



MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE, EN GESTION DE PROJETS

PAR
Abdel Naser Nouatin
B.A.A.

ANALYSE DE LA PORTÉE DES RÉFÉRENTIELS EN GESTION DE PROJETS
AU REGARD DES DIMENSIONS DE LA DURABILITÉ

Août, 2025

RÉSUMÉ

La durabilité, historiquement liée à une gestion responsable des ressources, est aujourd'hui entendue comme une visée systémique intégrant les dimensions environnementales, sociales et économiques (Moreno et al., 2023; Purvis et al., 2019). Elle vise à créer des conditions permettant aux humains et à la nature de coexister harmonieusement (Moreno et al., 2023). L'Agenda 2030, adopté en 2015 par 193 États membres de l'ONU, officialise cette ambition à travers 17 Objectifs de développement durable (Mondal, 2021).

La gestion de projet, définie comme un levier stratégique pour opérationnaliser la durabilité (Silvius et Schipper, 2014), est de plus en plus sollicitée pour répondre aux enjeux contemporains. Cependant, cette intégration reste souvent théorique et difficilement traduite en pratiques concrètes (Silvius, 2017). Malgré leur rôle normatif, les référentiels comme PMBOK, PRINCE2 et ISO 21500, n'intègrent pas encore pleinement les dimensions du développement durable (Ivanov et al., 2020).

Face à ce constat, la question centrale du mémoire est la suivante : Dans quelle mesure les principaux référentiels généralistes internationaux de gestion de projet intègrent-ils les dimensions du développement durable? L'objectif est d'examiner la manière dont ils prennent en compte les principes de durabilité, à travers les trois dimensions classiques du développement durable : sociale, économique et environnementale.

Sur le plan scientifique, ce travail contribue à éclairer la manière dont ces référentiels abordent les principes de durabilité en gestion de projets, tout en répondant à un manque de clarté conceptuelle et méthodologique (Marcelino-Sádaba et al., 2015). Sur le plan social, les résultats visent à mieux outiller les professionnels et les décideurs dans le choix et l'adaptation de référentiels réellement compatibles avec les enjeux durables des projets contemporains.

Méthodologiquement, la recherche repose sur un examen de la portée, structuré selon le protocole PRISMA-ScR, particulièrement adapté aux domaines en émergence tels que celui de la durabilité, où les concepts restent instables et les cadres théoriques en construction (Munn et al., 2022; Peters et al., 2020).

AVANT-PROPOS

Avant toute chose, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers ma famille, dont le soutien indéfectible a été essentiel lors de mon retour aux études, après l'obtention d'une première maîtrise et le début d'une carrière professionnelle dans mon pays natal, le Bénin. Leur encouragement m'a permis de relever ce nouveau défi avec détermination.

Je remercie tout particulièrement Mme Salmata Ouedraogo, ma directrice de mémoire, pour sa disponibilité, sa bienveillance et son accompagnement rigoureux tout au long de ce travail. Malgré ses nombreuses responsabilités, elle a su me guider avec patience et m'orienter avec clarté, rendant ce projet de recherche réalisable, pertinent et enrichissant.

Enfin, le choix de ce thème découle de mon souhait de mieux comprendre les référentiels en gestion de projet durable, afin d'en maîtriser les fondements et les exigences, et ainsi renforcer mes compétences pour la conduite de projets intégrant pleinement les dimensions de la durabilité.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	ii
AVANT-PROPOS	iii
TABLE DES MATIÈRES	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 LE CADRE CONCEPTUEL	5
1.1 DÉFINITION DE LA DURABILITÉ	5
1.2 APERÇU HISTORIQUE DE LA DURABILITÉ	9
1.3 INTÉRÊT DE LA DURABILITÉ DANS LES PROJETS ET DANS LA GESTION DE PROJETS.....	12
1.4 DÉFINITION DE PROJETS DURABLES	14
1.5 DÉFINITION DE LA GESTION DE PROJETS DURABLES	16
CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	20
2.1 L'EXAMEN DE LA PORTÉE.....	21
3.1.1. DESCRIPTION DE LA DÉMARCHE	24
3.1.2. IDENTIFICATION DES SOURCES DE PREUVES.....	32
3.1.2.A RESULTATS PAR BASE DE DONNEES.....	33
3.1.2.B. PROCESSUS DE TRI INITIAL.....	33
3.1.2.C. APPLICATION DES CRITERES	34
CHAPITRE 3 DISCUSSION	70
CHAPITRE 4 CONCLUSION	74
BIBLIOGRAPHIE.....	77

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1.0 : REFERENTIEL A L’ETUDE 1..... 36

TABLEAU 2.0 : REFERENTIEL A L’ETUDE 2..... 36

TABLEAU 3.0 : REFERENTIEL A L’ETUDE 3..... 37

TABLEAU 4.0 : RECAPITULATIF DES OCCURRENCES..... 61

TABLEAU 5.0 : SYNTHESE CENTRALE 68

LISTE DES FIGURES

FIGURE 2 : DIAGRAMME PRISMA SCR POUR LA SELECTION DES REFERENTIELS <u>SOURCE</u> <u>:L'AUTEUR ADAPTÉ DE (PAGE ET AL., 2021))</u>	35
---	----

INTRODUCTION

Le concept de durabilité, aujourd'hui largement associé au développement durable, puise ses racines dans des réflexions anciennes sur la gestion responsable des ressources. Le terme allemand *Nachhaltigkeit*, introduit par Hans Carl von Carlowitz dans son ouvrage *Sylvicultura Oeconomica* en 1713, désignait déjà une exploitation forestière ne dépassant pas la capacité de régénération des forêts (Purvis et al., 2019). Depuis, la notion de durabilité a évolué vers une approche plus systémique, intégrant les dimensions environnementales, sociales et économiques. Elle vise aujourd'hui à créer des conditions permettant aux humains et à la nature de coexister harmonieusement, tout en répondant aux besoins présents sans compromettre ceux des générations futures (Moreno et al., 2023).

Dans cette dynamique évolutive, les institutions internationales ont progressivement structuré les fondements du développement durable comme un objectif global. En septembre 2015, les 193 États membres des Nations Unies ont adopté les 17 Objectifs de développement durable dans le cadre de l'Agenda 2030, officialisant une démarche universelle pour un développement équilibré fondé sur trois piliers indissociables : économique, social et environnemental (Mondal, 2021). Cette prise de conscience mondiale s'est traduite par une intégration croissante des enjeux de durabilité dans tous les secteurs d'activité. L'émergence de la quatrième révolution industrielle (Slavinski et al., 2023), a par ailleurs renforcé l'urgence d'adapter les modèles économiques et sociétaux aux impératifs de durabilité.

Les projets, en tant qu'initiatives temporaires visant à créer de la valeur à travers des produits, services ou résultats uniques (Project Management, 2017), apparaissent comme des leviers

stratégiques pour opérationnaliser la durabilité. Dans ce contexte, la gestion de projet est de plus en plus envisagée comme un vecteur d'intégration des principes durables (Marcelino-Sádaba et al., 2015; Silvius et Schipper, 2014)

Ce glissement progressif vers une gestion de projet sensible à la durabilité a donné lieu à un renouvellement des préoccupations scientifiques. La littérature témoigne d'un intérêt croissant pour l'intégration de la durabilité dans la gestion de projets (Di Maddaloni et Sabini, 2022). Toutefois, cette intégration reste souvent théorique et difficilement traduite en pratiques concrètes (Silvius, 2017). Plusieurs études relèvent des limites dans les cadres existants et appellent à une transformation des approches pour favoriser une prise en compte effective des enjeux durables dans la gestion de projet (Silvius et Schipper, 2014).

Dans cette perspective, les référentiels de gestion de projet jouent un rôle clé. Outils normatifs et méthodologiques, ils fournissent des lignes directrices permettant de structurer les projets et d'en assurer la bonne conduite (Eskerod et Huemann, 2013). Cependant, bien que l'intérêt pour la relation entre gestion de projet et durabilité croisse, plusieurs recherches soulignent que les principaux référentiels généralistes internationaux, tels que PMBOK, PRINCE2 ou ISO 21500, n'intègrent pas encore pleinement les dimensions du développement durable (Ivanov et al., 2020). Ce constat met en évidence une problématique scientifique centrale : dans quelle mesure ces référentiels permettent-ils réellement de soutenir la mise en œuvre de projets durables ?

La question de recherche qui en découle est la suivante : Dans quelle mesure les principaux référentiels généralistes internationaux de gestion de projet intègrent-ils les dimensions du développement durable ?

La présente recherche vise à analyser la portée de ces référentiels dans le contexte de la gestion de projets durables. L'objectif principal est d'examiner la manière dont ils prennent en compte les principes de durabilité, à travers les trois dimensions classiques du développement durable : sociale, économique et environnementale. Sur le plan scientifique, cette recherche contribue à éclairer la manière dont ces référentiels, abordent les principes de durabilité en gestion de projets. Elle répond ainsi à un manque de clarté conceptuelle et méthodologique, tout en amorçant une réponse à la préoccupation exprimée par Marcelino-Sádaba et al. (2015) selon laquelle, peu d'indications concrètes sont offertes dans la littérature pour guider l'opérationnalisation de la durabilité. Sur le plan social, les résultats visent à mieux outiller les professionnels et les décideurs dans le choix et l'adaptation de référentiels réellement compatibles avec les enjeux durables des projets contemporains. L'étude adopte une approche d'examen de la portée, fondée sur les recommandations méthodologiques du JBI Manual for Evidence Synthesis et structurée selon le protocole PRISMA-ScR, conçu spécifiquement pour structurer les examens de portée issus des revues systématiques (Peters et al., 2020). Ce type de synthèse vise à cartographier les connaissances disponibles autour d'une problématique précise, à clarifier les concepts clés et à identifier les lacunes de la recherche afin d'orienter les études futures, ce qui en fait une approche particulièrement adaptée aux domaines en émergence tels que celui de la durabilité, où les concepts restent instables et les cadres théoriques en construction (Munn et al., 2022). Le modèle PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews et Meta-Analyses) constitue quant à lui une norme reconnue pour assurer la rigueur, la clarté et la transparence dans la présentation des résultats d'une revue systématique (Fortin et Gagnon, 2022).

Ce mémoire est structuré en quatre chapitres. Le premier chapitre présente le cadre conceptuel de la recherche : il définit la notion de durabilité, en retrace l'évolution historique, en explore l'intérêt dans le contexte des projets ainsi que de la gestion de projets, et précise les concepts de projets durables et de gestion de projets durables. Le deuxième chapitre décrit la méthodologie adoptée, incluant la démarche d'examen de la portée, la stratégie de sélection des référentiels à l'aide du protocole PRISMA ScR, ainsi que les critères d'inclusion et d'exclusion. Le troisième chapitre présente les résultats issus de l'analyse des référentiels selon les trois dimensions du développement durable, accompagnés d'une discussion. Enfin, le quatrième chapitre conclut la recherche en résumant les principaux constats, en soulignant ses apports et ses limites, et en proposant des pistes pour des recherches futures.

CHAPITRE 1

LE CADRE CONCEPTUEL

1.1 DÉFINITION DE LA DURABILITÉ

La notion de durabilité fait l'objet de nombreuses interprétations dans la littérature, en raison de la diversité de ses significations et de son évolution au fil du temps. De manière générale, elle renvoie à la capacité d'un système à se maintenir dans le temps sans compromettre les conditions nécessaires à sa reproduction. Cette idée de préservation des ressources essentielles se manifeste dans des exemples concrets, tels que la surpêche ou l'épuisement des ressources pétrolières, qui illustrent les conséquences d'une exploitation non durable sur les générations futures (Silvius et al., 2012). Par extension, la durabilité peut également concerner les individus, notamment dans le cadre professionnel : une surcharge de travail prolongée peut mener à l'épuisement et compromettre la continuité des performances, traduisant ainsi un mode de fonctionnement non durable.

Le concept de développement durable, souvent associé à celui de durabilité, a été formalisé par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement dans le rapport *Notre avenir à tous*, comme étant « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Commission mondiale sur l'environnement et le et al., 1988). Cette définition fondatrice souligne la nécessité d'une approche intergénérationnelle dans la gestion des ressources, et a été

largement reprise lors du Sommet de la Terre de Rio en 1992, notamment à travers l'Agenda 21, qui préconise un développement économiquement viable, écologiquement soutenable et socialement équitable (Mondal, 2021).

Plusieurs auteurs ont tenté de clarifier la distinction entre ces deux concepts. D'un côté, la durabilité est souvent perçue comme un objectif à long terme, un état idéal d'équilibre et de résilience ; de l'autre, le développement durable désigne les processus, moyens et pratiques mis en œuvre pour atteindre cet objectif. L'UNESCO résume cette distinction en précisant que la durabilité constitue « un objectif à long terme », tandis que le développement durable correspond aux « processus et voies pour y parvenir » (Mondal, 2021). Toutefois, ces deux termes demeurent fréquemment utilisés de manière interchangeable dans la littérature (Mondal, 2021; Zavodna, 2013).

L'origine étymologique des termes « durabilité » et « développement durable », issue du verbe latin *sustinere*, met en lumière les notions de soutien et de continuité. Le terme anglais *sustainable* apparaît dès 1924 dans le *Oxford English Dictionary*, avec le sens de « capable d'être maintenu à un certain rythme ou niveau ». En 1994, la Banque mondiale proposait une définition plus opérationnelle de la durabilité, la décrivant comme « une exigence pour notre génération de gérer la base de ressources de manière que la qualité de vie moyenne dont nous bénéficions puisse potentiellement être partagée par toutes les générations futures » (Mondal, 2021).

Par ailleurs, l'ouvrage *The Limits to Growth* (Silvius et al., 2012) a constitué un tournant dans la reconnaissance des limites écologiques à la croissance économique. Ce rapport alertait sur le fait que la croissance démographique et industrielle risquait de dépasser les capacités

régénératives de la planète. Cette alerte fut renforcée par des données contemporaines indiquant que l'humanité consomme aujourd'hui entre 1,5 et 1,6 fois la biocapacité annuelle de la Terre (Silvius et Schipper, 2019), traduisant une trajectoire manifestement non soutenable à long terme.

La Commission Brundtland élargissait déjà la portée du développement durable en y intégrant une dimension éthique et relationnelle : « la stratégie de développement durable vise à promouvoir l'harmonie entre les êtres humains et entre l'humanité et la nature » (Silvius et Schipper, 2019). Cette approche systémique considère que les objectifs économiques, sociaux et environnementaux sont interdépendants et qu'aucun ne peut être atteint sans la prise en compte des deux autres (Silvius et Schipper, 2019).

Sur le plan analytique, la durabilité s'articule désormais autour de trois dimensions fondamentales : écologique, sociale et économique. Cette triade, également connue sous le nom de Triple Bottom line (voir figure 1), constitue le socle des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. La dimension écologique concerne la conservation des écosystèmes, la gestion responsable des ressources naturelles et la protection de la biodiversité. La dimension sociale renvoie à la justice, à l'équité, aux droits fondamentaux et à la cohésion des communautés humaines. Quant à la dimension économique, elle met l'accent sur la résilience, la productivité et l'efficacité à long terme des systèmes de production et de consommation (Mondal, 2021; Silvius et Schipper, 2019). Cette vision tripartite était déjà esquissée dans la Stratégie mondiale de la conservation, puis formalisée dans *Global Sustainability : Toward Definition* (Silvius et al., 2012).

Dans cette perspective, Zavodna (2013) propose une définition intégrative de la durabilité comme « un processus qui témoigne du développement de tous les aspects de la vie humaine affectant la subsistance », soulignant la complexité des arbitrages entre objectifs parfois contradictoires. Elle considère également la technologie comme un levier essentiel pour articuler équité sociale, performance économique et protection environnementale.

Dans le domaine de la gestion de projet, la littérature reste en développement. Une des limites majeures identifiées réside dans l'hétérogénéité terminologique et la diversité des courants épistémologiques mobilisés, ce qui freine la constitution d'un socle théorique unifié (Martens et Carvalho, 2016). Cette fragmentation contribue à une compréhension éclatée de la durabilité dans les pratiques de gestion, et appelle à davantage de clarification conceptuelle et d'harmonisation des cadres d'analyse.

En somme, la durabilité peut être comprise comme une visée à long terme, orientée vers la résilience systémique, la justice intergénérationnelle et la compatibilité entre développement humain et limites planétaires. Elle implique une reconfiguration des modèles de développement, des pratiques managériales et des rapports entre les sociétés humaines et les écosystèmes naturels.

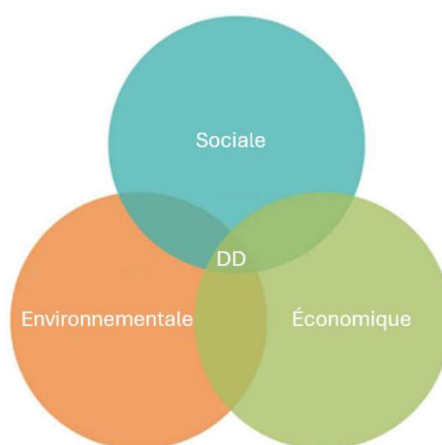


Figure 1 : Triple Bottom Line
Source : Adapté de (Elkington, 2018)

Afin de mieux saisir la genèse et l'évolution de cette notion, il convient à présent de retracer l'évolution historique de la durabilité, en analysant les fondements intellectuels, politiques et scientifiques qui ont façonné sa construction contemporaine.

1.2 APERÇU HISTORIQUE DE LA DURABILITÉ

L'émergence du concept de développement durable s'inscrit dans une réaction critique face aux conséquences environnementales, sociales et économiques de l'industrialisation et de la croissance accélérée du XX^e siècle (Silvius et al., 2012). Toutefois, les préoccupations liées à l'équilibre entre croissance économique, bien-être social et préservation des ressources naturelles remontent à plusieurs siècles.

Dès 1713, Hans Carl von Carlowitz prônait une gestion raisonnée des forêts dans *Sylvicultura Oeconomica*, posant ainsi les premières bases d'un usage durable des ressources. Plus tard,

en 1798, Thomas Malthus alertait sur le déséquilibre potentiel entre la croissance démographique et les capacités de production alimentaire, introduisant une réflexion critique sur les limites naturelles du développement humain (Silvius et Schipper, 2019).

Au XIX^e siècle, l'essor de l'industrialisation renforce la prise de conscience environnementale. Cette dynamique s'intensifie au XX^e siècle, avec la naissance de l'écologie en tant que discipline scientifique, notamment grâce aux travaux d'Ernst Haeckel (Zavodna, 2013). L'ouvrage *Printemps silencieux* publié en 1962 par la biologiste américaine Rachel Carson, dénonçant les effets toxiques des pesticides, joue un rôle catalyseur dans la mobilisation du public (Zavodna, 2013).

En 1972, deux événements majeurs marquent un tournant dans l'histoire de la durabilité. D'une part, la Conférence de Stockholm sur l'environnement humain, première du genre, consacre la reconnaissance institutionnelle des enjeux environnementaux et mène à la création du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) (Zavodna, 2013). D'autre part, le rapport *The Limits to Growth*, publié par le Club de Rome, simule les effets à long terme d'une croissance exponentielle non régulée, en prédisant un effondrement des systèmes économiques et écologiques mondiaux si aucune mesure corrective n'est prise (Silvius, 2021).

Ces alertes donnent lieu à la création, en 1983, de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies. Son rapport fondateur, *Notre avenir à tous*, introduit la définition désormais canonique du développement durable : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Commission mondiale sur l'environnement et le

et al., 1988). Ce rapport élargit la notion de durabilité au-delà des questions purement environnementales en y intégrant également les dimensions économique et sociale (Økland, 2015).

L'approche multidimensionnelle du développement durable devient rapidement le socle de multiples initiatives internationales. Elle est consolidée lors du Sommet de la Terre de Rio en 1992, qui donne naissance à l'Agenda 21, un plan d'action mondial favorisant l'intégration des principes de durabilité dans les politiques locales et globales (Zavodna, 2013). Ce processus s'intensifie avec la conférence Rio+20 en 2012 et aboutit en 2015 à l'adoption des Objectifs de développement durable (ODD), dans le cadre du programme Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Ivanov et al., 2020).

Parallèlement, les entreprises et les consommateurs deviennent des acteurs clés de la transition vers un développement soutenable. Le rôle des organisations, notamment via l'innovation, la gouvernance et la responsabilité sociale, est de plus en plus souligné comme levier de changement durable (Økland, 2015).

Ainsi, l'évolution historique de la durabilité révèle une construction progressive du concept, passant d'une préoccupation environnementale marginale à un cadre stratégique global intégrant les dimensions sociales, économiques et écologiques.

Cette évolution historique appelle désormais à s'interroger sur les raisons concrètes qui justifient l'intégration de la durabilité dans les projets, et plus particulièrement dans la gestion de projets.

1.3 INTÉRÊT DE LA DURABILITÉ DANS LES PROJETS ET DANS LA GESTION DE PROJETS

L'intégration de la durabilité dans les projets et leur gestion constitue aujourd'hui une nécessité stratégique face aux défis environnementaux, sociaux et économiques du monde contemporain. La durabilité ne se présente plus uniquement comme une tendance émergente, mais bien comme un levier fondamental de performance, d'innovation et de différenciation (Marcelino-Sádaba et al., 2015).

Les projets, qui représentent une part importante du PIB mondial, sont devenus des vecteurs clés de transformation durable au sein des organisations et des sociétés (Økland, 2015). En tant qu'instruments d'opérationnalisation des stratégies de durabilité, ils peuvent impacter l'ensemble du cycle de vie, de la conception à la déconstruction. Cela suppose une prise en compte systématique des trois dimensions du développement durable : environnementale, sociale et économique (Silvius et al., 2012).

Les bénéfices associés à une gestion de projet durable sont multiples : réduction des coûts, atténuation des risques, amélioration de la réputation, obtention facilitée de financements, création de valeur à long terme et acquisition d'un avantage concurrentiel durable (El Khatib et al., 2020). En intégrant la durabilité, les projets tendent également à améliorer leur performance globale et à répondre plus efficacement aux attentes des parties prenantes et aux pressions sociétales (El Khatib et al., 2020).

La littérature distingue généralement deux perspectives : la durabilité du projet (portant sur les processus de gestion durable) et la durabilité par le projet (focalisée sur les livrables) (Martens et Carvalho, 2017). Cette double approche appelle à une vision holistique dans

laquelle la durabilité façonne à la fois les modes de gouvernance et les résultats attendus des projets.

Cependant, malgré l'importance reconnue de la durabilité, son intégration effective dans la gestion de projets est freinée par de nombreuses barrières : déficit de compétences clés (telles que la pensée systémique, la prospective, la communication ou la maîtrise des normes), résistance culturelle et organisationnelle, ou encore absence de référentiels adaptés (Carvalho et Rabechini Jr, 2017).

Plusieurs recherches soulignent l'existence d'un écart persistant entre la reconnaissance de la durabilité dans les discours académiques et son application réelle dans les pratiques professionnelles (Økland, 2015; Shokouhi et Bachari, 2025). Ce décalage reflète un besoin pressant d'évolution des mentalités et des compétences managériales en vue d'opérationnaliser les principes du développement durable.

En effet, bien que les standards de référence tels que le PMBOK, PRINCE2 ou les normes ISO fassent mention de la durabilité, ils n'offrent que peu d'orientations pratiques à l'intention des chefs de projet (Silvius et Schipper, 2019). Cette lacune contribue à l'incapacité des gestionnaires à traduire les stratégies de durabilité en actions concrètes.

(Martens et Carvalho, 2017) confirment cette carence, soulignant que les principaux cadres PMBOK, ICB, ISO 21500 et PRINCE2, négligent largement les dimensions environnementales et sociales de la durabilité. De même, (Labuschagne et Brent, 2005) indiquent que les activités, livrables et critères d'évaluation des projets restent majoritairement centrés sur les aspects financiers et techniques.

Dans cette perspective, Eid dans son livre « Sustainable Development et Project Management » , propose une cartographie intégrant la durabilité aux processus et domaines de connaissances en gestion de projet, révélant des opportunités concrètes d'inclusion des principes durables à chaque phase du cycle de vie. Il démontre par ailleurs que les référentiels actuels ne permettent pas une approche pleinement durable, alors même que la gestion de projet pourrait devenir un levier puissant de transformation sectorielle (Labuschagne et Brent, 2005).

Face à ces limites, certains chercheurs suggèrent de s'appuyer sur les normes existantes notamment ISO, en les adaptant aux exigences du développement durable, plutôt que de les rejeter (Silvius et al., 2012). Cela permettrait de tirer parti des acquis méthodologiques tout en renforçant la responsabilité et l'impact des projets (Martens et Carvalho, 2016; Martens et Carvalho, 2017) .

C'est dans cette optique qu'il convient désormais de clarifier conceptuellement les notions de « projet durable » et de « gestion de projet durable ».

1.4 DÉFINITION DE PROJETS DURABLES

Le concept de projet durable a émergé dans le contexte d'une prise de conscience croissante des impacts environnementaux, sociaux et économiques des projets tout au long de leur cycle de vie. Dans certaines des premières publications consacrées à la durabilité en gestion de projet (Labuschagne et Brent, 2005), de l'Université de Pretoria, ont établi un lien explicite entre les principes du développement durable et la gestion du cycle de vie des projets, notamment dans le secteur manufacturier. Selon eux, la durabilité en gestion de projet

doit être envisagée de manière élargie, englobant l'ensemble du cycle de vie du projet, depuis sa conception jusqu'à son démantèlement.

L'intégration de la durabilité dans les projets ne saurait se limiter aux étapes traditionnelles telles que l'initiation, le développement, l'exécution, les tests ou le lancement. Elle requiert également une attention particulière aux effets et aux résultats du projet, qu'il s'agisse d'un produit, d'un actif, d'un système, d'un processus ou d'un changement comportemental. Labuschagne et Brent (2005) proposent, à cet égard, une visualisation intégrée reposant sur trois cycles de vie interdépendants : celui du projet, celui de l'actif résultant du projet, et celui du produit issu de cet actif. Cette triple articulation permet une analyse plus fine des impacts à long terme, notamment en matière de durabilité.

Ainsi, le projet durable se caractérise par une prise en compte simultanée et cohérente de ces trois dimensions. Il s'agit de reconnaître que le cycle de vie de l'actif généré par le projet, tout comme celui du produit, engendre des répercussions économiques, sociales et environnementales. De ce fait, aligner les projets sur les principes du développement durable implique d'intégrer ces considérations tout au long du cycle de vie du projet (Labuschagne et Brent, 2005).

Dans cette perspective, la durabilité est désormais perçue comme un objectif majeur du projet, au même titre que la performance, la qualité ou la création de valeur. Elle englobe non seulement le livrable final, mais aussi le processus de réalisation. Ce double niveau d'analyse est essentiel : un livrable peut être conforme aux normes de durabilité, mais s'il a été produit au moyen de pratiques dommageables pour l'environnement ou les communautés, l'objectif global de durabilité est compromis. Il est donc impératif d'adopter une approche intégrée,

dans laquelle la durabilité du processus de livraison est aussi importante que celle du résultat final. Cela permet d'assurer une cohérence avec les objectifs globaux du développement durable et d'éviter les contradictions entre les moyens déployés et les fins visées (Kivilä et al., 2017).

Par conséquent, un projet durable se définit comme un projet dont les livrables, les processus, les ressources mobilisées et les impacts sont conçus, évalués et réalisés dans le respect des principes du développement durable. Il ne s'agit plus uniquement de livrer un produit ou un service selon des critères de performance traditionnels, mais d'assurer que toutes les dimensions du projet, de sa planification à sa fin de vie, contribuent de manière équilibrée au bien-être environnemental, social et économique (Sánchez, 2015).

1.5 DÉFINITION DE LA GESTION DE PROJETS DURABLES

La gestion de projet durable est une approche conceptuelle et opérationnelle relativement récente, apparue dans un contexte de redéfinition des pratiques managériales face aux enjeux du développement durable. Ce concept s'est progressivement imposé à partir de la fin des années 2000, à mesure que les professionnels de la gestion de projet ont reconnu la nécessité d'adapter leurs méthodes aux nouvelles exigences de durabilité (Silvius et Schipper, 2014). Initialement orientée vers la standardisation et l'optimisation des ressources, cette démarche s'est enrichie d'une réflexion stratégique intégrant les objectifs environnementaux, sociaux et économiques dans la gouvernance des projets, programmes et portefeuilles (Baba et al., 2021).

Silvius et Schipper (2014) rappellent que la gestion de projet durable dépasse largement les dimensions classiques de coût, de délai, de portée et de qualité. Elle requiert une approche systémique et participative, fondée sur la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes dans une dynamique de création de valeur à long terme. Lawal et al. (2024) précisent que cette approche transforme la communication unidirectionnelle avec les parties prenantes en un véritable processus d'implication, favorisant des échanges bidirectionnels porteurs de sens et d'efficacité (Lawal et al., 2024).

L'approche durable accorde une place centrale à la gestion efficiente des ressources, à la réduction des déchets et à la minimisation des impacts environnementaux. Elle s'appuie sur des pratiques telles que l'utilisation de matériaux recyclés, la limitation de la consommation énergétique et l'optimisation des processus opérationnels. Ces leviers permettent non seulement de diminuer l'empreinte écologique des projets, mais aussi de renforcer leur performance économique et la qualité des livrables (Lawal et al., 2024). En parallèle, l'adoption de politiques d'approvisionnement durable et la sélection de fournisseurs responsables deviennent des facteurs clés de succès (Lawal et al., 2024; Martens et Carvalho, 2017).

Cependant, l'absence d'une définition consensuelle reflète la diversité disciplinaire du champ. Silvius et Schipper (2014), insistent sur la nécessité d'établir un lien direct entre les pratiques de gestion et la finalité du projet : un projet dont le livrable est contraire aux principes du développement durable ne saurait être qualifié de durable, même si ses processus de gestion sont exemplaires. La gestion durable repose donc sur une logique d'alignement entre moyens et finalités.

Dans cette optique, la gestion de projet durable peut être définie comme l'ensemble des activités de planification, de suivi, de contrôle et d'évaluation des projets intégrant les dimensions environnementales, sociales et économiques à toutes les étapes du cycle de vie du projet (El Khatib et al., 2020). Elle repose sur des principes de gouvernance éthique, transparente et équitable, ainsi que sur une participation proactive des parties prenantes. Silvius et Schipper (2014) proposent une définition complète et largement reconnue du concept : « La planification, le suivi et le contrôle des processus de livraison et de soutien du projet, en tenant compte des aspects environnementaux, économiques et sociaux du cycle de vie des ressources, des processus, des livrables et des effets du projet, visant à réaliser des bénéfices pour les parties prenantes, et réalisée de manière transparente, équitable et éthique, incluant la participation proactive des parties prenantes. »

Cette définition suppose une dynamique d'apprentissage organisationnel continue, sans distinction rigide entre durabilité « par » ou « pour » le projet. Elle implique que la durabilité influence à la fois les spécifications du livrable, les méthodes de gestion et les processus associés (Baba et al., 2021).

Enfin, l'intégration des principes de durabilité dans la gestion de projet nécessite une contextualisation appropriée. Silvius (2017) rappellent que ces principes doivent être universels tout en étant adaptés aux réalités spécifiques de chaque projet. Martens et Carvalho (2017) soulignent leur rôle dans la responsabilisation des équipes, le renforcement des capacités d'autoévaluation et la construction de cadres de bonnes pratiques fondés sur l'expérience.

Malgré ces avancées conceptuelles, les normes dominantes continuent d'exclure, ou de traiter marginalement, les dimensions fondamentales du développement durable. Marcelino-Sádaba et al. (2015) notent que peu d'indications concrètes sont offertes dans la littérature pour guider l'opérationnalisation de la durabilité. Silvius et Schipper (2019), confirme que les chefs de projet manquent de temps pour traduire eux-mêmes les modèles conceptuels en outils pratiques, charge qui devrait revenir aux chercheurs et organismes normatifs. Plusieurs auteurs appellent dès lors à une refonte des paradigmes en gestion de projet, en vue d'aligner davantage la théorie et la pratique autour de la durabilité (Økland, 2015).

L'analyse de cet écart entre discours et mise en œuvre opérationnelle soulève une question centrale : Dans quelle mesure les principaux référentiels généralistes internationaux de gestion de projet intègrent-ils les dimensions du développement durable ?

Pour y répondre, cette étude mobilise une démarche méthodologique fondée sur un examen de la portée.

CHAPITRE 2

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans le cadre de ce mémoire, le choix d'un examen de la portée, s'avère l'approche la plus appropriée pour répondre à la question de recherche qui est : Dans quelle mesure les principaux référentiels généralistes internationaux de gestion de projet intègrent-ils les dimensions du développement durable ?

Ce choix méthodologique se justifie par la nature exploratoire et générale de la question, qui vise à fournir un aperçu complet sur l'intégration du développement durable dans les principaux référentiels généralistes internationaux de gestion de projet, plutôt qu'à évaluer l'efficacité d'une intervention ou à mesurer des résultats spécifiques. L'examen de la portée est particulièrement adapté à l'identification, à la cartographie et à la synthèse systématique des données probantes pertinentes selon des critères d'inclusion prédéterminés, tout en tenant compte des concepts, théories et lacunes de la recherche existants (Peters et al., 2020).

Ce type de synthèse des connaissances est donc idéal pour explorer un domaine émergent et en constante évolution, tel que la gestion de projet durable. Elle permet d'identifier les tendances, de clarifier les concepts et de mettre en évidence les points de convergence ou les lacunes en matière de connaissances concernant l'intégration des dimensions économiques, sociales et environnementales du développement durable dans les référentiels de gestion de projet. En ce sens, l'examen de la portée offre une vue d'ensemble structurée des connaissances existantes, servant de base à de futures revues systématiques ou à des études empiriques plus ciblées.

2.1 L'EXAMEN DE LA PORTÉE

Les revues de la portée représentent un type particulier de synthèse des données probantes visant à identifier, cartographier et décrire systématiquement l'étendue des connaissances disponibles sur un sujet, un domaine, un concept ou une problématique donnée. Elles s'appuient sur des critères d'inclusion prédéfinis afin de structurer la sélection des sources, qu'il s'agisse d'études primaires, de revues secondaires ou de données non empiriques. À la différence des revues systématiques, la question de recherche qui guide une revue de la portée est généralement plus large, car elle ne vise pas l'évaluation de l'efficacité d'une intervention, mais plutôt l'exploration du champ de connaissances, de ses contours, de ses lacunes et de ses composantes théoriques ou méthodologiques (Munn et al., 2018)

Cette approche se distingue par son caractère exploratoire, qui permet de répondre à des questions ouvertes telles que : « Quelles données probantes existent ? », plutôt qu'à des interrogations ciblées sur l'efficacité d'une intervention. Elle intègre indistinctement diverses sources, telles que la recherche primaire, les revues existantes, la littérature grise ou encore les données non empiriques, à l'intérieur ou entre des contextes particuliers (Munn et al., 2022). Tout en appartenant à la même famille méthodologique que les revues systématiques, la revue de la portée ne cherche pas à produire une estimation d'effet ou une recommandation clinique, mais plutôt à fournir une cartographie structurée des savoirs disponibles (Tricco et al., 2016).

Conformément aux orientations méthodologiques du JBI (Munn et al., 2022), six grandes indications peuvent justifier la réalisation d'une revue de la portée :

- a) Identifier les types de preuves disponibles dans un domaine donné ;
- b) Clarifier les concepts ou définitions clés dans la littérature ;
- c) Examiner comment la recherche est menée sur un sujet précis ;
- d) Identifier les caractéristiques ou facteurs liés à un concept ;
- e) Servir de précurseur à une revue systématique ;
- f) Identifier et analyser les lacunes existantes dans la base de connaissances.

Ces objectifs renforcent la pertinence de cette approche pour structurer les connaissances dans des domaines caractérisés par une diversité de modèles conceptuels, de méthodologies ou une littérature encore émergente.

Sur le plan méthodologique, les revues de la portée partagent avec les revues systématiques certaines exigences, notamment l'élaboration d'un protocole a priori, la définition de critères d'éligibilité explicites, la formulation d'une stratégie de recherche complète et reproductible, ainsi que l'implication de plusieurs évaluateurs indépendants. Toutefois, elles se caractérisent par une plus grande flexibilité. En effet, des ajustements aux critères, à la stratégie de recherche ou aux objectifs peuvent être apportés en cours de revue, à condition que ces changements soient rapportés de façon transparente (Peters et al., 2020).

Les revues de la portée se distinguent également d'autres formes de synthèses, comme les revues intégratives, les revues narratives, ou encore les cartes de données probantes. Ces dernières visent une représentation visuelle des résultats issus d'une revue large, généralement à l'aide de bases de données interactives permettant de repérer les lacunes de

la littérature. Bien que complémentaires, les revues de la portée et les cartes de données probantes ne sont pas interchangeables (Munn et al., 2018; Tricco et al., 2016).

En ce qui concerne le rapport des résultats, les lignes directrices PRISMA-ScR (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews et Meta-Analyses – Extension for Scoping Reviews) constituent aujourd’hui le standard reconnu pour encadrer la transparence, la rigueur et la lisibilité des revues de la portée. Élaborées à partir des principes du PRISMA traditionnel, elles ne remplacent pas les cadres méthodologiques (Arksey et and O'Malley, 2005), mais viennent plutôt en appui pour assurer un compte rendu structuré des étapes, des résultats et des limites de la revue (Tricco et al., 2016). L’adoption du PRISMA-ScR améliore la valeur ajoutée des revues de la portée en facilitant leur compréhension et leur utilisation par les décideurs, les chercheurs et les praticiens.

Enfin, l’un des avantages majeurs des revues de la portée réside dans leur capacité à intégrer des sources hétérogènes, tant empiriques que non empiriques, provenant de diverses disciplines. Cette ouverture méthodologique leur permet de s’adapter à des contextes variés et de fournir un aperçu structuré des savoirs disponibles dans des champs de recherche complexes ou en émergence.

Les étapes proposées par le JBI pour la réalisation d’un examen de la portée sont les suivantes (Peters et al., 2020) :

- 1) Définir et aligner les objectifs et les questions ;
- 2) Développer les critères d’inclusion en cohérence avec ces objectifs ;
- 3) Décrire la stratégie de recherche, de sélection, d’extraction et de présentation des données ;

- 4) Rechercher les données probantes ;
- 5) Sélectionner les données ;
- 6) Extraire les données pertinentes ;
- 7) Analyser les données extraites ;
- 8) Présenter les résultats ;
- 9) Synthétiser les données en fonction des objectifs de l'examen, formuler des conclusions et discuter des implications potentielles.

Ainsi, La démarche méthodologique adoptée dans cette recherche s'appuie sur les neuf (9) étapes préconisées par le JBI, afin d'assurer la rigueur scientifique et la crédibilité des résultats de l'étude.

3.1.1. DESCRIPTION DE LA DÉMARCHE

ÉTAPE 1 : PROTOCOLE ET ENREGISTREMENT

Comme le recommandent les lignes directrices du *JBIManual for Evidence Synthesis* (Peters et al., 2020), la mise en place d'un protocole avant d'entreprendre une revue constitue une étape essentielle dans tout processus méthodologique rigoureux. Ce protocole sert de cadre de référence permettant d'assurer la transparence, la cohérence des étapes suivies et la reproductibilité des résultats, en facilitant la réplication du processus par d'autres chercheurs (Siriwardena et Whitley, 2022).

Selon Fortin et Gagnon (2022), une description claire et structurée des étapes méthodologiques est indispensable pour limiter les biais et garantir la validité des données collectées. Bien que PROSPERO soit souvent utilisé pour enregistrer les protocoles de revues

systematiques, il ne prend pas encore en charge les examens de la portée (Peters et al., 2020). En conséquence, le protocole de la présente recherche sera déposé sur la plateforme institutionnelle Constellation de l'UQAC, assurant ainsi un accès libre et une conformité aux recommandations méthodologiques du JBI et aux standards de rapport PRISMA-ScR.

ÉTAPE 2 : TITRE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Le manuel JBI recommande que le titre et les questions de recherche soient formulés à partir de la structure PCC (Population, Concept, Contexte). Dans le cadre de cette revue de la portée, la stratégie de formulation de la question de recherche repose sur la structure PCC (Population, Concept, Contexte), recommandée pour les examens de la portée (Peters et al., 2020). Elle s'articule comme suit :

- **Population** : Référentiels généralistes internationaux de gestion de projet, considérés comme des corpus normatifs structurant les pratiques de gestion de projet dans différents contextes professionnels.
- **Concept** : Intégration explicite ou implicite des dimensions du développement durable.
- **Contexte** : Champ de la gestion de projet à l'échelle internationale, sans restriction sectorielle, afin de couvrir la diversité des pratiques dans lesquelles ces référentiels sont appliqués.

Cette structuration a guidé la formulation de la question de recherche centrale suivante:

- Dans quelle mesure les principaux référentiels généralistes internationaux de gestion de projet intègrent-ils les dimensions du développement durable ?

L'utilisation de la structure PCC permet de clarifier le champ couvert par la revue, d'assurer la cohérence entre la question de recherche et les critères de sélection, et de renforcer la transparence du processus méthodologique (Peters et al., 2020; Tricco et al., 2016).

ÉTAPE 3 : CRITÈRES D'INCLUSION ET D'EXCLUSION

Dans le cadre de cette revue de la portée, la sélection des référentiels analysés repose sur des critères d'inclusion et d'exclusion rigoureusement définis, conformément aux lignes directrices du *JB1 Manual for Evidence Synthesis* (Peters et al., 2020).

➤ Critères d'inclusion

- Être explicitement reconnus comme des standards, guides ou cadres en gestion de projet.
- Présenter une portée généraliste (non spécifique à un secteur, une industrie ou une région géographique).
- Être utilisés à l'échelle internationale ou promus par des organismes à vocation mondiale.
- Couvrir l'ensemble du cycle de vie des projets (de l'initiation à la clôture).
- Être accessibles en version publique, en texte intégral, pour permettre une analyse documentaire rigoureuse.
- Avoir été publiés ou mis à jour après l'an 2010, afin d'assurer leur pertinence contemporaine, notamment au regard des enjeux liés au développement durable.

➤ Critères d'exclusion

- Les référentiels sectoriels (ex. : construction, santé, TI) dont la portée est limitée à un champ d'application particulier.
- Les référentiels à portée strictement nationale, sans reconnaissance ou usage significatif à l'international.

- Les documents à vocation certificative uniquement, sans contenu méthodologique structuré (exemple. : syllabus de formation sans guide méthodologique associé).
- Les référentiels obsolètes ou n'ayant pas fait l'objet de révisions depuis plus de 20 ans, sauf justification historique explicite.

ÉTAPE 4 : SOURCES D'INFORMATIONS

La stratégie documentaire repose exclusivement sur l'utilisation de bases de données scientifiques reconnues, dans le but d'assurer l'objectivité, la rigueur et la reproductibilité du processus de recension des écrits. À cet effet, les bases sélectionnées couvrent un large éventail de disciplines pertinentes à la gestion de projet et au développement durable.

Les principales sources explorées incluent notamment des moteurs de recherche tels que Scopus et Google Scholar, ainsi que des revues académiques spécialisées comme le *Project Management Journal*, *International Journal of Project Management*, *International Journal of Managing Projects in Business* et *Project Leadership et Society*. La bibliothèque de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) constitue également un point d'accès central aux ressources documentaires pertinentes.

Cette démarche vise à recenser de manière systématique l'ensemble des documents répondant aux critères d'inclusion, conformément aux lignes directrices méthodologiques des revues de la portée (Peters et al., 2020; Tricco et al., 2016).

ÉTAPE 5 : RECHERCHE

La stratégie de recherche mise en œuvre s'inscrit en continuité avec les sources d'information identifiées à l'étape précédente. Elle vise à repérer, trier et organiser les documents pertinents permettant d'évaluer dans quelle mesure les principaux référentiels

généralistes internationaux en gestion de projet intègrent les dimensions du développement durable.

La recherche a été conduite de manière systématique à partir des bases de données scientifiques sélectionnées, notamment Scopus, Google Scholar, ainsi que les revues spécialisées mentionnées à l'étape 4. L'objectif est de constituer un corpus pertinent de documents répondant aux critères d'inclusion définis préalablement, tout en assurant la rigueur et la transparence du processus, conformément aux lignes directrices PRISMA-ScR (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews et Meta-Analyses Extension for Scoping Reviews).

ÉTAPE 6 : SÉLECTION DES SOURCES DE PREUVES

La sélection des documents a été réalisée en cohérence avec la stratégie de recherche décrite à l'étape précédente. Elle a porté exclusivement sur des référentiels généralistes internationaux en gestion de projet, c'est-à-dire des documents normatifs, cadres méthodologiques, standards ou guides publiés par des organisations de référence à portée internationale, et utilisés de manière transversale, indépendamment d'un secteur ou d'un contexte national particulier.

Le processus de sélection s'est déroulé en trois phases successives :

1. Analyse préliminaire des titres, résumés et descriptions officielles des référentiels recensés, afin d'exclure les documents manifestement non pertinents (ex. : normes sectorielles, documents à portée locale, publications strictement académiques) ;
2. Examen approfondi du contenu des documents potentiellement admissibles, en prêtant attention à leur portée, leur niveau d'abstraction et à la manière dont ils abordent, directement ou indirectement, les enjeux liés au développement durable ;
3. Application rigoureuse des critères d'inclusion et d'exclusion, préalablement définis en fonction de la question de recherche, pour établir le corpus final à analyser.

ÉTAPE 7 : EXTRACTION DES DONNÉES

L'extraction et l'analyse des données ont été conduites selon une approche mixte, articulant un codage déductif fondé sur les dimensions du Triple Bottom Line (TBL) et une ouverture inductive permettant l'identification d'éléments émergents. Conformément aux recommandations du JBI Manual for Evidence Synthesis (Peters et al., 2020), les dimensions environnementale, sociale et économique ont constitué les catégories d'analyse a priori et ont servi de structure initiale pour examiner la présence d'éléments de durabilité dans les référentiels.

Afin d'assurer la rigueur conceptuelle et la reproductibilité du processus, une définition opératoire explicite de ce qui était considéré comme une intégration de la durabilité a été formulée. Une occurrence était retenue lorsqu'elle correspondait à au moins l'un des critères suivants : mention explicite d'une dimension du développement durable ou du concept global ; principe directement associé à l'une des dimensions, tel que l'engagement des parties prenantes, la réduction des impacts environnementaux ou la maîtrise des coûts ; exigence normative, directive ou recommandation associée à une pratique durable ; outil, mécanisme ou méthode facilitant l'intégration de la durabilité, comme l'analyse du cycle de vie, l'évaluation d'impacts ou les dispositifs de consultation ; ou encore indicateur ou mesure rattaché à une dimension du TBL. Toute formulation répondant à l'un de ces critères était soumise au codage.

L'unité d'analyse retenue correspondait à la plus petite unité sémantiquement cohérente permettant d'identifier un énoncé en lien avec la durabilité. Selon l'organisation propre à chaque référentiel, cette unité pouvait prendre la forme d'une phrase, d'un paragraphe ou

d'un élément structuré tel qu'un principe, une exigence ou un tableau. Cette flexibilité visait à respecter la structure interne des documents tout en assurant la cohérence interprétative.

Pour garantir la transparence et la traçabilité de l'analyse, un dictionnaire de codes a été élaboré pour chacune des dimensions du TBL. Celui-ci incluait des marqueurs lexicaux, une définition opérationnelle, des critères d'inclusion et d'exclusion, ainsi que des exemples d'énoncés types. La dimension environnementale regroupait ainsi les occurrences liées aux impacts écologiques, à la gestion durable des ressources, au cycle de vie ou aux normes de santé, sécurité et environnement ; la dimension sociale renvoyait aux références aux parties prenantes, à la santé et sécurité, à l'éthique, à la culture organisationnelle ou aux impacts sociétaux ; la dimension économique englobait les formulations associées aux coûts, à la valeur, à l'efficacité ou à la gestion des ressources financières. Chaque occurrence a été consignée dans un tableau d'analyse retraçant l'extrait codé, ainsi que la dimension associée. En cohérence avec la nature itérative de la revue de la portée, une ouverture analytique a été maintenue afin de permettre l'identification d'éléments dépassant le cadre conceptuel initial. Cela a conduit à la création d'une catégorie émergente, intitulée « Durabilité », regroupant les formulations évoquant explicitement le développement durable comme concept holistique ou combinant simultanément plusieurs dimensions du TBL sans possibilité de les distinguer analytiquement.

Bien que le codage ait été réalisé par un seul chercheur, des mesures de fiabilité interne ont été appliquées conformément aux recommandations méthodologiques de Fortin et Gagnon (2022) et du JBI pour assurer la crédibilité du processus. Ces mesures comprenaient une relecture croisée de l'ensemble des extraits codés après une première itération, une

vérification systématique de la cohérence entre les référentiels, un retour constant au texte source en cas d'ambiguïté, ainsi qu'un ajustement itératif du dictionnaire de codes afin de stabiliser l'application des catégories analytiques. Ce processus a permis de renforcer la cohérence, la stabilité et la transparence de l'analyse.

À la suite de ce processus de codification systématique, les extraits identifiés ont été organisés dans un tableau de synthèse par dimension et par référentiel, non pas dans une logique de quantification ou de mesure, mais dans une perspective de cartographie descriptive, conformément à la nature d'un examen de la portée. L'objectif n'était donc pas d'établir un nombre total d'occurrences par référentiel, ni de comparer les dimensions selon une métrique normalisée, mais plutôt de relever systématiquement les formulations pertinentes et de les regrouper selon les catégories analytiques définies. Cette structuration visait à rendre visibles les zones de convergence ou de divergence entre les référentiels, sans attribuer un poids chiffré ou une intensité à chaque dimension.

ÉTAPE 8 : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Conformément aux recommandations du Joanna Briggs Institute (Peters et al., 2020) une synthèse narrative structurée a été privilégiée pour l'analyse des résultats. Cette approche permet de contextualiser les constats issus des documents analysés, de regrouper les référentiels selon des thèmes convergents, et d'offrir une compréhension intégrée des logiques d'intégration du développement durable dans les cadres internationaux de gestion de projet.

L'analyse repose sur une démarche mixte, orientée par la question de recherche. Les résultats ont été organisés en catégories thématiques émergentes, correspondant à différents niveaux

ou formes d'intégration du développement durable. Cette synthèse permet de mettre en lumière les similitudes, les divergences et les éventuelles lacunes entre les référentiels analysés, en vue de produire une lecture critique et nuancée de l'état actuel de l'intégration du développement durable dans les principaux cadres de gestion de projet reconnus à l'échelle internationale (Lalancette et Luckerhoff, 2023; Siriwardena et Whitley, 2022).

3.1.2. IDENTIFICATION DES SOURCES DE PREUVES

La phase d'identification a été menée conformément aux recommandations méthodologiques du *JB1 Manual for Evidence Synthesis* (Peters et al., 2020) et du *PRISMA-ScR* (Tricco et al., 2016). L'objectif de cette étape était de repérer, de manière systématique, l'ensemble des référentiels généralistes internationaux de gestion de projet intégrant explicitement ou implicitement des dimensions liées au développement durable.

La recherche documentaire a été effectuée dans trois bases de données offrant une couverture académique et professionnelle pertinente dans le domaine de la gestion de projet et des sciences de la gestion : Scopus, Google Scholar et Sofia. Les publications considérées devaient être disponibles entre 2010 et 2025 et rédigées en anglais ou en français.

Pour Sofia et Google Scholar, trois mots clés ont été utilisés : “*The Standard for Project Management*”, “*Guidance on project management*” et “*Global standard for project*”. Dans Scopus, la requête suivante a été employée :

TITLE-ABS-KEY("The Standard for Project Management" OR "Guidance on project management" OR "Global standard for project")

3.1.2.A RESULTATS PAR BASE DE DONNEES

- Sofia : application des filtres *livre imprimé* et *livre numérique* (format et type de contenu documentaire) :
 - ✓ 1 200 résultats pour “*The Standard for Project Management*”
 - ✓ 631 résultats pour “*Guidance on project management*”
 - ✓ 445 résultats pour “*Global standard for project*”
- Google Scholar : filtres appliqués (*période : 2010–2025, tri par pertinence, tout type de document*) :
 - ✓ 76 700 résultats pour “*The Standard for Project Management*”
 - ✓ 17 800 résultats pour “*Guidance on project management*”
 - ✓ 596 000 résultats pour “*Global standard for project*”
- Scopus : filtres appliqués (*période : 2010–2025, type de document : livre et chapitre de livre*) :
 - ✓ 5 résultats avec la requête susmentionnée.

3.1.2.B. PROCESSUS DE TRI INITIAL

À la suite de cette recherche initiale, un criblage a été réalisé par lecture des titres afin d’éliminer :

1. Les documents qui ne correspondaient pas à des référentiels (par exemple : articles théoriques, communications de conférences, rapports d’étude).

2. Les référentiels portant sur des domaines spécialisés (par exemple : construction, TI, santé) et ne relevant pas d'un cadre généraliste en gestion de projet.
3. Les doublons

Pour certains documents, une analyse approfondie a été effectuée comprenant la lecture intégrale de l'*avant-propos* et de l'*introduction*, ainsi que l'examen du sommaire, afin de confirmer leur pertinence.

Dans le cas de Google Scholar, en raison du volume particulièrement élevé de résultats, la recherche a été limitée aux 40 premières pages de résultats, ce qui correspond à un compromis méthodologique courant en revue de la portée lorsque le nombre de résultats est massif (Haddaway et al., 2015).

- Google Scholar : filtres appliqués (*période : 2010–2025, tri par pertinence, tout type de document*) :
 - ✓ 400 résultats pour “*The Standard for Project Management*”
 - ✓ 400 résultats pour “*Guidance on project management*”
 - ✓ 400 résultats pour “*Global standard for project*”

3.1.2.C. APPLICATION DES CRITERES

Après l'étape de criblage, les critères d'inclusion et d'exclusion définis en amont ont été appliqués aux onze (11) documents retenus. Ce processus a permis d'écarter un nombre important de sources non conformes soit huit (08) documents, pour aboutir à un

corpus final de trois (03) référentiels généralistes internationaux qui seront inclus et analysés dans le cadre de la présente étude (figure 2).

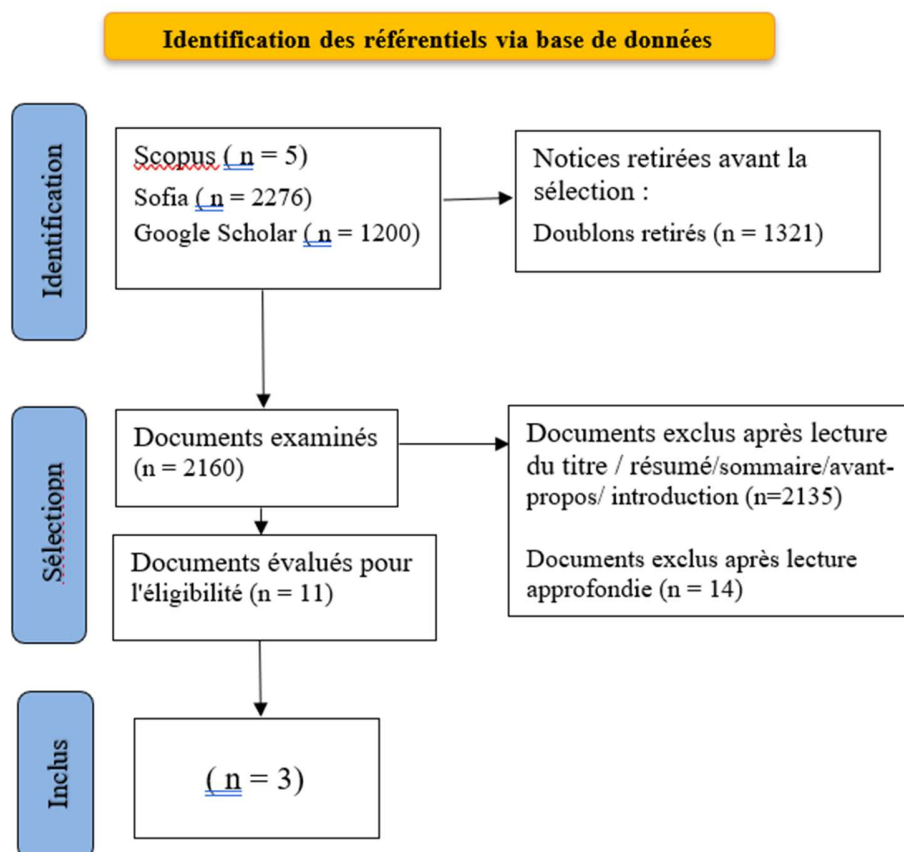


Figure 1 : Diagramme PRISMA ScR pour la sélection des référentiels

Source : L'auteur Adapté de (Page et al., 2021))

À l'issue de la phase d'identification des sources de preuves les trois (03) référentiels suivants ont été sélectionnés :

1- Project Management, I. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (Seventh edition ed.). Project Management Institute, Inc.

Tableau 1.0 : Référentiel à l'étude 1

Élément	Détails
Titre complet	Le Standard pour le management de projet et Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)
Organisme éditeur	Project Management Institute (PMI)
Année de publication	2021
Version / Édition	7 ^e édition
Type de document	Standard international de gestion de projet (référentiel généraliste)
Objectif principal	Fournir un cadre global et standardisé pour la gestion de projet, applicable à divers secteurs et contextes organisationnels. Met l'accent sur les principes fondamentaux plutôt que sur des processus détaillés.

(Source : Réalisé par l'auteur)

2- Association, I. P. M. (2015). IPMA competence baseline: ICB; version 4.0. In: International Project Management Association.

Tableau 2.0 : Référentiel à l'étude 2

Élément	Détails
Titre complet	IPMA Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management (ICB4)
Acronyme	ICB4
Organisme éditeur	International Project Management Association (IPMA)
Année de publication	2015
Édition / Version	4.0
Type de document	Standard international de gestion de projet (référentiel généraliste)

Objectif principal	Fournir une référence globale et unifiée pour évaluer, développer et certifier les compétences individuelles en gestion de projets, programmes et portefeuilles.
--------------------	--

Source : Réalisé par l'auteur)

3- International Organization for, S. (2012). *Lignes directrices sur le management de projet = Guidance on project management*. ISO.

<https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:21500:ed-1:v1:fr>

Tableau 3.0 : Référentiel à l'étude 3

Élément	Description
Titre complet	ISO 21500 : Guidance on Project Management (Lignes directrices sur le management de projet)
Organisme éditeur	International Organization for Standardization (ISO)
Année de publication	2021
Type de document	Norme internationale — Guide de bonnes pratiques en gestion de projet (référentiel généraliste)
Objectif général	Fournir une description de haut niveau des concepts et processus considérés comme bonnes pratiques en gestion de projet, utilisable dans tout type d'organisation ou de projet indépendamment de leur taille, complexité ou durée,

Source : Réalisé par l'auteur)

3.1.3. PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre a pour objet de présenter et d'interpréter les résultats de l'analyse qualitative menée sur les référentiels de gestion de projet PMBOK7, ISO 21500 et IPMA ICB4. Conformément à la méthodologie de l'examen de la portée (*scoping review*), l'objectif est de cartographier de manière systématique l'étendue et la nature de l'intégration des trois dimensions de la durabilité (économique, sociale et environnementale) au sein de ce corpus.

Chaque référentiel a fait l'objet d'une lecture intégrale et d'une extraction méticuleuse des passages mentionnant, explicitement ou implicitement, des concepts liés à chacun des piliers du développement durable. Conformément aux canons de la recherche qualitative, les résultats sont présentés en organisant les preuves textuelles (extraits directs) par thème et par référentiel. Une interprétation immédiate de la portée de chaque extrait est proposée afin d'en expliciter la signification au regard des enjeux de durabilité.

Enfin, une synthèse sous forme de tableau récapitulatif vient clore le chapitre, permettant une mise en évidence les occurrences ; ainsi que la portée qualitative de chacun de ces référentiels au regard du développement durable. Cette structure vise à répondre à la question de recherche de l'étude : Dans quelle mesure les principaux référentiels généralistes internationaux de gestion de projet intègrent-ils les dimensions du développement durable ?

3.1.3.A. LA MENTION EXPLICITE DE LA « DURABILITÉ » : UN CONSTAT PRÉLIMINAIRE

Cette section propose un état des lieux préliminaire des occurrences où la durabilité est évoquée de manière explicite, en lien avec ses trois dimensions intégrées : économique, sociale et environnementale. L'objectif est d'identifier les passages où le cadre conceptuel de la durabilité apparaît en tant que principe global, et d'en préciser la portée ainsi que le contexte d'énonciation. Cette étape constitue une première cartographie générale, avant l'analyse détaillée de la présence explicite et implicite de chacun des trois dimensions.

L'examen du *PMBOK Guide 7^e édition* (Project Management, 2021), met en évidence plusieurs occurrences où la durabilité et ses dimensions apparaissent, de manière explicite ou implicite. À la page 8, dans la section consacrée au système de création de valeur, il est indiqué que les projets peuvent « créer des contributions sociales ou environnementales positives » et « pérenniser les bénéfices réalisés par de précédents programmes et projets ou de précédentes opérations ». Ces formulations montrent que la valeur attendue d'un projet ne se limite pas aux résultats financiers ou techniques, mais inclut également la continuité des acquis passés (dimension temporelle et économique) ainsi que des retombées sociales et environnementales.

À la page 13, dans la section 2.3.1 sur la supervision et la coordination, il est précisé qu'« une supervision peut être nécessaire pour les activités de suivi liées à la réalisation et à la pérennisation des bénéfices après la finalisation des livrables, mais avant la clôture officielle du projet ». Cette mention met en évidence l'importance accordée à la continuité des bénéfices, ce qui renvoie à une perspective de durabilité temporelle et économique.

Aux pages 20 et 21, dans la section 2.2.2 relative à la culture de l'équipe projet, le guide associe explicitement le comportement éthique à la prise en compte des impacts environnementaux, financiers et sociaux. Dans la même section, à la page 21, il est également indiqué que les projets peuvent rencontrer des difficultés liées à l'impact environnemental ou aux interactions interpersonnelles, et que le soutien, l'empathie et l'écoute active permettent de créer un climat collaboratif. Ces passages traduisent une reconnaissance explicite de la

durabilité, en articulant ses dimensions sociale, environnementale et économique à travers la gouvernance éthique et la gestion de l'équipe.

À la page 24, dans la section 3.1 consacrée aux qualités du gestionnaire, il est précisé qu'« une vision d'ensemble de la gestion tient compte de la connaissance des aspects financiers, sociaux, techniques et d'environnement durable ». Cette affirmation intègre explicitement la durabilité comme principe de gouvernance, en reliant les trois piliers. Cette orientation se poursuit à la page 26, où le texte stipule que le souci de l'environnement, de l'utilisation durable des ressources naturelles et de la condition des habitants de la planète doit se refléter dans les politiques organisationnelles. La page 27 complète cette logique en insistant sur une vision globale qui analyse simultanément les performances financières, techniques, sociales et environnementales, ce qui traduit une approche systémique et intégrée de la durabilité.

La question de la qualité est abordée à la page 48, dans la section 3.8, où le texte interroge : « Durabilité. Le livrable produit-il un impact positif sur les paramètres économiques, sociaux et environnementaux ? ». Ici, la durabilité est explicitement posée comme un critère d'évaluation de la qualité des livrables, en référence aux trois dimensions. La planification initiale est évoquée à la page 53, dans la section 2.4.1, où il est indiqué qu'elle prend de plus en plus en compte les impacts financiers, sociaux et environnementaux, désignés comme la triple performance. Le passage mentionne également l'évaluation du cycle de vie comme outil d'orientation des choix de conception, ce qui inscrit la durabilité dans une logique de long terme.

À la page 65, dans la section 2.4.5 consacrée aux ressources physiques, il est précisé que les équipes projet planifient en tenant compte du coût de stockage, de la logistique et de la durabilité. Cette formulation introduit la durabilité comme critère explicite dans la gestion matérielle, en articulation avec des considérations financières et opérationnelles.

Deux autres passages confirment la place de la durabilité comme principe transversal. À la page 149, dans la section 3.5.6 sur la livraison, le guide propose la question : « Comment la durabilité s’insère-t-elle dans les éléments du management de projet ou du développement des produits ? ». Ce questionnement incite les gestionnaires à réfléchir à l’intégration systématique de la durabilité dans leurs pratiques. Enfin, à la page 221, dans la section X4.3 sur l’impact sur les pratiques de l’exécution, il est mentionné que le management de produit adopte une perspective de cycle de vie plus long qui inclut le soutien, la pérennisation et l’évolution avec la même équipe. Ce passage élargit la temporalité du projet en mettant en avant une logique de continuité et d’adaptation, en cohérence avec une conception élargie de la durabilité.

L’examen de l’ICB4 (Association, 2015), met en évidence de nombreuses occurrences où la durabilité est mentionnée explicitement ou implicitement, et ce à différents niveaux de compétence : individuelle, organisationnelle et stratégique.

À la page 52, dans la section 4.3.3 portant sur la conformité, les normes et réglementations, il est indiqué que l’individu doit connaître les réglementations en matière de santé, sécurité, sûreté et environnement (HSSE), identifier des problèmes potentiels, évaluer les impacts des activités ou produits du projet sur l’équipe, les utilisateurs et l’environnement, et appliquer

des mesures de protection. Le texte précise également qu'il convient « d'équilibrer les aspects économiques, sociaux et environnementaux du projet afin de répondre aux exigences du développement durable et de rendre les résultats du projet durables ». Cette formulation associe la durabilité aux trois dimensions économique, sociale et environnementale et l'inscrit dans une perspective normative et opérationnelle.

Dans la continuité, aux pages 52-53, la section 4.3.3.4 insiste sur la nécessité d'« évaluer l'impact du projet sur l'environnement et la société », de mettre en œuvre des mesures pour limiter ou compenser les effets négatifs et de rechercher un équilibre entre société, environnement et économie. Cette mention explicite renforce la portée systémique de la durabilité, présentée comme un principe transversal à appliquer dans les pratiques et résultats du projet, en cohérence avec les cadres organisationnels et sociétaux.

La dimension culturelle apparaît également de manière explicite. À la page 58, dans la section 4.3 « Culture et valeurs », il est mentionné que l'individu doit « reconnaître et intégrer l'influence des aspects culturels internes et externes sur l'approche du projet, ses objectifs, ses processus et la durabilité des résultats convenus ». La durabilité est ici associée à la capacité des résultats à perdurer grâce à leur alignement avec les valeurs et les contextes culturels internes (organisation, équipe) et externes (société, parties prenantes). Cette approche confère à la durabilité une portée culturelle et sociale, à la fois individuelle et organisationnelle.

À la page 66, dans la section 4.4 « People », la durabilité est explicitement mentionnée parmi les connaissances attendues, aux côtés des codes d'éthique, de l'équité sociale et des droits

universels. Elle est présentée comme une compétence individuelle à développer dans la conduite éthique et responsable. Cette idée est renforcée à la page 67, dans la section 4.4.2.2, où il est précisé que promouvoir la durabilité consiste à se concentrer sur la pérennité des solutions, en tenant compte des résultats à long terme et des effets des comportements. Cette formulation met l'accent sur une dimension temporelle et confirme que la durabilité dépasse la temporalité limitée du projet.

La durabilité est également intégrée dans la compétence stratégique. À la page 162, dans la section 5.3.1 « Stratégie », il est indiqué que les considérations stratégiques incluent la durabilité, les coûts du cycle de vie, la réduction des frais généraux et les risques associés. Ce passage associe la durabilité à la performance organisationnelle et à l'orientation stratégique. De manière complémentaire, à la page 172, la section 5.3.3 « Conformité, normes et réglementations » précise que la professionnalisation des pratiques inclut, en plus des normes juridiques et internationales (ISO 21500), les principes de durabilité. La durabilité est donc présentée comme un standard institutionnel et normatif.

Toujours à la page 172, la section 5.3.3.2 souligne l'importance d'intégrer les réglementations HSSE (santé, sécurité, sûreté, environnement) dans les projets et programmes, en indiquant que ces dimensions constituent un vecteur de durabilité. Ce passage met en évidence les dimensions sociale et environnementale, et illustre une portée protectrice et opérationnelle. De façon complémentaire, à la page 175, la section 5.3.3.4 insiste sur l'identification des conséquences sociales et environnementales d'un programme, la définition et la communication des objectifs de durabilité, ainsi que leur alignement avec

la stratégie organisationnelle. La durabilité est ainsi présentée comme un objectif stratégique et systémique, fondé sur l'équilibre entre les trois piliers.

La relation entre durabilité et culture organisationnelle est également soulignée à la page 181, dans la section 5.3.5 « Culture et valeurs », qui précise que la continuité des résultats repose sur leur alignement avec les valeurs internes et externes. Cette orientation est renforcée à la page 189, dans la section 5.4.2 « Intégrité personnelle et fiabilité », où les connaissances attendues incluent explicitement « équité sociale et principes de durabilité ». À la page 190, la section 5.4.2.2 stipule enfin que promouvoir la durabilité implique d'intégrer les résultats à long terme dans les solutions et de traiter proactivement les enjeux de durabilité.

La question des approvisionnements est abordée à la page 254, dans la section 5.5.9 « Approvisionnement et partenariat », où la durabilité est mentionnée parmi les critères stratégiques, aux côtés des coûts du cycle de vie, de la réduction des frais généraux et des risques. Cette référence associe la durabilité à la gestion des ressources et des relations partenariales, combinant dimensions : économique, sociale et environnementale.

Les annexes confirment la place centrale de la durabilité dans l'ICB4. À la page 407, l'ICB v3.0 mentionne la nécessité de « promouvoir la durabilité des produits et des résultats » et de « garantir que le portefeuille est conforme aux objectifs pertinents de durabilité ». À la page 411, dans la section 3.09 « Santé, sécurité, sûreté et environnement », la durabilité est également rappelée comme principe de conformité. Enfin, plusieurs passages récurrents (par exemple aux pages 147, 175 et 419) soulignent que les projets, programmes et portefeuilles doivent être conformes aux objectifs de durabilité. Ces répétitions traduisent une

institutionnalisation de la durabilité dans l'ICB4, en tant que critère transversal présent à toutes les échelles de la gouvernance de projet.

L'examen de l'ISO 21500 (International Organization for, 2021), révèle une mention explicite de la durabilité dans la section 5.3.3 consacrée au management de programmes, à la page 9. Le texte y indique que l'un des objectifs est de « consolider un avantage stratégique et faciliter le changement durable ». Cette formulation associe la durabilité à une perspective organisationnelle et stratégique, en soulignant que les programmes ne visent pas uniquement des résultats ponctuels, mais cherchent à inscrire le changement dans le temps. La référence au « changement durable » met en évidence la continuité des bénéfices et leur intégration dans les pratiques organisationnelles. La portée concerne ainsi à la fois la dimension stratégique, en consolidant la valeur créée à long terme, et la dimension organisationnelle et temporelle, en garantissant la pérennité des transformations initiées par les programmes.

Après avoir présenté et interprété les résultats liés aux occurrences générales et transversales de la durabilité dans les référentiels étudiés, l'analyse peut désormais être approfondie par une lecture distincte de chacune des dimensions constitutives du développement durable. Cette approche permet de mettre en évidence, de manière structurée, la manière dont chaque référentiel intègre séparément les dimensions : environnementale, économique et sociale. La présentation qui suit est donc organisée autour de ces trois axes, en s'appuyant exclusivement sur les extraits explicitement rattachés à chacune de ces dimensions.

3.1.3.B. ANALYSE DE LA PORTÉE DE LA DIMENSION ÉCONOMIQUE DANS LE PMBOK 7.

L'examen du *PMBOK Guide 7^e édition (Project Management, 2021)*, fait apparaître plusieurs références à la dimension économique de la durabilité, souvent reliées à la prise de décision, à la gestion des ressources et à l'évaluation de la valeur créée par les projets.

À la page 20, dans le cadre de l'intégrité et de la prise de décision, il est indiqué que les choix doivent tenir compte des impacts financiers, en plus des aspects environnementaux et liés aux parties prenantes. Cette mention rattache la durabilité économique à la nécessité d'une évaluation transparente et responsable des décisions financières, garantissant la viabilité et la confiance dans le projet. À la page 25, il est précisé que le gestionnaire doit « surveiller de près les finances, le matériel et les autres ressources de l'organisation utilisés dans le projet ». Cette formulation renvoie à une gestion prudente et efficiente des ressources, considérée comme un élément essentiel de la durabilité économique.

La question du cas d'affaires est abordée aux pages 34 et 35. Le texte souligne que celui-ci doit inclure une faisabilité économique, une analyse coûts-bénéfices et un retour sur investissement. La justification du projet repose ainsi sur une logique d'investissement durable, permettant de démontrer la valeur financière créée. La même section précise que la valeur d'un projet peut être exprimée en termes financiers, mais qu'elle demeure également subjective et variable selon les parties prenantes. Cette observation rappelle que la dimension économique peut être perçue à la fois sous l'angle de gains financiers immédiats ou de bénéfices durables, selon le point de vue considéré.

La gestion des incertitudes est évoquée à la page 41, où il est recommandé de recourir à un produit minimal viable financé de manière limitée avant d'engager davantage de ressources. Cette approche met en évidence une forme d'agilité financière, réduisant les risques économiques et renforçant la durabilité des investissements. À la page 43, les motivations des parties prenantes incluent explicitement l'aspect financier, aux côtés de la reconnaissance et de l'évolution professionnelle. La dimension économique se traduit ici par la capacité du projet à assurer une rémunération et une rentabilité qui soutiennent l'engagement des acteurs.

La livraison des projets est également reliée à la durabilité économique. À la page 81, dans le domaine de performance de la livraison, il est indiqué que les parties prenantes valorisent différemment les résultats, qu'il s'agisse de gains de temps, de rendement économique ou de différenciation sur le marché. La durabilité économique est ainsi associée à la capacité du projet à générer un avantage compétitif durable.

L'évaluation des projets repose sur des instruments financiers détaillés. À la page 102, plusieurs métriques sont mentionnées, dont l'analyse coûts-bénéfices, le retour sur investissement (ROI) et la valeur actuelle nette (NPV). Ces outils permettent de vérifier que les projets produisent une rentabilité mesurable et durable. Dans la même logique, la page 150 interroge la mesure de la valeur financière en demandant si la valeur financière et non financière sont toutes deux prises en compte. Cette formulation souligne l'importance de considérer la rentabilité économique tout en la mettant en balance avec d'autres formes de valeur.

Aux pages 175 et 184, la question du *business case* est de nouveau abordée. L'analyse coûts-bénéfices y est présentée comme un outil permettant de comparer les dépenses et les bénéfices attendus, garantissant que les ressources soient investies dans des projets générateurs de valeur nette positive. Le *business case* est défini comme une proposition de valeur intégrant à la fois des bénéfices financiers et non financiers, confirmant son rôle central dans l'ancrage de la durabilité économique au sein des décisions d'investissement.

3.1.3.C. ANALYSE DE LA PORTÉE DE LA DIMENSION SOCIALE DANS LE PMBOK 7.

Plusieurs passages du *PMBOK Guide 7^e édition* (Project Management, 2021) font référence à la durabilité sociale, en mettant en avant la participation des parties prenantes, le bien-être des individus et la résilience des équipes.

À la page 26, dans la section consacrée à l'environnement de travail, il est précisé qu'un gestionnaire attentif doit favoriser un cadre transparent, offrir des voies de communication ouvertes et permettre aux parties prenantes d'exprimer leurs préoccupations sans crainte de représailles. Cette formulation associe directement la durabilité sociale à la protection des droits relationnels et humains, en insistant sur la transparence, l'équité et la confiance comme fondements de la cohésion organisationnelle.

La question de la motivation est abordée à la page 159, où Daniel Pink distingue trois sources intrinsèques de motivation durable, autonomie, maîtrise et raison d'être, présentées comme plus efficaces que les récompenses extrinsèques dans un travail exigeant comme la gestion de projet. Ces éléments mettent en lumière la dimension sociale de la durabilité en soulignant

l'importance du bien-être, du sens et du développement personnel. La pérennité repose ici sur la capacité à créer des environnements favorisant l'épanouissement et la fidélisation des individus, essentiels à la continuité des projets.

À la page 167, le modèle de performance d'équipe proposé par Drexler et Sibbet décrit sept étapes de développement collectif. Les trois dernières, implantation, haute performance et renouvellement mettent l'accent sur la durabilité sociale des équipes, en insistant sur leur capacité à atteindre des niveaux de performance élevés tout en se régénérant face aux changements. Ce modèle traduit une approche de la résilience organisationnelle, où la cohésion et la confiance collective permettent d'éviter l'épuisement et de maintenir la performance dans la durée.

La responsabilisation des individus est évoquée à la page 222, où il est mentionné que lorsque le personnel se sent engagé dans le maintien et l'amélioration d'un produit, il est moins enclin à recourir à des raccourcis. Cette observation illustre la contribution de la responsabilité partagée et de l'engagement éthique à la durabilité sociale. En intégrant la responsabilité au cœur des pratiques, les organisations renforcent le sentiment d'appartenance et consolident une culture orientée vers la continuité.

Enfin, à la page 225, le guide souligne que dans un contexte marqué par la mondialisation et la numérisation, la formation d'équipes stables constitue un atout pour la pérennisation et la création de valeur durable pour le client. La stabilité des équipes est ainsi présentée comme une composante de la durabilité sociale, en favorisant la confiance, la continuité relationnelle et la collaboration à long terme. Cette perspective remet en question le modèle traditionnel

des projets comme entités strictement temporaires et introduit une conception où les relations humaines deviennent un vecteur essentiel de durabilité.

3.1.3.C. ANALYSE DE LA PORTÉE DE LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE DANS LE PMBOK 7.

La durabilité environnementale est abordée à plusieurs reprises dans le *PMBOK Guide 7^e édition (Project Management, 2021)*, en lien avec la gestion des risques, la planification et la gestion des ressources physiques.

À la page 21, il est précisé que l'équipe projet doit intégrer les considérations environnementales dans l'évaluation de l'incertitude, des risques et des réponses. Cette mention élargit la gestion des risques au-delà des seuls aspects financiers ou opérationnels, en y incluant les impacts écologiques. Elle souligne que les projets doivent anticiper les conséquences environnementales de leurs activités et mettre en place des mesures pour en réduire les effets, comme la pollution, la consommation excessive de ressources ou la dégradation des écosystèmes.

La responsabilité organisationnelle en matière de durabilité environnementale est explicitement affirmée à la page 25, où le guide mentionne l'utilisation durable des matériaux et des ressources naturelles. Ce passage met en avant le rôle du gestionnaire de projet dans l'adoption de pratiques visant à limiter l'empreinte écologique, par exemple en favorisant l'efficacité énergétique, la réduction des déchets ou la préservation des matières premières.

La planification est également concernée par cette dimension. À la page 53, il est indiqué que la planification initiale doit intégrer non seulement les impacts financiers et sociaux, mais

aussi les impacts environnementaux. Le texte recommande en particulier le recours à une évaluation du cycle de vie, afin de mesurer les externalités écologiques comme les émissions de CO₂, la pollution, la gestion des déchets ou la consommation énergétique. Cette approche traduit une volonté d'inscrire la durabilité environnementale dès la conception du projet et non comme une considération secondaire.

Enfin, la page 65 précise que la gestion des ressources physiques doit prendre en compte des critères tels que les délais de livraison, le stockage, la mise au rebut et la durabilité. Ce passage associe la durabilité environnementale aux choix logistiques et matériels, en mettant sur le même plan les dimensions économiques (coûts), opérationnelles (logistique) et environnementales (impact écologique des flux et des matériaux). Cette formulation illustre une approche intégrée de la gestion de projet, où la consommation responsable et la réduction des impacts environnementaux sont des paramètres essentiels de la planification.

3.1.3.D. ANALYSE DE LA PORTÉE DE LA DIMENSION ÉCONOMIQUE DANS L'ICB4.

La dimension économique de la durabilité est abordée à plusieurs reprises dans l'ICB4, notamment à travers l'intégration des fonctions financières et le pilotage rigoureux des ressources.

À la page 49, il est mentionné que le projet doit être aligné avec les processus et fonctions de finance et de contrôle de l'organisation. Le texte insiste sur le rôle des départements financiers dans le financement, le suivi et le reporting, et rappelle l'importance de la connaissance des règles financières, de l'utilisation efficiente des modèles de financement et

du maintien de relations solides avec les fonctions financières de l'organisation. Ce passage met en évidence que la durabilité économique d'un projet ne repose pas uniquement sur l'accès ponctuel à des fonds, mais sur une gestion transparente et conforme aux normes tout au long de son cycle de vie. L'accent porté sur l'efficacité et l'optimisation des modèles de financement traduit l'importance d'assurer la viabilité économique par un contrôle constant et par une intégration étroite des pratiques financières dans la gouvernance du projet.

Cette perspective est développée plus en détail aux pages 123-124, dans la section « Finance ». Le texte définit l'ensemble des activités nécessaires pour estimer, planifier, acquérir, dépenser et contrôler les ressources financières d'un projet. Il mentionne la gestion des coûts, des financements internes et externes, des flux de trésorerie ainsi que l'utilisation de méthodes de suivi et de prévision. L'objectif est de garantir que le projet dispose en permanence de ressources suffisantes et que celles-ci soient gérées de manière adéquate. La durabilité économique est ici présentée comme une condition de stabilité et de continuité : un projet économiquement durable doit être en mesure d'absorber les aléas financiers, de justifier ses coûts par rapport aux bénéfices attendus et de démontrer une rentabilité soutenable à long terme.

Le texte souligne également l'importance des indicateurs de performance tels que le retour sur investissement (ROI), la valeur acquise ou les comparaisons coûts-bénéfices, qui permettent d'évaluer la performance économique du projet sur la durée. Enfin, l'ICB4 insiste sur la diversification des sources de financement, qu'elles soient internes, externes, issues de partenariats ou de subventions. Cette diversité constitue un facteur de résilience économique

: la durabilité repose aussi sur la capacité d'un projet à réduire sa dépendance vis-à-vis d'une source unique de financement et à sécuriser sa viabilité financière par une pluralité d'appuis.

3.1.3.E. ANALYSE DE LA PORTÉE DE LA DIMENSION SOCIALE DANS L'ICB4.

L'ICB4 (Association, 2015), consacre une place importante à la dimension sociale de la durabilité, en mettant en avant les compétences interpersonnelles, les valeurs éthiques et l'importance des relations dans la réussite des projets.

Dès la page 29, la structure du référentiel inclut un ensemble de dix compétences liées aux personnes, couvrant des aspects tels que l'autoréflexion, l'intégrité, la communication, le leadership, la gestion des conflits, les relations ou encore la négociation. Cette organisation traduit l'importance accordée aux aptitudes personnelles et sociales dans la gestion de projet. La durabilité sociale y est comprise comme la capacité des individus et des équipes à évoluer dans un environnement respectueux et collaboratif, favorisant la cohésion et la pérennité des relations professionnelles.

À la page 37, la présentation d'ensemble des compétences insiste sur l'articulation entre perspective, pratique et personnes. Cette combinaison souligne que la durabilité sociale ne se limite pas à la gestion des ressources humaines, mais doit imprégner les pratiques de gestion, les dynamiques organisationnelles et les contextes culturels. Elle met en évidence que la performance sociale repose sur la prise en compte du bien-être et des relations humaines dans toutes les étapes du projet.

La conformité aux normes sociales est abordée à la page 50, où il est rappelé que les projets doivent respecter les lois, les règlements et les contextes socioculturels dans lesquels ils s'inscrivent. Cette mention illustre une dimension sociale fondée sur le respect des cadres normatifs et sur la réduction des tensions potentielles avec les communautés locales. Elle renforce l'idée que la durabilité sociale passe par l'acceptabilité des projets et leur ancrage dans leur environnement socioculturel.

La dimension culturelle est développée à la page 58, où le texte souligne que les projets et les organisations sont des systèmes sociaux porteurs de normes, de valeurs et de croyances. La durabilité sociale repose alors sur la capacité des projets à s'aligner avec ces cultures, tant internes qu'externes, en respectant les identités collectives et en favorisant une intégration harmonieuse entre les pratiques organisationnelles et les attentes sociétales.

À la page 66, l'intégrité personnelle et la fiabilité sont présentées comme des fondements de la gouvernance des projets. L'association explicite entre équité sociale, principes éthiques et durabilité souligne que la confiance et la justice sociale constituent des conditions essentielles pour la réussite des projets. La durabilité sociale suppose ici que les acteurs adoptent des comportements respectueux des droits universels et intègrent la dimension humaine dans leurs pratiques.

Les relations interpersonnelles sont mises en avant à la page 72, où il est indiqué que des relations solides et durables constituent le socle de la collaboration et de l'engagement collectif. Cette perspective est complétée à la page 73, qui insiste sur la création et la facilitation de réseaux relationnels. Ces réseaux élargissent les canaux de communication,

permettent le partage de connaissances et donnent naissance à des communautés de pratique susceptibles de perdurer au-delà de la temporalité d'un projet. Ces passages associent la durabilité sociale à la continuité des apprentissages, du soutien mutuel et des échanges.

La performance sociale est également intégrée dans la conception et l'évaluation des projets. À la page 96, l'orientation vers les résultats inclut explicitement des dimensions sociales, ce qui montre que la réussite ne se mesure pas uniquement en termes financiers, mais également à travers la satisfaction des attentes organisationnelles et sociales. De même, aux pages 101–102, le texte précise que la conception d'un projet durable doit intégrer les aspects sociaux dès la planification, et que les critères de succès doivent s'adapter aux contextes et aux attentes des parties prenantes. La durabilité sociale est donc présentée comme un processus dynamique, reposant sur la capacité des projets à évoluer avec les besoins collectifs et à contribuer au bien-être des communautés.

3.1.3.F. ANALYSE DE LA PORTÉE DE LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE DANS L'ICB4.

L'ICB4 (Association, 2015), met en évidence la dimension environnementale de la durabilité à travers différentes compétences, en soulignant l'importance de la conformité réglementaire, de l'adaptation aux évolutions écologiques et de l'intégration des préoccupations environnementales dans la performance des projets, programmes et portefeuilles.

À la page 26, dans le cadre de présentation des compétences de perspective, il est précisé que celles-ci incluent les méthodes et outils permettant aux individus d'interagir avec

l'environnement. Cette mention élargit la compréhension du contexte des projets en intégrant les dimensions écologiques comme éléments structurants. Elle rappelle que la durabilité environnementale suppose de prendre en compte les contraintes et opportunités liées à l'environnement naturel dans les choix stratégiques et opérationnels.

À la page 96, dans la section relative à l'orientation vers les résultats des projets, il est indiqué que ceux-ci doivent être atteints tout en respectant les exigences éthiques, juridiques et environnementales. Ce passage établit que la performance d'un projet ne peut être évaluée uniquement à partir de critères financiers ou techniques, mais doit également intégrer la prise en compte de ses impacts écologiques. La durabilité environnementale devient ainsi un critère de succès à part entière.

La question des parties prenantes est abordée à la page 145, où l'analyse doit inclure les intérêts, l'influence et les impacts de l'environnement externe, comprenant les dimensions sociales, politiques, économiques et technologiques. Ce passage ouvre la voie à l'intégration des enjeux environnementaux dans la gestion des parties prenantes, ces dernières étant souvent influencées par des préoccupations écologiques telles que le climat, la biodiversité ou la pollution.

La conformité réglementaire est explicitement mentionnée à plusieurs reprises. À la page 172, pour les programmes, il est précisé qu'ils doivent respecter les normes liées à la santé, la sécurité et à la protection de l'environnement. À la page 295, la même exigence est étendue aux portefeuilles. Ces passages illustrent la place centrale de la conformité environnementale

dans l'ICB4, qui en fait une obligation pour réduire les risques de dommages écologiques et garantir le respect des standards en vigueur.

L'importance de la vigilance écologique au niveau programmatique est rappelée à la page 219, où il est indiqué que les individus doivent rester attentifs aux questions environnementales affectant le programme. Cette orientation étend la durabilité environnementale à la prise de décision stratégique et à la gouvernance des programmes, en soulignant que les impacts écologiques doivent être intégrés de manière systématique pour assurer la continuité des bénéfices.

L'adaptation aux évolutions environnementales est mise en avant à la page 272, dans la section consacrée à la stratégie de changement. Il y est mentionné que le plan de transformation doit s'ajuster aux évolutions de l'environnement du composant ou de la société. Cette approche traduit une vision dynamique de la durabilité environnementale, qui suppose une capacité proactive à ajuster les projets et programmes aux nouvelles contraintes écologiques.

Enfin, à la page 335, le référentiel insiste sur l'importance de stimuler un environnement de travail ouvert et créatif. Bien que présenté dans une perspective organisationnelle, ce climat d'innovation peut être mobilisé pour répondre aux enjeux environnementaux, en favorisant par exemple l'écoconception, l'optimisation énergétique ou la réduction des déchets. La créativité et l'innovation sont ainsi présentées comme des leviers permettant de renforcer la durabilité environnementale.

3.1.3.G. ANALYSE DE LA PORTÉE DE LA DIMENSION SOCIALE DANS L'ISO 21500.

La dimension sociale est intégrée dans l'ISO 21500 (International Organization for, 2021), dès l'analyse de l'environnement externe. À la page 5, il est précisé que les projets et programmes évoluent dans un environnement marqué par des opportunités et des menaces liées à divers facteurs, parmi lesquels figurent explicitement les contraintes sociales, aux côtés des dimensions économiques, politiques, technologiques, juridiques et environnementales. Cette mention reconnaît que les projets ne sont pas neutres sur le plan social et qu'ils exercent nécessairement un impact direct ou indirect sur la société.

La prise en compte des contraintes sociales dès cette phase d'analyse contextuelle reflète une approche systémique de la durabilité. Elle inclut, par exemple, les attentes des communautés locales, les évolutions démographiques, les mouvements sociaux ou encore les besoins en inclusion et en équité. En intégrant ces éléments dès la conception, l'ISO 21500 positionne la durabilité sociale comme une variable incontournable de la planification des projets.

Cette orientation a plusieurs implications pratiques. Elle permet d'anticiper les risques liés aux résistances communautaires, aux inégalités sociales ou à un manque d'acceptabilité, tout en identifiant des opportunités de création de valeur sociale, telles que la génération d'emplois locaux ou l'amélioration des services collectifs. Elle contribue enfin à renforcer l'acceptabilité sociale et la légitimité du projet auprès des parties prenantes, condition essentielle de sa réussite et de sa pérennité.

3.1.3.H. ANALYSE DE LA PORTÉE DE LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE DANS L'ISO 21500.

L'ISO 21500 (International Organization for, 2021), intègre la dimension environnementale dès ses premières pages, en l'inscrivant comme un cadre général influençant directement la gestion de projets, programmes et portefeuilles.

Dès l'introduction (page IV), le document indique qu'il fournit un aperçu de l'environnement des projets, programmes et portefeuilles, en soulignant les facteurs généraux qui influencent leur contexte. Cette formulation place la durabilité environnementale comme un élément incontournable du cadre global de la gestion, en rappelant que les projets ne peuvent être dissociés de leur environnement externe.

Cette idée est renforcée à la page 3, où il est précisé que les projets, programmes et portefeuilles existent dans l'environnement de l'organisme, lequel est lui-même immergé dans un environnement externe plus large. Cette mention met en évidence la dépendance réciproque entre les organisations et leur écosystème. Elle souligne que la durabilité environnementale ne doit pas être envisagée comme une contrainte ponctuelle, mais comme un facteur systémique qui façonne l'ensemble des activités de gestion de projet.

À la page 5, le texte précise que l'environnement externe influence la capacité de l'organisation à générer des bénéfices. Parmi les facteurs cités figurent explicitement les contraintes et opportunités environnementales, aux côtés des dimensions économiques, sociales, politiques et technologiques. L'environnement est ainsi reconnu comme une variable stratégique déterminante, rappelant que les pressions écologiques, telles que les

changements climatiques, les réglementations environnementales ou encore les attentes sociétales en matière de durabilité, ont un impact direct sur la réussite des projets.

Cette logique s'inscrit également dans la mise en œuvre de la stratégie, évoquée à la page 6, où il est indiqué que les organisations peuvent définir leur stratégie en tenant compte des facteurs environnementaux internes et externes. Ici, la durabilité environnementale est envisagée comme une donnée stratégique, confirmant que les projets sont non seulement des instruments de livraison d'outputs, mais aussi des leviers permettant aux organisations de s'aligner sur les réalités écologiques et de mettre en place des stratégies responsables.

Enfin, à la page 10, parmi les facteurs propres à l'organisme utilisés pour la sélection des projets, figure explicitement l'environnement, tant interne qu'externe. Cette mention traduit l'importance de l'évaluation environnementale comme critère de décision en amont. Le texte suggère que la durabilité doit être considérée comme une condition préalable dans la priorisation et l'autorisation des projets, afin d'assurer leur viabilité à long terme et leur alignement avec les exigences écologiques et réglementaires.

3.1.4. SYNTHESE DES RÉSULTAS

Tableau 4.0 : Récapitulatif des occurrences

RUBRIQUES	PMBOK 7	IPMA ICB4	ISO21500
DURABILITÉ	« créer des contributions sociales ou environnementales positives » « pérenniser les bénéfices réalisés par de précédents programmes et projets ou de précédentes opérations » « une supervision peut être nécessaire pour les activités de suivi liées à la réalisation et à la pérennisation des bénéfices après la finalisation des livrables, mais avant la clôture officielle du projet » « associe explicitement le comportement éthique à la prise en compte des impacts environnementaux, financiers et sociaux » « les projets peuvent rencontrer des difficultés liées à l'impact environnemental ou aux interactions interpersonnelles, et que le soutien, l'empathie et	« d'équilibrer les aspects économiques, sociaux et environnementaux du projet afin de répondre aux exigences du développement durable et de rendre les résultats du projet durables » « évaluer l'impact du projet sur l'environnement et la société » « reconnaître et intégrer l'influence des aspects culturels internes et externes sur l'approche du projet, ses objectifs, ses processus et la durabilité des résultats convenus » « promouvoir la durabilité consiste à se concentrer sur la pérennité des solutions, en tenant compte des résultats à long terme et des effets des comportements » « la durabilité, les coûts du cycle de vie, la réduction des frais généraux et les risques associés »	« consolider un avantage stratégique et faciliter le changement durable »

	l'écoute active permettent de créer un climat collaboratif » « une vision d'ensemble de la gestion tient compte de la connaissance des aspects financiers, sociaux, techniques et d'environnement durable » « le souci de l'environnement, de l'utilisation durable des ressources naturelles et de la condition des habitants de la planète doit se refléter dans les politiques organisationnelles » « insiste sur une vision globale qui analyse simultanément les performances financières, techniques, sociales et environnementales » « Durabilité. Le livrable produit-il un impact positif sur les paramètres économiques, sociaux et environnementaux ? » « [la planification] prend de plus en plus en compte les impacts financiers, sociaux et environnementaux, désignés comme la triple performance » « l'évaluation du cycle de vie [est mentionnée]	« les principes de durabilité » « santé, sécurité, sûreté, environnement » « ces dimensions constituent un vecteur de durabilité » « l'identification des conséquences sociales et environnementales d'un programme » « la définition et la communication des objectifs de durabilité » « les valeurs internes et externes »	
--	--	--	--

	comme outil d'orientation des choix de conception » « les équipes projet planifient en tenant compte du coût de stockage, de la logistique et de la durabilité » « Comment la durabilité s'insère-t-elle dans les éléments du management de projet ou du développement des produits ? » « le management de produit adopte une perspective de cycle de vie plus long qui inclut le soutien, la pérennisation et l'évolution avec la même équipe »	« équité sociale et principes de durabilité » « promouvoir la durabilité implique d'intégrer les résultats à long terme dans les solutions et de traiter proactivement les enjeux de durabilité » « coûts du cycle de vie, la réduction des frais généraux et les risques » « promouvoir la durabilité des produits et des résultats » « garantir que le portefeuille est conforme aux objectifs pertinents de durabilité » « objectifs de durabilité »	
DIMENSION ÉCONOMIQUE	« des impacts financiers, en plus des aspects environnementaux et liés aux parties prenantes » « surveiller de près les finances, le matériel et les autres ressources de l'organisation utilisés dans le projet »	« aligné avec les processus et fonctions de finance et de contrôle de l'organisation » « la connaissance des règles financières, de l'utilisation efficiente des modèles de financement et du maintien de relations solides avec les fonctions financières de l'organisation »	

	« une faisabilité économique, une analyse coûts-bénéfices et un retour sur investissement » « peut être exprimée en termes financiers, mais [...] demeure également subjective et variable selon les parties prenantes » « un produit minimal viable financé de manière limitée avant d'engager davantage de ressources » « l'aspect financier, aux côtés de la reconnaissance et de l'évolution professionnelle » « gains de temps, de rendement économique ou de différenciation sur le marché » « analyse coûts-bénéfices, le retour sur investissement (ROI) et la valeur actuelle nette (NPV) » « la valeur financière et non financière sont toutes deux prises en compte » « les dépenses et les bénéfices attendus » « une proposition de valeur intégrant à la fois des bénéfices financiers et non financiers »	« l'ensemble des activités nécessaires pour estimer, planifier, acquérir, dépenser et contrôler les ressources financières d'un projet » « la gestion des coûts, des financements internes et externes, des flux de trésorerie ainsi que l'utilisation de méthodes de suivi et de prévision » « les indicateurs de performance tels que le retour sur investissement (ROI), la valeur acquise ou les comparaisons coûts-bénéfices » « la diversification des sources de financement, qu'elles soient internes, externes, issues de partenariats ou de subventions »	
--	--	---	--

DIMENSION SOCIALE	« favoriser un cadre transparent, offrir des voies de communication ouvertes et permettre aux parties prenantes d'exprimer leurs préoccupations sans crainte de représailles » « autonomie, maîtrise et raison d'être » « implantation, haute performance et renouvellement » « lorsque le personnel se sent engagé dans le maintien et l'amélioration d'un produit, il est moins enclin à recourir à des raccourcis » « dans un contexte marqué par la mondialisation et la numérisation, la formation d'équipes stables constitue un atout pour la pérennisation et la création de valeur durable pour le client »	« aligné avec les processus et fonctions de finance et de contrôle de l'organisation » « la connaissance des règles financières, de l'utilisation efficiente des modèles de financement et du maintien de relations solides avec les fonctions financières de l'organisation » « l'ensemble des activités nécessaires pour estimer, planifier, acquérir, dépenser et contrôler les ressources financières d'un projet » « la gestion des coûts, des financements internes et externes, des flux de trésorerie ainsi que l'utilisation de méthodes de suivi et de prévision » « les indicateurs de performance tels que le retour sur investissement (ROI), la valeur acquise ou les comparaisons coûts-bénéfices » « la diversification des sources de financement, qu'elles soient internes, externes, issues de partenariats ou de subventions »	« les contraintes sociales, aux côtés des dimensions économiques, politiques, technologiques, juridiques et environnementales »
--------------------------	---	--	--

DIMENSION ENVIRONNEMENTALE	« les considérations environnementales dans l'évaluation de l'incertitude, des risques et des réponses »	« les méthodes et outils permettant aux individus d'interagir avec l'environnement »	« un aperçu de l'environnement des projets, programmes et portefeuilles, en soulignant les facteurs généraux qui influencent leur contexte »
	« l'utilisation durable des matériaux et des ressources naturelles »	« tout en respectant les exigences éthiques, juridiques et environnementales »	« les projets, programmes et portefeuilles existent dans l'environnement de l'organisme, lequel est lui-même immergé dans un environnement externe plus large »
	« les impacts financiers, sociaux et environnementaux »	« les intérêts, l'influence et les impacts de l'environnement externe, comprenant les dimensions sociales, politiques, économiques et technologiques »	« l'environnement externe influence la capacité de l'organisation à générer des bénéfices »
	« une évaluation du cycle de vie »	« les normes liées à la santé, la sécurité et à la protection de l'environnement »	« les contraintes et opportunités environnementales, aux côtés des dimensions économiques, sociales, politiques et technologiques »
	« les délais de livraison, le stockage, la mise au rebut et la durabilité »	« les individus doivent rester attentifs aux questions environnementales affectant le programme » « le plan de transformation doit s'ajuster aux évolutions de l'environnement du composant ou de la société »	« les organisations peuvent définir leur stratégie en tenant compte des facteurs environnementaux internes et externes » « l'environnement, tant interne qu'externe »

	« les normes liées à la santé, la sécurité et à la protection de l'environnement » « stimuler un environnement de travail ouvert et créatif »	
--	--	--

(Source : Réalisé par l'auteur)

L'examen des trois référentiels généralistes de gestion de projet (PMBOK 7, IPMA ICB4 et ISO 21500) révèle une volonté commune d'intégrer la durabilité dans les pratiques de management de projet. Un premier point de convergence réside dans la reconnaissance explicite des trois dimensions de la durabilité (économique, sociale et environnementale), même si cette reconnaissance s'opère à des niveaux de profondeur et d'opérationnalisation variables. De manière transversale, les trois documents soulignent que la durabilité constitue désormais un critère essentiel de performance, que ce soit à travers la création de valeur à long terme, la conformité aux normes et réglementations ou l'attention portée aux parties prenantes. Un deuxième point convergent concerne la prise en compte du cycle de vie, que ce soit celui du projet, du produit ou du programme, comme espace privilégié pour intégrer la durabilité dans la planification, la mise en œuvre et le suivi des résultats. Enfin, tous mettent en avant le rôle du gestionnaire de projet comme acteur clé de la durabilité, tant par ses choix éthiques que par ses capacités de coordination et de leadership.

Au-delà de ces convergences, chaque référentiel se distingue par un accent particulier. Le PMBOK 7 met davantage l'accent sur la dimension économique, en multipliant les références aux outils financiers (analyse coûts-bénéfices, ROI, valeur actuelle nette) et en positionnant la valeur comme indicateur central de succès. L'IPMA ICB4, pour sa part, insiste sur la

dimension sociale, en mobilisant des compétences interpersonnelles (communication, leadership, relations, intégrité) et en reconnaissant l'importance des valeurs, de la culture et de l'équité sociale dans la pérennité des résultats. Enfin, l'ISO 21500 privilégie une approche plus environnementale et stratégique, en situant explicitement les projets dans un environnement externe élargi et en soulignant la nécessité de répondre aux exigences de protection de l'environnement et de s'adapter aux facteurs contextuels globaux.

En somme, les trois référentiels offrent une vision complémentaire de la durabilité en gestion de projet : le PMBOK 7 privilégie l'efficacité économique, l'IPMA ICB4 renforce la cohésion sociale et culturelle, et l'ISO 21500 met en avant la conformité et l'adaptation environnementale. Cette complémentarité souligne l'importance de considérer l'ensemble des dimensions de manière intégrée, tout en révélant l'absence d'un cadre pleinement unifié qui accorderait un poids équilibré à chacune des dimensions de la durabilité.

Tableau 5.0 : Synthèse centrale

CATÉGORIES	TYPE D'INTÉGRATION		
	PMBOK 7	IPMA ICB4	ISO 21500
Dimension Économique	Forte	Modérée	Faible à modérée
Dimension Sociale	Modérée	Forte	Modérée
Dimension Environnementale	Modérée	Modérée	Forte
Durabilité	Faible	Forte	Modérée

(Source : Réalisé par l'auteur)

La synthèse présentée dans le tableau ci-dessus, permet de visualiser rapidement les différences d'orientation entre les trois référentiels, tout en respectant la nature qualitative et non normative de la démarche. Le PMBOK 7 se distingue par une attention particulièrement

marquée à la dimension économique, illustrée par la récurrence des références à la valeur, aux coûts, à l'efficacité financière et aux mécanismes d'aide à la décision économique. À l'inverse, l'IPMA ICB4 se caractérise par une intégration forte des dimensions sociales et humaines, en raison de son accent sur les compétences interpersonnelles, les valeurs, la culture organisationnelle et l'éthique professionnelle. L'ISO 21500, pour sa part, manifeste une orientation plus prononcée vers la dimension environnementale, en soulignant l'importance de l'environnement externe, de la conformité réglementaire et de l'adaptation aux contraintes écologiques globales.

CHAPITRE 3

DISCUSSION

Les résultats de cette étude montrent que l'intégration de la durabilité dans les principaux référentiels de gestion de projet demeure hétérogène et peut être interprétée selon trois niveaux d'intégration : les dimensions fortement intégrées, celles qui sont partiellement intégrées et celles qui restent peu ou pas opérationnalisées.

Premièrement, certaines dimensions de la durabilité apparaissent relativement bien intégrées dans les référentiels analysés. La dimension économique occupe une place centrale dans le PMBOK 7, qui met l'accent sur la création de valeur, l'efficacité et l'optimisation des ressources. Cette orientation confirme les observations de Labuschagne et Brent (2005), selon lesquelles l'évaluation des projets demeure largement dominée par des critères financiers. Par ailleurs, l'ICB4 accorde une attention particulière aux dimensions sociales de la gestion de projet, notamment à travers l'importance accordée aux compétences relationnelles, au leadership et à la gestion des parties prenantes. Cette orientation rejoint les analyses de Carvalho et Rabechini Jr (2017), qui soulignent le rôle central des compétences sociales et éthiques dans la réussite des projets. Enfin, l'ISO 21500 met davantage l'accent sur les dimensions environnementales et sur l'adaptation des projets à leur environnement organisationnel et institutionnel. Cette perspective rejoint l'analyse d'Økland (2015), qui souligne l'importance croissante des pressions écologiques et réglementaires dans la conduite des projets.

Deuxièmement, certaines dimensions de la durabilité apparaissent présentes dans les référentiels, mais de manière plus partielle ou implicite. Plusieurs principes liés à la responsabilité organisationnelle, à la gouvernance ou à la gestion des parties prenantes sont évoqués dans les référentiels, sans toutefois être explicitement rattachés à une démarche structurée de durabilité. Dans plusieurs cas, ces éléments sont formulés sous la forme de principes généraux plutôt que sous la forme d'outils, de mécanismes ou d'indicateurs permettant leur mise en œuvre concrète. Cette situation rejoint les constats formulés par Silvius et Schipper (2014) ainsi que par Marcelino-Sádaba et al. (2015), qui montrent que l'intégration de la durabilité dans les référentiels de gestion de projet demeure souvent fragmentée et davantage conceptuelle qu'opérationnelle.

Troisièmement, l'analyse met en évidence certaines dimensions de la durabilité qui restent peu ou pas opérationnalisées dans les référentiels étudiés. Les référentiels abordent encore relativement peu la question des indicateurs de durabilité, de la mesure systématique des impacts environnementaux ou sociaux des projets, ou encore de l'intégration explicite du cycle de vie des projets dans l'évaluation globale de leur performance. Cette absence d'outils permettant de mesurer et de piloter la durabilité constitue une limite importante pour les organisations qui souhaitent intégrer ces enjeux de manière structurée dans leurs pratiques de gestion de projet.

Au-delà de ces constats, cette étude apporte une contribution scientifique en clarifiant la manière dont les principaux référentiels de gestion de projet abordent la durabilité. Elle met en évidence leurs convergences, leurs divergences et leurs complémentarités, contribuant ainsi à combler un manque identifié dans la littérature concernant l'opérationnalisation de la

durabilité dans les cadres normatifs de gestion de projet. Sur le plan pratique, les résultats offrent également aux professionnels un éclairage utile pour adapter l'utilisation des référentiels aux priorités spécifiques de leurs projets, tout en soulignant la nécessité d'adopter une approche intégrée de la durabilité.

Certaines limites doivent toutefois être reconnues. La première concerne le recours exclusif à l'analyse documentaire des textes normatifs, qui ne permet pas d'observer directement la manière dont ces référentiels sont mobilisés dans les pratiques organisationnelles. La deuxième limite tient au choix restreint de trois référentiels généralistes internationaux, ce qui peut exclure certains standards sectoriels ou méthodologiques susceptibles d'intégrer différemment les enjeux de durabilité. Une troisième limite concerne la stratégie de recherche utilisée dans Google Scholar. Bien que la restriction aux quarante premières pages constitue une pratique reconnue dans les revues de la portée, elle reste tributaire de l'algorithme de pertinence du moteur de recherche, dont le fonctionnement non transparent peut favoriser certains types de documents au détriment de sources plus récentes ou moins visibles.

Ces limites ouvrent plusieurs pistes de recherche futures. Des recherches empiriques pourraient notamment examiner la manière dont les organisations traduisent concrètement les prescriptions des référentiels dans leurs pratiques de gestion de projet, afin d'identifier les écarts entre les principes normatifs et leur mise en œuvre opérationnelle. D'autres travaux pourraient également élargir l'analyse à d'autres référentiels de gestion de projet, tels que PRINCE2 ou certains standards sectoriels, ou encore proposer des comparaisons internationales afin de mieux comprendre l'influence des contextes institutionnels et culturels sur l'intégration de la durabilité dans les pratiques de gestion de projet.

En définitive, l'analyse montre que, bien que tous les référentiels étudiés reconnaissent la durabilité comme un enjeu important, chacun d'entre eux met l'accent sur certaines dimensions spécifiques. Le PMBOK 7 privilégie l'efficacité économique, l'ICB4 met davantage l'accent sur les dimensions sociales et relationnelles, tandis que l'ISO 21500 insiste sur les aspects environnementaux et stratégiques. Cette complémentarité révèle toutefois l'absence d'un cadre véritablement holistique et équilibré permettant une intégration pleinement opérationnelle des trois dimensions du développement durable dans la gestion de projet. Les praticiens sont ainsi amenés à adopter une approche critique et adaptative, combinant les apports des différents référentiels afin de tendre vers une gestion de projet réellement durable.

CHAPITRE 4

CONCLUSION

Cette recherche avait pour objectif d'examiner dans quelle mesure les principaux référentiels généralistes internationaux de gestion de projet : le PMBOK 7, l'IPMA ICB4 et l'ISO 21500, intègrent les dimensions du développement durable. En mobilisant la méthodologie de l'examen de la portée, structurée selon le protocole PRISMA-ScR et les recommandations du JBI Manual for Evidence Synthesis, l'étude a permis de cartographier systématiquement les occurrences explicites et implicites de la durabilité dans ces référentiels.

Les résultats ont révélé plusieurs points de convergence : tous reconnaissent la durabilité comme un principe transversal de performance, insistent sur son intégration à l'échelle du cycle de vie des projets et confèrent au gestionnaire de projet un rôle central dans son opérationnalisation. Cependant, l'analyse comparative met aussi en évidence des accentuations différenciées. Le PMBOK 7 privilégie la dimension économique, en mobilisant de nombreux outils d'évaluation financière et en définissant la valeur comme critère central de succès. L'IPMA ICB4, pour sa part, développe surtout la dimension sociale, en accordant une importance particulière aux compétences interpersonnelles, à la culture organisationnelle et à l'équité. L'ISO 21500 se distingue par une forte orientation vers la dimension environnementale, en positionnant explicitement les projets dans leur environnement externe et en intégrant les pressions écologiques comme déterminants stratégiques. Cette différenciation souligne la complémentarité des référentiels, mais révèle

également une absence d'approche unifiée capable de traiter de manière équilibrée et intégrée les trois piliers du développement durable.

Sur le plan scientifique, cette recherche contribue à combler un vide identifié par Silvius et Schipper (2014) et Martens et Carvalho (2017), en apportant une analyse structurée et comparative de l'intégration de la durabilité dans les standards de gestion de projet. Elle met en lumière les forces et les limites de chaque référentiel, tout en soulignant l'écart persistant entre la reconnaissance conceptuelle de la durabilité et sa traduction en orientations méthodologiques concrètes. Sur le plan pratique, elle offre aux professionnels un outil critique leur permettant de choisir ou d'adapter les référentiels en fonction des priorités de durabilité de leurs projets, qu'elles soient économiques, sociales ou environnementales.

La recherche présente toutefois certaines limites : le corpus a été restreint à trois référentiels généralistes, l'analyse est exclusivement documentaire et ne permet pas d'évaluer l'application réelle de ces standards sur le terrain, et certaines dimensions, comme l'équité intergénérationnelle ou la biodiversité, demeurent peu développées dans les textes étudiés.

Ces constats ouvrent la voie à plusieurs pistes de recherche futures. D'une part, il serait pertinent d'élargir l'analyse à d'autres référentiels tels que PRINCE2 ou à des normes sectorielles afin de comparer les dynamiques d'intégration selon les domaines d'activité. D'autre part, des études empiriques auprès des gestionnaires et des organisations utilisatrices permettraient d'évaluer la mise en œuvre effective des principes de durabilité et d'identifier les écarts entre les prescriptions normatives et les pratiques. Enfin, un rapprochement systématique avec les Objectifs de développement durable (ODD) offrirait un cadre

d'évaluation permettant de mesurer la contribution réelle des standards de gestion de projet à l'Agenda 2030.

En définitive, cette recherche montre que si les référentiels internationalement reconnus intègrent de plus en plus la durabilité, ils le font de manière inégale et partielle. Le défi reste donc de construire une approche plus holistique, équilibrée et opérationnelle, capable d'accompagner les gestionnaires dans la réalisation de projets véritablement durables, à la hauteur des enjeux environnementaux, sociaux et économiques du XXI^e siècle.

BIBLIOGRAPHIE

- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19-32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Association, I. P. M. (2015). IPMA competence baseline: ICB; version 4.0. In: International Project Management Association.
- Baba, S., Mohammad, S., & Young, C. (2021). Managing project sustainability in the extractive industries: Towards a reciprocity framework for community engagement. *International journal of project management*, 39(8), 887-901.
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr, R. (2017). Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. *International journal of project management*, 35(6), 1120-1132.
- Commission mondiale sur l'environnement et le, d. v., Gagnon, L., Mead, H.-L., & Brundtland, G. H. (1988). *Notre avenir à tous*. Éditions du Fleuve ; Publications du Québec.
- Di Maddaloni, F., & Sabini, L. (2022). Very important, yet very neglected: Where do local communities stand when examining social sustainability in major construction projects? *International journal of project management*, 40(7), 778-797.
- El Khatib, M., Alabdooli, K., AlKaabi, A., & Al Harmoodi, S. (2020). Sustainable project management: Trends and alignment. *Theoretical Economics Letters*, 10(06), 1276.
- Elkington, J. (2018). Recalling the triple bottom line. *Johnelkington. com*.
- Eskerod, P., & Huemann, M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management: What standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 36-50.
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (4e édition ed.). Chenelière éducation.
- Haddaway, N. R., Collins, A. M., Coughlin, D., & Kirk, S. (2015). The Role of Google Scholar in Evidence Reviews and Its Applicability to Grey Literature Searching. *PLOS ONE*, 10(9), e0138237. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0138237>
- International Organization for, S. (2021). *Lignes directrices sur le management de projet = Guidance on project management*. ISO. <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:21500:ed-1:v1:fr>
- Ivanov, I., Vlasova, T., & Orlova, L. (2020). Project management regarded as a driver of sustainable development. E3S Web of Conferences,

- Kivilä, J., Martinsuo, M., & Vuorinen, L. (2017). Sustainable project management through project control in infrastructure projects. *International journal of project management*, 35(6), 1167-1183.
- Labuschagne, C., & Brent, A. C. (2005). Sustainable project life cycle management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector. *International journal of project management*, 23(2), 159-168.
- Lalancette, M., & Luckerhoff, J. (2023). *Initiation au travail intellectuel et à la recherche: pratique réflexive de recherche scientifique*. PUQ.
- Lawal, Y. A., Abdul-Azeez, I. F., & Olateju, O. I. (2024). Sustainable Project Management Practices and the Performance of Construction Companies. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 12(3), 302-320.
- Marcelino-Sádaba, S., González-Jaen, L. F., & Pérez-Ezcurdia, A. (2015). Using project management as a way to sustainability. From a comprehensive review to a framework definition. *Journal of cleaner production*, 99, 1-16.
- Martens, M. L., & Carvalho, M. M. (2016). Sustainability and success variables in the project management context: an expert panel. *Project Management Journal*, 47(6), 24-43.
- Martens, M. L., & Carvalho, M. M. (2017). Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. *International journal of project management*, 35(6), 1084-1102.
- Mondal, T. (2021). Do we understand sustainability? An architectural insight into the origin of the concept. *Int. J. Arch. Plan*, 2, 9-14.
- Moreno, E. A., Dutra, A., Junges, I., & Mussi, C. C. (2023). Addressing sustainability in the context of library management: international literature review. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 20, e022025.
- Munn, Z., Peters, M. D., Stern, C., Tufanaru, C., McArthur, A., & Aromataris, E. (2018). Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC medical research methodology*, 18, 1-7.
- Munn, Z., Pollock, D., Khalil, H., Alexander, L., McInerney, P., Godfrey, C. M., Peters, M., & Tricco, A. C. (2022). What are scoping reviews? Providing a formal definition of scoping reviews as a type of evidence synthesis. *JBIM evidence synthesis*, 20(4), 950-952.
- Økland, A. (2015). Gap analysis for incorporating sustainability in project management. *Procedia computer science*, 64, 103-109.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S.,...Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated

- guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Peters, M. D., Godfrey, C., McInerney, P., Munn, Z., Tricco, A. C., & Khalil, H. (2020). Scoping reviews. *JBIM manual for evidence synthesis*, 10, 10.46658.
- Project Management, I. (2017). *A guide to the project management body of knowledge : (PMBOK® guide)* (Sixth edition ed.). Project Management Institute.
- Project Management, I. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (Seventh edition ed.). Project Management Institute, Inc.
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability science*, 14, 681-695.
- Sánchez, M. A. (2015). Integrating sustainability issues into project management. *Journal of cleaner production*, 96, 319-330.
- Shokouhi, M., & Bachari, M. S. (2025). An overview of the aspects of sustainability in project management. *Progress in Engineering Science*, 2(1), 100048.
- Silvius, A. G., & Schipper, R. P. (2014). Sustainability in project management competencies: analyzing the competence gap of project managers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(2), 40-58.
- Silvius, G. (2017). Sustainability as a new school of thought in project management. *Journal of cleaner production*, 166, 1479-1493.
- Silvius, G. (2021). The role of the project management office in sustainable project management. *Procedia computer science*, 181, 1066-1076.
- Silvius, G., & Schipper, R. (2019). Planning project stakeholder engagement from a sustainable development perspective. *Administrative Sciences*, 9 (2), 46. In.
- Silvius, G., Schipper, R., & Van den Brink, J. (2012). *Sustainability in Project Management*. Ashgate Pub. <http://www.myilibrary.com?id=366634>
- Siriwardena, A. N., & Whitley, G. A. (2022). *Prehospital research methods and practice*. Class Professional Publishing.
- Slavinski, T., Todorović, M., & Obradović, V. (2023). The past will guide us: What the future could bring according to the last 40 years of IJPM? *International journal of project management*, 41(5), 102481. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102481>
- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K., Colquhoun, H., Kastner, M., Levac, D., Ng, C., Sharpe, J. P., & Wilson, K. (2016). A scoping review on the conduct and reporting of scoping reviews. *BMC medical research methodology*, 16, 1-10.
- Zavodna, L. S. (2013). Critical questions in sustainability definitions. *International Journal of Sustainable Human Development*, 1(3), 138-145.