .....	69
2.3	MISE EN ÉVIDENCE DES RELATIONS ENTRE LES FACTEURS X, Y, Z	71
2.3.1	RELATION ENTRE GESTION DES PARTIES (X) PRENANTES ET ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES (Z) .....	71
2.3.2	RELATION ENTRE LA GESTION DES PARTIES PRENANTES (X) ET LE SUCCÈS DES PROJETS DE CONSTRUCTION (Y).....	71
2.3.3	RELATION ENTRE L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES ET LE SUCCÈS DES PROJETS DE CONSTRUCTION (Z) ET (Y).....	72
<b>CHAPITRE 3 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE.....</b>		<b>74</b>
3.1	VUE D'ENSEMBLE DE LA MÉTHODOLOGIE	75
3.2	POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE	76
3.3	LES THÉORIES MOBILISÉES	78
3.4	LES NIVEAUX D'ANALYSES ET UNITÉS D'ANALYSES	79
3.5	LES APPROCHES DE RECHERCHES	80
3.6	DESIGN RECHERCHÉ ENVISAGÉ	84
3.7	MÉTHODOLOGIES MOBILISÉES	84
3.8	HORIZON DU TEMPS	85
3.9	TECHNIQUES, PLANS, PROCÉDURES DE COLLECTE DE DONNÉES ET DES TRAITEMENTS UTILISÉS	85
3.9.1	TECHNIQUES DE COLLECTE DE DONNÉES.....	86
3.9.2	PLANS ET PROCÉDURE DE COLLECTE DE DONNÉES.....	86
3.9.3	TRAITEMENT DES DONNÉES.....	87
3.10	DÉCLARATION D'ÉTHIQUE	88
<b>CHAPITRE 4 RÉSULTATS ET DISCUSSION .....</b>		<b>90</b>
4.1	RÉSULTATS DE LA RECHERCHE	90
4.1.1	SYNTHÈSE DES RÉSULTATS.....	93
4.1.2	TRANSCRIPTION ET FAMILIARISATION.....	94

4.1.3 MOTS CLÉS ET CODAGE .....	95
4.1.4. IDENTIFIER LES THÈMES ET RECONNAÎTRE LEURS RELATIONS .....	96
4.1.5 AFFINER LES THÈMES ET TESTER LES PROPOSITIONS .....	101
<b>4.2 DISCUSSION</b>	<b>105</b>
4.2.1 PROPOSITION P1-LES STRATÉGIES DE GESTION DES PARTIES PRENANTES AMÉLIorent SIGNIFICATIVEMENT L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES DANS LES PROJETS DE CONSTRUCTION .....	105
4.2.2 PROPOSITION P2 - L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES INFLUENCE LA GESTION DES PARTIES PRENANTES DANS LES PROJETS DE CONSTRUCTION .....	107
4.2.3 PROPOSITION P3 - LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE LA GESTION DES PARTIES PRENANTES CONTRIBUENT À LA RÉUSSITE DES PROJETS DE CONSTRUCTION .....	108
4.2.4 PROPOSITION P4 - LE SUCCÈS DES PROJETS DE CONSTRUCTION DÉPEND DE LA GESTION DES PARTIES PRENANTES .....	109
4.2.5 PROPOSITION P5 - L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES EST IMPORTANT POUR LE SUCCÈS DES PROJETS DE CONSTRUCTION .....	110
4.2.6 PROPOSITION P6 - LE SUCCÈS DÉPEND DE L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES .....	112
4.2.7 SYNTHÈSE DE LA DISCUSSION .....	113
<b>CHAPITRE 5 CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>114</b>
<b>5.1. ATTEINTES DES OBJECTIFS</b>	<b>114</b>
5.1.1 RÉPONSE À LA QUESTION QR1 : QUELLES STRATÉGIES DE GESTION EFFICACES DE PARTIES PRENANTES FAVORISENT L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES DANS LES PROJETS DE CONSTRUCTION ? .....	115
5.1.2 RÉPONSE À LA QUESTION QR2 : COMMENT L'ENGAGEMENT (GESTION) DES PARTIES PRENANTES CONTRIBUE AU SUCCÈS DANS LES PROJETS DE CONSTRUCTION ?	115
5.1.3 RÉPONSE À LA QUESTION QR3 : COMMENT UN CADRE THÉORIQUE SPÉCIFIQUE AXÉ SUR L'ENGAGEMENT PEUT-IL CONTRIBUER À L'OPTIMISATION DES RÉSULTATS DANS LES PROJETS DE CONSTRUCTION ? .....	116
<b>5.2 CONTRIBUTION ET ÉCLAIRCISSEMENT DE LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE</b>	<b>119</b>
5.2.1 CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES .....	119
5.2.2 CONTRIBUTIONS THÉORIQUES .....	120
5.2.3 ÉCLAIRAGE DE LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE .....	120
<b>5.3 LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE</b>	<b>121</b>
5.3.1 LIMITES DE LA RECHERCHE .....	121
5.3.2 PERSPECTIVES POUR LES RECHERCHES FUTURES .....	122
<b>5.4 SYNTHÈSE GÉNÉRALE</b>	<b>123</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>125</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE OU LISTE DE RÉFÉRENCES .....</b>	<b>126</b>

**ANNEXES OU APPENDICES.....143**

## **LISTE DES TABLEAUX**

TABLEAU 1: RESUME DES OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE .....	30
TABLEAU 2: DEFINITION DE PROJETS COMPLEXES .....	38
TABLEAU 3 : DEFINITION DES PARTIES PRENANTES .....	48
TABLEAU 4 : APPELLATIONS AU COURS DU TEMPS DES PARTIES PRENANTES .....	51
TABLEAU 5 : DEFINITION DE L'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES .....	52
TABLEAU 6: METHODE D'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES .....	54
TABLEAU 7: LES CONCEPTS DE LA METHODE DE SAILLANCE .....	55
TABLEAU 8: MATRICE POUVOIR-INTERET DES PARTIES PRENANTES .....	57
TABLEAU 9 : LES ACTIVITES DE L'ENGAGEMENT .....	62
TABLEAU 10: SYNTHESE DES OBJECTIFS ET PROPOSITIONS .....	74
TABLEAU 11: RESULTATS DES ENTRETIENS .....	91
TABLEAU 12 : CARACTERISTIQUES DES INTERVENANTS.....	95
TABLEAU 13 : LES REPONSES AUX OBJECTIFS DE RECHERCHES .....	117

## LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : REPARTITION DE LA PRODUCTION DES ARTICLES PAR AN .....	12
FIGURE 2 : REPARTITION DU NOMBRE DE DOCUMENTS PAR AUTEUR.....	13
FIGURE 3 : DOCUMENTS LES PLUS CITES DANS LE MONDE.....	14
FIGURE 4 : COLLABORATION ENTRE LES DIFFERENTS ETATS.....	14
FIGURE 5 : ÉVOLUTION THEMATIQUE.....	15
FIGURE 6 : CO OCCURRENCE DE MOTS .....	16
FIGURE 7 : CARTE THEMATIQUE.....	17
FIGURE 8 : CADRE CONCEPTUEL .....	25
FIGURE 9 : LOCALISATION DE LA RECHERCHE .....	27
FIGURE 10 : MISE EN RELATION ENTRE LES FACTEURS ET POSITIONNEMENT DES OBJECTIFS .....	30
FIGURE 11 : HISTORIQUE DE LA COMPLEXITE .....	37
FIGURE 12 : CARACTERISTIQUES DES PROJETS COMPLEXES .....	39
FIGURE 13 : FACTEURS LIES AUX PROJETS COMPLEXES .....	41
FIGURE 14 : EXEMPLE DE PARTIES PRENANTES.....	50
FIGURE 15 : ILLUSTRATION DE LA METHODE CERCLE DES PARTIES PRENANTES .....	56
FIGURE 16 : CADRE CONCEPTUEL DES CRITERES DE REUSSITE DES PROJETS D'INFRASTRUCTURE.....	70
FIGURE 17 : SYNTHESE DES RESULTATS .....	73
FIGURE 18 : L'OIGNON DE RECHERCHE .....	75
FIGURE 19 : METHODE DE RECHERCHE PRAGMATIQUE .....	81
FIGURE 20 : NUAGE DE MOTS .....	96

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les projets de construction occupent une place importante dans le développement économique des pays (Narayanan et Huemann, 2021). En effet, ils regroupent plusieurs domaines, à savoir les infrastructures publiques, les bâtiments, les barrages, les routes (Prebanić et Vukomanović, 2023). La spécificité de ces projets est la complexité marquée par le nombre des parties prenantes, les multiples tâches, les imprévus ainsi que les changements (Xue et al., 2020). Au vu de cet environnement complexe, plusieurs auteurs (Mok et al., 2015; Oppong et al., 2017; Prebanić et Vukomanović, 2023) notent la nécessité d'une bonne collaboration pour aboutir au succès des projets de construction. En effet, selon ces auteurs, les acteurs impliqués, à savoir les ingénieurs, les architectes, les techniciens, les manœuvres, les sous-traitants, les clients, (Do et al., 2022; Oke et Aigbavboa, 2017) doivent s'engager autour d'un même objectif.

Cependant, bien que l'engagement soit un facteur essentiel voire indispensable pour le succès des projets de construction (Ebekozien et al., 2024), il demeure absent dans la littérature, moins développé. On assiste donc à une sous-théorisation, une approche fragmentée et empirique du sujet (Aaltonen et al., 2024; Collinge, 2020; Ebekozien et al., 2024; Mok et al., 2015). Ainsi, à travers ce manque dans la littérature, il convient de se pencher sur l'engagement des parties prenantes internes et externes dans les projets de construction à travers la question suivante : comment développer et améliorer l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction en identifiant les pratiques existantes, les facteurs d'influences et les impacts sur le succès des projets ?

En s'appuyant sur une approche qualitative, cette recherche tente d'apporter des réponses au problème posé en menant une étude de terrain approfondie. Ainsi, en mobilisant la théorie des parties prenantes et celle de la complexité, elle met en évidence l'aspect relationnel des parties prenantes et leurs multiples interactions.

Pour ce faire, trois objectifs ont été définis pour atteindre les résultats escomptés : (1) identifier les stratégies de gestion efficaces de parties prenantes favorisant l'engagement dans les projets de construction ; (2) analyser la contribution de l'engagement des parties prenantes au succès des projets de construction ; (3) examiner la nécessité de mettre en place un cadre théorique structurant l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction.

## CHAPITRE 1

### PARTIE INTRODUCTIVE

Cette partie explore l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction, tout en se concentrant sur son évolution et ses implications pratiques. L'objectif est de mettre en évidence la transformation de cette pratique au fil du temps, qui est passée d'approches instrumentales à des stratégies plus inclusives et plus collaboratives. Aussi, il s'agira de présenter les typologies d'engagements tout en montrant comment ceux-ci peuvent être adaptés aux besoins spécifiques de chaque projet. L'engagement des parties prenantes selon le Project Management Institute (PMI) constituera un point essentiel de la conversation, sans oublier l'importance et l'enjeu de l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction. En abordant ces aspects, l'objectif est de mieux comprendre les dynamiques complexes de l'engagement des parties prenantes et leurs impacts sur la gestion des projets de construction.

## 1.1 PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE

Le secteur de la construction, notamment les projets d'infrastructures, joue un rôle fondamental dans le développement économique mondial et connaît une expansion continue (Brunet et Aubry, 2018). En effet, 10 000 milliards de dollars sont dépensés pour des services et des biens liés à la construction dans le monde (Barbosa et al., 2017). C'est un moteur de croissance économique pour toutes les nations du monde, comme (Narayanan et Huemann, 2021) l'affirment. Il contribue pour 8% à l'économie indienne et emploient plus de 51 millions de travailleurs (Narayanan et Huemann, 2021). Néanmoins, ces projets complexes, (Li et al., 2024) impliquent de nombreux acteurs (Vuorinen et Martinsuo, 2019) aux intérêts divergents. De ce fait, une gestion appropriée de ces intervenants est nécessaire pour assurer l'atteinte des objectifs du projet (Waris et al., 2022). Pour Waris et al. (2022), ces intervenants appelés « parties prenantes » sont entre autres le propriétaire, le client, les gestionnaires de projet, les cadres supérieurs, les prestataires de services, les sous-traitants, les représentants des groupes communautaires, les utilisateurs et les membres de l'équipe projet. Selon, Turner et Zolin (2012), les parties prenantes peuvent être réparties en huit groupes à savoir «l'investisseur ou propriétaire», le «directeur de projet ou promoteur de projet», les «consommateurs», les «opérateurs/utilisateurs», le «chef de projet et son équipe de projet», le « fournisseur principal (conception et/ou gestion), les «autres fournisseurs (biens, matériaux, travaux ou services)» et le «public (citoyens)». En effet, « Les parties prenantes sont des individus ou des organisations qui affectent ou sont affectés par les résultats du projet » (Rabechini Jr et al., 2022, p.

2). Leur engagement est indispensable pour l'atteinte des objectifs du projet (Xue et al., 2020). Avec le temps, l'engagement se définit comme l'implication des parties prenantes dans le projet à travers la communication, l'échange des informations et des connaissances, la participation et la coordination dans les activités du projet (Mysore et al., 2021). La mise en place de l'engagement passe par la gestion des parties prenantes qui consiste à les identifier et les catégoriser (Waris et al., 2022). Par ailleurs, depuis les travaux de Freeman (1984), une attention particulière du sujet de l'engagement des parties prenantes dans les recherches de gestion de projet est aussi bien documentée dans la littérature ancienne que dans la littérature récente (Leyrie et al., 2022). En effet, l'engagement des parties prenantes est central en gestion de projet (Khalilzadeh et al., 2023). L'importance de l'engagement des parties prenantes réside dans le fait que l'indécision et le manque d'engagement exercent une influence néfaste sur les objectifs du projet et impactent significativement le succès des projets (Waris et al., 2022). Selon les travaux de plusieurs auteurs, « écouter et répondre aux intérêts et aux préoccupations des parties prenantes est un processus qui aide les chefs de projets à maximiser les contributions positives des parties prenantes et à minimiser tout impact négatif » (Di Maddaloni et Davis, 2018, p. 542). De ce fait, l'objectif central de l'engagement des parties prenantes étant de les satisfaire, mais aussi d'atteindre les objectifs tout au long du projet (Bahadorestani et al., 2020). Plusieurs auteurs affirment l'importance de l'engagement des parties prenantes. Pour eux, il permet de réduire les risques du projet, la résistance des différentes parties prenantes et d'améliorer la qualité du projet et leur collaboration (Isike et Ajeh, 2017). Aussi Yu et Leung (2018)

soulignent qu'il permet de réduire les coûts et de favoriser l'innovation. Les propos de Isike et Ajeh (2017) et de Yu et Leung (2018) sont confirmés en ces termes : « une communication continue aide à résoudre les problèmes, à régler les conflits d'intérêts et à favoriser un engagement approprié des parties prenantes dans les décisions de projet» (Waris et al., 2022, p. 190). Ainsi, l'engagement des parties prenantes permet la « création de plateforme collaborative permettant de partager des questions d'intérêt public, d'assurer des processus inclusifs et promouvoir une action collective sur des enjeux communs » (Ebekozien et al., 2024, p. 867). Ebekozien et al. (2024) continuent en précisant qu'il est un facteur qui influence la performance du projet. « L'engagement des parties prenantes affine les stratégies de surveillance, de contrôle et de réponse aux risques au cours des étapes du projet » (Figueiredo Filho et al., 2022, p. 717). Willumsen et al. (2019) appuient que l'engagement des parties prenantes permet une meilleure gestion des risques. De ce fait, l'engagement des parties prenantes est capital pour atteindre les objectifs du projet (Barrane et al., 2021). Il est donc « un outil » de gestion pour l'obtention d'excellents résultats (Nguyen et Mohamed, 2021). En résumé, il contribue au succès du projet (de Oliveira et Rabechini Jr, 2019). Selon Di Maddaloni et Davis (2017), il permet de minimiser les impacts négatifs et de maximiser les impacts positifs des différents aspects du projet. En outre, « les actions d'engagement des parties prenantes telles que préconisées par le management relationnel sont considérées comme essentielles à l'atteinte des objectifs » (de Oliveira et Rabechini Jr, 2019, p. 136).

La réussite du projet, définie par l'atteinte des objectifs du projet (respect du temps, du coût, des spécifications), est fonction de l'engagement des parties prenantes (Park et al., 2017). Par ailleurs, l'engagement des parties prenantes est essentiel pour le succès des projets de construction (de Oliveira et Rabechini Jr, 2019; Mok et al., 2017). En effet, Ebekozien et al. (2024) soulignent que l'un des aspects positifs de l'engagement des parties prenantes en construction est la création de plateformes collaboratives permettant des échanges entre ceux-ci. Ainsi, ils veulent exprimer que l'engagement des parties prenantes en construction est caractérisé par une communication efficace permettant de transmettre les messages appropriés du projet. Au moyen d'outils de communication, les informations réelles pour atteindre les objectifs du projet sont mises à la disposition des parties prenantes (Mok et al., 2015).

Cela dit,

l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction améliorera l'inclusion décisionnelle, la durabilité de la construction, le développement durable et la collaboration en équipe, accélérant ainsi la transformation de la réalisation intégrée des projets en productivités et en performances optimales. D'autres concernent le renforcement des capacités, l'amélioration de la communication au sein de l'équipe de projet et ainsi que le développement de l'innovation et des compétences de l'équipe de projet (traduction) (Ebekozien et al., 2024, p. 11).

En outre, Liu et al. (2023) notifient les bénéfices organisationnels que la gestion des parties prenantes peut engendrer. En résumé, Yang et al. (2018) à travers leur étude de cas, soulignent que lorsque les parties prenantes sont engagées de manière proactive et continue, les projets ont plus de chances de réussir en respectant les délais, le budget et la qualité.

### 1.1.1 L'ENGAGEMENT À TRAVERS LE TEMPS

L'engagement des parties prenantes a pris de l'ampleur dans les années 2010 et est devenu depuis 2020 une des thématiques les plus abordées en gestion de projet (Kujala et al., 2022). La gestion des parties prenantes au début était liée à des approches économiques et déterministes pour progresser vers des méthodes participatives et inclusives. On assiste à une reconnaissance croissante de l'importance de l'engagement des parties prenantes et l'émergence de divers modèles de classification et d'intégration des pratiques éthiques. De plus, la collaboration active des différentes parties prenantes est nécessaire pour garantir le succès des projets contemporains grâce à la co-construction (Leyrie et al., 2022).

Pour explorer l'évolution de l'engagement des parties prenantes, nous partirons des approches de la théorie des parties prenantes proposées par le Sandford Institute en 1953 et popularisées par Freeman depuis 1984 (Donaldson et Preston, 1995). En réalité, « La théorie des parties prenantes peut être, et a été, présentée et utilisée de plusieurs manières très distinctes, impliquant des méthodologies, des types de preuves et des critères d'évaluations très différentes » (Donaldson et Preston, 1995, p. 70).

- L'approche instrumentale

Cette approche définit les comportements et les caractéristiques d'une entreprise qui utilise des parties prenantes comme des moyens pour atteindre des objectifs organisationnels (Donaldson et Preston, 1995). Elle constitue les premiers pas de la gestion des parties prenantes, fondés sur des approches économiques et déterministes (Freeman et Evan, 1990; Friedman, 2006). Dans les deux approches,

économique et déterministe, les parties prenantes sont considérés comme de simples moyens au service des objectifs organisationnels (Leyrie et al., 2022). En effet, la gestion des parties prenantes était considérée comme un outil d'amélioration et de prise de décision pour réduire les risques (Godfrey et al., 2009) et un moyen orienté vers la représentation morale et institutionnelle de l'entreprise (Friedman et Miles, 2006).

- L'approche descriptive ou relationnelle

L'approche descriptive basée sur le côté organisationnel de l'entreprise passe aux interactions et à l'engagement des parties prenantes (Mok et al., 2015). Ainsi, les parties prenantes ne sont plus considérées comme des objets et des moyens aux fins organisationnelles. De plus, elle s'étend sur la communication, le leadership et la confiance (Leyrie et al., 2022). Toutefois, cette approche n'a pas été bénéfique à la question de compréhension de la réussite de projet, car elle se concentrat principalement sur les objectifs organisationnels sans prendre compte de la complexité des interactions entre les parties prenantes (Bourne, 2015).

- L'approche de co-construction ou normative

Elle fait référence au dialogue participatif et aux stratégies de co-construction (Foudriat, 2014). Ainsi, les préoccupations des parties prenantes sont prises en compte (Eskerod et al., 2015). Parallèlement, les principes moraux et institutionnels des entreprises vis-à-vis des parties prenantes et le respect des droits de propriété, les contrats sociaux et les principes de justice équitable, sont mis en évidence. De ce fait, cette approche permet l'implication des parties prenantes tout au long du projet, tout

en entraînant une réduction des conflits et mettant en lumière les objectifs du projet (Davis, 2016) à travers des canaux de communication.

Ainsi, selon Allen (2016); Eskerod et al. (2015) cette progression de l'importance des parties prenantes souligne une évolution vers des pratiques inclusives, collaboratives et éthiques. Cette évolution de la gestion des parties prenantes, de la simple instrumentalisation à l'engagement inclusif et éthique, reflète une prise de conscience accrue de l'importance de traiter les parties prenantes comme des partenaires essentiels pour le succès des projets.

### 1.1.2 TYPOLOGIE DE L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

La définition de l'engagement n'a de sens que dans un contexte bien défini (Leyrie et al., 2022). L'engagement des parties prenantes représentait autrefois les techniques et les tactiques utilisées par les entreprises pour mettre en relation les différentes acteurs concernés (Kujala et al., 2022). Par ailleurs, le concept de l'engagement qui a fait l'objet d'étude auparavant a une double facette, à savoir l'engagement au travail (*work engagement*) et l'engagement organisationnel (*organisationnel commitment*) (Morin et al., 2015). L'engagement au travail correspond à « l'état psychologique et l'esprit positif associés au travail et caractérisé par la vitalité, le dévouement et l'absorption de l'attention (Leyrie et al., 2022, p. 121) et l'engagement organisationnel se réfère « à la nature et à la force des liens qui unissent l'individu à l'organisation » (Leyrie et al., 2022, p. 122).

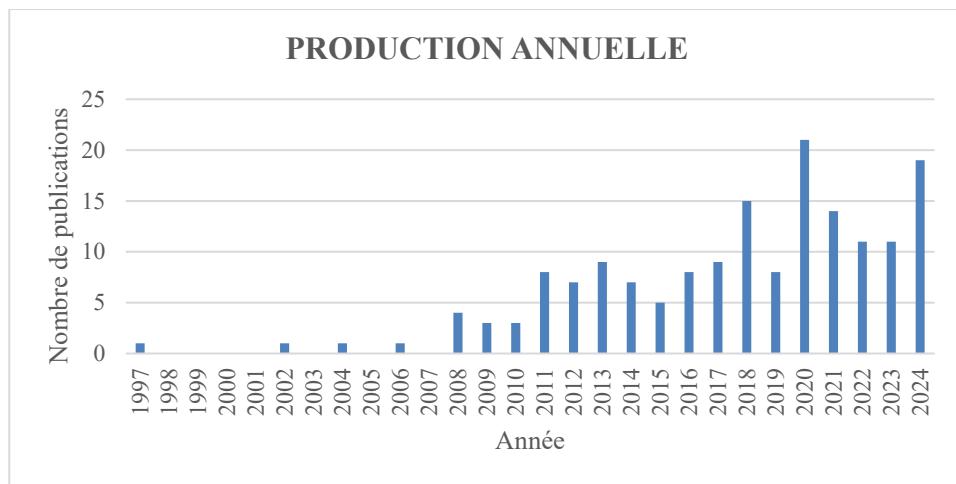
### 1.1.3 PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (L'ENGAGEMENT SELON LE PMI)

L'engagement des parties prenantes est défini comme une mise en œuvre de méthodes et d'actes contribuant à la participation et à l'implication productive intervenants tout au long du projet (Project Management, 2021, p. 12). En réalité, « l'implication des parties prenantes suppose de travailler en collaboration avec les acteurs afin de présenter le projet, de recueillir leurs exigences, de gérer les attentes, de résoudre les points à traiter, de négocier, de hiérarchiser, d'éliminer les problèmes et de prendre des décisions » (Project Management, 2021, p. 12). Selon le Project Management (2021), cette approche contribue à un partage de vision favorisant la négociation, les bonnes relations, l'harmonisation au cours du cycle de vie du projet. Aussi, l'engagement proactif des parties prenantes favorise la création de valeur, influence la performance et les résultats.

#### 1.1.4 ÉTAT DES CONNAISSANCES

Les graphes ci-dessous montrent un intérêt particulier du sujet « engagement des parties prenantes dans les projets de construction » dans les recherches scientifiques en gestion de projet. Cela se traduit par une importante production d'articles au fil des années.

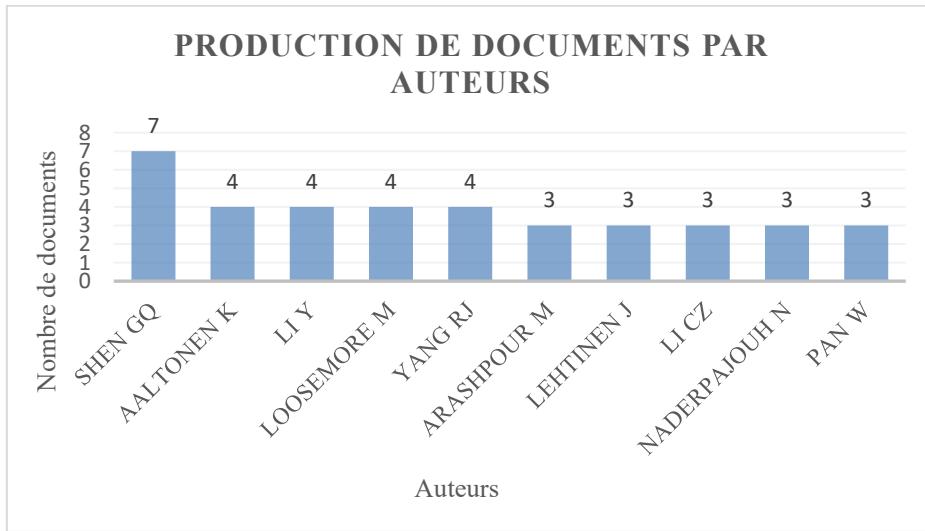
Ainsi, à travers la figure 1, depuis 1997 à nos jours, une augmentation des recherches parsemée de pics, de collaborations internationales entre auteurs est notée.



**Figure 1 : Répartition de la production des articles par an**

*(Bibliometrix)*

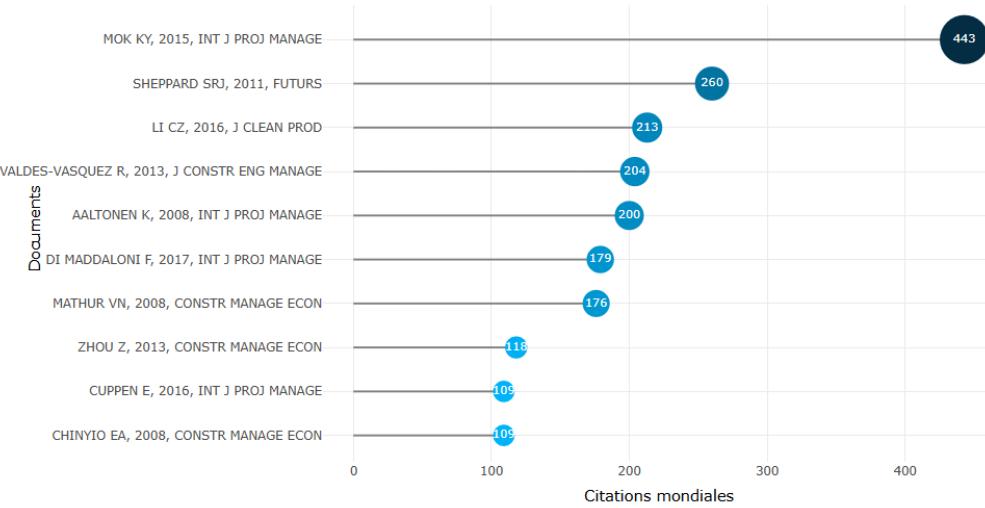
Des auteurs comme Shen GQ, Aaltonen influencent la recherche dans ce domaine de la gestion de projet par le nombre de publications qu'ils ont réalisées (respectivement 7, 4 articles) comme le montre la figure 2.



**Figure 2 : Répartition du nombre de documents par auteur**

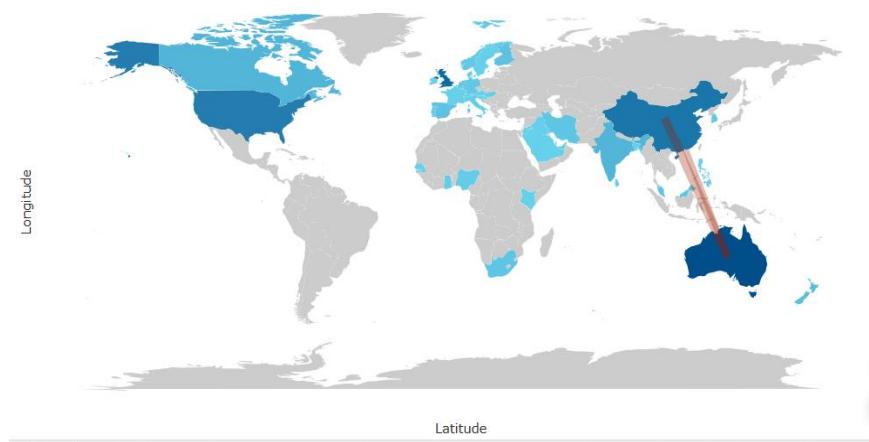
*(Bibliometrix)*

En outre, les articles comme celui de Cuppen et al. (2016) ; Mok et al. (2015), Di Maddaloni et Davis (2017) font partie des publications les plus citées par le monde de la recherche. Cela confirme les dires de Xue et al. (2020), qui, dans leur désir de cartographier le domaine de connaissance des parties prenantes dans les projets de construction, indexent (Mok et al., 2015) comme l'un des articles les plus importants de la gestion de projet dans la construction comme le traduit la figure 3.



**Figure 3 : Documents les plus cités dans le monde**

(Bibliométrix)



**Figure 4 : collaboration entre les différents états**

(Bibliométrix)

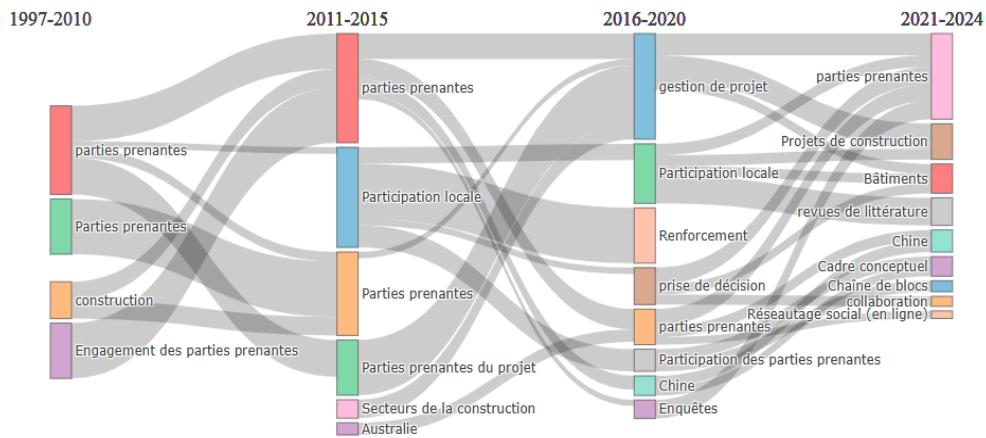
Pour résumer, l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction est en pleine croissance à travers les contributions croissantes et diversifiées des différents articles et collaborations internationales comme le montre la figure 4.

## 1.2 DÉBATS

Le débat sur l'engagement des parties prenantes dans les projets de constructions mettra en lumière les obstacles à leur implication, les limites des études et les futures perspectives.

### 1.2.1 ÉVOLUTION DES THÈMES

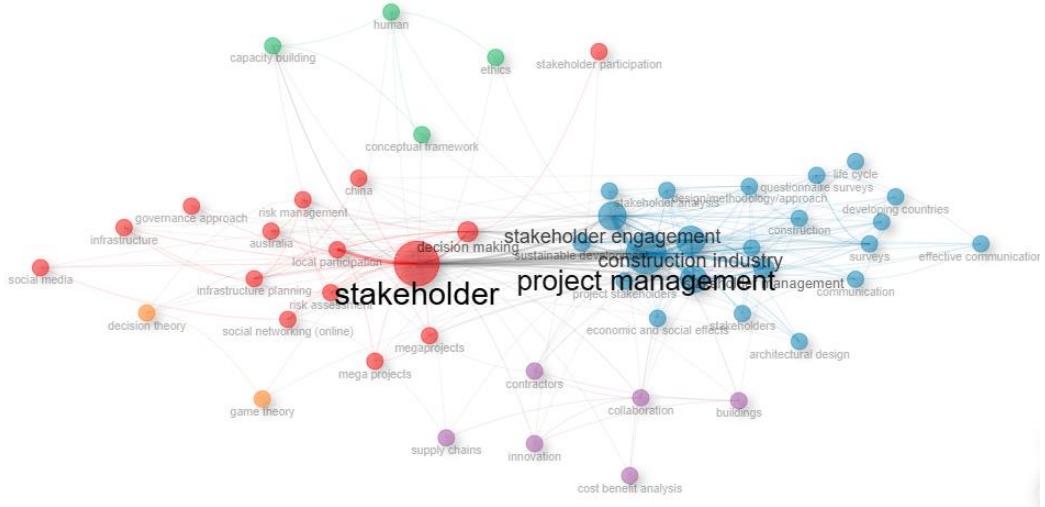
La gestion des parties prenantes à travers leur engagement dans les projets de construction est l'un des sujets centraux de nos jours dans la recherche en gestion de projet. Cela se traduit par les figures 5, 6, 7 qui illustrent l'évolution thématique, la co-occurrence des mots, ainsi que la carte thématique.



**Figure 5 : Évolution thématique**

(Bibliométrix)

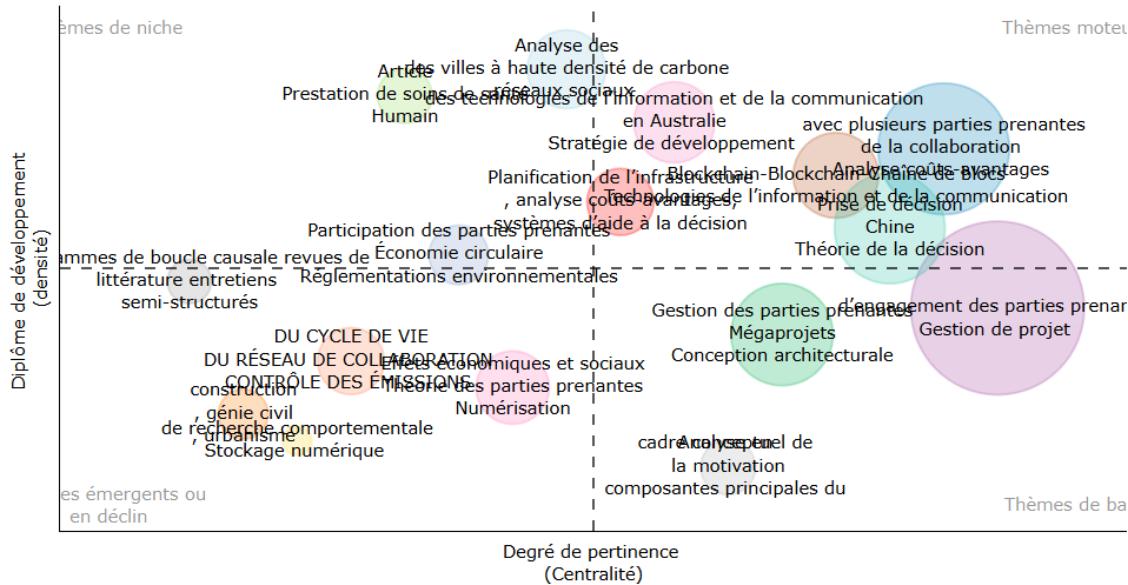
La figure 5 représente l'évolution des thématiques de recherche liées à l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction entre 1997 et 2024.



**Figure 6 : Co occurrence de mots**

(Bibliométrix)

La figure 6 représente les principaux thèmes de recherche liés à la gestion de projet et à l'engagement des parties prenantes dans le secteur de la construction.



**Figure 7 : Carte thématique**

(Bibliométrix)

La figure 7 représente la répartition des thèmes de recherches liés à l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction en fonction de leur pertinence et de leur niveau de développement.

Au cours des années, nous avons assisté à l'inclusion des concepts tels que les TIC, les réseaux sociaux, le Blockchain (Chaîne de blocs). En effet, une tendance de la gestion de projet inclusive, participative et des avancées technologiques constituent une diversification des sujets de recherches. Les thèmes émergents ou en déclin sont moins développés et occupent une place moins centrale dans les recherches récentes. En revanche, les thèmes de base, bien qu'ils soient fondamentaux, restent également peu développés, ce qui souligne la nécessité de poursuivre les recherches dans ces domaines. Selon les données bibliométriques (figures 5, figure 6, figure 7), l'analyse met en évidence plusieurs tendances de l'évolution des thématiques liées à

l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction. Les thèmes émergents concernent principalement l'innovation technologique, la durabilité, la collaboration numérique ainsi que l'utilisation de nouvelles plateformes de communication qui connaissent un intérêt croissant dans la littérature récente et orientent les recherches vers des approches plus intégrées et technologiques. En revanche, certains thématiques présentent un recul, notamment la participation locale et les secteurs de la construction, qui apparaissent comme des thèmes en déclin, probablement en raison de leur maturité ou de leur remplacement par de nouvelles perspectives. Par ailleurs, des thèmes de base, tels que l'engagement des parties prenantes, la prise de décision, le développement durable, l'industrie de la construction et l'intelligence artificielles, demeurent essentiels mais restent encore sous-explorés, offrant des perspectives prometteuses pour les recherches futures.

Ainsi, les propos de Kujala et al. (2022), confirment donc cette analyse qui montre l'aspect non développé de l'engagement des parties prenantes. En effet, « La littérature manque d'une compréhension unifiée des éléments essentiels de l'engagement des parties prenantes et l'utilisation fragmentée du concept d'engagement des parties prenantes remet en question son développement et sa légitimité » (Kujala et al., 2022, p. 1136). Ils continuent dans la même lancée en disant « Cependant, même si la recherche sur l'engagement des parties prenantes a conféré une importance et une pertinence théorique au concept, la recherche a abouti à un domaine de recherche hétérogène, voire fragmenté» (Kujala et al., 2022, p. 1137). « L'absence d'une compréhension commune des éléments essentiels de l'engagement

des parties prenantes et de ses différences par rapport aux concepts associés entrave les progrès de la recherche sur l'engagement des parties prenantes » (Kujala et al., 2022, p. 1138).

### 1.2.2 LES LIMITES DE L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

Plusieurs recherches portant sur la gestion des projets de construction ont mis en évidence les critères de réussite du projet (Xue et al., 2020). Néanmoins, des problèmes liés au succès des projets de construction sont toujours d'actualité (Hopmere et al., 2020). Xue et al. (2020) expliquent ceci en disant que les projets de construction sont complexes du fait de la diversité de processus et des parties prenantes. Mok et al. (2015) renchérissent en disant que les parties prenantes sont issues de cultures et de professions différentes. En effet, cela constitue un défi pour la gestion des parties prenantes dans les projets de construction notamment en raison de l'incertitude liée à leur durée de réalisation (Xue et al., 2020). Baccarini (1996), dans sa conception de projet complexe à travers les projets de construction, relate que la complexité de ces projets résulte de la multiplicité des acteurs et des tâches, des interdépendances organisationnelles et technologiques et de la diversité des technologies utilisées. Ainsi, il souligne deux grands points de la complexité des projets de construction, à savoir la différenciation et l'interdépendance. En effet, la différenciation dans les projets de construction fait référence à la variété des éléments impliqués tels que les multiples tâches, les spécialités professionnelles et les organisations, les niveaux hiérarchiques, la diversité des unités et des spécialités techniques (Baccarini, 1996). Quant à

l'interdépendance, il s'agit des différentes relations étroites entre les différentes tâches, équipes et technologies, où les actions d'une partie du projet affectent directement les autres, nécessitant une coordination rigoureuse pour éviter les perturbations dans l'exécution globale du projet (Baccarini, 1996). Cependant, il fait aussi allusion à la complexité liée à la technologie. En ce qui concerne la technologie, la complexité dans les projets de construction se manifeste par la diversité des outils, des processus et des techniques employés, ainsi que par les interdépendances entre ces éléments, qui nécessitent des compétences spécialisées afin de transformer efficacement les intrants en extrants dans le cadre du projet (Baccarini, 1996). Ainsi, il insiste sur l'intégration des parties prenantes tout au long du projet à travers la coordination, la communication et le contrôle. De ce fait, une implication et une participation des différentes parties prenantes sont nécessaires pour faire face aux éventuelles incertitudes (Xue et al., 2020).

Cependant, l'implication et la participation des parties prenantes par la collaboration, la communication, la coopération est un domaine sous-élaboré (Collinge, 2020). L'engagement, qui est un des éléments de la gestion des parties prenantes, suscite un grand intérêt dans le monde de la construction en raison des défis rencontrés tout au long de ces projets complexes (Mok et al., 2015). Il est l'un des thèmes les plus abordés depuis 2006 par les chercheurs (Mok et al., 2015). Cependant, malgré le nombre d'études notées par plusieurs chercheurs, il y a toujours un manque dans ce sens. Mok et al. (2015) dans leur analyse, font ressortir le fait que beaucoup plus d'études ont été faites sur la gestion des parties prenantes que sur leur influence et

leurs intérêts. Kujala et al. (2022), à travers sa recherche sur l'engagement des parties prenantes, indique que les recherches antérieures se sont beaucoup basées sur les questions et les formes d'engagement positives, rendant ainsi la recherche incomplète sur les relations entre les parties prenantes et les entreprises.

L'intégration de la philosophie abstraite des parties prenantes dans la pratique de la gestion de projet reste un défi majeur dans la recherche contemporaine sur les parties prenantes. Des critiques ont été émises selon lesquelles la théorie des parties prenantes n'est pas pleinement intégrée dans la pratique de gestion de projet et les approches pratiques ainsi développées pour gérer les parties prenantes du projet ne peuvent pas être facilement comprises par les praticiens de la construction (traduction) (Mok et al., 2015, p. 455).

« L'engagement échappe souvent à un examen plus approfondi en tant qu'activité, étant sous-théorisé et souvent mal compris dans la littérature sur la gestion des projets de construction » (Collinge, 2020, p. 9). Autrement, en examinant la littérature, ils ont conclu que la compréhension de l'engagement des parties prenantes en construction est faible. Aussi, Harrison et Wicks (2021) notifient le peu d'études s'intéressant à la manière d'impliquer les parties prenantes critiques et/ou silencieuses. De plus, Ebekozien et al. (2024) soulignent le manque d'études concernant les obstacles liés à l'engagement des parties prenantes ainsi que dans les projets de construction. En outre, Xue et al. (2020) dans leur analyse font cas de la limite des études. En effet, pour eux, les termes utilisés dans ces études, notamment « projets de construction », « projet d'infrastructures » et « projets de génie civil », ne reflètent pas suffisamment les différents types de construction. De ce fait, ils soutiennent que

l'extension des termes de recherche est indispensable pour représenter les projets de construction (Casas-Arredondo et al., 2018; Xue et al., 2020).

### 1.2.3 LES PERSPECTIVES DE L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

L'engagement des parties prenantes suscite un grand intérêt dans le monde de la construction en raison des défis rencontrés tout au long de ces projets complexes (Mok et al., 2015). De ce fait, pour améliorer la théorie des parties prenantes, sa gestion et ses pratiques dans le domaine de la construction, les chercheurs ont proposé des orientations futures. C'est dans ce sens que Mok et al. (2015) à travers son étude sur la gestion des parties prenantes, préconise l'établissement d'une base de données pour l'engagement des parties prenantes dans la gestion des projets de construction. Par conséquent, ces futures études sur la base de données devront présenter les informations nécessaires au chef de projet pour émettre des stratégies de gestion de projet et d'engagements des parties prenantes à toutes les phases du cycle de vie du projet.

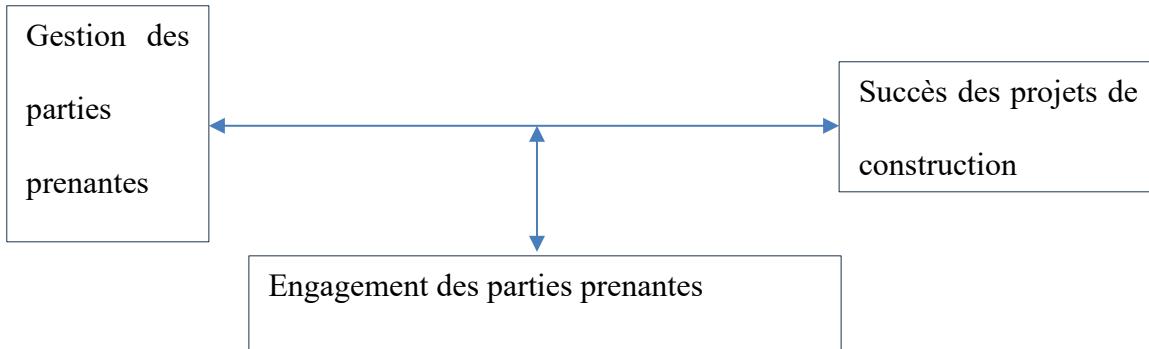
Les chercheurs Kujala et al. (2022) proposent des pistes de recherches en vue d'allier le côté positif de l'engagement des parties prenantes et celui obscur « *dark side* » des projets. Ainsi, ces chercheurs, à travers leur analyse sur le côté obscur de l'engagement des parties prenantes, préconisent une recherche théorique et empirique sur le côté obscur de l'engagement des parties prenantes. « Les composantes morales, stratégiques et pragmatiques, les objectifs, les activités et les impacts des parties

prenantes offrent un guide pour organiser les éléments centraux de la recherche» (Kujala et al., 2022, p. 1169). De plus, des voies prometteuses de recherches sur la vision relationnelle des parties prenantes, comme la cocréation et la collaboration, sont à considérer. Quant à Daudigeos et al. (2020), ils proposent une compréhension claire des conflits auprès des parties prenantes. Collinge (2020) affirme qu'il y a une confusion entre l'engagement des parties prenantes et la responsabilité sociale des entreprises, par conséquent des études doivent être faites dans ce sens. Toutes ces perspectives montrent que le sujet reste inexploré.

### 1.3 PROBLÉMATIQUE

Le nombre de parties prenantes impliquées, ingénieurs, architectes, gouvernement, communauté locale, à travers la diversité de leurs cultures et professions, rend difficile le succès des projets de construction. De ce fait, il est laborieux d'arriver à un engagement total des différents acteurs, alors que la collaboration, la communication, la participation, le partage d'information entre parties prenantes sont importantes pour atteindre les objectifs des projets de construction. Aussi, à travers le débat, les limites et les perspectives, il est à noter que les études de l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction ne sont pas développées voire inexistantes (Collinge, 2020; Ebekozien et al., 2024; Harrison et Wicks, 2021; Kujala et al., 2022; Mok et al., 2015). Les auteurs justifient ce manque par l'absence d'études qui prennent en compte tous les aspects des projets de construction. En effet, la multifacette et la complexité des projets de construction

entravent leur développement. Ces nombreuses dénominations expliquent que la littérature ne considère pas le sujet comme entièrement couverte, c'est à dire ne prend pas en compte les différentes facettes des projets de construction. Les études elles-mêmes recommandent un développement de ce sujet. Aussi, le peu d'écrits sur le sujet se concentrent sur les aspects positifs de l'engagement, à savoir la collaboration, la communication, tout en négligeant les conséquences négatives comme les conflits internes, les coûts liés à l'engagement, les tensions entre les parties prenantes. Aussi, le manque de clarté et de pertinence de l'engagement des parties prenantes empêche l'application pratique. La problématique souligne la nécessité d'approches théoriques et empiriques robustes qui, non seulement approfondissent, au vu de la sous-théorisation de ce domaine, la compréhension de l'engagement des parties prenantes mais aussi améliorent la capacité des praticiens à gérer les complexités inhérentes aux projets de construction. Elle appelle à un cadre de recherche interdisciplinaire et intégré, capable de répondre aux réalités dynamiques et variées de ce domaine. Au vu de cette problématique très vaste qui laisse apparaître la notion sous-développée du sujet dans la recherche, la question de recherche sera : comment développer et améliorer l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction en identifiant les pratiques existantes, les facteurs d'influence et les impacts sur le succès des projets ?



**Figure 8 : Cadre conceptuel**

#### 1.4 LOCALISATION DE LA RECHERCHE

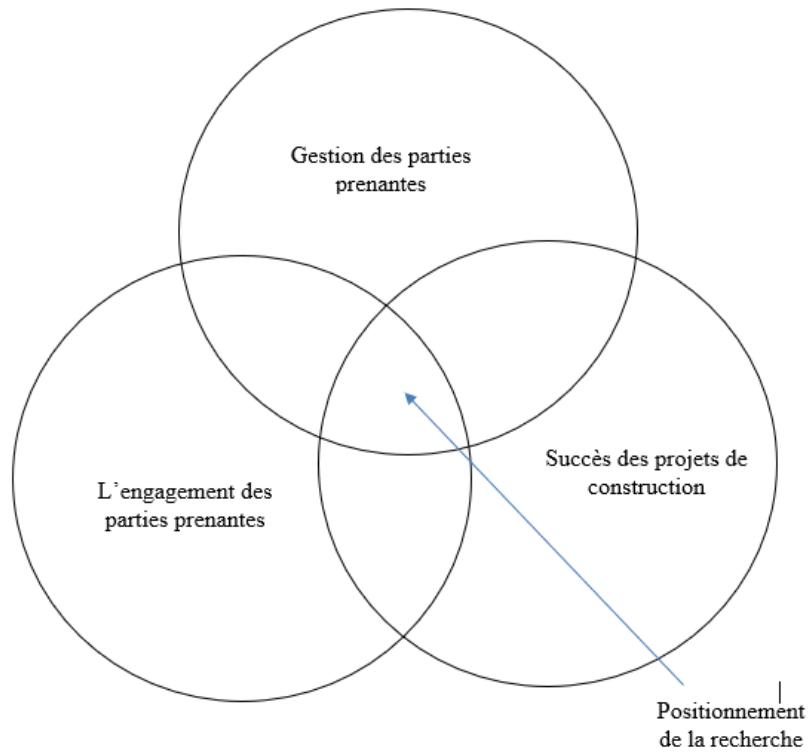
La présente étude se situe à l'intersection de trois domaines, à savoir la gestion des parties prenantes, l'engagement des parties prenantes, le succès des projets de construction. Ce choix se justifie par le fait qu'en considérant notre thème de recherche, ces trois domaines sont intrinsèquement liés et se complètent de manière cohérente.

- La gestion des parties prenantes : en définissant la gestion des parties prenantes, une délimitation du périmètre sera plus précise. Ainsi, de cette définition, on pourra identifier les meilleures pratiques et analyser les parties prenantes dans les projets de construction.
- L'engagement des parties prenantes : elle permet d'assurer une communication efficace et l'implication de toutes les parties prenantes. Cela permet d'aligner leurs objectifs avec ceux du projet, ce qui est essentiel pour minimiser les conflits, et maximiser la collaboration.
- Le succès des projets de construction : les projets de construction sont particulièrement complexes en raison de la diversité et du nombre élevé de

parties prenantes. Cette complexité des projets de construction exige également une coordination entre les différentes parties prenantes. Une gestion efficace, un suivi du projet et un engagement des parties prenantes sont nécessaires tout au long du projet pour garantir le succès du projet. Les critères de succès des projets de construction combinent le respect du délai, du budget, la qualité des travaux et la satisfaction des parties prenantes.

Pour résumer, la combinaison de ces domaines offre des perspectives pratiques et théoriques. Elle met en évidence l'importance d'une approche intégrée qui inclut à la fois une stratégie et pratique de gestion des parties prenantes et l'engagement de tous les acteurs à savoir ceux de la construction. En effet, ce sont les clients, les propriétaires, les sponsors, les financiers, l'entrepreneurs ou sous-traitants, les fournisseurs de matériaux, de matériels, l'architecte, le mîtreur, les employés, les ingénieurs, les archéologues, les consultants en développement durable, les responsables du développement, le gouvernement local, le gouvernement national, les coordinateurs de conception, les organismes de réglementation, le directeur général, le directeur technique, les écologistes, les environnementalistes, le chef de projet, le responsable de zone, les constructeurs, le directeur de construction, les géomètres, ainsi que d'autres consultants spécialisés (Oke et Aigbavboa, 2017). Cette approche permet de s'assurer que tous les aspects du projet sont pris en compte et que les objectifs sont atteints de manière efficace et efficiente. En outre, une compréhension approfondie des relations entre les facteurs permet de formuler des recommandations

pratiques pour améliorer l'efficacité et le succès des projets de construction grâce à une meilleure gestion des parties prenantes et leur engagement.



**Figure 9 : Localisation de la recherche**

### 1.5 OBJECTIF DE LA RECHERCHE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Les objectifs font appel aux définitions des différents facteurs et à leur mise en relation.

### 1.5.1 DÉFINITION DES FACTEURS X, Y, Z

Ces facteurs sont définis comme suit

- Gestion des parties prenantes (Facteur X)

En définissant la gestion des parties prenantes, une délimitation du périmètre sera plus précise. Ainsi, de cette définition, on pourra identifier les meilleures pratiques et analyser les parties prenantes dans les projets de construction.

- Succès des projets de construction (Facteur Y)

Il sera question d'établir des indications précises et mesurables d'évaluation des résultats afin de déterminer ce qui constitue un projet réussi en termes de qualité, de respect des délais, de gestion des coûts et de satisfaction des parties prenantes. De cette manière, une évaluation de l'impact de l'engagement et des pratiques de gestion des parties prenantes sur le succès global des projets de construction sera effectuée.

- L'engagement des parties prenantes (Facteur Z)

Il précise ce que l'on entend par engagement en général et dans le contexte des projets de construction, tout en prenant en compte les différentes formes d'engagement des parties prenantes (la participation, l'implication, la communication, la collaboration...). Il est important de spécifier que pour atteindre l'engagement des parties prenantes, une notion de la gestion des parties prenantes est primordiale. Elle permettra d'identifier les facteurs qui favorisent ou entravent l'engagement et d'évaluer l'impact de l'engagement des parties prenantes sur la gestion des parties prenantes et le succès des projets de construction. Ainsi des stratégies d'amélioration de

l'engagement des parties prenantes et la performance des résultats des projets de construction pourront être développées.

### 1.5.2 ANALYSER ET COMPRENDRE LES RELATIONS ENTRE LES FACTEURS

Pour relever le défi de la sous-théorisation de l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction, il est essentiel d'analyser et de comprendre les relations entre nos différents facteurs, ce qui nous permettra d'atteindre nos objectifs. Il sera ainsi question de :

- Analyser l'impact de l'engagement des parties prenantes sur le succès des projets de construction ;
- Développer un cadre théorique de l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction ;
- Identifier les pratiques et les facteurs clés de gestion qui favorisent l'engagement des parties prenantes et contribuent aux succès des projets de construction.

Tableau 1: Résumé des objectifs et questions de recherche

Objectifs de recherche	Questions de recherche
<b>Objectif 1 :</b>	QR 1 : Quelles stratégies de gestion efficaces de parties prenantes favorisent l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction ?
<b>Objectifs 2 :</b>	QR 2 : Comment l'engagement des parties prenantes contribue au succès dans les projets de construction ?
<b>Objectif 3 :</b>	QR 3 : Comment un cadre théorique spécifique axé sur la gestion des parties prenantes (engagement) peut-il contribuer à l'optimisation des résultats dans les projets de construction ?

Les relations entre les facteurs se présentent comme suit :

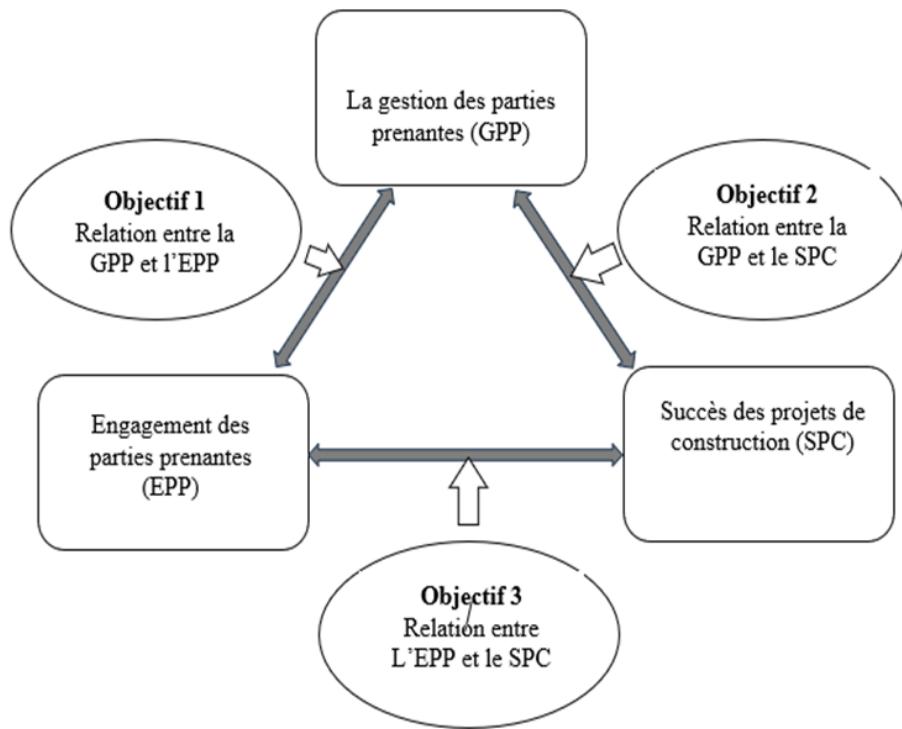


Figure 10 : Mise en relation entre les facteurs et positionnement des objectifs

## 1.6 PÉRIMÈTRE PARTICULIER DE LA RECHERCHE

Il est question ici de définir les limites et la portée de notre recherche, c'est-à-dire spécifier ce que l'étude couvre et ce qu'elle ne couvre pas. Ainsi, nous aurons les inclusions et les exclusions afin de mieux délimiter l'étude.

### 1.6.1 LES INCLUSIONS

Le périmètre de l'étude couvrira les projets de construction, à savoir les bâtiments, les infrastructures, les mégaprojets (grande construction), les travaux publics (projets de construction menés par le gouvernement), le génie civil (travaux publics). L'échantillonnage portera sur les responsables de projets de construction (bâtiments, industriels, infrastructures...).

### 1.6.2 LES EXCLUSIONS

Les exclusions seront, entre autres, les projets entrant dans la définition des projets de construction, les gestionnaires de moins de 5 ans d'expérience.

## 1.7 SYNTHÈSE DU CHAPITRE

En résumé, ce chapitre 1 a permis d'identifier les enjeux, l'importance et l'état de connaissance lié à l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction. Il en ressort de cette discussion que malgré les études déjà effectuées, peu de travaux fournissent des cadres théoriques et des méthodes favorisant l'engagement dans les projets de construction. Autrement rien n'a été proprement défini. Cette étude est alors justifiée et pertinente par la nécessité de combler un vide académique et de

relever le défi lié à l'engagement auquel les parties prenantes des projets de construction sont confrontées. Ainsi, en vue d'établir les bases théoriques et conceptuelles de l'étude, d'identifier les contributions sur l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction, le chapitre suivant sera consacré à la revue de littérature.

## CHAPITRE 2

### REVUE DE LITTÉRATURE

La gestion efficace des parties prenantes et leur engagement sont identifiés comme des facteurs essentiels à la réussite de tout projet (Aaltonen et Kujala, 2016). Le contexte sur l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction, la revue de littérature consistera à examiner les cadres théoriques de l'étude, à clarifier les définitions des concepts clés à savoir la gestion des parties prenantes, l'engagement des parties prenantes et le succès des projets de construction.

Ainsi, d'une part, elle mettra en lumière les approches conceptuelles permettant de relier ces différents concepts.

D'autre part, elle abordera la gestion des parties prenantes en mettant l'accent sur les stratégies et les outils utilisés pour coordonner et intégrer les acteurs clés dans le processus décisionnel. En plus, l'engagement des parties prenantes sera analysé dans les projets de construction en s'appuyant sur les connaissances existantes dans la littérature. En outre, le concept de succès dans les projets de construction à travers des indicateurs de réussite sera abordé.

Enfin, de cette revue, des propositions de mise en relation entre ces trois concepts seront établies pour analyser et comprendre les relations existantes entre eux dans le cadre de la recherche.

## 2.1 CADRE THÉORIQUE

Le travail se basera sur deux cadres théoriques complémentaires, à savoir la théorie des parties prenantes et la théorie de la complexité. La théorie des parties prenantes met en évidence l'influence, les intérêts et le rôle des acteurs impliqués dans les projets de construction, en clarifiant l'importance de leur engagement. Quant à la complexité, elle offre un cadre permettant de comprendre le contexte « complexes » des projets de construction tout en faisant référence aux caractères imprévisibles, changeants, à la multiplicité des parties prenantes de ces projets.

### 2.1.1 THÉORIE DES PARTIES PRENANTES

La théorie des parties prenantes constitue l'un des fondements théoriques centraux de l'étude. Ainsi, elle sera présentée en plusieurs points. Ces points permettront d'appréhender la notion des parties prenantes, ses applications et son intérêt dans leur engagement.

#### 2.1.1.1 NOTION DE LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES

La théorie des parties prenantes a été popularisée et formalisée dans l'ouvrage *A stakeholder Approach* de R. Edward Freeman en 1984. C'est un guide pratique pour les managers et les étudiants en gestion stratégique (Freeman, 1984). La théorie stipule que les entreprises ne devraient pas seulement créer de la valeur pour les actionnaires. Ils devraient également tenir compte des intérêts de toutes les parties prenantes qui influencent et sont influencés par leurs activités. La théorie des parties prenantes vise à la fois à expliquer et à orienter l'établissement de structures et d'opérations

d'entreprises en tant que sociétés (Donaldson et Preston, 1995). Parmar et al. (2010) identifient sept concepts clés qui sous-tendent cette théorie :

- L'orientation stratégique qui doit être basée sur les intérêts des parties prenantes ;
- Le fondement moral, quant à lui, repose sur l'approche des parties prenantes par des principes éthiques ;
- La stratégie d'entreprise, elle intègre les parties prenantes ;
- La création de valeur pour toutes les parties prenantes, sans exception ;
- Des interactions bilatérales bénéfiques entre les différentes parties prenantes caractérisées par une réciprocité ;
- La gestion des parties prenantes pour l'amélioration de la réputation de l'entreprise ;
- Enfin, la prise en compte des intérêts des parties prenantes pour aboutir à leur satisfaction.

#### 2.1.1.2 APPLICATION THÉORIQUE DE LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES

Cette théorie est née de la nécessité de résoudre des problèmes liés à l'interconnexion entre les entreprises et leurs parties prenantes, en particulier autour de la création de valeur, de l'éthique du capitalisme et de la manière dont ces enjeux doivent être enseignés dans les écoles de commerce (Freeman et al., 2018). En effet, la théorie des parties prenantes est interprétée de plusieurs façons, parfois dans un sens managérial plus restreint comme un outil pour analyser l'environnement organisationnel ou décrire le fonctionnement de l'entreprise, et parfois dans une

perspective plus large comme une véritable théorie de l'entreprise (Parmar et al., 2010).

Cette dernière perspective se veut une alternative aux approches économiques traditionnelles, en intégrant une dimension éthique aux objectifs organisationnels (Mercier et al., 2018). Cette théorie intègre également l'éthique organisationnelle et la responsabilité sociale des entreprises (Mercier et al., 2018). Ainsi, elle propose une stratégie qui combine des dimensions managériales, économiques et éthiques permettant de structurer l'étude sur l'engagement des parties prenantes. Ainsi, la théorie des parties prenantes peut être appliquée à travers trois approches principalement descriptive, instrumentale et normative :

- Approche descriptive :

Elle fait référence à la description des caractéristiques et des comportements des entreprises à travers la gestion des parties prenantes, la satisfaction des parties prenantes et la gestion de l'entreprise (Donaldson et Preston, 1995). Par conséquent, cette approche nous permettra d'identifier les parties prenantes, leurs intérêts et les relations dans les projets de construction (engagement, coopération).

- Approche instrumentale :

Elle établit le lien entre la gestion des parties prenantes et la réalisation des objectifs de l'entreprise (Parmar et al., 2010). Elle montre la contribution de la bonne gestion des parties prenantes à travers l'amélioration des résultats financiers et organisationnels de l'entreprise (Donaldson et Preston, 1995). À travers cette approche, le succès des projets de construction sera optimisé en prenant en compte la performance financière, la réduction des risques et la gestion des conflits.

- Approche normative :

Elle est basée sur des lignes directrices morales. Elle constitue en effet les principes éthiques servant à la gestion des parties prenantes et à leur engagement (Donaldson et Preston, 1995). L'équilibre des intérêts des parties prenantes sera pris en compte.

### 2.1.2 THÉORIE DE COMPLEXITÉ

Le concept de la complexité et de l'incertitude dans la gestion de projet a vu le jour au début des années 1990 par (Turner et Cochrane, 1993). A l'issue de l'avancée de la gestion des projets par de nouveaux concepts, une nouvelle vision de la complexité a été initiée par (Maier, 1996). Cette nouvelle perspective introduit quatre éléments à savoir dirigés, reconnus, collaboratifs, virtuels (Bakhshi et al., 2016). La notion dirigée renvoie à la définition des objectifs de l'équipe de direction. Le terme reconnu fait référence à la légitimation et à la prise en compte des parties prenantes dans le processus décisionnel. L'aspect collaboratif concerne l'interaction, le partage d'informations et la résolution collective des problèmes entre les acteurs. Le virtuel quant à lui désigne l'intégration des approches numériques dans l'engagement des parties prenantes. Ensuite, vient le tour du chercheur Snowden (2002) qui a fait une distinction claire entre systèmes simples, compliqués et complexes.

		Thème principal : Reconnaissance des projets complexes.  Focus : La complexité structurelle. Faible attention portée à l'incertitude.	Thème principal : Plus de définitions sur les projets complexes et la complexité dans les SoS.  Focus : La complexité structurelle. L'incertitude	Thème principal : Distinguer les différents types de projets. Introduction du concept d'autonomie et d'indépendance dans les SoS.  Focus : Complexité structurelle. Incertitude, Émergence, Autonomie.	Thème principal : Plusieurs études fournissent des taxonomies et des caractéristiques des projets complexes.  Focus : Complexité structurelle, Incertitude, Émergence, Autonomie, Connectivité, Diversité, Sociopolitique.	Thème principal : Les études empiriques se multiplient. Plusieurs études sur les facteurs de complexité des projets.  Focus : Complexité structurelle, Incertitude, Émergence, Autonomie, Connectivité, Diversité, Sociopolitique, Éléments de contexte.
1990	1995	2000	2005	2010-2015		
Première apparition : Turner et Cochrane, (1993)  Apparitions ultérieures : Baccarini, (1996) Austin et al., (2002) Clift et al., (1999) Jaafari, (2003)	Première apparition : Dvir et Shenhar, (1998) Shenhar et Dvir, (1996) Williams, (1997, 1999) Maier, 1998  Apparitions ultérieures : Little, (2005) Tatikonda et Rosenthal, (2000)	Première apparition : Glouberman et Zimmerman, (2002) Ribbers et Schoo, (2002) Xia et Lee, (2004) Kurtz et Snowden, (2003)  Apparitions ultérieures : Benya et McKelvey, (2006) Maylor et al., (2008) Xia et Lee, 2005 Brady et Davies, 2014	Première apparition : Dvir et al., (2006) Shenhar et Dvir, (2007) Williams, (2005) Norman et Kuras, (2006) Boardman et al., (2008)  Apparitions ultérieures : Géraldi et Adibrecht, (2007) Remington et Pollack, (2007) Snowden et Boone, (2007) Haas, (2009) Howell et al., (2010)	Première apparition : Fang & Marle, 2013 Vidal et al., 2011a, 2011b Gerald et al., 2011  Apparitions ultérieures : Irlande, 2015 Qureshi & Kang, 2014 Ramasesh & Browning, 2014 Lessard et al., 2014 He et al., 2014		

Figure 11 : Historique de la complexité

(Bakhshi et al., 2016, p. 1200)

La complexité des projets est caractérisée par le nombre, la variété de parties prenantes, de tâches et de techniques interdépendantes et interagissant entre eux (Baccarini, 1996).

Selon Gerald et al. (2011), les projets complexes se définissent par leur structure (complexité organisationnelle et techniques), les incertitudes (imprévues au cours du projet), les changements, le rythme des activités, les relations sociales et politiques entre les parties prenantes. Les auteurs Ramasesh et Browning (2014) renchérissent en disant que la diversité et le nombre important des parties prenantes, des objectifs et la gestion des parties prenantes (relation, interaction) rendent les projets complexes et augmentent leurs aspects imprévisibles. C'est ce que Rowley (1997), souligne en disant qu'un nombre très important des parties prenantes rend la gestion des relations compliquée. Quant à Bosch-Rekveldt et al. (2011), ils décernent cet état de complexité aux projets d'ingénierie tout en indexant trois dimensions clés à savoir la technique,

l'organisation et l'environnement. Ainsi, au fil des années, plusieurs définitions et caractéristiques ont été attribuées aux systèmes complexes.

**Tableau 2: Définition de projets complexes**

Étude	Type d'étude	Industrie	Définition de projet complexe	Caractéristiques et mots clés
Turner et Cochrane (1993)	Conceptuelle	Construction	Le degré de définition précise des objectifs et des méthodes pour les atteindre	Incertitudes des objectifs, incertitudes des méthodes
Baccarini (1996)	Conception /revue de littérature	Générale	Composé de nombreuses parties prenantes interdépendantes et variées	Interdépendances opérationnelles, structure multi-organisationnelle - complexité technologique
Cicmil et Marshall (2005)	Empirique	Construction	La complexité provoque l'ambiguïté, le paradoxe, les dimensions de temps, d'espace et de pouvoir des processus de conventionnalisation et du pouvoir dans les relations, les processus d'organisation dans le contexte de projets.	Flux de changements, imprévisibilité radicale, relations conversationnelles et de pouvoir

*Adapté (Bakhshi et al., 2016, p. 1204)*

À travers leur étude sur le passé et le futur des projets complexes, Bakhshi et al. (2016), regroupent les caractéristiques de ces projets complexes en trois écoles, à savoir la vision du Project Management Institut, la vision du système des systèmes (SOS) et la vision des théories de complexités. Ainsi, à travers un schéma, il fait ressortir les différentes caractéristiques en fonction des écoles.



Figure 12 : Caractéristiques des projets complexes

(Bakhshi et al., 2016, p. 1205)

À travers le schéma réalisé par (Bakhshi et al., 2016), l'analyse et l'interprétation qui en découlent de la vision des trois écoles de pensée mentionnées par les auteurs sont les suivants :

En ce qui concerne le Project Management Institut (PMI), la multiplicité des parties prenantes (difficulté à gérer de nombreuses parties prenantes avec des intérêts et des objectifs variés), l'incertitude, la complexité organisationnelle, l'ambiguïté des fonctionnalités et la flexibilité (effets changeants) des projets caractérisent la nature complexe des projets.

Pour ce qui est de la vision de l'école du système des systèmes (SOS) marquée par plusieurs chercheurs tels que (Kurtz et Snowden, 2003; Snowden, 2002; Snowden et Boone, 2007), la complexité est caractérisée par la flexibilité, l'originalité, des cycles adaptatifs (système autonome), la non-linéarité du projet, des frontières floues et non fixées.

Quant à l'école de la théorie de complexité, les chercheurs tels que Baccarini (1996); Geraldi et al. (2011) caractérisent les projets complexes par leur aspect évolutif, adaptatif, chaotique où les éléments imprévus peuvent avoir de grands impacts sur le projet.

En résumé, selon les trois écoles, la structure, la gestion des parties prenantes, les incertitudes organisationnelles, l'intégration de systèmes autonomes, les changements constants caractérisent la complexité des projets (Bakhshi et al., 2016). Ainsi, la connexion des différentes écoles permet d'appréhender les différents aspects de la complexité en gestion de projet car aucune école ne suffit à elle seule (Bakhshi et al., 2016).

Après avoir examiné les trois écoles de pensées et en s'appuyant sur des travaux antérieurs de Bakhshi et al. (2016); Cicmil (1997); Vidal et al. (2011), établissent que chaque projet complexe peut être différencié par le contexte, l'autonomie, l'appartenance, la connectivité, la diversité, l'émergence et la taille (figure 13).

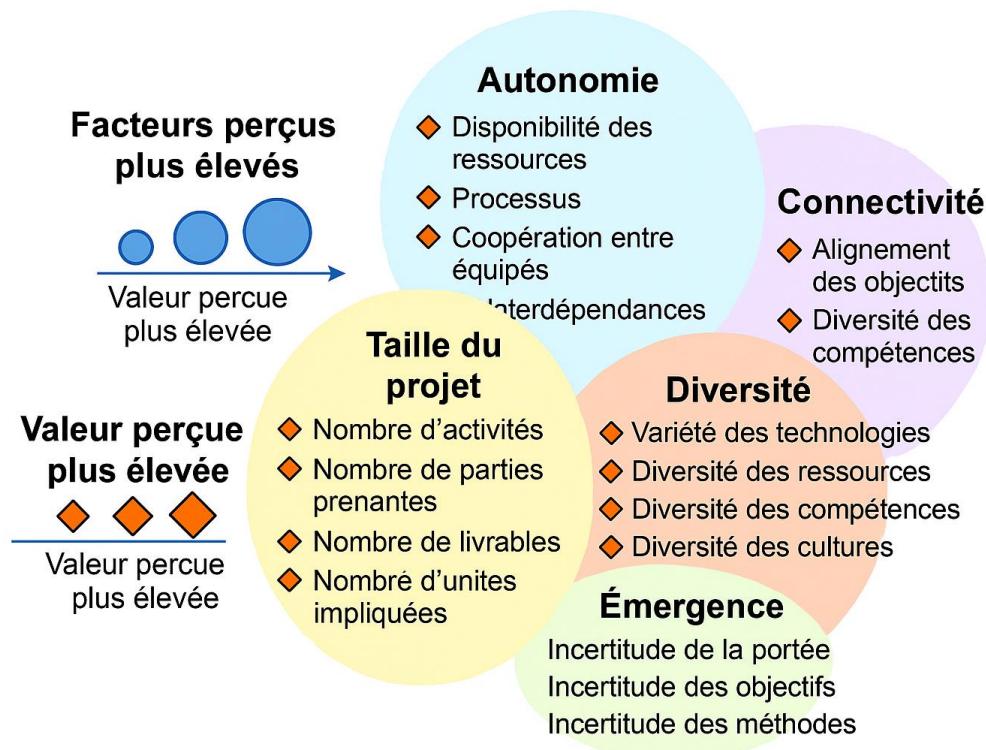


Figure 13 : Facteurs liés aux projets complexes

(Bakhshi et al., 2016, p. 1207)

## 2.2 DÉFINITION DES FACTEURS CLÉS

Les facteurs clés à définir sont la gestion des parties prenantes, l'engagement des parties prenantes et le succès des projets de construction.

### 2.2.1 GESTION DES PARTIES PRENANTES

La gestion des parties prenantes identifie et catégorise les acteurs pour faciliter leur engagement (Waris et al., 2022). Sur la base des écrits d'un nombre d'auteurs Di Maddaloni et Davis (2018), affirment que, prendre en compte les intérêts et préoccupations des parties prenantes permet aux responsables de projet d'optimiser les contributions positives de ces acteurs tout en réduisant les impacts négatifs. Avant d'aborder la gestion, il est fondamental de savoir d'où elle vient, de définir qui sont les parties prenantes et quelles sont leurs caractéristiques.

#### 2.2.1.1 HISTORIQUE DES PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes sont d'une importance capitale pour la réalisation et la réussite du projet (Xue et al., 2020). Depuis sa conceptualisation en 1963 par le *Stanford Institute*, son adoption par Freeman en 1984, à nos jours, le concept à travers des recherches, des pratiques a été enrichi. Ainsi, à travers les résultats de Xue et al. (2020), cette évolution sera répartie en 4 parties à savoir la naissance (avant les années 1990), la croissance (1991 à 2000), la prospérité (2001 à 2010) et l'orientation (2011 à nos jours).

- Avant les années 1990 :

Elle correspond à la naissance du concept des parties prenantes par le Standard Institute en 1963, qui a été clairement défini par Freeman en 1984 (Mok et al., 2017). Cleland et Kerzner (1986), en s'appuyant sur la notion des parties prenantes de Freeman (1984), feront ressortir plusieurs parties prenantes qui passeront de concept de la gestion d'entreprise à concept de la gestion de projet. Ensuite, en 1987, le Committee et Institute (1987) adoptent les termes « groupe et individu », « affecté et affecté » résultant de la définition des parties prenantes fournie par Freeman en 1984 (Xue et al., 2020, p. 319). À travers leur étude, Morris et Hough (1987) font ressortir l'importance de la notion des parties prenantes en mettant l'accent sur sa nécessité au succès des projets. Le concept de la participation publique voit le jour en 1969 à travers les recherches de (Arnstein, 1969). L'enrichissement du concept se poursuit avec deux méthodes d'analyses des parties prenantes, à savoir la méthode AHP (processus hiérarchique analytique) et l'étude de cas. La méthode AHP (Analytic Hierarchy Process), développée par Thomas L. Saaty dans les années 1970 (Saaty, 1982) est une méthode d'aide à la décision multicritère qui permet de structurer et de comparer des choix complexes impliquant plusieurs critères, de manière logique, cohérente et quantitative. La méthode d'étude de cas (Eisenhardt, 1989) est une approche inductive et comparative qui vise à construire une théorie à partir de l'analyse rigoureuse et itérative de plusieurs cas, en combinant données empiriques et réflexion théorique

- Entre 1991-2000 :

Cette étape est qualifiée par (Xue et al., 2020) de phase de croissance ou encore l'ère de l'identification et l'évaluation des parties prenantes. La présence des parties

prenantes est peu considérable (Leyrie et al., 2022) et problématique. De ce fait, plusieurs auteurs ont proposé des méthodes. Ainsi, deux méthodes d'évaluation naissent, à savoir l'approche de (Sanvido et al., 1992) qui s'appuie sur l'analyse des facteurs critiques par des enquêtes et celle de l'analyse de réseau de (Wasserman, 1994) et (Rowley, 1997) qui consiste à étudier les relations entre les parties prenantes. En 1995, Donaldson et Preston (1995) proposent trois approches pour examiner la théorie des parties prenantes.

La première approche descriptive explore le processus de gestion des parties prenantes et développe des méthodes.

La deuxième est l'instrumentale, elle étudie l'influence de la gestion des parties prenantes sur la réalisation des objectifs organisationnels.

La troisième est la normative et la gestion est basée sur les lignes directrices morales (Mok et al., 2017).

Ensuite, en 1997, la méthode d'identification des parties prenantes par le modèle « pouvoir, légitimité, urgence » voit le jour. Il s'agit de la méthode de Mitchell et al. (1997) qui, selon l'influence des parties prenantes, les identifient. En 2000, c'est au tour de McElroy et Mills (2000) d'apporter leurs contributions à la croissance du concept. Ainsi, en fonction de la position des parties prenantes, ils mettent en place une approche de classification des parties prenantes en quatre types. Il y'a l' « opposition active », « opposition passive », « non engagée », « soutien passif » (Mok et al., 2017).

La communication est l'outil utilisé pour la gestion des différends (Leyrie et al., 2022).

- Entre (2001 à 2010) :

C'est l'étape de la prospérité où la communication est présente pour convaincre, informer et faire adhérer les parties prenantes au projet Leyrie et al. (2022). Elle représente la période à laquelle la gestion des parties prenantes et leur influence ont pris de l'ampleur. Plusieurs aspects sont développés tant sur les questions sociales, l'acceptabilité sociale (Wüstenhagen et al., 2007), la durabilité des projets (Devine-Wright, 2005), les questions liées aux projets PPP (El-Gohary et al., 2006), l'influence des parties prenantes (Bourne et Walker, 2005; Olander, 2007; Olander et Landin, 2005) que sur les outils scientifiques à savoir la matrice pouvoir/intérêt utilisé par (Scholes et al., 2002). Olander et Landin (2005), propose la gestion des parties prenantes à partir de leur cartographie et influence. Ensuite vient le cercle des parties prenantes proposé par (Bourne et Walker, 2005) pour représenter l'influence des parties prenantes et classer leur importance en considérant le pouvoir et l'intérêt des parties prenantes. En s'appuyant sur les outils de Mitchell et al. (1997) ; Olander (2007) ; McElroy et Mills (2000) ; Scholes et al. (2002) ils développent l'indice de l'impact des parties prenantes qui sera par la suite amélioré par (Nguyen et al., 2009).

- Entre 2011 et nos jours :

C'est la période de l'orientation. La complexité, la préoccupation des parties prenantes et les mégaprojets sont abordés par (Xue et al., 2020). La complexité et la préoccupation des parties prenantes ont été développées par (Li et al., 2012) et les mégaprojets par (Flyvbjerg, 2014) et (Mok et al., 2015). Cependant, selon Xue et al. (2020), il n'y a pas de base adéquate de données empiriques des parties prenantes sur les mégaprojets. Après 2010, la participation au projet des parties prenantes par

l'ingérence de l'acceptabilité sociale et le besoin de les satisfaire prennent de l'ampleur (Leyrie et al., 2022). De ce fait, des approches collaboratives et participatives comme les laboratoires de recherche (*Living Labs* ) s'intensifient (Leyrie et al., 2022). Ainsi des perspectives théoriques sont en vue, comme l'acteur-réseaux (Leyrie et al., 2022). Ils concluent que les études sont de nos jours portées sur la contribution, l'engagement des parties prenantes et leur point de vue au succès des projets. De nombreux chercheurs étudient désormais la contribution des parties prenantes, leur engagement, leur complexité, leur influence ainsi que le succès des projets vu par les parties prenantes. En effet, plusieurs chercheurs ont étudié le paysage, l'engagement des parties prenantes, la réussite d'un projet à travers les parties prenantes, l'amélioration de la performance des parties prenantes par leur intégration au projet, la complexité de ces parties prenantes (Leyrie et al., 2022).

#### 2.2.1.2 DÉFINITION DES PARTIES PRENANTES

Les projets sont caractérisés par un grand nombre de participants (Ali et Haapasalo, 2023) que l'on appelle parties prenantes. Cette notion de parties prenantes a été conçue dans les années 1963 par le *Standford Institute*. Toutefois, la « perception consensuelle » repose sur les travaux de (Freeman, 1984) qui définit les parties prenantes comme une personne, un individu ou une organisation affectée ou pouvant être affectée par le projet (Leyrie et al., 2022). Leyrie et al. (2022) dans leur ouvrage relatent les notions attribuées aux parties prenantes à travers les années. Ainsi, pour eux, entre les années 1980 et 2009, elles sont définies comme des « contraintes », « problèmes », « risques à traiter », « des producteurs de risques », « des soucis ». Les parties prenantes sont définies comme « un individu, groupe ou organisme qui peut affecter, être affecté ou

se croire soi-même affecté par une décision, une activité ou le résultat d'un projet, d'un programme ou d'un portefeuille » (Project Management, 2021, p. 8). En plus, ils sont des groupes qui ont des intérêts différents, d'où son nom de parties prenantes (Rabechini et al., 2022). En outre c'est « une personne, une entité, ou un groupe d'individus qui contribue à la prise de décision ainsi qu'une personne qui bénéficie des résultats de la prise de décision » (Leyrie et al., 2022, p. 28). Plusieurs définitions des parties prenantes sont notées depuis sa conception à nos jours. Ainsi, au cours du temps, nous avons les définitions évolutives suivantes :

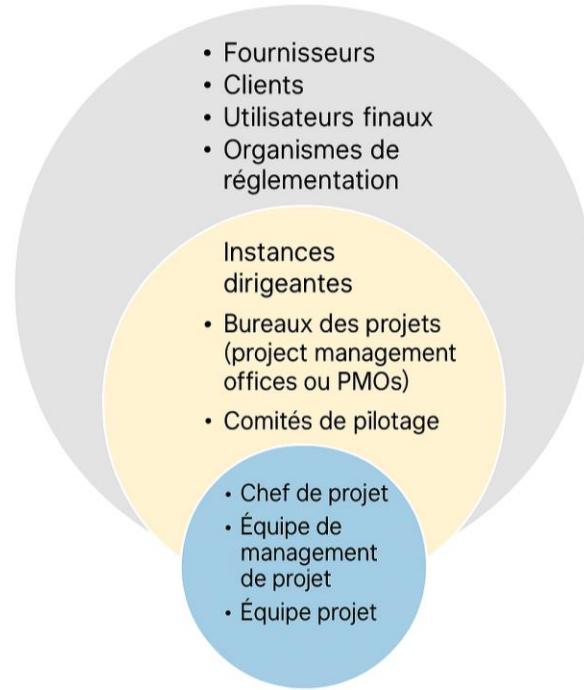
**Tableau 3 : Définition des parties prenantes**

<b>Auteurs</b>	<b>Définition proposée</b>
Stanford Research Institute (1963)	« Les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » Freeman (1984), <i>p.31</i>
Rhenman et Stymne (1965)	« Groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » Carroll et Näse, (1997), <i>p.50</i> .
Sturdivant (1979, p. 54)	1- Individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité. » 2- « Tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celui-ci. »
(Mitroff, 1983, p. 4)	« Groupes d'intérêt, parties, acteurs et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectés par les actions, comportements et politiques de l'entreprise »
Freeman et Reed (1983)	« Groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » <i>p. 89</i> Groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » <i>p. 91</i>
Freeman (1984, p. 46)	« Groupe ou individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »
Savage et al. (1991, p. 61)	« Ont un intérêt dans les actions de l'organisation et...ont la capacité de les influencer »
Hill et Jones (1992, p. 133)	« Les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
Clarkson (1995, p. 106)	« Personnes ou groupes qui ont ou revendiquent une part de propriétés, des droits, ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités »
Mitchell et al. (1997, p. 56)	« Encourent un risque en ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une firme » « Possède au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité, l'urgence »
Kochan et Rubinstein (2000, p. 373)	« Apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeurs en jeu et ont suffisamment le pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
Post et al. (2002, p. 8).	« Individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités, et qui sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques. »

*(Gond et al., 2005, p. 5-6)*

### 2.2.1.3 CARACTÉRISTIQUES DES PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes peuvent varier en fonction de l'entreprise et du domaine d'intervention (Freeman et al., 2018). Le Project Management Institute (2021) appuie cette affirmation en disant que les parties prenantes varient en fonction du projet. Vu l'importance des parties prenantes, une identification est indispensable pour analyser leurs attentes, leur impact sur le projet, mettre en place un plan stratégique pour permettre leur engagement dans l'exécution du projet (Institute, 2017). C'est ce que le Project Management (2021), qui, autrement dit que l'identification des parties prenantes permet une analyse et une compréhension des émotions, des cultures et croyances des parties prenantes pour élaborer le travail initial et une activité continue tout au long du projet. En effet, ce processus est appelé gestion des parties prenantes. Ainsi, cette identification peut conduire à des participants tels que les clients, les fournisseurs, les employés, les autorités, les communautés locales, aux employés, aux syndicats (Leyrie et al., 2022). Selon le Project Management Institute (2021), les acteurs peuvent être représentés dans la figure 14. La figure 14 donne un aperçu de qui sont les parties prenantes.



**Figure 14 : Exemple de parties prenantes**

*(Project Management Institute, 2021, p. 104/109)*

Toutefois, les parties prenantes se distinguent par leur appartenance au projet ou non, leur influence, leur proximité au projet (Project Management, 2021). En effet, ces parties prenantes sont catégorisées en groupes selon la méthode saillance proposée par (Mitchell et al., 1997). Ainsi, nous pouvons constater les catégories d'appellation dans le tableau 4.

Ces appellations convergent vers l'idée de distinguer les parties prenantes favorables ou proches, impactées ou directement liées aux projets ou à l'entreprise (Fiduciaire, Primaire, Noyau, Active, interne) et celles qui sont indirectes, défavorables, éloignées du projet (non fiduciaire, secondaire, opposants, marginal, passivement impliqué, externe). Ainsi, les employés, les actionnaires, les créanciers, les fournisseurs, les clients, le gouvernement sont qualifiés de ceux favorables.

Cependant, les médias ; les communautés locales, les organismes non gouvernementaux sont ceux non favorables, qui n'ont pas d'obligation envers la société.

**Tableau 4 : Appellations au cours du temps des parties prenantes**

Auteurs	Appellation
Goodpaster (1991)	Fiduciaire/non fiduciaire
Clarkson (1995)	Primaire/secondaire
Bonke et Winch (2002)	Partisans / opposants
Hart et Sharma (2004)	Noyau/Marginal
Vos et Achterkamp (2006)	Active/passivement impliqué
Aaltonen et Sivonen (2009)	Interne/ Externe

*Inspirés des données de (Leyrie et al., 2022, p. 8)*

#### 2.2.1.4 ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

L'analyse des parties prenantes permet de recueillir des informations utiles pour la gestion des parties prenantes. « Les chercheurs ont considéré l'analyse des parties prenantes soit comme un processus, soit comme une approche pour soutenir la prise de décision et la formulation de stratégies » (Yang, 2014, p. 839). Ainsi, plusieurs définitions lui sont attribuées, comme le montre le tableau 5 :

Tableau 5 : Définition de l'analyse des parties prenantes

Savants	Définitions
Gupta (1995)	Identifier et préciser les parties prenantes ainsi que leurs intérêts, domaines et spécificités ; Identifier et décrire les relations de pouvoir entre les parties prenantes et l'entreprise, et entre les parties prenantes ; Intégrer les notions d'actions et de temps.
Schmeer (1999)	Un processus de collecte et d'analyse systématique d'informations qualitatives pour déterminer quels intérêts doivent être pris en compte lors de l'élaboration et/ou de la mise en œuvre d'une politique ou d'un programme.
Varvasovszky et Brugha (2000)	Une approche, un outil ou un ensemble d'outils permettant de générer des connaissances sur les acteurs afin de comprendre leur comportement, leurs interrelations et leurs intérêts, et pour évaluer l'influence et les ressources qu'ils exercent sur la prise de décision ou la mise en œuvre du processus.
Allen et al. (2002)	L'identification des principales parties prenantes d'un projet, une évaluation de leurs intérêts et la manière dont ces intérêts affectent le risque et la viabilité du projet.
Mushove et Vogel (2005)	Une gamme d'outils ou une approche pour comprendre un système en identifiant les acteurs ou parties prenantes clés sur la base de leurs attributs, de leurs interrelations et en évaluant leurs intérêts respectifs liés au système.
Weible (2006)	Pour répondre à un ensemble de questions, quelles sont les parties prenantes à inclure dans l'analyse, quels sont les convictions et les intérêts des parties prenantes ? Qui contrôle les ressources critiques ? Avec qui les parties prenantes forment-elles des coalitions ? Et quelles stratégies et quels moyens les parties prenantes utilisent-elles pour atteindre leurs objectifs ?
Jepsen et Thomsen (2008)	Identification des parties prenantes : caractérisation des parties prenantes, décision sur la stratégie à utiliser pour influencer chaque partie prenante.
Reed (2008)	Un processus qui définit les aspects d'un système social et naturel identifie les parties prenantes et donne la priorité aux parties prenantes pour leur implication dans le processus de prise de décision
Organisation mondiale de la santé (2009)	Pour identifier les parties prenantes qui influenceront votre projet ; anticiper le type d'influence positive ou négative que ces groupes auront sur votre projet ; développer des stratégies pour obtenir le soutien le plus efficace possible pour votre projet et réduire les obstacles à une mise en œuvre réussie.

(Yang, 2014, p. 839)

Les parties prenantes exercent une influence sur la performance du projet, d'où l'intérêt de les gérer d'une manière efficace en adoptant une amélioration continue de la gestion des parties prenantes tout en veillant à les satisfaire (Waris et al., 2022). Autrement, la gestion des parties prenantes vise à repérer les personnes ou organisations ayant un intérêt, comprendre leurs besoins pour leur satisfaction en vue de permettre l'atteinte des objectifs du projet (Project Management, 2017). Leyrie et al. (2022) affirment que les parties prenantes doivent être gérées comme les risques. En effet, la gestion des parties prenantes, qui a pour but de comprendre les intérêts et mettre en place une stratégie d'engagement pour atteindre la performance du projet, a vu le jour en 1980 par (Singer et al., 2017). Selon Nguyen et al. (2018), elle est un facteur de réussite du projet. Aaltonen et Kujala (2016) appuient cela en disant que la compréhension est nécessaire pour éviter les retards, les dépassements de coûts, l'interruption du projet. De ce fait, la gestion des parties prenantes se définit comme étant le

processus requis pour identifier les personnes, les groupes ou les organisations susceptibles d'affecter ou d'être affectés par le projet, pour analyser les attentes des parties prenantes et leur impact sur le projet, mais aussi pour développer des stratégies de gestion appropriées afin de mobiliser efficacement les parties prenantes en les impliquant dans les décisions du projet et son exécution (Project Management, 2017, p. 503).

#### 2.2.1.5 IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES

L'identification des parties prenantes est le processus par lequel, les parties prenantes sont caractérisées par leur intérêt, leur influence, leur implication, leur

impact potentiel, leur interdépendance (Project Management, 2017). Les méthodes d'identification se résument dans le tableau 6.

**Tableau 6: Méthode d'analyse des parties prenantes**

Approches	Description	Auteurs
Entretiens	Entretien avec les parties prenantes pour identifier leurs intérêts	
Matrice pouvoir/intérêt, matrice puissance/prévisibilité, indice d'intensité d'intérêt des parties prenantes : indice d'impact	Malgré diverses transformations, les parties prenantes sont identifiées selon leur pouvoir et leurs intérêts	(Mushove et Vogel, 2005; Oakley, 2007)
Échantillonnage de boule de neige	À partir des parties prenantes identifiées, des entretiens et des enquêtes sont menés	(Bonke et Winch, 2002; De Lopez, 2001; Reed et al., 2009)
Analyse des réseaux sociaux	Utilisation d'entretien structuré/enquêtes par questionnaire parties prenantes, les interrelations sont cartographiées et l'influence des parties prenantes est analysée	(Hubacek et al., 2006; Rowley, 1997)
Méthodologie du cercle des parties prenantes	Un processus intégré de classification des parties prenantes, priorisation des parties prenantes, visualiser les parties prenantes et développer des stratégies	(Bourne et Walker, 2005; Walker et Rowlinson, 2008)
Enquêtes	Un nombre relativement important de parties prenantes sont invitées à exprimer leurs opinions	(Hubacek et al., 2006; Timur et Getz, 2008)
Ateliers	Les représentants des parties prenantes discutent du problème et fournissent des commentaires.	(Amado et al., 2010)
Groupes de discussion	Un groupe réfléchit aux parties prenantes, leur intérêt, leurs influences et autres attributs, et les catégoriser	(Reed et al., 2009)

(Yang, 2014, p. 840), (adapté)

Ainsi selon différents auteurs cette identification peut être réalisée selon plusieurs méthodes de gestion des parties prenantes (Leyrie et al., 2022). Les méthodes les plus répandues selon (Leyrie et al., 2022) sont:

- La méthode de saillance selon Mitchell et al. (1997) répartit les parties prenantes en fonction de leur légitimité, l'urgence et le pouvoir. La saillance correspond au degré de concurrence entre les parties prenantes. Les termes de cette méthode sont expliqués dans le tableau 7.

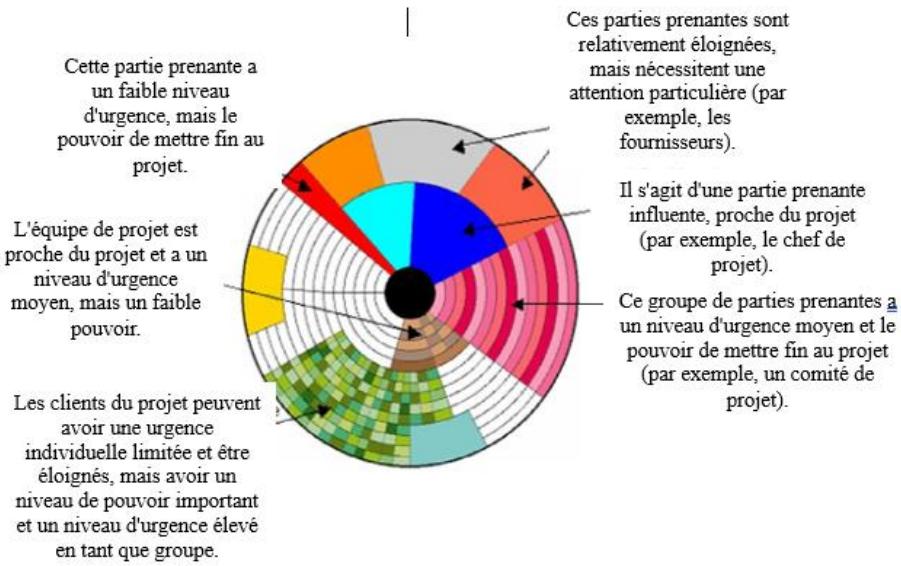
**Tableau 7: Les concepts de la méthode de saillance**

Concepts	Définition	Auteurs
Pouvoir	Une relation entre deux acteurs sociaux dans laquelle un acteur social A peut amener un autre acteur social B à faire quelque chose que B n'aurait pas fait autrement.	(Dahl, 1957)
Légitimité	Une perception ou hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, correctes, appropriées, dans un système de normes de valeurs, de croyances et de définition socialement construit	(Suchman, 1995; Weber, 1947)
Urgence	La mesure dans laquelle les réclamations des parties prenantes nécessitent une attention particulière immédiate.	(Eyestone, 1978; Wartick et Mahon, 1994)

*Inspiré de (Mitchell et al., 1997)*

- La méthode des cercles des parties prenantes proposée par Bourne et Walker (2008) est une approche utilisée pour consulter, dialoguer avec leurs parties prenantes en vue de les identifier, de stimuler leur engagement, leur collaboration tout au long du projet. «C'est une technique d'identification, de priorisation des parties prenantes pour déployer un plan de communication pour la gestion des attentes et une méthode leur permettant d'être engagés» (Bourne et Walker, 2008, p. 51). Cette technique met en évidence la capacité des parties

prenantes à influencer le succès ou l'échec du projet. Ainsi, elle « catégorise et « cartographie » les parties prenantes par leur niveau d'engagement, d'informations et de communication (Bourne et Walker, 2008). Cette méthode est illustrée dans la figure 15.



**Figure 15 : Illustration de la méthode cercle des parties prenantes**

(Bourne et Walker, 2008, p. 36)

- La méthode de l'indice des parties prenantes ou d'Olander (2007) ou encore l'indice de saillance évalue la hiérarchie et l'importance des différentes parties prenantes. Selon le niveau d'impact des parties prenantes et la probabilité de l'impact (la chance qu'un évènement ou un risque se produise et qu'il ait un effet mesurable sur les objectifs du projet), les parties prenantes sont identifiées et classées.
- La méthode matrice pouvoir/intérêt des parties prenantes par Newcombe (2003) qui permet aussi une analyse des parties prenantes. Le tableau 8 montre une matrice pouvoir-intérêt.

**Tableau 8: Matrice pouvoir-intérêt des parties prenantes**

Faible	Satisfaction maintenue	Acteurs clés	Faible
Fort	Effort minimal	Sont informés	Fort

*(Newcombe, 2003, p. 844)*

En résumé, selon Leyrie et al. (2022), la méthode matrice/pouvoir est la plus répandue. Toutefois, plusieurs auteurs indexent qu'elle ne « reflète pas pour autant l'évolution dynamique des attitudes des parties prenantes à travers les différentes phases du cycle de vie du projet » (Leyrie et al., 2022, p. 26). Sur la base des études d'auteurs, Leyrie et al. (2022), affirment que l'identification des parties prenantes a pris « un caractère générique et artificiel » qui nécessite de passer des simplifications offertes par l'identification basée sur les rôles à « l'approche des noms et des visages », c'est-à-dire l'identification en tant qu'individus ayant des identités et des intérêts précis (Leyrie et al., 2022, p. 26). Après l'identification des parties prenantes, l'étape suivante consiste à analyser l'engagement des parties prenantes, afin de comprendre leur niveau d'implication, leurs attentes et leur influence sur la réussite du projet.

### 2.2.2 L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

L'engagement des parties prenantes est un concept complexe issu de la gestion des intervenants. Selon Leyrie et al. (2022) à cause de la largesse du concept de l'engagement des parties prenantes, les définitions rencontrées n'ont de sens que dans le contexte dans lequel il s'inscrit. Le nombre de modèles d'engagement illustre parfaitement ces propos.

### 2.2.2.1 NOTION DE L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

Les projets, en tant qu'activités temporaires, requièrent l'aide, les aptitudes, les compétences de plusieurs acteurs pour leur réalisation (Leyrie et al., 2022). Il est donc nécessaire d'avoir des parties prenantes engagées (Leyrie et al., 2022). Ainsi, l'engagement des parties prenantes se définit comme étant une implication des parties prenantes dans les tâches, les activités de l'organisation, du projet pour l'atteinte d'un objectif commun qui est l'obtention des résultats recherchés (Figueiredo Filho et al., 2021). L'engagement des parties prenantes représentait autrefois les techniques et les tactiques utilisées par les entreprises pour mettre en relation les différentes parties prenantes (Kujala et al., 2022). L'engagement des parties prenantes à travers les écrits d'un certain nombre d'auteurs Brodie et al. (2013); Mysore et al. (2019); Pansari et Kumar (2017), est défini comme « leur implication dans un projet par le biais d'une collaboration, d'une coordination ou d'une consultation à différents moments pour recueillir des informations, partager des connaissances, résoudre des problèmes et prendre des décisions » (Leyrie et al., 2022, p. 28). Mysore et al. (2020) appuie ces propos en disant que l'engagement des parties prenantes représente leur implication dans le projet à travers la communication des données, l'échange des informations, des connaissances, la participation et la coordination dans les travaux. Quant à Bahadorestani et al. (2020), il est le mécanisme par lequel les parties prenantes communiquent, sont impliquées et le moyen par lequel ils interagissent entre eux pour atteindre les résultats escomptés. En outre, l'engagement des parties prenantes se définit comme « communiquer, impliquer et développer des relations avec les parties

prenantes » (Jayasuriya et al., 2020, p. 668). De plus, Nguyen Tuan et Mohamed (2021) associent la communication, l'amélioration des relations, l'implication et la participation des parties prenantes à leur engagement. Nguyen et al. (2018), l'identifient comme étant un moyen permettant d'accroître les connaissances des parties prenantes et de réduire les conflits potentiels entre eux. L'engagement est simplement considéré comme « un acte de responsabilité sociale de l'entreprise alors qu'en fait il peut s'agir d'une pratique morale neutre » (Collinge, 2020, p. 9). Dans sa logique, il dit que « d'un point de vue éthique », il permet de fortifier la prise de « décision inclusive » et de « promouvoir l'équité ». En résumé, l'implication et la participation sont les éléments constituant l'engagement des parties prenantes (Nguyen et Mohamed, 2021). L'implication est considérée comme tout moyen permettant aux parties prenantes de prendre connaissance des informations sur le projet et la participation, quant à elle, concerne tout moyen permettant une collaboration, une coordination entre les parties prenantes (Nguyen et Mohamed, 2021). Selon Collinge (2020; 2024) l'engagement est un processus de communication, de dialogue et de conversation. L'objectif de l'engagement des parties prenantes est de permettre une contribution de celles-ci au projet (Nguyen et al., 2018). Ainsi, il peut être résumé en ces termes : communication, collaboration. De plus, Jayasuriya et al. (2020) réaffirment en donnant quelques formes d'engagement, à savoir la communication, la collaboration, l'implication, la consultation, le partage d'information et l'action de responsabiliser. De par la définition de l'engagement des parties prenantes, la littérature définit trois composantes à savoir la composante morale, la composante stratégique et la composante pragmatique (Kujala et al., 2022).

## 2.2.2.2 COMPOSANTES DE L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

Selon la définition de l'engagement des parties prenantes dans la littérature, trois composantes, à savoir morale, stratégique, pragmatique sont distinguées.

- La composante morale : elle correspond à la conduite morale et l'implication des parties prenantes, la responsabilité et l'indépendance des parties prenantes (Ghodsvali et al., 2019), la considération de la satisfaction et les capacités des parties prenantes (Todeschini et al., 2020).
- La composante stratégique trouve son origine dans la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), c'est-à-dire l'engagement basé sur les intérêts et les avantages économiques. Ainsi, elle correspond à l'apport de création de valeur par la volonté des parties prenantes aux contributions de ressources pour l'atteinte des résultats, tels que la performance financière (Gupta et al., 2020) ou la réputation concurrentielle de l'entreprise (Barney, 2018; Jones et al., 2018).
- La composante pragmatique fait référence à la combinaison des deux autres aspects de l'engagement, à savoir stratégique et morale (Freeman et al., 2017) pour une création de valeur commune. En effet, elle s'accentue sur les pratiques et résolutions pour une amélioration de la vie des parties prenantes (Kujala et al., 2022).

Plusieurs auteurs combinent ces composantes pour en tirer une définition complète de l'engagement des parties prenantes (Kujala et al., 2022). En effet, en englobant les trois composantes des intervenants, il arrive à la définition suivante de l'engagement des parties prenantes :

l’interaction entre une entreprise et ses parties prenantes qui abordent des problèmes de connaissances pour améliorer la correspondance dans la compréhension entre les managers et les parties prenantes, aidant ainsi à résoudre les défis éthiques auxquels sont confrontés les gestionnaires (Mitchell et al., 2022, p. 77).

Cependant, certains auteurs mettent l’accent sur une composante et/ou une combinaison des deux (Kujala et al., 2022). Cette diversification des composantes de l’engagement des parties prenantes explique la multitude d’activités liées à l’engagement des parties prenantes.

#### 2.2.2.3 LES ACTIVITÉS DE L’ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

L’engagement des parties prenantes est un élément important dans la gestion des projets particulièrement dans le domaine de la construction. Selon Kujala et al. (2022), trois types d’activités définissent l’engagement : les activités de nature morale, stratégique et pragmatique. Plusieurs auteurs ont considérablement développé cette classification en fournissant des exemples pratiques, des données et des démonstrations empiriques. Cela permet de saisir plus efficacement les processus et les manières d’engagement des parties prenantes dans divers environnements organisationnels.

Tableau 9 : les activités de l'engagement

Catégories	Définition et finalités (Kujala et al., 2022)	Illustrations empiriques (Shackleton et al., 2019)	Pratiques opérationnelles (Papagiannakis et al., 2019) ; (Provasnek et al., 2018), (Kumar et al., 2019)
Activités morales	Les activités d'engagement moral impliquent la participation des employés et de la communauté, fondée sur une logique éthique et inclusive pour favoriser la confiance, la légitimité et la justice, la participation ascendante et l'autonomie des acteurs marginalisés.	11% des projets mettent en œuvre des ateliers communautaires et des programmes éducatifs : co-construction d'un plan de gestion de cactus en Afrique du Sud pour concilier communautés, agriculteurs et autorités locales.	Partenariats avec ONG, programmes éducatifs, dons humanitaires. Inclusion des stakeholders silencieux.
Activités stratégiques	Les activités stratégiques comprennent la communication unidirectionnelle et bidirectionnelle, comme les conférences, les rapports, les réunions, les bulletins, les bases de données, les formations, les ateliers et les négociations visant à aligner divers intérêts par le biais de mécanismes de communication, de coordination, et de gouvernance.	Des outils comme les questionnaires, les ateliers fermés, les entretiens sont utilisés dans des projets pour influencer les décisions (p.18-22).	Transparence, rapports, certifications Intégration des clients et fournisseurs dans les processus d'innovations CSR explicite (USA) vs CSR implicite (Japon)
Activités pragmatiques	Ces pratiques reposent sur une approche collaborative et contextuelle, favorisant la cocréation, l'innovation collective et l'apprentissage organisationnel par un dialogue continu. Elles impliquent les parties prenantes dans diverses formes de collaboration pour atteindre les résultats souhaités.	23% des projets recouvrent à la citizen science et à la recherche participative Exemple : création collaborative de codes de conduites en Belgique.	Journées portes ouvertes, réseaux sociaux, évènements collaboratifs Papagiannakis (p.941-943) : engagement communautaire stimulant l'innovation. Création d'infrastructures sociales collaboratives.

À travers le tableau 9, il ressort une complémentarité entre les approches conceptuelles, empiriques et opérationnelles. En effet, la typologie de Kujala et al. (2022) offre tout d'abord un cadre théorique robuste qui permet d'identifier trois types d'engagement : moral, stratégique et pragmatique. Ces catégories fournissent un cadre d'analyse précieux pour saisir les dynamiques d'engagement des parties prenantes. Ensuite, les conclusions de Shackleton et al. (2019) confirment cette structure en offrant une validation empirique. Les chercheurs démontrent que les méthodes d'implication diffèrent grandement en fonction des situations, avec des statistiques précises : 11% des initiatives favorisent les ateliers, 61% font appel à des sondages pour cerner d'avantages les besoins des parties prenantes intéressées et 23% reposent sur des démarches participatives.

De plus, les études de Davila et al. (2018); Papagiannakis et al. (2019); Provasnek et al. (2018) offrent une vision pratique en expliquant les étapes précises pour leur application concrète. Ils soulignent des initiatives comme la formation de partenariats à l'échelle locale et internationale, l'élaboration de programmes pédagogiques, l'implication des parties prenantes dans les processus d'innovation de programmes pédagogiques, l'implication des parties prenantes dans les processus d'innovation et la mise en place de réseaux collaboratifs pour répondre aux exigences sociales.

Enfin, Kumar et al. (2019) complètent cette étude en ajoutant une dimension comparative concernant l'effet des contextes culturels. Dans les nations occidentales, les initiatives d'engagement se basent principalement sur des pratiques explicites et sont formalisées dans des rapports publics. En revanche dans les pays asiatiques elles suivent une approche implicite, intégrée aux processus internes et peu visible de

l'extérieur.

Par conséquent, l'analyse comparative de ces travaux souligne le caractère multidimensionnel des actions d'engagement, qui nécessitent une adaptation des méthodes aux particularités culturelles, institutionnelles et territoriales et chaque initiative.

### 2.2.3 ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES DANS LES PROJETS DE CONSTRUCTION

Plusieurs recherches scientifiques ont contribué à l'émergence de l'intérêt de faire avancer l'engagement dans le domaine de la construction (Xue et al., 2020). C'est le cas de Mok et al. (2015) qui, dans leur intérêt de contribuer à l'avancée de la gestion des parties prenantes dans les grands projets de construction (Mégaprojets), arrivent aux résultats que les approches inclusives et participatives favorisent la collaboration et réduisent les conflits. Ika et al. (2020), soutiennent que le progrès du projet dépend de la coopération des parties prenantes. Ils signifient qu'elle crée des avantages compétitifs, accorde une équité à l'organisation, optimise l'aménagement du projet aux changements. En outre, Figueiredo Filho et al. (2022) à travers leur étude qui consistait à analyser la relation entre la gestion des parties prenantes et celles des risques, arrivent aux mêmes résultats que (Barrane et al., 2021; Gupta et al., 2019; Isike et Ajeh, 2017; Xia et al., 2018) à savoir que l'engagement des parties prenantes contribue aux stratégies de gestion des risques. L'engagement de parties prenantes est donc un outil pour réduire les risques. Toukola et Ahola (2022) analysent l'utilisation des outils favorisant la participation des parties prenantes dans les projets de développement urbain et soulignent que leurs résultats corroborent ceux de (Cuppen et al., 2016) en

montrant que ces outils facilitent la compréhension mutuelle et contribuent à réduire les désaccords entre les parties prenantes. En effet, Cuppen et al. (2016) dans leur étude, ils mettent en évidence la complication liée aux appréhensions des parties prenantes et soulignent la nécessité d'une gestion flexible et continue pour le succès des projets d'infrastructures énergétiques. Aussi, leur affirmation selon laquelle l'engagement des parties prenantes améliore la création de valeur est conforme aux études de (Fuentes et al., 2019; Oppong et al., 2017; Zerjav et al., 2021)(Martinsuo, 2020). De plus, ils confirment l'étude de plusieurs affirmant que les médias sociaux (Fredericks et Foth, 2013) et l'utilisation des consultants (Stapper et al., 2020) sont des outils qui occasionnent la participation des parties prenantes et la diffusion de l'information. Nguyen et al. (2019), quant à eux, ont examiné à travers la construction vietnamienne les moyens par lesquels les parties prenantes influencent le projet. Ali et Haapasalo (2023) ont contribué aux clarifications conceptuelles sur les niveaux de développement des relations et les défis liés à ces projets. Collinge (2020), lui, examine la question de l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction tout en liant à la responsabilité sociale des entreprises (RSE), les comportements éthiques et les pratiques de gestion. Leur résultat dégage l'idée que l'engagement est un mécanisme complexe engendrant des responsabilités, des actions organisationnelles et des exigences de travail et peut être moralement neutre, varié entre comportements responsables, paternalistes, néoclassiques et stratégiques (Mysore et al., 2021). L'étude Lehtinen et Aaltonen (2020), qui avait pour objectif d'examiner la manière dont les parties prenantes internes organisent et encadrent l'engagement des parties prenantes externes dans les projets inter organisationnels. Cette étude, menée à partir d'une

analyse de plusieurs cas portant sur deux projets d'infrastructures en Europe du Nord, identifie trois solutions pour favoriser l'engagement des parties prenantes. La première recommandation suggère des indicateurs de suivi de relations, des communicateurs (équipe d'information) et des activités d'engagement ordonné. La deuxième recommandation fait allusion au milieu favorisant la coopération, la collaboration et l'importance des valeurs de l'engagement. La troisième recommandation mentionne une flexibilité des opérations quotidiennes, un système de communication efficace pour recueillir des retours et diffuser les informations. En examinant comment l'engagement des parties prenantes pourrait améliorer la performance des projets de construction en Afrique du Sud, en identifiant les obstacles perçus et en proposant des solutions pour surmonter ces défis, (Ebekozien et al., 2024) arrivent aux mêmes résultats que (Nguyen et Mohamed, 2021; Yang et al., 2014). En effet, leurs conclusions affirment la nécessité de l'engagement des parties prenantes pour la réussite des projets de construction. Parallèlement, ils spécifient les obstacles entravant l'engagement des parties prenantes dans ce domaine, notamment ceux liés aux individus (les conflits d'égo, les jeux de reproches, ...), aux organisations et aux gouvernements. Senaratne et al. (2023) ont cherché dans leur étude à examiner l'état de connaissance des recherches sur la collaboration des parties prenantes dans l'économie circulaire des projets de constructions. Ainsi, leurs résultats mettent en évidence la présence de modèles, d'actions et stratégies de collaboration et signifient que cela ne suffit pas à la création d'une circularité absolue dans la construction. En cherchant à explorer les défis rencontrés par les parties prenantes dans les projets de construction, ils mettent en évidence comment la dynamique des parties prenantes est influencée par l'interaction

entre l'influence des parties prenantes, les activités de gestion des parties prenantes et les conditions contextuelles du projet. Mysore et al. (2019), à travers des recherches empiriques antérieures, appuient que des facteurs tels que la priorité, la culture, les intérêts, la confiance, les jeux de pouvoir, la politique, la structure organisationnelle, la gouvernance et les communications virtuelles peuvent influencer négativement l'engagement des parties prenantes. Ces études, en effet, identifient les éléments pouvant nuire à l'engagement des parties prenantes.

En résumé, Xue et al. (2020) identifient trois articles importants dans le domaine de la gestion des parties prenantes dans la construction, à savoir : (Mok et al., 2015) qui ont étudié la gestion des parties prenantes sur les mégaprojets, (Yang et al., 2009), qui ont fait une synthèse des études sur le bâtiment et (Oppong et al., 2017) sur les questions de performance des parties prenantes. Ainsi, ces auteurs soulignaient l'importance de mettre en place un cadre pratique et un réseau d'analyse de la gestion des parties prenantes dans les projets de construction.

#### 2.2.3.1 NOTION DE PROJET DE CONSTRUCTION

Les projets de construction sont larges tant par leur appellation que leur fonction (Mok et al., 2015). Ainsi, on distingue plusieurs types de projets de construction qui peuvent être regroupés en deux, à savoir les infrastructures civiles et celles sociales (Prebanić et Vukomanović, 2023). Les infrastructures civiles représentent les ponts, les autoroutes, les pipelines, les mégaprojets et bien d'autres ouvrages civils et ceux sociaux, (il s'agit des hôpitaux, des écoles, des tribunaux, des bâtiments administratifs et des logements) (Prebanić et Vukomanović, 2023). Ces deux types de projets de

construction ont en commun un environnement complexe, à savoir le nombre très important des parties prenantes (Xue et al., 2020).

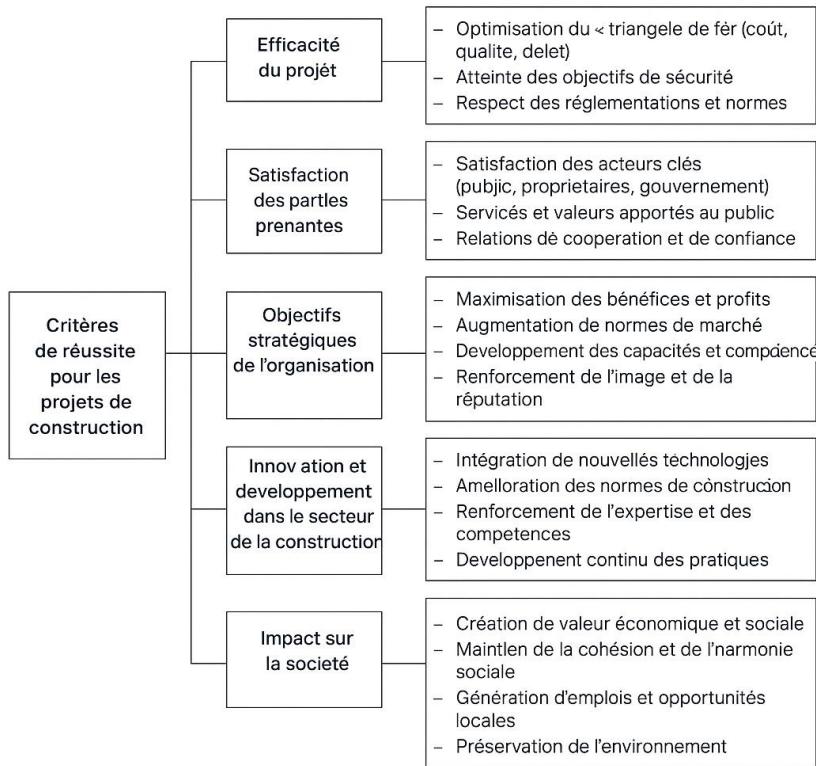
### 2.2.3.2 LES PARTIES PRENANTES DANS LES PROJETS DE CONSTRUCTION

Les parties prenantes dans les projets de construction sont les personnes ou individus impliqués et affectés par les activités des projets de construction tout au long du cycle de vie du projet pour atteindre l'objectif de celui-ci (Oke et Aigbavboa, 2017). Cela concerne entre autres le(s) propriétaire(s), les consultants, les entrepreneurs, les fournisseurs, le gouvernement, la communauté locale ainsi que les médias publics (Xue et al., 2020). Il en est de même pour Do et al. (2022) qui affirment que les différentes parties prenantes dans les projets de construction sont les propriétaires, les consultants des agences d'état, les entrepreneurs, les fournisseurs et les utilisateurs finaux. La liste non exhaustive des parties prenantes dans les projets de construction sont entre autres les clients, les propriétaires, commanditaires, les financiers, l'entrepreneur principal, entrepreneur général ou sous-traitants, les fournisseurs de matériaux et des matériels, l'architecte, le mètreur, les employés, les ingénieurs, les archéologues, les consultants en développement durable, les responsables du développement, le gouvernement local, le gouvernement national, les coordinateurs de conception, les organismes de réglementation, le directeur général, le directeur technique, les écologistes, les environnementalistes, le chef de projet, le responsable de zone, les constructeurs, le directeur de construction, les géomètres, ainsi que d'autres consultants spécialisés (Oke et Aigbavboa, 2017).

#### 2.2.4 LE SUCCÈS DANS LES PROJETS DE CONSTRUCTION

Le succès des projets est défini à travers l'atteinte des objectifs de coûts, de temps et de qualité (Khan et al., 2021). Les « critères du triangle de fer, à savoir le respect des délais, du budget et de la qualité/portée, constituent la perspective traditionnelle pour évaluer le succès des projets d'infrastructure » (Locatelli et al., 2023, p. 413). Cependant, le triangle d'or est insuffisant pour juger le succès global d'un projet de construction (Locatelli et al., 2023). « Le projet ne serait pas considéré comme réussi sans tenir compte des besoins et des attentes des parties prenantes, bien que le projet ait été achevé dans les délais, le budget et la portée estimée» (Khan et al., 2021, p. 5). Ainsi, ils continuent en disant que les critères de succès devraient prendre en compte les aspects stratégiques et opérationnels. C'est dans ce sens que Wang et al. (2023) déduisent que la définition du succès des projets de construction est difficile vu son caractère ambigu, inclusif et multidimensionnel. Selon Pinto et Slevin (1987), la réussite du projet dépend du temps (achevé le projet à temps), du budget (respect du budget), les objectifs prévus (portée, qualité...) et l'acceptation des résultats par le client (satisfaction du client). Pour Cooke-Davies (2002), le succès du projet est reparti sur trois niveaux, à savoir le respect des contraintes du triangle d'or, en d'autres termes la réussite de la gestion du projet, ensuite la satisfaction des parties prenantes à savoir le propriétaire, le sponsor, les développeurs, le rapport qualité-prix, et enfin le dernier niveau correspond à la compétitivité sur le marché. Par conséquent, le triangle d'or ne suffit pas à lui seul pour évaluer le succès des projets de constructions (Wang et al., 2023). He et al. (2021) a développé cinq dimensions pour définir le succès des projets d'infrastructures, particulièrement les mégaprojets. Ces cinq dimensions sont entre

autres l'efficacité du projet, la satisfaction des principales parties prenantes, les objectifs stratégiques de l'organisation, l'innovation et le développement du secteur de la construction, et l'impact global sur la société.



**Figure 16 : cadre conceptuel des critères de réussite des projets d'infrastructure**

(Wang et al., 2023, p. 1820)

À travers le cadre conceptuel proposé par (Wang et al., 2023), nous retrouvons la satisfaction des parties prenantes qui se subdivise en plusieurs sortes de critères. Ces critères font ressortir une bonne coopération et relation des parties prenantes. Ainsi donc cela revient à dire que l'engagement des parties prenantes est un critère de réussite des projets de construction. En effet, l'étude de Wang et al. (2023) a révélé que les facteurs liés aux parties prenantes telles que les bonnes relations, la bonne coopération, la communication occupent une place très importante dans le succès des projets de

construction. Ils sont considérés comme indispensables au succès des projets en général et plus encore pour la construction vu leur complexité (Cerić et al., 2021).

### 2.3 MISE EN ÉVIDENCE DES RELATIONS ENTRE LES FACTEURS X, Y, Z

La mise en relation des différents facteurs (figure 8), à savoir la gestion des parties prenantes (X), le succès des projets de construction (Y), l'engagement des parties prenantes (Z), nous permettra de donner un cadre d'analyse du sujet.

#### 2.3.1 RELATION ENTRE GESTION DES PARTIES (X) PRENANTES ET ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES (Z)

Les propositions entre X et Z sont les suivantes :

Proposition 1 : Les stratégies de gestion des parties prenantes améliorent significativement l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction ;  
 Proposition 2 : L'engagement des parties prenantes influence la gestion des parties prenantes dans les projets de construction.

#### 2.3.2 RELATION ENTRE LA GESTION DES PARTIES PRENANTES (X) ET LE SUCCÈS DES PROJETS DE CONSTRUCTION (Y)

Les propositions entre X et Y sont :

Proposition 3 : Les facteurs clés de succès de la gestion des parties prenantes contribuent à la réussite des projets de construction ;  
 Proposition 4 : Le succès des projets de construction dépend de la gestion des parties prenantes.

### 2.3.3 RELATION ENTRE L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES ET LE SUCCÈS DES PROJETS DE CONSTRUCTION (Z) ET (Y)

Les propositions entre Z et Y sont :

Proposition 5 : L'engagement des parties prenantes est important pour le succès des projets de construction;

Proposition 6 : Le succès dépend de l'engagement des parties prenantes.

## SYNTHÈSE DES HYPOTHÈSES ET PROPOSITIONS

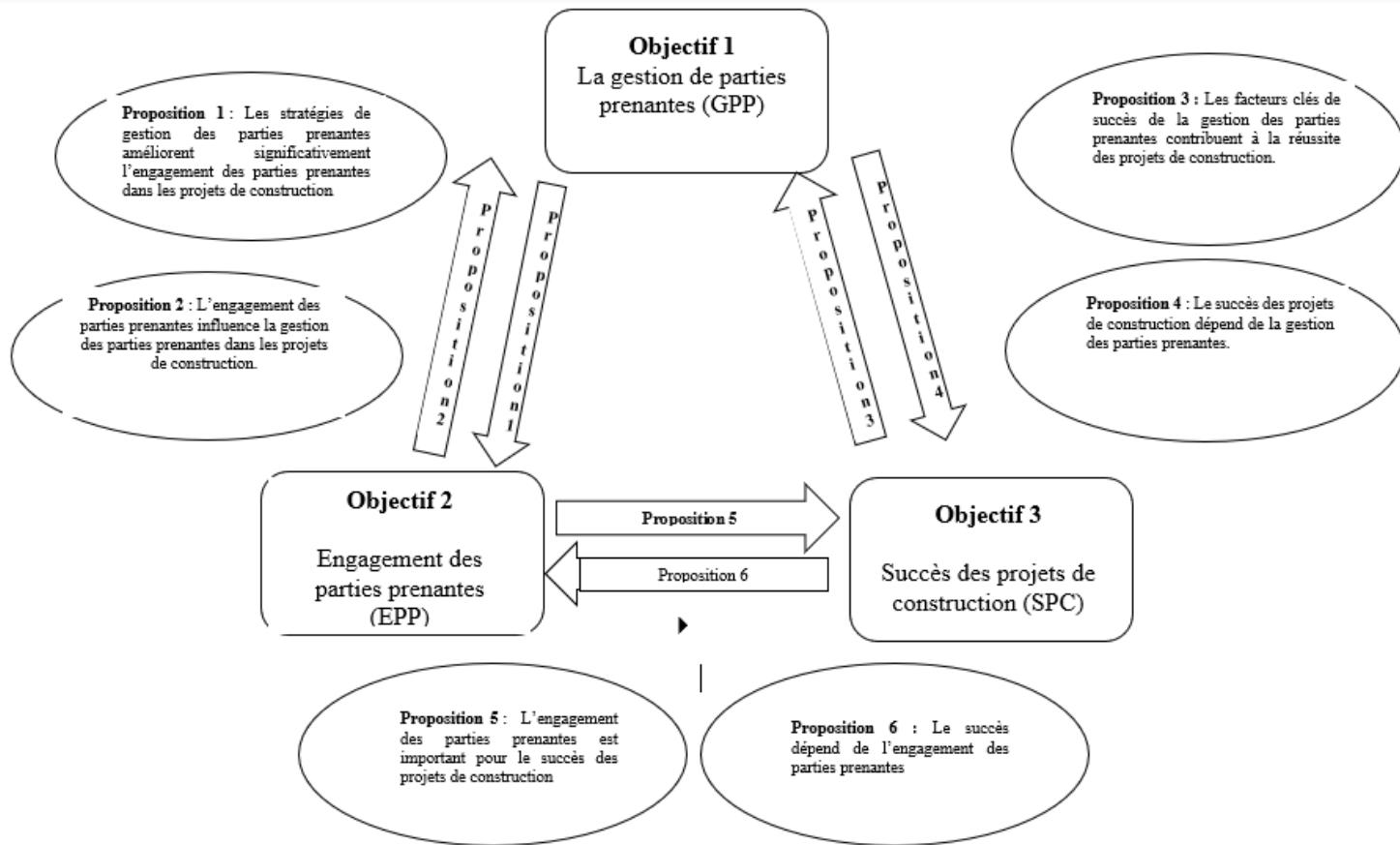


Figure 17 : Synthèse des résultats

Le tableau 10 fait une synthèse des objectifs et propositions.

**Tableau 10: Synthèse des objectifs et propositions**

N°	Objectifs	Questions de recherche	Propositions
1	La stratégie de gestion des parties prenantes	<b>QR1 :</b> Quelles stratégies de gestion efficaces de parties prenantes favorisent l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- P1. Les stratégies de gestion des parties prenantes améliorent significativement l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction</li> <li>- P2. L'engagement des parties prenantes influence la gestion des projets de construction</li> </ul>
2	La contribution de l'engagement (gestion) des parties prenantes	<b>QR2 :</b> Comment l'engagement (gestion) des parties prenantes contribue au succès dans les projets de construction ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- P3. Les facteurs clés de succès de la gestion des parties prenantes contribuent à la réussite des projets de construction</li> <li>- P4. Le succès des projets de construction dépend de la gestion des parties prenantes</li> </ul>
3	Élaboration d'un cadre théorique	<b>QR3 :</b> Comment un cadre théorique spécifique axé sur l'engagement peut-il contribuer à l'optimisation des résultats dans les projets de construction ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- P5. L'engagement des parties prenantes est important pour le succès des projets de construction</li> <li>- P6. Le succès dépend de l'engagement des parties prenantes</li> </ul>

## CHAPITRE 3

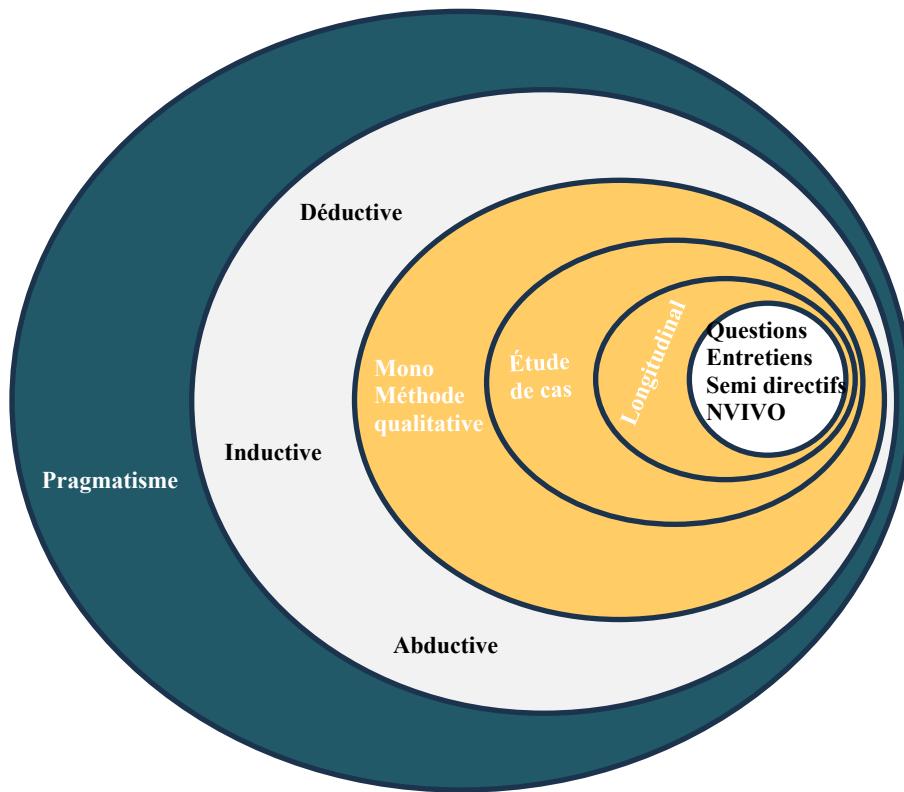
### APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Cette section fait cas de la méthodologie utilisée pour aboutir aux résultats de ce projet. Il détaille les choix épistémologiques, ontologiques, qui orientent la démarche, notamment l'adoption du pragmatisme comme posture philosophique en cohérence avec la complexité des projets de construction. En outre, il étale les approches méthodologiques mobilisées (l'abduction, l'induction, la déduction), qui permettent une analyse flexible de l'étude.

Les méthodes de collectes, les outils d'analyse ainsi que comment procéder pour répondre aux questions de recherche en vue d'atteindre l'objectif de l'étude sont exposés. Enfin, il aborde les considérations éthiques liées à la recherche.

### 3.1 VUE D'ENSEMBLE DE LA MÉTHODOLOGIE

L'oignon de la recherche de cette présente étude est celui de (Saunders et al., 2023). En effet, la figure suivante, qui constitue l'oignon de la recherche, résume de manière brève l'approche méthodologique que nous envisageons.



**Figure 18 : L'oignon de recherche**

(Saunders et al., 2023, p. 177)

### 3.2 POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE

L’engagement des parties prenantes ayant pour fonction d’établir des liens entre les différents acteurs dans les projets, une approche pragmatiste, telle que formulée par (Lorino, 2018) , sera privilégiée pour l’étude. Cette approche offre une base théorique pour analyser l’engagement des parties prenantes dans les projets de construction en s’appuyant sur des concepts clés, qui sont l’action, la prise de décision collective, l’enquête et l’adaptation aux environnements complexes (Lorino, 2018). Selon Lorino (2018), les actions humaines ne sont pas figées, par conséquent elles sont changeantes voire flexibles, nécessitant constamment des adoptions spécifiques. Parallèlement, elle est comparable à l’engagement des parties prenantes dans les projets de construction qui est changeant à tout moment et nécessite lui aussi des adaptations spécifiques voire des improvisations. Aussi, l’enquête est d’une importance capitale pour l’engagement des parties prenantes dans les projets de construction, du moment où il devient un outil pour le comprendre et le réorienter. Lorino (2018), à travers ce paradigme, souligne la nécessité d’avoir des approches flexibles adaptatives où chaque action d’enquête permet de construire des habitudes, des coopérations et de redéfinir les pratiques selon les exigences du moment. Selon Lorino (2018), chaque contexte de travail diversifié par les interactions des différents acteurs et leurs objectifs donne lieu à des interprétations et des adaptations. Par conséquent, en s’appuyant sur cette dimension sociale de l’approche de Lorino, notre étude indexe ainsi l’aspect complexe de l’engagement des parties prenantes dans les projets de construction. De ce fait chaque action fait partie d’un réseau d’interprétation, de valeurs communes et de symboles essentiels pour comprendre la complexité des projets de construction.

En résumé, cette approche de Lorino donne un cadre pratique et adapté pour appréhender les révisions continues dans les projets de construction. Aussi, elle permet d'analyser les interactions complexes, particulièrement les incertitudes et le nombre de parties prenantes. De plus, le concept de construction collective du sens est essentiel au succès des projets de construction, car chaque partie prenante s'implique activement pour répondre aux changements et aux obstacles inattendus.

Sur le plan ontologique, le pragmatisme affirme que la réalité change en permanence par les actions et les interactions des acteurs impliqués. Cela est dû à l'évolution et à la fluctuation de l'engagement des parties prenantes qui est influencé par les pratiques concrètes et les défis du projet.

«L'épistémologie de l'enquête n'est pas une épistémologie de la «vérité», à proprement dit, puisque le résultat de l'enquête est toujours temporaire et faillible, exposé au flux continu de nouvelles expériences» (Lorino, 2018, p. 110). En effet, «Dans le cadre de l'investigation, la réflexion ne consiste pas à représenter le monde mais à explorer de nouvelles façons d'agir en tâtonnant et en expérimentant» (Lorino, 2018, p. 110). De ce fait, « les pragmatistes définissent une épistémologie de l'investigation qui s'applique à tout type de construction sociale de la connaissance » (Lorino, 2018, p. 110). En outre, elle accentue que la connaissance découle de l'action et que son authenticité repose sur le pragmatisme (aspect pratique). En effet, Lorino (2018) aborde l'épistémologie pragmatiste en soulignant que la connaissance découle de l'expérience et de l'action collective. Cette perspective se veut être un processus évolutif influencé par des interactions humaines (parties prenantes des projets de construction dans notre étude). De ce fait, la recherche de connaissance est considérée

comme un processus continu de conceptualisation et d'expérimentation dans lequel les concepts sont appliqués de manière hypothétique et sont réévalués en fonction des expériences pratiques. De ce fait, une approche qualitative sera adoptée dans l'objectif de cerner comment les interactions entre les différentes parties prenantes influencent les résultats dans les projets de construction. Ainsi, cette approche pragmatiste permettra de saisir l'engagement des parties prenantes comme une série d'actions continuellement évolutives (changeantes) et d'établir des recommandations pratiques pour l'améliorer dans un environnement incertain.

### 3.3 LES THÉORIES MOBILISÉES

Les théories mobilisées ici sont la théorie des parties prenantes et celle de la complexité.

- Les projets de construction sont l'un des projets qui requièrent un nombre très important de parties prenantes du fait du volume de travail, du temps alloué et des multiples incertitudes (Aaltonen et al., 2024). De ce fait, en mobilisant la théorie des parties prenantes, il sera question de définir les différents acteurs, leurs attentes pour voir comment leur engagement peut être optimisé pour l'atteinte des résultats. En effet, elle permettra de renforcer les stratégies pour un engagement efficace des parties prenantes en vue d'atteindre les objectifs du projet. Ainsi, la mobilisation de la théorie des parties prenantes dans notre étude se justifie par le fait qu'elle nous permet de clarifier les rôles, les responsabilités et les intérêts de chaque partie prenante impliquée dans les projets de construction. Par cette identification des parties prenantes, une gestion plus efficace des relations entre les parties prenantes sera établie afin d'encourager

la participation des acteurs du projet. Cependant, elle ne permet pas de saisir l'aspect changeant et incertain des projets de construction.

- La multiplicité des acteurs impliqués, des interactions multiples, des incertitudes liées à l'environnement et de la non-continuité rend compliqués les projets de construction tout au long de leur cycle (Machiels et al., 2023). Ainsi, le déploiement de la théorie de complexité est justifié au vu du caractère complexe et adaptatif des projets de construction. En effet, ces projets sont caractérisés par une discontinuité dans le déroulement des étapes, ce qui justifie leur caractère adaptatif. La théorie de la complexité aidera à appréhender l'implication des acteurs face aux événements imprévus, aux interactions mutuelles et aux ajustements constants. Il est crucial de représenter les réactions des parties prenantes afin de repérer les mécanismes d'ajustement et de répondre à ces événements imprévus et incertains.

En résumé, cette combinaison de la théorie des parties prenantes et la théorie de la complexité offrira un cadre de gestion des parties prenantes mais aussi permettra de comprendre l'influence des interactions complexes (non linéaires) et les adaptations continues entre ces acteurs sur le succès global du projet.

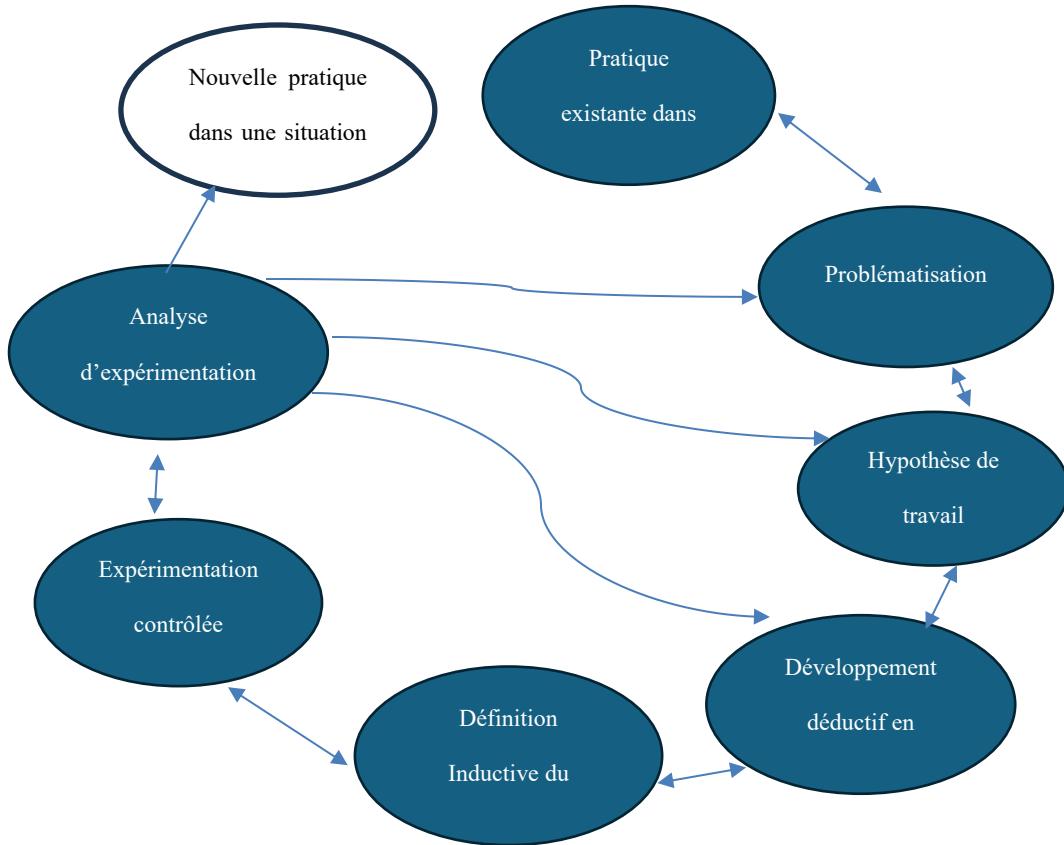
### 3.4 LES NIVEAUX D'ANALYSES ET UNITÉS D'ANALYSES

En vue de structurer l'étude, le niveau d'analyse individuel sera privilégié. Il sera question de comprendre la perception de l'engagement des parties prenantes, et d'examiner les interactions dans les projets de construction selon chaque acteur. De ce fait, il sera question d'analyser avec ces acteurs les différentes interactions relationnelles entre les parties prenantes en identifiant les relations harmonieuses, les

tensions et la manière dont ces relations influencent le succès du projet. En effet, cette étude vise à impliquer les responsables de projets, les ingénieurs, les architectes et toute personne impliquée dans les projets de construction pour examiner les comportements interpersonnels (coopération, conflit, communication, collaboration, résolution de conflits). En faisant cette analyse, nous pourrons évaluer l'influence des diverses interactions sur la gestion et la réussite des projets de construction. Bien que notre étude soit centrée sur le niveau d'analyse individuel, il est important de noter que ces tendances interpersonnelles se produisent dans des contextes organisationnels qui impactent aussi les relations. Par conséquent, il sera important de considérer les effets des structures organisationnelles et des conditions environnementales sur ces interactions individuelles. Cela permettra d'obtenir une compréhension exhaustive des interactions interpersonnelles qui façonnent les projets, ainsi que des stratégies pour améliorer leur gestion.

### 3.5 LES APPROCHES DE RECHERCHES

Notre approche repose sur le pragmatisme de Lorino, qui intègre trois catégories d'inférences : l'abduction, la déduction et l'induction (Lorino, 2018). Les sept étapes (figure 19) de l'enquête pragmatiste, itératives et enchevêtrées offrent la possibilité d'explorer de manière flexible les phénomènes étudiés, spécialement adaptées aux contextes complexes comme les projets de construction.



**Figure 19 : Méthode de recherche pragmatique**

(Lorino, 2018, p. 112)

L'objet de cette étude est d'analyser l'interprétation des actions et des pratiques imprévues en lien avec l'implication des parties prenantes dans les projets de construction. En se basant sur ces observations, des hypothèses seront formulées, et des théories élaborées sur les dynamiques de cet engagement. Des entretiens et les observations des faits de terrain permettront d'identifier des thèmes récurrents, conduisant à l'élaboration d'un modèle théorique. Ce modèle sera ensuite confronté aux théories existantes, notamment la théorie des parties prenantes et celle de la complexité. Des hypothèses concernant l'impact de l'engagement des parties prenantes sur le succès des projets de construction seront émises. Après validation ou ajustement

de ces hypothèses, une confirmation ou une révision des théories en fonction des résultats obtenus sera effectué. Étant donné la sous-théorisation du sujet et la flexibilité analytique nécessaire, une combinaison des approches abductive, inductive et déductive sera adoptée. En outre, des connaissances pratiques et théoriques de l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction seront développées.

- Approche abductive

À partir des observations inattendues ou anormales dans la pratique de l'engagement des parties prenantes, des hypothèses seront formulées. Les comportements inattendus ou les réponses des parties prenantes face à des défis spécifiques du projet peuvent mettre en évidence des tendances naissantes dans un contexte de construction. En effet, « l'explication abductive a un statut conjecturel et sera informée ou confirmée au cours des étapes ultérieures de l'enquête » (Lorino, 2018, p. 113). En fait, « ce n'est qu'un compte rendu crédible de la réalité qui permet aux enquêteurs de poursuivre leur effort d'enquête. » (Lorino, 2018, p. 113). Ainsi, elle « doit filtrer les récits potentiels en fonction de leur plausibilité et de leur testabilité perçue, et retenir les propositions qui sont rationnellement analysables et pratiquement testables dans les étapes suivantes de l'enquête » (Lorino, 2018, p. 113). Vu que cette approche ne se restreint pas aux théories existantes, de nouveaux modèles d'interactions pourront être dénichés. Au regard de l'environnement évolutif et incertain et du fait que les acteurs sont interconnectés dans les projets de construction, il est nécessaire d'adopter une approche abductive (Lorino, 2018).

- Approche inductive

L'approche inductive lie les « conditions spécifiques de l'expérimentation, un ensemble de cas particuliers, à la nature générique de la proposition testée, en définissant des conditions de validité convenues » (Lorino, 2018, p. 114). Ainsi, «Les hypothèses peuvent être soit confirmées soit révisées en fonction des résultats de l'expérimentation» (Lorino, 2018, p. 114). En adoptant cette approche, une identification des modèles théoriques directement issus de la réalité des interactions entre les parties prenantes sera faite. L'induction joue un rôle crucial dans cette étude, vu qu'elle permettra de comprendre les pratiques répétitives et adaptatives des parties prenantes. En analysant régulièrement l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction, on pourra repérer des orientations changeantes et comment elles influencent la gestion et le succès des projets. L'évaluation de ce processus permettra d'apprécier la façon dont les stratégies d'implication évoluent en fonction des circonstances spécifiques de chaque projet.

- Approche déductive

L'objectif de cette approche est de transformer les hypothèses en proposition empiriquement vérifiable. Selon Lorino (2018), elle ne génère aucune connaissance, car sa conclusion est déjà établie dans ses bases. C'est pourquoi l'approche déductive sera utilisé pour tester des hypothèses dérivées des théories des parties prenantes et de la complexité que nous mobilisons dans notre étude. Par exemple, l'hypothèse selon laquelle un engagement actif et efficace des parties prenantes favorise le succès des projets de construction sera texté. Cette hypothèse sera évaluée à travers l'analyse des

données recueillies lors de l'étude de cas de plusieurs projets de construction. Selon les résultats, il sera possible de valider ces théories ou de les adapter pour mieux refléter les dynamiques observées.

En associant les méthodes abductive, inductive et déductive, il sera possible d'avoir une meilleure compréhension de la complexité des interactions entre les parties prenantes et leur impact sur le succès des projets de construction. L'abduction permet de formuler de nouvelles hypothèses à partir des observations imprévues, l'induction teste les hypothèses émises tout en générant des théories et la déduction valide ces théories ou les ajuste en fonction des résultats. En combinant ces trois inférences, l'étude adopte une approche globale qui peut intégrer à la fois des tendances et des cadres théoriques déjà en place.

### 3.6 DESIGN RECHERCHÉ ENVISAGÉ

Une recherche qualitative descriptive sera adoptée pour la recherche. En effet, cette recherche sera basée sur des entretiens semi-directifs menés avec des gestionnaires et acteurs et/ou des acteurs de projet de construction, ainsi qu'une analyse documentaire et des observations indirectes fondées sur les récits des participants. Une triangulation des entrevues, des observations indirectes et de la documentation (rapports, comptes rendus de réunion, ...) permettra une analyse plus pertinente.

### 3.7 MÉTHODOLOGIES MOBILISÉES

En analysant les relations entre les concepts clés, des approches abductives, inductives et déductives seront utilisées. L'abduction permettra de générer de nouvelles hypothèses à partir des imprévus observés lors des entretiens et des documents. De

plus, à partir de l'induction, des généralisations basées sur les données collectives seront formulées. Enfin, la déduction servira à tester et valider des théories ou concepts existants sur la gestion des parties prenantes et la prise de décision dans les projets de construction.

### 3.8 HORIZON DU TEMPS

L'objectif de cette recherche est de montrer l'impact de l'engagement des parties prenantes sur le succès des projets de construction en se basant sur l'évolution et les dynamiques de cet engagement tout au long du projet. De ce fait, un horizon de temps longitudinal rétrospectif sera adopté. Bien que l'étude couvre les différentes phases du projet, elle portera spécifiquement sur des projets déjà achevés. Au lieu de suivre chaque phase en temps réel, des données globales seront recueillies à la fin du projet, tout en analysant l'engagement des parties prenantes à travers les différentes étapes du cycle de vie du projet.

### 3.9 TECHNIQUES, PLANS, PROCÉDURES DE COLLECTE DE DONNÉES ET DES TRAITEMENTS UTILISÉS

Dans le but de mener à bien cette recherche, il est nécessaire de mettre en place une méthodologie adaptée intégrant des techniques, les plans, les procédures de collecte et des traitements de données. L'objectif étant de montrer l'influence de l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction par une étude qualitative.

### 3.9.1 TECHNIQUES DE COLLECTE DE DONNÉES

L’engagement des parties prenantes étant peu exploré dans le domaine de la construction, une étude qualitative descriptive sera menée en vue d’approfondir l’aspect complexe des pratiques de celui-ci tout en fournissant une vue d’ensemble. Ainsi, des entretiens semi-directifs seront faits dans le but de recueillir les données tout en ayant la possibilité de creuser certaines questions en fonction des réponses données par l’interviewé. Cette technique permettra de recueillir des données sur les expériences vécues par les parties prenantes tout au long des différentes phases des projets. Ces entretiens semi-directifs, qui seront menés avec des gestionnaires de projet, des acteurs de la construction, permettront de structurer la discussion autour des thèmes préétablis tout en laissant la possibilité aux répondants d’apporter des réponses détaillées. Ces réponses détaillées offriront la flexibilité de creuser certains aspects. Ainsi, cela guidera la recherche vers des thèmes ou des points non prévus mais importants pour l’élaboration d’hypothèses.

### 3.9.2 PLANS ET PROCÉDURE DE COLLECTE DE DONNÉES

La collecte des données sera faite en combinant des entretiens semi-directifs et une analyse documentaire. Ces entretiens, au nombre de quinze, se feront en présentiel ou par zoom selon la préférence de l’interviewé, avec une durée de quarante-cinq minutes. Les personnes concernées étant des participants ayant des caractéristiques bien précises. C’est-à-dire des participants dans le milieu des chantiers de construction ou des bureaux de gestion de construction (acteurs de la construction), un échantillonnage non probabiliste par convenance et par quotas, précisément par boule de neige sera utilisé. Au cours de l’entretien, des questions adaptées aux approches

abductive, inductive et déductive seront posées. Aussi des questions visant à obtenir des modèles récurrents et réguliers, c'est-à-dire les facteurs qui influencent l'engagement des parties prenantes dans les projets de constructions. De plus, en faisant allusion à l'approche déductive, des questions dirigées telles que celles basées sur la théorie des parties prenantes et la théorie de complexité seront abordées pour confirmer ou infirmer les théories existantes. Par conséquent, les récits des participants seront rétrospectifs. Le contrôle de biais sera introduit, à savoir la fiabilité et à l'interprétation. En effet, plusieurs analystes seront impliqués dans l'analyse de la grille pour effectuer un double codage des données en utilisant le coefficient de Kappa de Cohen pour mesurer l'inter-codage. Ce coefficient mesure le degré d'accord entre deux entretiens.

Aussi, le biais élitiste sera atténué en prenant en compte les positions des intervenants, en diversifiant les participants ainsi que le type de projet de construction.

### 3.9.3 TRAITEMENT DES DONNÉES

Les données de chaque participant recueillies lors de l'entretien seront retranscrites intégralement pour une meilleure analyse. Une triangulation des récits sera faite afin de renforcer la fiabilité. L'identification des thèmes liés à l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction tout au long du projet se fera par codage thématique. NVIVO sera utilisé pour faciliter le processus d'analyse. NVIVO est un logiciel d'analyse qualitative de données. En conclusion, la crédibilité et la fiabilité seront assurées par la triangulation, la transférabilité par des notes détaillées, la confirmabilité par vérification par les membres.

### 3.10 DÉCLARATION D'ÉTHIQUE

Pour toutes recherches, les universitaires s'appuient sur un cadre éthique qui les guide et les dirige dans leur travail. De ce fait, l'engagement est pris pour cette étude de respecter les principes éthiques, les normes académiques de la recherche. L'étude se conformera à l'honnêteté, la transparence, les droits et la dignité des participants.

- Le comité de recherche : l'étude fera l'objet d'évaluation du comité éthique de l'UQAC. En effet, le comité éthique de l'UQAC évaluera les bénéfices potentiels de l'étude et examinera ses aspects éthiques.
- Le recrutement des participants : une vérification de la fonction des participants sera faite. Les participants seront minutieusement choisis en s'assurant de leur fonction.
- Consentement des participants : l'objectif, la finalité, les risques de l'étude et de leurs participations seront détaillés en format papier lors de l'invitation, du recrutement et oralement lors de l'entretien. Ces participants seront libres à tout moment de retirer leur candidature.
- Confidentialité et anonymat : Les données des participants seront confidentielles. En effet, les données personnelles seront codées en vue de préserver l'anonymat des participants.
- Respect et dignité des participants : les avis et les opinions seront respectés. L'environnement sera un espace ouvert à la diversité des avis et opinions.
- Intégrité et objectivité des résultats : L'analyse des données sera effectuée sans manipulation exagérée des faits. Les normes universitaires pour les recherches

seront prises en compte. Il s'agit du droit d'auteur, de la proscription du plagiat, de la falsification et de l'invention des données.

## CHAPITRE 4

### RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre présente les résultats de l'étude dont l'objectif est d'explorer en profondeur les stratégies d'engagement des parties prenantes dans plusieurs types de projets de construction. L'étude prévoyait au départ quinze participants ayant au moins 5 ans d'expérience. Cependant, malgré les efforts déployés pour recruter les participants, notamment par plusieurs relances, il n'y a eu finalement que sept participants de plusieurs tranches d'expérience. Néanmoins, ces résultats obtenus à partir des entrevues effectuées permettent d'étudier les pratiques de l'engagement des parties prenantes dans le secteur de la construction. Ces entretiens permettent, en effet, de mettre en lumière les stratégies d'engagement mises en œuvre par ces différents intervenants pour conduire à une réussite des travaux. De ce fait, ces données constituent une base empirique pour l'analyse et la discussion théorique du sujet.

#### 4.1 RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Cette exploration sur l'engagement des parties prenantes a mis l'accent sur les pratiques courantes d'engagement, de gestion de parties prenantes, de facteurs de réussite, d'obstacles rencontrés et d'améliorations à envisager. Ces participants provenant de plusieurs milieux professionnels ont partagé leur expérience avec les différentes parties prenantes sur ces aspects. Les projets évoqués concernent particulièrement les infrastructures publiques, les travaux de sols, les travaux de démolition industrielle, les chantiers résidentiels.

Le tableau suivant présente les résultats selon les propositions issues de nos objectifs :

**Tableau 11: Résultats des entretiens**

Objectifs	Propositions	Résultats
Les stratégies de gestion des parties prenantes	QR1 : Quelles stratégies de gestion efficaces favorisent l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction ?	<p>Les stratégies telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La communication ciblée ; la reconnaissance envers les parties prenantes, l'écoute, les réunions ;</li> <li>- La transparence des tâches et la clarté des rôles, la mise en place d'un arbre de communication ;</li> <li>- Le retour d'informations ;</li> <li>- La motivation (prime, encouragements verbaux), la proximité (être proche des parties prenantes) ;</li> <li>- Les plateformes de partage, les outils numériques, le partage de l'information ;</li> <li>- La mise en place d'un dispositif de coordination ;</li> </ul> <p>sont autant de stratégies qui favorisent l'engagement des parties prenantes (Pr1, Pr4, Pr5, Pr6)</p>
	P1 P2	L'engagement influence la gestion des parties prenantes dans les projets de construction

Objectifs		Proposition		Résultats
La contribution de l'engagement des parties prenantes	<b>QR2 :</b> Comment l'engagement (gestion) des parties prenantes contribue au succès dans les projets de construction ?	P3	Les facteurs clés de succès de la gestion des parties prenantes contribuent à la réussite des projets de construction	<p>Les facteurs tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'information claire, la clarté des rôles, la transparence des tâches, la confiance mutuelle, le partage des informations, un climat favorable, un environnement favorable ;</li> <li>- Le suivi régulier, la coordination des travaux ; la souplesse dans la coordination,</li> <li>- Les outils collaboratifs, le retour d'expérience ;</li> </ul> <p>permettent de respecter le délai, le budget, la qualité, de limiter les risques et d'améliorer globalement la performance du projet voire d'atteindre les objectifs du projet. Par exemple le participant 2 dit ceci « La communication fluide et la réactivité sont essentielles pour maintenir l'efficacité »</p>
			P4	Le succès des projets de construction dépend de la gestion des parties prenantes.
L'élaboration d'un cadre théorique	<b>QR3 :</b> Comment un cadre théorique spécifique axé sur l'engagement peut-il contribuer à l'optimisation des résultats dans les projets de construction ?	P5	L'engagement des parties prenantes est important pour le succès des projets de construction	Le succès d'un projet est étroitement lié à la gestion des ressources humaines, aux échanges de communication, à la transparence et à la rigueur dans le suivi. (Pr1, Pr4, Pr6)
			P6	Le succès dépend de l'engagement des parties prenantes

#### 4.1.1 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

L’engagement des parties prenantes, développé de manière stratégique, participe directement à l’atteinte des objectifs du projet. Par ailleurs, l’analyse des résultats obtenus à partir des entretiens semi-directifs réalisés auprès de professionnels du secteur de la construction a permis de mettre en évidence les divers processus de gestion des parties prenantes. Il ressort que l’engagement des parties prenantes est lié aux pratiques managériales adoptées par le gestionnaire. Ces pratiques qui favorisent l’engagement des parties prenantes reposent principalement sur la communication, la transparence, le respect mutuel, le partage des informations, la reconnaissance, la proximité humaine (relationnelles), la gestion humaine, la structuration des rôles, les outils de coordination, le suivi régulier (organisationnels). Par ailleurs, l’engagement est indispensable à l’atteinte des objectifs du projet. En effet, il est un levier essentiel de performance des projets de construction à travers sa contribution à la réduction des risques, à la résolution des changements, des imprévus et au respect du triangle d’or.

Toutefois, ces pratiques restent souvent empiriques et peu formalisées, ce qui justifie la nécessité d’un cadre théorique capable d’unifier les démarches et d’optimiser leur impact. Ainsi, ces résultats mettent l’accent sur la mise en place d’outils numériques, de plateforme collaborative, de formation continue pour accentuer l’engagement des parties prenantes. Cette nécessité soulevée par les répondants eux-mêmes alimente une réflexion plus large sur l’importance de concevoir une approche intégrée et interdisciplinaire de l’engagement adaptée à la complexité croissante des projets de construction. Par conséquent, ces résultats appellent à une mise en perspective critique à la lumière de la littérature existante.

#### 4.1.2 TRANSCRIPTION ET FAMILIARISATION

La transcription a été introduite au fur et à mesure après chaque entrevue auprès des professionnels du secteur de la construction. Elles ont été retranscrites fidèlement en vue de garder l'authenticité des propos des participants.

La familiarisation s'est faite en relisant à plusieurs reprises les verbatims des participants en vue de s'approprier l'idée principale associée à chaque question. De plus, les données ont été résumées en fonction des thèmes.

Pour parvenir à une analyse pertinente et cohérente, le logiciel Nvivo a été utilisé pour structurer les transcriptions des sept entretiens selon les thèmes que nous avons préalablement définis. De ce fait, un codage a été effectué à l'aide de Nvivo en vue d'organiser et de regrouper les propos selon les thèmes. En effet, un codage thématique a été effectué en associant les extraits pertinents des participants à chaque thème.

Parallèlement, en vue de préserver l'identité des participants, un code anonymisé sous la forme Pr1 à Pr7 a été utilisé. Les codes ont été utilisés de manière uniforme tout au long de la présentation des résultats et de la discussion.

**Tableau 12 : Caractéristiques des intervenants**

<b>Participants</b>	<b>Fonction</b>	<b>Expérience</b>	<b>Type de projets</b>
Pr1	Chargé de projet	2 ans	Infrastructures hydrauliques
Pr2	Chargé de projet	1 an 6 mois	Infrastructures hydrauliques
Pr3	Chargé de projet	5 ans	Bâtiments
Pr4	Chargé de projet	4 ans	Bâtiments
Pr5	Chargé de projet	4 ans 6 mois	Bâtiments, routes
Pr6	Chargé de projet	7 ans	Routes
Pr7	Chargé de projet	5 ans	Routes, Bâtiments

#### 4.1.3 MOTS CLÉS ET CODAGE

Le codage thématique des entrevues a permis la génération de mots-clés à partir du logiciel Nvivo. Le nuage de points présentés à la figure 20 et issus de Nvivo montre la fréquence des mots et leur importance dans l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction. En effet, en fonction des thèmes analysés, des mots-clés ont été générés. Ainsi, il témoigne de l'importance de la communication, de la gestion du temps, de la coordination des travaux, de l'équipe et des attentes du client dans l'engagement des parties prenantes, du succès des projets, du suivi des travaux et tâches.



Figure 20 : nuage de mots

Nvivo (2014)

#### 4.1.4. IDENTIFIER LES THÈMES ET RECONNAÎTRE LEURS RELATIONS

À travers les thèmes identifiés à savoir les stratégies de gestions des parties prenantes, la contribution de l'engagement des parties prenantes, les pratiques de l'engagement des parties prenantes dans le succès des projets de construction, la gestion des conflits et les perspectives d'amélioration, un codage sur Nvivo a permis de recueillir les réalités vécues par les participants dans le secteur de la construction.

- Les stratégies de gestion des parties prenantes dans les projets de construction recueillies à travers les différents intervenants sont variées. Ainsi, elles passent par l'identification des parties prenantes, de leurs besoins, de l'établissement des rôles à l'implication de ceux-ci, comme le décrivent (Nguyen Tuan et Mohamed, 2021). De ce fait, les différents intervenants ont montré que cette

implication se fait par l'utilisation de pratiques de reconnaissance telles que la valorisation du travail, par des relations sur mesure (traitement individualisé, relation adaptée) comme l'affirme (Kujala et al., 2022; Project Management Institute, 2021). Par ailleurs, la gestion des parties prenantes repose sur une définition claire des responsabilités (Collinge, 2020), la mise en place d'un leadership humain et bienveillant. Les stratégies de gestion des parties prenantes sont fonctions du contexte, du type de projets, la nature des relations impliquant alors une souplesse et un sens aigu de l'écoute (Kujala et al., 2022).

- Les propos des sept intervenants ont révélé l'apport de l'engagement des parties prenantes dans le succès des projets de construction. Le participant Pr1 dit ceci « c'est beaucoup plus important que chacun se sente engagé parce que là le rendement est meilleur ». En effet, certains participants soulignent le lien entre la performance et l'engagement des parties prenantes, comme certains auteurs l'affirment (Aaltonen et al., 2024; Ebekozien et al., 2024; Figueiredo Filho et al., 2021; Ika et al., 2020). Ainsi, le participant Pr6 affirme en ces termes « l'engagement permet de réduire le délai, d'améliorer la qualité du travail et d'augmenter la satisfaction générale des équipes ». De plus, l'engagement permet de résoudre les problèmes et de prévenir les risques. C'est ce que le participant Pr7 explique : « Un client proactif nous mentionne les contraintes d'accès, ce qui permet de mieux planifier les interventions ». Ces propos illustrent les affirmations de certains auteurs sur la résolution des problèmes (Mok et al., 2015; Mysore et al., 2020; Nguyen et Mohamed, 2021; Nguyen et

al., 2018) et la réduction des risques par l'engagement (Barrane et al., 2021; Figueiredo Filho et al., 2022; Gupta et al., 2019; Isike et Ajeh, 2017; Xia et al., 2018). Aussi le participant Pr3 dit ceci « on est vraiment content quand les parties prenantes nous proposent des techniques qui permettent d'avancer rapidement », ce qui confirme les dires des auteurs sur la capacité de l'engagement à innover et à favoriser la création de valeur (Fuentes et al., 2019; Mysore et al., 2021; Oppong et al., 2017; Zerjav et al., 2021). Selon Pr4, il « élimine la confusion et permet de mieux cibler les besoins, ce qui finalement permet de sauver du temps et de l'argent » comme l'affirme (Collinge, 2020; Cuppen et al., 2016; Mysore et al., 2020; Toukola et Ahola, 2022).

- Les facteurs de succès en lien avec l'engagement dans les projets de constructions soulignés par les participants sont divers et variés, c'est ce que disent (Aaltonen et Kujala, 2016; Mashali et al., 2023). Il s'agit, entre autres, de la communication efficace qui est un facteur unanime pour tous intervenants. Cela est justifié par ces quelques extraits de participants. La communication « clarifie les attentes et limite les erreurs » Pr1 ; « communiquer à tout moment... ce qui se passe sur le chantier » Pr7, ce qui justifie les dires de (Mysore et al., 2020); « partager l'information avec tous les travailleurs... pour assurer la transparence. » Pr3. Ainsi, une communication bien établie permet de réduire les temps d'arrêt et d'éviter les perturbations, comme l'affirment (Nguyen et Mohamed, 2021). En plus de la communication, il y a la clarté des rôles et des responsabilités qui est un facteur de succès, comme le dit le participant Pr7 «la

transparence des tâches permet d'avancer plus facilement, chacun sait ce qu'il doit faire ». Ces dires trouvent leur sens dans les écrits de (Collinge, 2020). Elle permet d'éviter les interférences et favorise une exécution fluide des tâches. En outre, la reconnaissance joue un rôle important dans l'implication des parties prenantes. Selon le Pr5, « la reconnaissance, c'est ce qui motive vraiment l'équipe à s'impliquer », le participant Pr6 ajoute que « offrir du café ou organiser des 5 à 7 renforce la cohésion et l'adhésion au projet ». En somme, les facteurs de réussite selon les intervenants font référence aux pratiques relationnelles, organisationnelles, comme le disent (Civera et Freeman, 2019).

- Les conflits rencontrés sont de divers ordres. Ainsi, selon les intervenants, les principaux conflits sont liés aux problèmes de communication, de leadership, de divergences d'intérêts ou encore de différences culturelles. Ceci est appuyé par les auteurs (Mysore et al., 2021). Certains obstacles comme la démobilisation, le manque d'information, l'absence de clarté de responsabilité, les conflits d'égo, de genres sont des éléments qui démotivent les acteurs et provoquent des résistances entre collègues. De plus, des participants soulignent que la mauvaise gestion des conflits et les obstacles liés à l'engagement des parties prenantes peuvent générer un retard, une augmentation des coûts ou nuire à la qualité du travail. En effet, le participant P5 affirme que lorsque « deux parties prenantes ne communiquent plus, cela coûte plus cher au projet ». Ainsi, selon eux, des approches comme la conversation en tête-à-tête, la réorganisation des équipes est à préconiser.

- Plusieurs moyens ont été proposés pour améliorer l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction. Il s'agit ici de la mise en place d'une bonne communication, d'un système de transparence et de clarté des rôles, une bonne collaboration et l'utilisation d'outils technologiques (BIM, plateforme de partages de documents, retours d'expérience, de système numérique de communication interconnecté). Par ailleurs, les intervenants Pr1, Pr3, Pr4, Pr6 ont relevé la nécessité de faire des formations continues, de valoriser les valeurs humaines au travail et la structuration d'outils (organigramme de communication, personne à contacter ; liste des différents contacts des intervenants) pour structurer les attentes et faciliter la coordination. Enfin, le retour d'expérience en vue d'avoir des solutions aux problèmes rencontrés au cours du projet. Par conséquent, la mise en place d'une base de données.

En résumé, à travers les résultats des différents thèmes, les relations à mettre en avant sont les suivants :

- Les stratégies de gestion des parties prenantes contribuent à faire engager les parties prenantes à travers une gestion humaine, l'écoute, le respect, la confiance et la reconnaissance.
- L'engagement des parties prenantes dans les projets de construction contribue au succès des projets de construction en facilitant la coordination des travaux, le respect des délais, le respect des coûts, le respect de la qualité du livrable et à prévenir et réduire les potentiels risques.

- La bonne gestion des conflits assure la réussite du projet à travers sa bonne marche.
- Vu l'importance capitale de l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction à cause de sa complexité, une conceptualisation et un cadre théorique ont été demandés.

#### 4.1.5 AFFINER LES THÈMES ET TESTER LES PROPOSITIONS

Les thèmes pertinents récoltés à travers ces résultats sont, entre autres, les pratiques de gestion relationnelle, les pratiques organisationnelles, les indicateurs de succès. Par ailleurs, dans la logique abductive, inductive et déductive, ces thèmes ont été confrontés aux objectifs de recherche et aux théories impliquées.

##### 4.1.5.1 OBJECTIF 1 : IDENTIFIER LES STRATÉGIES DE GESTION EFFICACES DES PARTIES PRENANTES FAVORISANT LEUR ENGAGEMENT DANS LES PROJETS DE CONSTRUCTION (P1, P2)

L'analyse des données recueillies révèle que l'engagement des parties prenantes repose sur des stratégies managériales, organisationnelles et relationnelles. La communication, la clarté des rôles, la responsabilité, les coordinations occupent une place centrale dans l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction, comme l'expliquent les auteurs. De plus, les interactions interpersonnelles, à savoir l'écoute, la reconnaissance du travail accompli, le climat de confiance et familiale, sont les stratégies de gestion prônées par les participants. Par ailleurs, l'engagement est considéré comme un système adaptatif renforcé par des réunions, des plateformes collaboratives, des suivis de chantiers. Ainsi, ces résultats confirment que la gestion des parties prenantes dans les projets de construction (dites complexes) exige des

compétences techniques et humaines pour un engagement pérenne et inclusif des parties prenantes.

#### 4.1.5.2 OBJECTIF 2 : CONTRIBUTION DE L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES DANS LE SUCCÈS DES PROJETS DE CONSTRUCTION (P3 et P4)

La réussite des projets de construction dépend de l'engagement des parties prenantes. En effet, cette analyse révèle que l'engagement favorise une meilleure anticipation des risques, une réduction des conflits, une meilleure gestion des imprévus et une cohésion des équipes, comme l'expliquent (Nguyen et al., 2018). De plus, l'engagement est également perçu comme une condition de la performance d'équipe, dans la mesure où il facilite l'alignement des objectifs, le partage des informations, et le respect des contraintes de coûts, de qualité et de délais. C'est ce qu'affirment certains auteurs comme (Figueiredo Filho et al., 2022; Project Management Institute, 2021; Xue et al., 2020), (Rabechini Jr et al., 2022; Zerjav et al., 2021). A contrario, les analyses des entrevues montrent qu'un faible engagement des parties prenantes occasionne des conflits potentiels, des retards, voire à une démobilisation partielle des parties prenantes. En définitive, les répondants soulignent l'importance capitale de la participation, la responsabilisation, l'échange mutuel, démontrant que l'engagement ne résulte pas uniquement d'une obligation formelle mais bien d'un processus interactif à fort contenu symbolique et affectif.

#### 4.1.5.3 OBJECTIF 3 : EXPLORER LA PERTINENCE D'UN CADRE THÉORIQUE STRUCTURANT SUR L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES POUR OPTIMISER LES RÉSULTATS DES PROJETS (P5, P6)

L'analyse de plusieurs entrevues a montré la nécessité d'organiser, de regrouper et de structurer les pratiques de l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction. Malgré la mise en place de plusieurs initiatives managériales pertinentes, celles-ci apparaissent largement informelles, hétérogènes et peu capitalisées (Collinge, 2020; Harrison et Wicks, 2021). En effet, cette absence de cadre théorique unifié rend difficile la reproductibilité des pratiques et leur évaluation. Les répondants expriment ainsi le souhait de disposer d'outils conceptuels et opérationnels permettant de formaliser les processus d'engagement : arbres de communication, dispositifs de gestion de la qualité, protocoles de coordination, outils numériques de suivi en temps réel, de communication. De ce fait, une telle structuration favoriserait une meilleure cohérence entre les niveaux stratégique, tactique et opérationnel du projet. En outre, elle permettrait de dépasser les limites d'une gestion fondée sur l'intuition ou l'expérience individuelle, en posant les bases d'un référentiel commun pour tous les acteurs du projet. Comme le soutiennent les auteurs (Mok et al., 2015). Ainsi, l'élaboration d'un cadre théorique spécifique pourrait contribuer à l'optimisation des résultats en renforçant la gouvernance, en réduisant les zones d'incertitudes et en valorisant les apports de chaque partie prenante.

#### 4.1.5.4 MOBILISATION DES THÉORIES

L'intérêt de mobiliser la théorie des parties prenantes dans cette recherche réside dans le fait que le succès des projets de construction dépend fortement de l'engagement des parties prenantes tant internes qu'externes. En effet, les éléments tels que la communication, l'écoute, la reconnaissance du travail accompli ou l'instauration d'un climat de confiance, recueillis auprès des participants reflètent les fondements de la théorie des parties prenantes, qui insiste sur la prise en compte de chaque acteur du projet, de ses attentes et de son influence dans la prise de décision.

La théorie de complexité se manifeste clairement dans les propos des participants, notamment lorsqu'ils insistent sur la nécessité d'adapter la communication, la coordination en fonction des profils des intervenants du contexte spécifique du projet ainsi que des imprévus rencontrés. Ces propos des participants soulignent la nature non linéaire et évolutive des projets de construction marqués par des interactions multiples, des changements constants et une incertitude permanente. Ainsi, le caractère imprévisible de ces projets justifie le recours à la théorie de complexité.

## 4.2 DISCUSSION

Cette section vise à analyser les résultats obtenus des entretiens. Elle se veut d'interpréter ces résultats en fonction des propositions issues des objectifs. Ainsi, elle vise à confronter la littérature existante, à confirmer ou infirmer les propositions établies et à mettre en évidence les apports empiriques de l'étude.

### 4.2.1 PROPOSITION P1-LES STRATÉGIES DE GESTION DES PARTIES PRENANTES AMÉLIorent SIGNIFICATIVEMENT L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES DANS LES PROJETS DE CONSTRUCTION

Les résultats montrent que les stratégies de gestion des parties sont très importantes pour faire engager les parties prenantes. Ces stratégies sont d'ordre humain et organisationnel, à savoir l'instauration d'un climat de confiance, la reconnaissance du travail, l'écoute, une communication personnalisée, le suivi régulier, la satisfaction des parties prenantes. Aux vues de ces pratiques, la stratégie de gestion des parties prenantes repose fortement sur la gestion humaine des différents intervenants. Ainsi, ces stratégies impliquent les principes de la théorie des parties prenantes ainsi que l'approche pragmatiste. Par exemple, le participant Pr1 dit ceci « l'adaptation de la communication selon les parties prenantes facilite leur implication dès la phase de planification ». Il en est de même pour le participant Pr4 qui évoque la mise en place d'un « arbre communication » et l'institution de « réunions hebdomadaires » intégrant toutes les parties prenantes du projet qui a contribué à renforcer l'engagement des différentes parties prenantes. Ces résultats s'alignent avec la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) qui stipule que la prise en compte des intérêts, du pouvoir

et des besoins des parties prenantes favorise l'engagement des parties prenantes. La communication, la transparence et la reconnaissance renforcent le lien de confiance entre les intervenants, facilitant ainsi leur participation.

De plus, ces pratiques mettent en évidence les préceptes du pragmatisme de (Lorino, 2018). En effet, les stratégies utilisées sont employées dans l'action, par le vécu (expérimentation) et s'ajustent en fonction de l'environnement et de la partie prenante. En exemple, le participant Pr6, à travers ses récits, met en place des outils de communication numérique, valorise les attentions telles que les pauses café, les activités sociales (5 à 7) montrant ainsi que « la reconnaissance du travail permet d'engager les parties prenantes internes et de maintenir un esprit d'équipe ». Des différents propos des participants, nous pouvons affirmer que la mise en place des stratégies de gestion des parties prenantes dépend du contexte, du type de parties prenantes et de l'expérience du chef de projets.

#### 4.2.2 PROPOSITION P2 - L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES INFLUENCE LA GESTION DES PARTIES PRENANTES DANS LES PROJETS DE CONSTRUCTION

L'engagement intervient à la fois en tant que piliers de la gestion du projet, mais aussi de la gestion des parties prenantes. En effet, les entretiens ont révélé que lorsque les parties prenantes sont engagées, elles participent activement à la prise de décision, facilitant par la communication, instaurant ainsi un climat de confiance, d'intégration et de satisfaction de chaque partie prenante, et la mise en valeur des rôles et des responsabilités. C'est ce que veut signifier le participant Pr2 en disant « la communication fluide et la réactivité sont essentielles pour maintenir l'efficacité ». Selon le Pr2, la clarté de la communication résulte de la volonté des parties à s'engager. Il en est de même pour le Pr3 qui affirme les propos de Pr2 en disant que « le partage systématique des plans et le suivi quotidien » se sont imposés à lui du fait de l'engagement des parties prenantes qui exigeait une coordination étroite et continue. Le participant Pr6 continue dans la même lignée en révélant que « l'engagement des travailleurs améliore les performances de travail, renforce la motivation et favorise le respect des délais et du budget », précisant ainsi l'impact de l'engagement des parties prenantes sur les stratégies de gestion des parties prenantes.

Au vu de ces propos recueillis, l'action est en constante construction, ce qui justifie une fois de plus le pragmatisme de (Lorino, 2018) utilisé. L'engagement n'est pas simplement une réponse de bonne gestion, mais aussi une source d'adaptation, d'encadrement et d'innovation. En illustration, le participant Pr6 a mis en place une

plateforme numérique de communication interne entre les différents corps de métiers du chantier après le constat d'un besoin de coordination. En effet, les parties prenantes sont considérées comme des entités actives, c'est-à-dire des parties capables d'influencer les décisions et les techniques utilisées, allant ainsi dans le sens de la théorie des parties prenantes. Toutefois, l'influence de l'engagement sur les pratiques de gestion n'est pas systématique car elle dépend fortement du gestionnaire et de sa capacité à capter les signaux émis par les parties prenantes.

#### 4.2.3 PROPOSITION P3 - LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE LA GESTION DES PARTIES PRENANTES CONTRIBUENT À LA RÉUSSITE DES PROJETS DE CONSTRUCTION

À travers les données recueillies, il apparaît que l'engagement des parties prenantes joue un rôle déterminant dans la gestion efficace des projets de construction. En effet, il favorise le respect du triangle d'or, à savoir le délai, le budget et la qualité, contribuant ainsi à une performance des projets. Les entretiens montrent que lorsque les intervenants sont activement impliqués, la coordination s'améliore, les imprévus sont mieux gérés et les objectifs du projet sont facilement atteints. Ces facteurs clés de gestion des parties prenantes favorisant le succès sont principalement la communication, la clarté des rôles, la transparence, la coordination, la reconnaissance de travail, les gestions humaines, les gestes d'attention. Par ailleurs, le participant Pr4 affirme que « Les facteurs de succès des projets de construction relèvent d'une gestion participative et collaborative, d'une communication ciblée, d'une confiance mutuelle et de la rigueur dans le suivi ». De plus, les participants Pr4, Pr6 recommandent

l'utilisation des outils numériques tels que le BIM, des formations humaines pour anticiper les conflits d'égo et les « tensions liées au genre » Pr4. Cette recommandation pour montrer ainsi que les facteurs humains et technologiques doivent être combinés pour garantir la réussite. Selon le participant Pr5, « la communication constante et permanente, la transparence, la collaboration et l'écoute des besoins » sont au cœur des facteurs de succès. Quant à Pr6, il insiste sur la reconnaissance, l'autonomie encadrée et l'offre de primes de rendement comme moyen de motivation et d'efficacité. Ces éléments empiriques qui illustrent la gestion efficace par la mobilisation des facteurs humains et organisationnels pour maximiser la performance du projet, de l'équipe confirment les principes de la théorie des parties prenantes. Au vu de l'environnement changeant et incertain, de la dépendance du type de parties prenantes et de gestionnaire en ce qui concerne les types de facteurs, la théorie de complexité de se confirme (Baccarini, 1996).

#### 4.2.4 PROPOSITION P4 - LE SUCCÈS DES PROJETS DE CONSTRUCTION DÉPEND DE LA GESTION DES PARTIES PRENANTES

La gestion des parties prenantes apparaît comme un levier central dans la réussite des projets de construction. Plusieurs participants ont souligné la nécessité d'une bonne gestion des intervenants à travers leur coordination, la communication pour atteindre les objectifs du projet. En effet, selon eux, une telle gestion permet de garantir de manière adéquate la circulation des informations, mais aussi d'assurer le respect des rôles et la coordination des différents travaux. De ce fait, une gestion efficace des parties prenantes contribue à atteindre les objectifs du projet. C'est ce que

tente d'expliquer le participant Pr6 « la mise en place d'un cadre de gestion basé sur la communication, la collaboration, la transparence et la clarté des rôles permettent de maintenir un esprit d'équipe, de réduire les arrêts de chantier et de respecter les échéances ». De plus, Pr4 indexe le manque d'engagement d'un chef d'équipe qui a entravé le bon déroulement du projet, ce qui a conduit à l'insatisfaction du client, montrant ainsi l'impact direct de la gestion des parties prenantes sur les résultats concrets du projet.

La gestion des parties prenantes devient, en ce sens, un système adaptatif qui révèle la nécessité de piloter intelligemment les différents intervenants aux intérêts différents dans un contexte imprévisible. Ce qui explique aussi le recours à la théorie de complexité.

Ainsi, les résultats montrent la nécessité de rendre la gestion souple, minutieuse et adaptative en fonction des parties prenantes et du milieu. Par ailleurs, il est important de professionnaliser la gestion relationnelle (humaine) qui mérite d'être reconnue comme un axe stratégique de gestion des projets de construction.

#### **4.2.5 PROPOSITION P5 - L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES EST IMPORTANT POUR LE SUCCÈS DES PROJETS DE CONSTRUCTION**

L'importance de l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction est indéniable, du fait de ses multiples avantages. En effet, il constitue un facteur essentiel pour faire face à la complexité liée à ces projets de construction, notamment la diversité culturelle, les enjeux techniques et économiques. Par ailleurs,

l'engagement favorise l'instauration d'un climat de responsabilité partagée et renforce le sentiment d'appartenance des intervenants, contribuant ainsi à la cohésion et à la réussite du projet. En effet, le participant Pr5 affirme que « l'engagement des parties prenantes contribue directement à l'efficacité, à la rapidité et à la qualité d'exécution », il continue en disant « la communication constante et permanente, la collaboration, une écoute des besoins des parties prenantes » sont des facteurs clés dans la réussite du projet. Quant à Pr7, l'engagement permet « d'éviter les malentendus, d'anticiper les imprévus et d'optimiser les coûts et les délais », mettant de ce fait en avant l'influence de l'engagement sur la maîtrise des aléas et la performance globale du projet. Ainsi, les parties prenantes influencent la bonne marche des travaux, les interactions et la capacité à faire face aux contraintes opérationnelles, comme le stipule la théorie des parties des parties prenantes. Vu que le gestionnaire a un rôle actif à jouer pour entretenir l'engagement, il est vu comme une variable à mesurer, comme un processus qui se construit dans l'action, comme le stipule la théorie de complexité.

En somme, l'engagement se repose sur des initiatives individuelles, appelant ainsi à l'institution de cadres institutionnels.

#### 4.2.6 PROPOSITION P6 - LE SUCCÈS DÉPEND DE L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

L'engagement est un facteur déterminant le succès des projets de construction, et c'est ce que confirment les résultats de l'étude. En effet, plusieurs répondants confirment que l'absence d'engagement entraînera toujours des répercussions sur le temps, le coût et la qualité. Ainsi, l'engagement est nécessaire pour atteindre le succès des projets de construction. Le participant Pr7 explique que « la transparence des rôles, la communication, la collaboration et la clarté des responsabilités sont des facteurs essentiels au succès des projets de construction bien qu'ils soient interdépendants ». De plus, il précise que l'engagement permet « d'éviter les malentendus, d'anticiper les imprévus et d'optimiser les coûts et les délais ». Ces affirmations consolident l'idée selon laquelle l'engagement ne se résume pas à une implication formelle mais influence plutôt la performance de projet à travers ses pratiques. C'est ce qu'affirme le Pr7 en soulignant que « l'implication des travailleurs améliore les performances de travail, renforce la motivation et favorise le respect des délais et du budget ». En outre, à travers un projet, qui a fait des millions d'économies (livré six mois en avance) grâce à l'engagement, le participant Pr4 confirme l'impact positif de l'engagement des parties prenantes.

Toutefois, il faudrait signaler les pratiques non formelles de l'engagement des parties prenantes vu qu'elles dérivent de l'intuition de chaque gestionnaire, comme l'ont confirmé les participants. Par ailleurs, plusieurs ont souligné la nécessité d'avoir

des éléments nécessaires pour structurer les pratiques de l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction.

#### 4.2.7 SYNTHÈSE DE LA DISCUSSION

Au terme de l'analyse et de la discussion des résultats à travers les six propositions, il ressort que l'engagement des parties prenantes constitue un élément essentiel à l'atteinte des objectifs du projet, voire un atout stratégique. En effet, il constitue un catalyseur de performance, notamment en permettant le respect du délai, la maîtrise des coûts, la gestion et la réduction des imprévus. Les résultats de cette étude permettent de mettre en lumière l'innovation organisationnelle, la performance de l'équipe. À travers les propos des participants, plusieurs pratiques favorisant l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction ont été identifiées. Il s'agit de la communication, de la collaboration, de la reconnaissance, de l'utilisation de plateformes collaboratives, du partage des informations, de la clarté des rôles, du respect mutuel. Bien que les pratiques de l'engagement soient d'une importance capitale pour l'atteinte des objectifs et le succès des projets, elles restent non structurées et mal comprises des gestionnaires, par conséquent empiriques. Au vu des résultats, il est nécessaire de mettre en place un cadre permettant de structurer et de guider les pratiques d'engagement. Ce guide servira d'outil d'aide à la décision pour les gestionnaires en vue de l'amélioration de la performance des projets de construction

## CHAPITRE 5

### CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce chapitre a pour but d'évaluer les résultats obtenus au terme de l'étude. Il vise à apprécier le degré d'atteinte des objectifs, à souligner les apports théoriques, méthodologiques et empiriques. Il ouvre ainsi des pistes futures de recherche en s'appuyant sur les limites de l'étude ainsi que les difficultés rencontrées.

#### 5.1. ATTEINTES DES OBJECTIFS

Trois objectifs précis ont été formulés pour structurer cette recherche à partir de la question centrale. Les questions liées à ces objectifs sont les suivantes :

QR 1 : Quelles stratégies de gestion efficace des parties prenantes favorisent l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction ?

QR 2 : Comment l'engagement des parties prenantes contribue au succès dans les projets de construction ?

QR 3 : Comment un cadre théorique spécifique axé sur la gestion des parties prenantes (engagement) peut-il contribuer à l'optimisation des résultats dans les projets de construction ?

### 5.1.1 RÉPONSE À LA QUESTION QR1 : QUELLES STRATÉGIES DE GESTION EFFICACES DE PARTIES PRENANTES FAVORISENT L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES DANS LES PROJETS DE CONSTRUCTION ?

Le premier objectif portant sur l'identification des stratégies de gestion de parties prenantes a permis de mettre en évidence plusieurs pratiques efficaces : l'instauration d'un climat de confiance, la reconnaissance du travail, l'écoute, une communication personnalisée, globalement une stratégie axée sur la satisfaction des parties prenantes.

### 5.1.2 RÉPONSE À LA QUESTION QR2 : COMMENT L'ENGAGEMENT (GESTION) DES PARTIES PRENANTES CONTRIBUE AU SUCCÈS DANS LES PROJETS DE CONSTRUCTION ?

Le deuxième fait référence à la manière dont l'engagement des parties prenantes contribue au succès des projets de construction. Les résultats montrent que l'engagement permet non seulement de réduire les risques, des conflits, mais aussi de gérer les imprévus, les changements, et d'atteindre les performances du projet tel le respect du délai, du budget et de la qualité.

5.1.3 RÉPONSE À LA QUESTION QR3 : COMMENT UN CADRE THÉORIQUE SPÉCIFIQUE AXÉ SUR L'ENGAGEMENT PEUT-IL CONTRIBUER À L'OPTIMISATION DES RÉSULTATS DANS LES PROJETS DE CONSTRUCTION ?

À travers l'analyse et la discussion, un cadre théorique est nécessaire et utile.

En effet, il contribuera à guider les gestionnaires à travers des pratiques formelles.

Tableau 13 : Les réponses aux objectifs de recherches

Objectif de la recherche	Question de recherche QR	Proposition de relations entre les facteurs	Résultats des propositions	Réponses aux questions recherches	Atteinte de l'objectif	Contribution à éclairer la problématique spécifique
Objectif 1 : identifier les stratégies de gestion efficaces des parties prenantes favorisant leur engagement dans les projets de construction	Quelles stratégies de gestion efficaces de parties prenantes favorisent l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction ?	<p>P1. Les stratégies de gestion des parties prenantes améliorent significativement l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction</p> <p>P2. L'engagement des parties prenantes influence la gestion des parties prenantes dans les projets de construction</p>	<p>Les stratégies de gestion des parties prenantes renforcent l'engagement des parties prenantes</p> <p>Les entretiens révèlent que les gestionnaires adaptent et améliorent les pratiques de gestion des parties prenantes en fonction de leur engagement.</p>	<p>Les stratégies de gestion qui favorisent l'engagement dans les projets de construction, selon les résultats, sont entre autres : la mise en place d'un climat de confiance, la reconnaissance du travail, l'écoute, une communication personnalisée. Globalement, la satisfaction des parties prenantes.</p>	<p>Les stratégies de gestion qui favorisent l'engagement des parties prenantes ont été identifiées</p>	<p>Ces résultats montrent des stratégies de gestion fondée sur des dimensions humaines et relationnelles.</p>

Objectif de la recherche	Question de recherche QR	Proposition de relations entre les facteurs	Résultats des propositions	Réponses aux questions de recherches	Atteinte de l'objectif	Contribution à éclairer la problématique spécifique
Objectif 2 : contribution de l'engagement des parties prenantes dans le succès des projets de construction	Comment l'engagement (gestion) des parties prenantes contribue au succès dans les projets de construction ?	<p>P3. Les facteurs clés de succès de la gestion des parties prenantes contribuent à la réussite des projets de construction</p> <p>P4. Le succès des projets de construction dépend de la gestion des parties prenantes.</p> <p>P6. Le succès dépend de l'engagement des parties prenantes</p>	<p>Les données recueillies montrent que l'engagement des parties prenantes contribue au succès des projets de construction.</p> <p>Plusieurs intervenants ont mis en évidence que le succès des projets dépendait de la réaction des parties prenantes face à leur gestion.</p> <p>Un facteur déterminant le succès des projets de construction. Les répondants confirment que l'absence d'engagement entraînera toujours des répercussions sur le temps, le coût et la qualité</p>	<p>L'engagement favorise un climat de confiance, de respect mutuel. De plus, il permet de réduire les risques, faire face au changement, de gérer les imprévus et les conflits permettant ainsi d'avancer dans le respect du temps (délai), du budget et de la qualité.</p>	<p>L'objectif a été atteint car nous avons compris que l'engagement agit directement sur les trois aspects importants du projet, à savoir le temps, le budget et la qualité.</p>	<p>A travers cet objectif, nous avons identifiés les multiples bienfaits résultant de l'engagement des parties prenantes</p>

## 5.2 CONTRIBUTION ET ÉCLAIRCISSEMENT DE LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

A l'issue de l'étude, il faut noter que plusieurs contributions tant managériales que théoriques méritent d'être soulignées.

### 5.2.1 CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES

Les résultats de cette étude ont permis une meilleure compréhension de l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction. De ces points importants ressort : tout d'abord, l'engagement des parties prenantes qui repose sur des facteurs humains tels que la reconnaissance du travail, l'écoute, la communication personnalisée, la proximité relationnelle. Cependant, des dispositifs organisationnels sont à prendre en compte, à savoir la coordination, la clarification des rôles ou le suivi régulier. Ainsi, un management relationnel et organisationnel est préconisé. En outre, l'étude confirme que le succès des projets de construction est fortement lié à la qualité de gestion des parties prenantes. En effet, à travers les résultats, l'engagement favorise une meilleure anticipation des risques, le respect des délais, la maîtrise des coûts, la qualité des livrables.

### 5.2.2 CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

De plus, les résultats sur les pratiques d’engagement sont purement empiriques, faiblement formalisés et peu standardisés. En effet, les professionnels se basent sur leur intuition, expérience et connaissance sur les approches humaines. De ce fait, l’absence de cadre formel de ces pratiques limite la transférabilité de ces pratiques et complique leur intégration dans une démarche stratégique à l’échelle organisationnelle. Enfin, les participants ont exprimé le besoin de disposer d’outils pratiques, d’un cadre théorique commun permettant de mieux structurer la gestion des parties prenantes. En effet, il est important de prendre en compte la complexité croissante des projets de construction et la nécessité de professionnaliser les pratiques d’engagement à travers une approche intégrée, interdisciplinaire et évolutive.

### 5.2.3 ÉCLAIRAGE DE LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

La question centrale de cette étude était « comment développer et améliorer l’engagement des parties prenantes dans les projets de construction en identifiant les pratiques existantes, les facteurs d’influence et les impacts sur le succès des projets ? ». Cette interrogation visait à explorer les pratiques d’engagement des parties prenantes qui améliorent le succès des projets de construction à travers l’expérience et la perception des professionnels de la construction. De plus, il y avait la nécessité d’aborder les stratégies qui pourraient améliorer ces pratiques voire les développer dans un contexte marqué par de multiples parties prenantes et la complexité.

## 5.3 LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

À l'instar de tout projet, celui-ci comporte des limites et des contraintes inhérentes. De ce fait, il sera question, dans cette étude, de faire une analyse sur l'étude pour déceler les manquements ainsi que les limites. De plus, elle permettra de faire une ouverture sur les pistes futures de recherches.

### 5.3.1 LIMITES DE LA RECHERCHE

L'étude mobilise la théorie des parties prenantes et celle de la complexité afin d'examiner comment l'engagement des parties prenantes influence le succès dans les projets de construction. En effet, ces théories permettent d'appréhender la multiplicité des parties prenantes ainsi que la complexité des interactions et des tâches à coordonner. Toutefois, ces approches théoriques ne prennent pas en compte certaines dimensions sociales, économiques et culturelles, la difficulté à coordonner les multiples tâches ; elles ne couvrent pas les dimensions sociales, économiques, culturelles susceptibles d'influencer l'engagement dans les projets de construction. En outre, la littérature sur l'engagement des parties prenantes spécialement dans les projets de construction est limitée et ceux disponibles sont issus d'une extrapolation d'autres secteurs. En résumé, l'absence d'un cadre de référence prenant en compte ces aspects peut restreindre l'interprétation et l'approfondissement de l'étude.

La méthodologie utilisée est l'approche qualitative avec des entrevues semi-directives. Cette approche, bien qu'elle permette d'explorer en profondeur les

perceptions et les expériences, de s'adapter au profil de chaque participant ou d'enrichir de nouveaux concepts, peut être limitée pour faire une généralisation du sujet. De plus, le nombre restreint des participants limite la représentativité des points de vue.

Le processus des entrevues, marqué par le recrutement et l'entretien proprement dit, a été difficile. En effet, la disponibilité limitée de certains participants a restreint la profondeur des échanges, la capacité de trouver beaucoup plus de participants. Enfin, la posture de l'étude a pu influencer le déroulement et l'orientation des entretiens car face à certaines incompréhensions de questions, il a été nécessaire de reformuler ou de préciser nos attentes.

### 5.3.2 PERSPECTIVES POUR LES RECHERCHES FUTURES

Les résultats de cette étude ouvrent des perspectives sur le plan scientifique et sur le plan pratique. En effet, elle met en lumière la complexité, la limite de la littérature, voire l'absence d'un cadre théorique sur l'engagement des parties prenantes visant à orienter les praticiens du secteur de la construction. Ainsi, à travers les résultats de la recherche, il est recommandé aux chercheurs de se pencher sur la mise en place d'un cadre théorique incluant les sciences de gestion, la sociologie des organisations et l'ingénierie de projet. C'est-à-dire un approfondissement théorique et interdisciplinaire. De plus, il serait enrichissant de peindre davantage la réalité de l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction pour combler le vide dans la littérature. En outre, la mise en place d'un référentiel de pratiques de l'engagement des parties prenantes pourrait contribuer à définir les indicateurs

permettant de l'observer. Aussi, des études alliant observation sur le terrain et entrevues seraient souhaitables dans le cadre de la mise en place d'une théorie de l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction. Enfin, la réflexion sur l'engagement ouvre également des questions éthiques liées à l'inclusion, à la reconnaissance des parties prenantes, à la gestion des désaccords dans une logique de co-construction qui pourrait être explorée davantage dans d'autres études.

#### 5.4 SYNTHÈSE GÉNÉRALE

Ce travail s'est intéressé à l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction. Il a examiné l'impact de l'engagement des parties prenantes sur le succès des projets de construction. Ainsi, à travers cette étude, il ressort que l'engagement des parties prenantes est indispensable à la réussite des projets de construction où la complexité de l'environnement caractérisé par la diversité, la multiplicité des intervenants, des techniques s'imposent.

En adoptant une approche qualitative avec le pragmatisme de (Lorino, 2018), ses objectifs étaient :

- D'identifier les pratiques qui favorisent l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction ;
- La contribution de l'engagement au succès des projets de construction ;
- La nécessité de mise en place de cadre théorique sur l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction.

Ainsi, à travers les résultats issus des entretiens, il en ressort que les éléments tels que la communication, l'écoute, la reconnaissance, la confiance, le partage d'information, la clarté des rôles, la transparence des tâches, la flexibilité, la collaboration, le suivi régulier, le retour d'informations, sont des éléments qui favorisent l'engagement de parties prenantes dans les projets de construction. Par ailleurs, l'analyse des résultats montre l'impact de l'engagement des parties prenantes sur le triangle d'or (c'est-à-dire le délai, le coût et la qualité), la gestion des risques et les imprévus. Cependant, il reste intuitif, fonction de chaque gestionnaire. De ce fait, plusieurs participants ont recommandé la mise en place d'un cadre théorique qui permettrait aux gestionnaires de projets d'avoir les éléments nécessaires pour conduire l'engagement des parties prenantes dans les projets de constructions.

## **CONCLUSION**

En résumé, cette étude met en évidence l'importance et la nécessité de l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction malgré le peu de développement dans la littérature. Les résultats issus de cette recherche soulignent la nécessité de l'engagement des parties prenantes pour atteindre la performance du projet. Ainsi, elle va de même sens que certains auteurs comme (Ika et al., 2020; Leyrie et al., 2022) qui affirment que les retombées de l'engagement agissent sur la qualité, le temps ainsi que le coût, la gestion de conflits, la gestion des risques et des changements. En outre, elle révèle les stratégies les plus utilisées à savoir la communication, la collaboration, le partage des informations, la clarté des rôles, un environnement favorable, la reconnaissance, la confiance ainsi que le respect mutuel. Par ailleurs, l'étude notifie le caractère empirique, intuitif et propre à chaque gestionnaire, indexant le caractère non formel de l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction. Enfin, l'étude, à travers les résultats, préconise la mise en place d'un cadre théorique formel pour faciliter l'application de pratiques de l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction.

## BIBLIOGRAPHIE OU LISTE DE RÉFÉRENCES

- Aaltonen, Derakhshan, Di Maddaloni, Turner. Stakeholder engagement: Theoretical and methodological directions for project scholarship. *International Journal of Project Management*, 42(7), 102649. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102649>
- Aaltonen et Kujala. Towards an improved understanding of project stakeholder landscapes. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1537-1552. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.009>
- Aaltonen et Sivonen. (2009). Response strategies to stakeholder pressures in global projects. *International Journal of Project Management*, 27(2), 131-141.
- Ali et Haapasalo. (2023). Development levels of stakeholder relationships in collaborative projects: challenges and preconditions. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(8), 58-76. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2022-0066>
- Allen. (2016). Commitment as a multidimensional construct. *Handbook of employee commitment* (p. 28-42). Edward Elgar Publishing.
- Allen, Kilvington, Horn. (2002). Using participatory and learning-based approaches for environmental management to help achieve constructive behaviour change. *Landcare Research Contract Report: LC0102/057. Prepared for: Ministry for the Environment, Wellington, New Zealand*.
- Amado, Santos, Moura, Silva. (2010). Public participation in sustainable urban planning. *International Journal of Human and Social Sciences*, 5(2), 102-108.
- Arnstein. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.
- Baccarini. The concept of project complexity—a review. *International Journal of Project Management*, 14(4), 201-204. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00093-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00093-3)
- Bahadorestani, Naderpajouh, Sadiq. (2020). Planning for sustainable stakeholder engagement based on the assessment of conflicting interests in projects [Article]. *Journal of Cleaner Production*, 242,. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118402>

- Bahadorestani, Naderpajouh et Sadiq. (2020). Planning for sustainable stakeholder engagement based on the assessment of conflicting interests in projects. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118402.
- Bakhshi, Ireland et Gorod. (2016). Clarifying the project complexity construct: Past, present and future. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1199-1213.
- Barbosa, Woetzel et Mischke. (2017). *Reinventing Construction: A route of higher productivity*.
- Barney. (2018). Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective. *Strategic Management Journal*, 39(13), 3305-3325.
- Barrane, Ndubisi, Kamble, Karuranga, Poulin. (2021). Building trust in multi-stakeholder collaborations for new product development in the digital transformation era. *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 205-228.
- Bonke et Winch. (2002). Project stakeholder mapping: analyzing the interests of project stakeholders. *The Frontiers of Project Management Research* (p. 385-405). Project Management Institute, PMI.
- Bosch-Rekveldt, Jongkind, Mooi, Bakker, Verbraeck. (2011). Grasping project complexity in large engineering projects: The TOE (Technical, Organizational and Environmental) framework. *International Journal of Project Management*, 29(6), 728-739.
- Bourne. (2015). *Making Projects Work: Effective Stakeholder and Communication Management*. CRC press.
- Bourne et Walker. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649-660.
- Bourne et Walker. (2008). Project relationship management and the Stakeholder Circle™. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(1), 125-130. <https://doi.org/10.1108/17538370810846450>
- Bridoux, et Stoelhorst. (2016). Stakeholder Relationships and Social Welfare: A Behavioral Theory of Contributions to joint Value Creation. *Academy of Management Review*, 41(2), 229-251.

- Brodie, Ilic, Juric, Hollebeek. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105-114.
- Brunet et Aubry. (2018). The governance of major public infrastructure projects: the process of translation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(1), 80-103.
- Casas-Arredondo, Croxford, Domenech. Material and decision flows in non-domestic building fit-outs. *Journal of Cleaner Production*, 204, 916-925. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.328>
- Cerić, Vukomanović, Ivić, Kolarić. (2021). Trust in megaprojects: A comprehensive literature review of research trends. *International Journal of Project Management*, 39(4), 325-338.
- Cicmil. (1997). Critical factors of effective project management. *The TQM magazine*, 9(6), 390-396.
- Cicmil et Marshall. (2005). Insights into collaboration at the project level: complexity, social interaction and procurement mechanisms. *Building Research & Information*, 33(6), 523-535.
- Civera et Freeman. (2019). Stakeholder relationships and responsibilities: A new perspective. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 40-58.
- Clarkson. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cleland et Kerzner. (1986). Engineering Team. *Management*. New York: Van Nostrand Reinhold .
- Collinge. (2020). Stakeholder Engagement in Construction: exploring Corporate Social Responsibility, Ethical Behaviors, and Practices [Article]. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(3), article n° 04020003. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001769](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001769)
- Committee et Institute. (1987). Project Management Body of Knowledge (PMBOK).
- Cooke-Davies. The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)

- Cuppen, Bosch-Rekveldt, Pikaar, Mehos. (2016). Stakeholder engagement in large-scale energy infrastructure projects: Revealing perspectives using Q methodology. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1347-1359. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.003>
- Dahl. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2(3), 201-215.
- Daudigeos, Roulet, Valiorgue. (2020). How Scandals act as Catalysts of Fringe Stakeholders' Contentious Actions against Multinational Corporations. *Business & Society*, 59(3), 387-418.
- Davila, Rodriguez-Lluesma, Elvira. (2018). Engaging Stakeholders in Emerging Economies: The case of Multilatinas. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 949-964.
- Davis. (2016). A method to measure success dimensions relating to individual stakeholder groups. *International Journal of Project Management*, 34(3), 480-493.
- De Lopez. (2001). Stakeholder management for conservation projects: a case study of Ream National Park, Cambodia. *Environmental Management*, 28, 47-60.
- de Oliveira et Rabechini Jr. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management*, 37(1), 131-144.
- Devine-Wright. (2005). Beyond NIMBYism: towards an integrated framework for understanding public perceptions of wind energy. *Wind Energy: An International Journal for Progress and Applications in Wind Power Conversion Technology*, 8(2), 125-139.
- Di Maddaloni et Davis. (2017). The influence of local community stakeholders in megaprojects: Rethinking their inclusiveness to improve project performance. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1537-1556. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.011>
- Di Maddaloni et Davis. (2018). Project manager's perception of the local communities' stakeholder in megaprojects. An empirical investigation in the UK. *International Journal of Project Management*, 36(3), 542-565. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.11.003>
- Do, Nguyen, Dang. (2022). Exploring the relationship between failure factors and stakeholder coordination performance in high-rise building projects: empirical

- study in the finishing phase. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(2), 870-895.
- Donaldson et Preston. (1995). The stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Ebekozien, Aigbavboa, Ramotshela. (2024). A qualitative approach to investigate stakeholders' engagement in construction projects. *Benchmarking*, 31(3), 866-883. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2021-0663>
- Eisenhardt. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- El-Gohary, Osman, El-Diraby. (2006). Stakeholder management for public private partnerships. *International Journal of Project Management*, 24(7), 595-604.
- Eskerod, Huemann, Ringhofer. (2015). Stakeholder inclusiveness: Enriching Project Management with General Stakeholder Theory. *Project Management Journal*, 46(6), 42-53.
- Eskerod, Huemann, Savage. (2015). Project stakeholder management—Past and present. *Project Management Journal*, 46(6), 6-14.
- Eyestone. (1978). From social issues to public policy. *New York: Wiley*.
- Figueiredo Filho, Bouzon, Fettermann. (2022). An analysis of the effects of stakeholders management on IT project risks using Delphi and design of experiments methods. *Benchmarking: An International Journal*, 29(3), 713-734.
- Figueiredo Filho, de Castro Fettermann, Bouzon. (2021). The Effects of Stakeholders Management on Risks: An IT Projects Analysis. Dans. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Sao Paulo, Brazil.
- Flyvbjerg. (2014). What You Should Know About Megaprojects And Why: An Overview. *Project Management Journal*, 45(2), 6-19.
- Foudriat. (2014). La co-construction. *Le management des chefs de service dans le secteur Social et Médico-Social* (p. 229-250). Dunod.
- Fredericks et Foth. Augmenting public participation: enhancing planning outcomes through the use of social media and web 2.0. *Australian Planner*, 50(3), 244-256. <https://doi.org/10.1080/07293682.2012.748083>

[Freeman, \(1984\)](#). Strategic Management: a Stakeholder Approach Basic Books, New York (1984)

Freeman et Evan. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337-359.

Freeman, Harrison et Zyglidopoulos. (2018). *Stakeholder theory : concepts and strategies*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108539500>

Freeman, Kujala et Sachs. (2017). *Stakeholder engagement: Clinical Research Cases* (vol. 46). Springer.

Freeman et Reed. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.

Friedman et Miles. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford University Press, USA.

Fuentes, Smyth, Davies. Co-creation of value outcomes: A client perspective on service provision in projects. *International Journal of Project Management*, 37(5), 696-715. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.003>

Geraldi, Maylor, Williams. (2011). Now, let's make it really complex (complicated): A systematic review of the complexities of projects. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(9), 966-990.

Ghodsvali, Krishnamurthy, de Vries. (2019). Review of transdisciplinary approaches to food-water-energy nexus: A guide towards sustainable development. *Environmental Science & Policy*, 101, 266-278.

Godfrey, Merrill, Hansen. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425-445.

Gond et Mercier. (2005). *Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature*. LIRHE, Université des Sciences Sociales de Toulouse.

Goodpaster. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 53-73.

Gupta. (1995). A stakeholder analysis approach for interorganizational systems. *Industrial Management & Data Systems*, 95(6), 3-7.

- Gupta, Crilly, Greckhamer. (2020). Stakeholder engagement strategies, national institutions, and firm performance: A configurational perspective. *Strategic Management Journal*, 41(10), 1869-1900.
- Gupta, Gunasekaran, Antony, Gupta, Bag, Roubaud. (2019). Systematic literature review of project failures: Current trends and scope for future research. *Computers & Industrial Engineering*, 127, 274-285.
- Harrison et Wicks. (2021). Harmful stakeholder strategies. *Journal of Business Ethics*, 169(3), 405-419.
- Hart et Sharma. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 7-18.
- He, Wang, Chan Albert, Xu. Developing a List of Key Performance Indicators for Benchmarking the Success of Construction Megaprojects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 147(2), 04020164. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001957](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001957)
- Hill et Jones. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Hopmere, Crawford, Harré. (2020). Proactively monitoring large project portfolios. *Project Management Journal*, 51(6), 656-669.
- Hubacek, Prell, Reed, Boys, Bonn, Dean. (2006). Using stakeholder and social network analysis to support participatory processes. *The International Journal of Biodiversity Science and Management*, 2(3), 249-252.
- Ika, Söderlund, Munro, Landoni. (2020). Cross-learning between project management and international development: Analysis and research agenda. *International Journal of Project Management*, 38(8), 548-558.
- Institute. (2017). A guide to the project Management Body of Knowledge (PMBOK® guide).
- Isike et Ajeh. (2017). Stakeholder Engagement as a Core Management Function: Analysing the Business Value of Stakeholder Engagement for Nigerian Business Organizations. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 9(1 (J)), 46-55.
- Jayasuriya, Zhang, Yang. (2020). Exploring the impact of stakeholder management strategies on managing issues in PPP projects. *International Journal of*

*Construction Management*, 20(6), 666-678.  
<https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1753143>

Jepsen et Thomsen. (2008). Prevention of upper limb symptoms and signs of nerve afflictions in computer operators: The effect of intervention by stretching. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 3, 1-13.

Jones, Harrison, Felps. (2018). How Applying Instrumental Stakeholder Theory Can Provide Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 43(3), 371-391.

Khalilzadeh, Kebriyaii, Rezaei. (2023). Identification and selection of stakeholder engagement strategies: case study of an Iranian oil and gas construction project. *International Journal of Construction Management*, 23(3), 484-494.

Khan, Waris, Panigrahi, Sajid, Rana. (2021). Improving the Performance of Public Sector Infrastructure Projects: Rôle of Project Governance and Stakeholder Management. *Journal of Management in Engineering*, 37(2), 04020112.

Kochan et Rubinstein. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. *Organization Science*, 11(4), 367-386.

Kujala, Sachs, Leinonen, Heikkinen, Laude. (2022). Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business & Society*, 61(5), 1136-1196.

Kumar, Boesso, Batra, Yao. (2019). Explicit and implicit corporate social responsibility: Differences in the approach to stakeholder engagement activities of U.S. and Japanese companies. *Business Strategy and the Environment*, 28(6), 1121-1130.

Kurtz et Snowden. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*, 42(3), 462-483.

Lehtinen et Aaltonen. (2020). Organizing external stakeholder engagement in inter-organizational projects: Opening the black box. *International Journal of Project Management*, 38(2), 85-98.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.12.001>

Leyrie, Boivin, Boigey. (2022). *Pour des parties prenantes engagées dans les projets : réflexions théoriques et pratiques*. Presses de l'Université du Québec.  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqac-ebooks/detail.action?docID=6876523>

Li, Ouyang, Zheng, Liu, Zhu. (2024). Value exchanges within stakeholder networks throughout a megaproject's lifecycle. *International Journal of Project*

Management, 42(3), article n° 102585.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102585>

Liu, Chang, Zuo, Xiong, Dong. (2023). What leads to the high capital cost of prefabricated construction in China: perspectives of stakeholders. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(2), 805-832.

Locatelli, Paravano, Terenzi, Trucco. (2023). Yes, construction cost, time and scope are important, but there is more: a new action plan for infrastructure success. *Management Decision*, 61(13), 413-424.

Lorino. (2018). *Pragmatism and organization studies*. Oxford University Press.

Machiels, Compernolle, Coppens. (2023). Stakeholder perceptions of uncertainty matter in megaprojects: The Flemish A102 infrastructure project. *International Journal of Project Management*, 41(1), article n° 102437.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102437>

Maier. (1996). Architecting Principles for Systems-of-Systems. *INCOSE International Symposium*, 6(1), 565-573. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/j.2334-5837.1996.tb02054.x>

Mashali, Elbeltagi, Motawa, Elshikh. (2023). Stakeholder management challenges in mega construction projects: critical success factors. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 21(2), 358-375.

McElroy et Mills. (2000). Managing stakeholders. *Gower Handbook of Project Management*, 3, 754-775.

Mercier, Betbeder, Rumiano, Gond, Bourgoin, Cornu, Blanc, Baudry et Huber-Moy. (2018). Evaluation of the joint use of Sentinel-1 & 2 time series for land cover classification of large areas: From temperate to tropical landscapes. *Remote Sens*, 11, 979.

Mitchell, Agle, Wood. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>

Mitchell, Mitchell, Hunt, Townsend, Lee. (2022). Stakeholder engagement, knowledge problems and ethical challenges. *Journal of Business Ethics*, 175, 75-94.

Mitroff. (1983). *Stakeholders of the organizational mind*. Jossey-Bass San Francisco.

Mok, Shen, Yang. (2015). Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions [Article]. *International Journal of Project Management*, 33(2), 446-457. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.007>

Mok, Shen, Yang, Li. Investigating key challenges in major public engineering projects by a network-theory based analysis of stakeholder concerns: A case study. *International Journal of Project Management*, 35(1), 78-94. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.017>

Morin, Aubé, Johnson. (2015). *Psychologie et management*. Chenelière Éducation.

Morris, and Hough. (1987) The Anatomy of Major Projects—A Study of the Reality of Project Management. John Wiley & Sons Ltd

Mushove et Vogel. (2005). Heads or tails? Stakeholder analysis as a tool for conservation area management. *Global Environmental Change*, 15(3), 184-198.

Mysore, Elmualim, Kirytopoulos. (2019). The influence of themes of interplay on multistakeholders engagement amidst adversities in globally distributed ICT projects—A case study approach. *Journal of Global Information Technology Management*, 22(1), 25-46.

Mysore, Kirytopoulos, Ahn, Ma. (2020). Adversarial factors in multi-stakeholders' engagement of global-IT projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(2), 445-471. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-01-2019-0014>

Mysore, Kirytopoulos, Ahn, Ma. (2021). Adversarial factors in multi-stakeholders' engagement of global-IT projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(2), 445-471.

Mysore, Kirytopoulos, Ma, Ahn. (2019). Effective Antidotes to Address Adverse Situations during Multi-stakeholder Engagement: the Case of International ICT Projects. 2019 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM).

Narayanan et Huemann. (2021). Engaging the organizational field: The case of project practices in a construction firm to contribute to an emerging economy. *International Journal of Project Management*, 39(5), 449-462. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.005>

Newcombe. (2003). From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach. *Construction Management and Economics*, 21(8), 841-848.

- Nguyen, Chileshe, Rameezdeen, Wood. (2019). External stakeholder strategic actions in projects: A multi-case study [Article]. *International Journal of Project Management*, 37(1), 176-191. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.001>
- Nguyen et Mohamed. (2021). Mediation Effect of Stakeholder Management between Stakeholder Characteristics and Project Performance. *Journal of Engineering, Project & Production Management*, 11(2).
- Nguyen, Mohamed, Panuwatwanich. (2018). Stakeholder management in complex project: Review of contemporary literature. *Journal of Engineering, Project & Production Management*, 8(2).
- Nguyen, Mohamed, Panuwatwanich. (2018). Stakeholder Management in Complex Project: Review of Contemporary Literature. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 8(2), 75-89.
- Nguyen, Skitmore, Wong. (2009). Stakeholder impact analysis of infrastructure project management in developing countries: a study of perception of project managers in state-owned engineering firms in Vietnam. *Construction management and economics*, 27(11), 1129-1140.
- Nguyen Tuan, Mohamed. (2021). Mediation Effect of Stakeholder Management between Stakeholder Characteristics and Project Performance. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*. <https://doi.org/10.2478/jeppm-2021-0011>
- Oakley. (2007). Public Consultation and Place-marketing in the Revitalisation of the Port Adelaide Waterfront. *Urban Policy and Research*, 25(1), 113-128.
- Oke et Aigbavboa. (2017). Sustainable value management for construction projects. *Springer*.
- Olander. (2007). Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction Management and Economics*, 25(3), 277-287.
- Olander et Landin. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, 23(4), 321-328.
- Oppong, Chan, Dansoh. (2017). A review of stakeholder management performance attributes in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1037-1051.

- Pansari et Kumar. (2017). Customer Engagement: the Construct, Antecedents, and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 294-311.
- Papagiannakis, Voudouris, Lioukas, Kassinis. (2019). Environmental Management Systems and Environmental Product Innovation: The Rôle of Stakeholder Engagement. *Business Strategy and the Environment*, 28(6), 939-950.
- Park, Kim, Kim. (2017). Stakeholder Management in Long-Term Complex Megaconstruction Projects: The Saemangeum Project. *Journal of Management in Engineering*, 33(4), 05017002. [https://doi.org/doi:10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000515](https://doi.org/doi:10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000515)
- Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell, De Colle. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Pinto et Slevin. (1987). Critical Factors in Successful Project Implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, (1), 22-27.
- Post, Preston, Sauter-Sachs. (2002). Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth. *Stanford University Press*.
- Prebanić et Vukomanović. (2023). Exploring Stakeholder Engagement Process as the Success Factor for Infrastructure Projects. *Buildings*, 13(7), 1785.
- Project Management. (2017). A guide to the project management body of knowledge : (PMBOK® guide) (Sixth edition éd.). *Project Management Institute*.
- Project Management. (2021). The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (Seventh edition éd.). *Project Management Institute, Inc.*
- Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management (FRENCH). *Project Management Institute*. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqac-ebooks/detail.action?docID=6736096>
- Provasnek, Schmid, Steiner. (2018). Stakeholder Engagement: Keeping Business Legitimate in Austria's Natural Mineral Water Bottling Industry. *Journal of Business Ethics*, 150, 467-484.
- Rabechini, Abarca, Salcedo, Horna Saldaña, Paiva. (2022). Stakeholder Management And Project Management Office: Effect On Project Results. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 62(6). <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220606>

- Ramasesh et Browning. (2014). A conceptual framework for tackling knowable unknown unknowns in project management. *Journal of Operations Management*, 32(4), 190-204.
- Reed. Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation*, 141(10), 2417-2431. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.biocon.2008.07.014>
- Reed, Graves, Dandy, Posthumus, Hubacek, Morris, Prell, Quinn, Stringer. Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933-1949. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>
- Rhenman et Stymne. (1965). *Corporate Management in a Changing World*. Aldus/Bonniers, Stockholm.
- Rowley. (1997). Moving beyond dyadic ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Saaty. (1982). The Analytic Hierarchy Process: A New Approach to Deal with Fuzziness in Architecture. *Architectural Science Review*, 25(3), 64-69.
- Sanvido, Grobler, Parfitt, Guvenis, Coyle. (1992). Critical success factors for construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 118(1), 94-111.
- Saunders, Lewis, Thornhill. (2023). Research Methods for Business Students. Pearson.
- Savage, Nix, Whitehead, Blair. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of management perspectives*, 5(2), 61-75.
- Schmeer. (1999). Stakeholder analysis guidelines. *Policy toolkit for strengthening health sector reform*, 1, 1-35.
- Scholes, Johnson, Whittington. (2002). *Exploring corporate strategy*. Financial Times Prentice Hall Hoboken, NJ, USA.
- Senaratne, Rodrigo, Almeida, Perera, Jin. (2023). Systematic review on stakeholder collaboration for a circular built environment: Current research trends, gaps and future directions. *Resources, Conservation & Recycling Advances*, 200169.

- Shackleton, Adriaens, Brundu, Dehnen-Schmutz, Estévez, Fried, Larson, Liu, Marchante, Marchante. (2019). Stakeholder engagement in the study and management of invasive alien species. *Journal of Environmental Management*, 229, 88-101.
- Singer, Jetter, Ellsworth, Gray, Zhang, Oussama Laraichi. (2017). Policy scenarios for fire-adapted communities: Understanding stakeholder risk perceptions in Ashland, Oregon. *Project Report*.
- Snowden. (2002). Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 100-111.
- Snowden et Boone. (2007). A leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68.
- Stapper, Van der Veen, Janssen-Jansen. (2020). Consultants as intermediaries: Their perceptions on citizen involvement in urban development. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 38(1), 60-78. <https://doi.org/10.1177/2399654419853583>
- Sturdivant. (1979). Executives and activists: Test of stakeholder management. *California Management Review*, 22(1), 53-59.
- Suchman. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Timur et Getz. (2008). A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 445-461. <https://doi.org/10.1108/09596110810873543>
- Todeschini, Cortimiglia , de Medeiros. (2020). Collaboration practices in the fashion industry: Environmentally sustainable innovations in the value chain. *Environmental Science & Policy*, 106, 1-11.
- Toukola et Ahola. (2022). Digital tools for stakeholder participation in urban development projects. *Project Leadership and Society*, 3, 100053.
- Turner et Cochrane. (1993). Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them. *International Journal of Project Management*, 11(2), 93-102.
- Turner et Zolin. (2012). Forecasting success on large projects: developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project Management Journal*, 43(5), 87-99.

- Varvasovszky et Brugha. (2000). A stakeholder analysis. *Health Policy and Planning*, 15(3), 338-345.
- Vidal, Marle, Bocquet. (2011, 2011/08/01/). Measuring project complexity using the Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Project Management*, 29(6), 718-727.
- Vos et Achterkamp. (2006). Stakeholder identification in innovation projects: Going beyond classification. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 161-178.
- Vuorinen et Martinsuo. (2019). Value-oriented stakeholder influence on infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 37(5), 750-766.
- Walker et Rowlinson. (2008). *Procurement systems*. Taylor & Francis, London.
- Wang, Xu, He, Chan, Owusu. (2023). Studies on the success criteria and critical success factors for mega infrastructure construction projects: A literature review. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(5), 1809-1834.
- Waris, Khan, Abideen, Sorooshian, Ullah. (2022). Stakeholder Management in Public Sector Infrastructure Projects. *Journal of Engineering, Project & Production Management*, 12(3).
- Wartick et Mahon. (1994). Toward a Substantive Definition of the Corporate Issue Construct: A review and Synthesis of the Literature. *Business & Society*, 33(3), 293-311.
- Wasserman. (1994). Social network analysis: Methods and applications. *Cambridge University Press* 2, 131-134.
- Weber. (1947). Max Weber: The theory of social and economic organization. *New York: Oxford University Press*.
- Weible. (2006). An Advocacy Coalition Framework Approach to Stakeholder Analysis: Understanding the Political Context of California Marine Protected Area Policy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(1), 95-117. <https://doi.org/10.1093/jopart/muj015>
- Willumsen, Oehmen, Stingl, Geraldi. (2019). Value creation through project risk management. *International Journal of Project Management*, 37(5), 731-749.

- Wüstenhagen, Wolsink, Bürer. (2007). Social acceptance of renewable energy innovation: An introduction to the concept. *Energy Policy*, 35(5), 2683-2691.
- Xia, Zou, Griffin, Wang, Zhong. (2018). Towards integrating construction risk management and stakeholder management: A systematic literature review and future research agendas. *International Journal of Project Management*, 36(5), 701-715.
- Xue, Shen, Yang, Wu, Li, Lin, Xue.. Mapping the knowledge domain of stakeholder perspective studies in construction projects: A bibliometric approach. *International Journal of Project Management*, 38(6), 313-326. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.007>
- Yang. (2014). An investigation of stakeholder analysis in urban development projects: Empirical or rationalistic perspectives. *International Journal of Project Management*, 32(5), 838-849. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.011>
- Yang, Jayasuriya, Gunarathna, Arashpour, Xue et Zhang. (2018). The evolution of stakeholder management practices in Australian mega construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(6), 690-706.
- Yang, Shen et Ho. (2009). An overview of previous studies in stakeholder management and its implications for the construction industry. *Journal of Facilities Management*, 7(2), 159-175.
- Yang, Wang et Jin. (2014). Stakeholders' attributes, behaviors, and decision-making strategies in construction projects: importance and correlations in practice. *Project Management Journal*, 45(3), 74-90.
- Yu et Leung. (2018). Structural Stakeholder Model in Public Engagement for Construction Development Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 144(6), 04018046.
- Zerjav, McArthur, Edkins. The multiplicity of value in the front-end of projects: The case of London transportation infrastructure. *International Journal of Project Management*, 39(5), 507-519. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.03.004>



## ANNEXES OU APPENDICES

Annexe 1 : Guide d'entretien

### GUIDE D'ENTRETIEN

#### THÈME :

ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES DANS LES PROJETS DE CONSTRUCTION : APPROCHE QUALITATIVE

BOUGMA WENDLASSIDA MIREILLE SERGINE

Bonjour !

Merci de prendre part à cet entretien.

Mon nom est BOUGMA Mireille et je suis étudiante en gestion de projet à l'UQAC. Le professeur BOIGEY Philippe est mon directeur de mémoire.

L'objectif de cet entretien est d'explorer votre expérience et vos points de vue concernant l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction. Vos informations seront d'une aide précieuse pour comprendre les pratiques actuelles, les défis rencontrés et les stratégies de l'engagement.

Les informations partagées dans cet entretien resteront confidentielles. Aussi ces données seront utilisées uniquement à des fins de recherche. Cette recherche est couverte par le certificat éthique 2025-1985.

Cet entretien est sous forme conversationnelle et durera environ quarante-cinq minutes. Nous sommes ouverts à vos questions ou d'éventuels éclaircissements sur les questions posées.

Votre participation est volontaire, et vous avez le droit d'arrêter l'entretien à tout moment.

Avez-vous des questions ou des préoccupations avant que nous commençons ?

Nous aimerais enregistrer la conversation pour faciliter notre analyse. Cela vous convient-il ?

Il est important de noter que nous définissons l'engagement des parties prenantes par la collaboration, la participation, l'implication, la communication des parties prenantes, le partage des informations.

#### THÈME 1 : PROFIL DÉMOGRAPHIQUE ET ÉDUCATIF

- 1- Parlez-nous de vous (responsabilité, poste, année d'expérience, formation en gestion de projet)

*Intérêt de la question : Cette question, nous permettra de recueillir des informations de base sur le profil des participants en vue de contextualiser leurs réponses dans l'étude sur l'engagement des parties prenantes. Ainsi les informations pourront être*

*analysées selon les profils des participants pour une meilleure interprétation des données.*

- 2- Pouvez-vous nous parler de votre expérience professionnelle dans les projets de construction ?

**Intérêt de la question :** *Il s'agit ici d'avoir une idée sur les types de projets que le participant a eu à participer dans les projets de construction. Ces informations permettront d'avoir une idée générale des projets de construction (à savoir la taille, les types de projets) et de justifier sa complexité.*

- 3- Comment la gestion de ces projets complexes se déroule avec les multiples parties prenantes et tâches que l'on rencontre dans les projets de construction ?

**Intérêt de la question :** *cette question vise à faire ressortir les différentes stratégies utilisées par les acteurs de la construction pour coordonner les multiples tâches et l'intervention des multiples parties prenantes dans les projets de construction.*

- 4- Comment trouvez-vous l'interaction, les relations, le comportement entre ces différents acteurs lors de la réalisation d'un projet de construction ?

**Intérêt de la question :** *Cette question permettra d'identifier les différentes interactions que l'on rencontre dans les projets de construction. Ainsi nous pourrons par cette question déterminer les interactions, relation et comportement contribuant ou entravant le succès de ces projets.*

## THÈME 2 : STRATÉGIES DE GESTION DES PARTIES PRENANTES DANS LES PROJETS DE CONSTRUCTION

- 5- Quelles sont les pratiques de gestion de parties prenantes les plus courantes que vous avez rencontrées au cours de vos années d'expérience ?

**Intérêt de la question :** *À travers cette question, nous identifierons les pratiques courantes de gestion de parties prenantes dans ces projets en vue d'offrir des horizons empiriques pour l'étude.*

- 6- Quelles sont les pratiques de gestion de parties prenantes concrètes que vous avez rencontrées lors de vos projets qui favorisent l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction ?

**Intérêt de la question :** *elle nous permettra de recenser les pratiques de gestion de parties prenantes qui favorisent l'engagement des parties prenantes. La réponse à cette question nous permettra d'élaborer des recommandations pratiques et applicables qui contribueront à la mise en place d'un cadre théorique basé sur des pratiques concrètes dans les projets de construction.*

## THÈME 3 : CONTRIBUTION DE L'ENGAGEMENT AU SUCCÈS DES PROJETS DE CONSTRUCTION

- 7- Comment percevez-vous l'impact de l'engagement des parties prenantes sur le succès des projets de construction ?

**Intérêt de la question :** Elle vise à recueillir des perceptions de l'impact de l'engagement sur le succès des projets de construction. Il s'agit entre autres de la réduction des retards, de l'amélioration de la qualité des travaux, la maîtrise des coûts, la satisfaction du client... Cette question permet de mettre en lumière la manière dont un engagement peut résoudre des défis courants et optimiser les processus dans un projet de construction.

- 8- Pouvez-vous nous décrire des situations vécues au cours des projets de construction dans lesquelles l'engagement des parties prenantes a eu un effet direct positif ou négatif sur le projet ? *Comment avez-vous géré cela ?*

**Intérêt de la question :** Elle permet aux participants de partager des situations spécifiques où l'absence ou pas de l'engagement a influencé de manière tangible le déroulement du projet (accélération des travaux, amélioration de la qualité ou inversement retards ou conflits...). Les réponses à cette question permettront d'illustrer des exemples concrets vécus où l'engagement des parties prenantes a fait la différence. Aussi, la question liée à la gestion invite à explorer les stratégies de résolution ou de renforcement de l'engagement adoptées par les gestionnaires pour avancer dans ces défis. Les méthodes efficaces issues de ces réponses nous permettront de maximiser les effets positifs et limiter les impacts négatifs à travers nos recommandations.

#### THEME 4 : FACTEURS DE SUCCES

- 9- Quelles sont les pratiques d'engagement qui influencent positivement le succès des projets de construction ? *Ces pratiques sont-elles efficaces pour une phase spécifique du projet, à savoir l'initialisation, la planification, l'exécution, la clôture du projet ?*

**Intérêt de la question :** Cette question nous permettra d'identifier les dimensions de l'engagement (communication, participation, la collaboration...) des parties prenantes qui contribuent efficacement au succès des projets de construction. Aussi d'optimiser l'engagement des parties prenantes en fonction des besoins de chaque étape du projet de construction. Ainsi, ces réponses permettront d'adapter les stratégies d'engagement selon les phases du projet. Ainsi par les réponses à cette question, nous pourrions construire un cadre théorique qui en met en lumière les facteurs clés (les facteurs les plus favorisés par les professionnels) de succès et des recommandations en vue d'améliorer l'engagement de toutes les parties prenantes.

- 10- Comment mesurez-vous l'efficacité de ces pratiques de l'engagement des parties prenantes dans le succès des projets de construction ? *Pourriez-vous nous donner des exemples où cette efficacité a été observée dans des projets ?*

**Explications de l'intérêt de la question :** Cette question examine les critères qui permettent d'évaluer l'efficacité de l'engagement des parties prenantes, tels que la résolution des conflits ou la satisfaction des parties prenantes.

#### THEME 5 : GESTION DE CONFLITS

11- Quels sont les obstacles et les conflits (conflits d'intérêts, problème de communication, manque de transparence, divergence de vision et de conflits, conflits de pouvoir et de leadership, différence culturelle ou professionnelle, pression, conflits liés à la qualité et à la sécurité, manque de clarté) liés à l'engagement des parties prenantes ? *Quels sont le plus fréquents ?*

**Intérêt de la question :** *La question permet d'identifier les obstacles majeurs entravant l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction. De ce fait, les réponses nous permettront d'identifier les différents obstacles de la mise en place de l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction.*

12- Comment gérez-vous (techniques, méthodes) ces obstacles et conflits liés à l'engagement des parties prenantes rencontrés lors des projets de construction ?

**Intérêt de la question :** *Elle recueille les solutions pratiques et concrètes pour la gestion des conflits dans les projets de construction. Il s'agit ici d'explorer les techniques de gestion de conflits telles que la médiation, la clarification des rôles. Elle offre des stratégies adaptées à divers types de conflits à travers des outils concrets pour une meilleure gestion des parties prenantes. De ce fait, les réponses nous permettront d'analyser les causes liées aux tensions en vue de proposer des stratégies de résolution pour améliorer la collaboration.*

13- Comment ces obstacles et conflits influencent-ils le succès des projets de construction ? *Quelles sont les actions qui peuvent être atténuées ?*

**Intérêt de la question :** *Elle permet de déterminer l'influence des obstacles et conflits de l'engagement des parties prenantes sur le succès des projets de construction. Elle a pour but aussi de collecter les actions pratiques pour atténuer ces effets afin d'améliorer la gestion et le succès des projets de construction.*

## THÈME 6 : PERSPECTIVES D'AMÉLIORATION ET ÉLABORATION DE CADRE THÉORIQUE ?

14- Quelles sont les améliorations (approches, innovation) qui pourraient être apportées pour optimiser l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction ?

**Intérêt de la question :** *il s'agit ici, d'identifier les stratégies innovantes pour améliorer l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction. Ces innovations peuvent être des approches modernes telles que le BIM, des processus de communication transparents et des méthodes agiles. Les réponses permettent de fournir des idées pour une gestion plus collaborative à travers un cadre de recommandations adapté aux défis actuels du secteur.*

15- Pour répondre à certains défis de l'engagement des parties prenantes, quelles pourraient être les éléments essentiels (communication, collaboration, clarté des rôles, la transparence) d'un cadre théorique sur l'engagement des parties prenantes dans les projets de construction ?

**Intérêt de la question :** *Elle tente d'identifier les éléments clés d'un modèle théorique pour améliorer l'engagement des parties prenantes en s'orientant vers la communication, la collaboration, la transparence et la clarté des rôles. Par conséquent l'intérêt de cette question est de recueillir des idées sur les éléments essentiels d'un cadre théorique qui facilitera la coopération, la collaboration et réduira les conflits tout en offrant une base solide pour une gestion plus cohérente et efficace dans les projets de construction.*

16- Comment l'élaboration d'un cadre théorique sur l'engagement des parties prenantes peut-elle contribuer à optimiser la gestion des parties prenantes, la gestion des risques, dans les projets de construction ?

**Intérêt de la question :** *Cette question explore l'amélioration de la gestion des parties prenantes et la gestion des risques par la mise en place d'un cadre théorique de l'engagement des parties prenantes. Elle incite à réfléchir à l'impact de principes comme la communication et la transparence pour mieux anticiper et réduire les risques, standardiser les pratiques d'engagement et renforcer la collaboration. Ainsi, les réponses offrent des perspectives sur la manière dont un tel cadre pourrait guider les projets vers une meilleure résilience face aux imprévus.*

17- Comment les résultats de cette recherche peuvent-ils contribuer au développement des politiques d'engagement des parties prenantes dans les entreprises de construction ?

**Intérêt de la question :** *La question examine l'influence des résultats de notre étude sur la structuration des politiques d'engagement dans les entreprises de construction. Elle veut intégrer les pratiques identifiées en normes internes en vue de favoriser une communication, une collaboration et une gestion des attentes plus cohérentes. De ce fait, grâce à ces politiques, des pratiques sont formalisées. Aussi, un cadre clair d'interaction des parties prenantes et de réduction de conflits est offert aux équipes pour renforcer la cohésion sur chaque projet de construction.*

## **CLÔTURE**

18- Avez-vous d'autres remarques ou des suggestions à faire sur l'engagement des parties prenantes ou sur un autre point que vous aimeriez aborder dans les projets de construction ?

**Intérêt de la question :** *Elle invite les participants à partager des idées ou suggestions supplémentaires ou non abordées selon eux sur l'engagement dans les projets de construction. C'est-à-dire qu'elle promeut les informations ou idées révélatrices, de préoccupations ou de recommandations relevant des aspects potentiels non abordés. Les réponses pourraient enrichir l'étude en identifiant des tendances émergentes et des besoins spécifiques du secteur, ouvrant de nouvelles pistes pour une gestion plus adaptée des projets de construction.*

19- Seriez-vous disponible pour des clarifications supplémentaires ou des questions complémentaires si nécessaire ?

**Intérêt de la question :** *Elle permet de faire un suivi avec les participants pour clarifier leurs réponses si nécessaire. Leur disponibilité pour des échanges futurs aide à affiner les résultats et à garantir la fiabilité des conclusions de la recherche.*

**C'est la fin de nos échanges. Nous avons été ravis de partager ce moment d'échange avec vous. Nous vous remercions pour votre participation.**

## Annexe 2 : Certificat éthique

Ce mémoire a fait l'objet d'une certification éthique. Le numéro du certificat est 0001366880 avec pour numéro de référence 2025-1985