RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Le marketing de projets confronté à de nouvelles interactions d'acteurs porteurs d'enjeux de développement durable – le cas de quatre projets d'infrastructures urbaines de transport en France.

Fanny ROMESTANT
Groupe Sup de Co La Rochelle / CEREGE
Adresse : 102, rue de Coureilles, Les Minimes, 17000 La Rochelle
Tél.: 06.67.68.81.66
E-mail : romestantf@esc-larochelle.fr

Résumé

Ce travail part du constat que les enjeux de développement durable (DD) occupent une place grandissante dans les appels d'offres des clients publics des industriels ferroviaires. Toutefois, ces enjeux sont difficiles à appréhender du fait des caractéristiques des procédures d'achat de ces clients et de grandes variations portant sur la définition même de la durabilité des projets. Notre recherche s'inscrit dans la dynamique d'un marketing de projets constructiviste, où la demande clients, certes explicitée dans les documents d'appels d'offres, se construit en amont de leur publication. Le concept de milieu appelle le marketing de projets à investir les réseaux territoriaux pour comprendre la complexité des projets et anticiper les exigences des appels d'offres. Dans le cadre d'une interaction de trois années avec une entreprise industrielle du secteur des transports, ce travail s'appuie sur quatre cas de projets de construction d'infrastructures urbaines de transport, pour comprendre comment la durabilité des projets se construit dans le milieu. La première contribution de la recherche est de reconsidérer les acteurs porteurs d'enjeux de DD au sein du milieu. La seconde contribution porte sur les fortes incertitudes des règles, normes et représentations communes peu partagées en matière de DD au sein des milieux, appelant à de nouvelles méthodes pour mieux appréhender la construction de la durabilité qui constitue un nouveau défi du marketing de projets.

Mots-clés : marketing de projets, milieu, parties prenantes, enjeux de développement durable

Abstract

This work begins with the observation that sustainability issues are playing an increasingly important role in the calls for tenders of public clients in the area of urban transport infrastructures. However, these issues are difficult to grasp because of procurement

procedures characteristics of these clients and large variations on the definition of sustainability of projects. Our research follows a constructivist project marketing approach, where clients demand, formulated in tender documents, is built upstream of their publication. The concept of milieu calls project marketing to invest territorial networks to understand the project complexity and anticipate the requirements in the tender. As part of a three-year interaction with an industrial company in the transport sector, this work is based on four case studies of the construction projects of urban transport infrastructures, to understand how sustainability issues of complex projects are built in the milieu. The first contribution of the research is to reconsider the actors of sustainability issues in the milieu. The second contribution is to put in perspective the high uncertainty in the rules, norms and representations on sustainability in the four milieu studied, calling for new methods to better understand sustainability construction that is new challenge for project marketing.

Key-words: project marketing, milieu, stakeholders, sustainability issues

Le marketing de projets confronté à de nouvelles interactions d'acteurs porteurs d'enjeux de développement durable – le cas de quatre projets d'infrastructures urbaines de transport en France.

Introduction

Ce travail part du constat que les enjeux de développement durable (DD) occupent une place grandissante dans les appels d'offres des clients publics de grands projets, tels que peuvent l'être des infrastructures urbaines de transport. Nous observons que les enjeux environnementaux et plus largement de DD, peuvent compter jusqu'à 15, voire 20% des critères de choix des fournisseurs des grands projets (Dumez, 2012). Toutefois, ces enjeux sont difficiles à appréhender du fait des caractéristiques des procédures d'achat de ces clients, particulièrement en Europe (Fisher, 2013; Uttam and Le Lann Roos, 2015) et de grandes variations portant sur la définition même de la durabilité des projets (Gendron, 2007; Billaudot and Destais, 2009), ainsi que sur les réseaux d'acteurs portant ces enjeux (Rowley, 1997; Dontenwill, 2005; Roloff, 2008).

Il devient donc extrêmement difficile, pour les industriels et donc pour le marketing de projets, d'appréhender la demande de développement durable de ces clients. Notre recherche s'inscrit dans la dynamique d'un marketing de projets constructiviste (Cova and Hoskins, 1997), où la demande clients, certes explicitée dans les documents d'appels d'offres, se construit en amont de leur publication. Le concept de milieu (Cova, Mazet, and Salle, 1996) appelle le marketing de projets à investir les réseaux territoriaux pour comprendre la complexité des projets et anticiper les exigences des appels d'offres. Il est défini comme : « a socio-spatial configuration that can be characterized by four elements : a territory, a network of heterogeneous actors related to each other on this territory, a representation constructed and shared by these actors, a set of rules [the law of the milieu] regulating the interactions between these actors » (ibid, p. 654). La notion de milieu, en tant qu'unité d'analyse pertinente en marketing de projets (ibid), est dissociée de celle de segment, qui constitue un groupe d'acteurs aux caractéristiques homogènes n'ayant pas d'interaction entre eux : le milieu met en effet l'emphase sur l'hétérogénéité des acteurs et sur leurs interactions. Les rares travaux qui traitent du lien entre le milieu et les enjeux de développement durable dans les projets (Carù et al., 2004 ; Pace et al., 2004 ; Crespin- Mazet, Flipo, 2009) nous amènent réinterroger l'approche du marketing de projets quant au milieu, en prenant en compte la complexité générée par le développement durable. Ainsi, les caractéristiques du milieu permettent-elles de comprendre la construction du développement durable dans le projet ?

La recherche est structurée en trois parties. La première rappelle les caractéristiques du milieu et précise comment la littérature a abordé les réseaux de parties prenantes en marketing de projets. La deuxième partie donne le design méthodologique adopté pour la recherche. La troisième partie est consacrée à la présentation des résultats et à leur discussion.

1 : Cadre conceptuel sur les réseaux de parties prenantes en marketing de projets

Nous choisissons de prendre ici les deux dimensions principales de la grille de lecture que nous offre le concept de milieu en marketing de projets : le premier est celui des acteurs en présence au sein des milieux et de leurs rôles au regard des enjeux de développement durable (parties 1.1 et 1.2) ; le second est celui des normes et représentations communes concernant le développement durable (partie 1.3).

1.1 : Les acteurs du milieu : une récente ouverture aux parties prenantes

Notre recherche s'inscrit principalement dans le champ du marketing de projets, centré sur la vente de projets complexes, et s'appuie également sur le champ plus large du marketing industriel et des travaux de l'IMP Group, pour son analyse des interactions entre acteurs et parties prenantes des échanges en BtoB.

La plupart des travaux sur les échanges en B to B dans le champ du marketing industriel, et notamment via l'IMP Group, traitent des liens entre clients, fournisseurs et leurs réseaux d'acteurs économiques (Hakansson, 1982; Hakansson & Snehota, 1995; Ford, Gadde, Hakansson, & Snehota, 2011). Ce n'est que récemment et de manière encore restreinte que l'on observe une ouverture du marketing industriel et de son approche par les réseaux d'affaires (business networks) aux parties prenantes (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995; Rowley, 1997; Frooman, 1999). Une partie prenante, notion issue du management stratégique, est définie comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation » (Freeman, 1984, p. 46). Selon Sharma, l'intégration des parties prenantes doit « stimuler la création d'une connaissance génératrice de durabilité et améliorer la performance durable ainsi que les bénéfices compétitifs » (Sharma, 2001, p. 155). Le lien entre responsabilité sociétale et parties prenantes n'est pas

toujours explicite dans la littérature ; il se précise à travers des auteurs, comme Crouch qui se propose de définir la responsabilité sociétale comme suit : « firms voluntarily assuming responsibility for their externalities, thereby setting the puzzle of how this can be reconciled with the maximization of shareholder value as the central challenge of the subject.» (Crouch, 2006, p. 1533) et de continuer « CSR will be addressed via the following : […] The operation of this analytical frame in the firm's relations with key groups with whom it has market relations (customers, investors, employees), and with those to whom it relates solely through externalities » (ibid, p. 1534).

Esse et al. (2012) rapprochent la notion de partie prenante à celle des réseaux d'affaires en marketing industriel, en mettant en exergue la réciprocité des relations d'affaires. La principale contribution d'Ivens et Pardo (2010) est d'insister sur la nécessité de la prise en compte de la notion d'externalités ainsi que des normes de comportement (harmonisation avec la matrice sociale), amenant l'entreprise à adopter une approche fondée sur les réseaux de parties prenantes. Wilson et al. (2010) mettent en perspective la complexité des relations entre parties prenantes dans le cadre de partenariats sociaux (social partnership). Ces relations se différencient de celles généralement étudiées par l'IMP Group en termes de type de problèmes et d'objectifs (implications sociétales) et de parties prenantes impliquées. Ryan et al. (2008) proposent, quant-à-eux, un modèle intégrateur pour le marketing industriel durable, qui inclut, dans une approche systémique, les relations entre le système (y compris l'environnement), les réseaux d'affaires, les dyades interorganisationnelles et les acteurs directs du marché (fournisseurs et clients) et non-directs (ONG). Ritvala et Salmi (2010, 2012) travaillent sur la stratégie de mobilisation d'acteurs marchands par les ONG dans le cadre de réseaux basés sur les valeurs (en l'occurrence, réduire la pollution de la mer baltique). Enfin, plus particulièrement dans le champ du marketing de projets, Crespin-Mazet

et Flipo (2009) soulignent que pour être éthique, le marketing doit (1) dépasser la stricte application des principes des marchés publics qui conduisent à des affaires inéquitables (déséquilibre des relations entre client et fournisseur, entre les différents fournisseurs impliqués dans l'affaire et entre les autres parties prenantes du projet) ; (2) remplacer les mécanismes de coordination par le marché, par une coordination par les partenariats ou le co-développement impliquant celle des parties prenantes pertinentes ; et (3) prendre en compte l'intérêt commun en parallèle de l'intérêt individuel de l'entreprise, pour que l'ensemble des parties prenantes puisse bénéficier d'une justice distributive équitable.

1.2 : Les parties prenantes du milieu et des projets : un réseau composite et hétérogène d'acteurs porteurs d'enjeux de développement durable

En marketing de projets, Cova, Crespin-Mazet et Salle, auteurs fondateurs de la notion de milieu, indiquent qu'il est composé d'acteurs marchands (consultants, partenaires, financiers, agents, entreprises d'ingénieries, sous-traitants, etc.) et d'acteurs non marchands (gouvernements, syndicats, lobbyistes, groupes de pression, activistes, etc.) qui forment le contexte social dans lequel le projet est encastré. Si l'intérêt du milieu est de reconnaître l'hétérogénéité des acteurs le composant, peu de travaux mettent en scène d'autres acteurs que ceux de la sphère purement économique, excluant ainsi les acteurs subissant les externalités des projets (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995; Mitchell, Agle, & Wood, 1997; Crouch, 2006; Achterkamp & Vos, 2008; Aaltonen & Kujala, 2010). Ainsi, le cas emblématique d'Antolini (Cova et al., 1996; Cova & Hoskins, 1997; Cova, Ghauri, & Salle, 2002; Cova & Salle, 2003), entreprise de construction qui souhaite entrer dans le milieu des implantations industrielles du Loiret, met en exergue le rôle joué par les deux organisations focales au sein du milieu, l'ADECO (association de développement économique d'Orléans) et

l'ADEL (Agence de développement économique du Loiret) pour le développement du projet d'implantation World Paper ; le cas met aussi l'accent sur des acteurs périphériques, comme la CCI, l'UPL (Union Patronale Locale) ou encore l'ANPE et EDF, qui ont soutenu le projet sur le plan économique par une mise en valeur du dynamisme local. On peut aussi citer le cas de l'entreprise Catalu (Cova, Salle, & Vincent, 2000), fabricant de bateaux d'expertise océanographique, qui est parvenu à mobiliser les acteurs non marchands que sont les scientifiques (futurs usagers des bateaux) en leur donnant du pouvoir dans le processus de décision du centre d'achat (aide à la construction d'un argumentaire). De la même façon, les cas développés par Skaates et al. (2002; 2003) mobilisent uniquement des acteurs économiques. Le cas Bechtel (Cova et al., 2002) aborde, certes, d'autres acteurs que ceux de la sphère économique, mais l'offre, qui contient une dimension sociétale à travers la collaboration de Bechtel avec des ONG, le gouvernement local et d'autres leaders d'opinions locaux, reste périphérique au projet focal de construction d'une centrale électrique.

Dans la plupart des recherches, s'il existe une « demande de développement durable » qui émane du milieu, elle semble être davantage portée par les acteurs dits « sociétaux » qui plaident pour une préservation des espaces naturels, comme dans le cas Bechtel (ibid) et dans celui du système de gestion des déchets de la ville de Marseille (Cova et al., 2002), ou qui plaident pour la préservation de leurs conditions de vie, comme dans le cas SARL Le Stade (Pace et al., 2004). En effet, en réponse à la perte de légitimité des acteurs politiques pour la gestion des biens communs, les acteurs sociétaux « entrent » aussi dans les projets (Cova, Ghauri, et Salle, 2002). Ils sont alors dénommés « acteurs cachés du réseau de projet », en opposition aux « acteurs visibles du réseau de projet », contractuellement impliqués dans le projet (comme par exemple les clients, ingénieries, banques ou autres institutions). On

comprend alors que les actions marketing sont différenciées entre les acteurs marchands, visibles et non marchands, invisibles.

Ainsi, on retrouve la même dichotomie pour les notions d'acteurs marchands et non marchands du milieu en marketing de projets, que pour la notion de parties prenantes primaires et secondaires en management stratégique (Freeman, 1984; Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995) et en management de projets (Aaltonen & Kujala, 2010; Achterkamp & Vos, 2008). Dans une logique contractualiste, les acteurs marchands sont des parties prenantes primaires du projet et ont objectif clé son succès, qui passe principalement par des enjeux économiques. Les acteurs non marchands ou secondaires, comme les ONG, les organismes de labellisation, les pouvoirs publics et autres acteurs de régulations, ou encore les médias sont, la plupart du temps, perçus comme porteurs de risques ou d'incertitude (voire dans certains rares cas, d'opportunités). Les acteurs qui sont à côté de l'activité (usagers, clients hors décisionnaires, les acteurs passivement impliqués) reçoivent moins d'attention ; tandis que les parties prenantes hors de l'équipe projet sont rarement prises en considération (Achterkamp & Vos, 2008, p. 753). Les auteurs dans le champ du développement durable indiquent que ces parties prenantes jouent un rôle d'impulsion et sont aussi considérés comme les seuls vecteurs de vigilance de la durabilité des projets : « Les Organisations de la Société Civile sont des acteurs primordiaux de la progression des valeurs universelles dans le domaine des droits de l'homme, de l'environnement et des normes de travail » (Igalens, 2003, p. 3).

Par ailleurs, le marketing industriel s'est aussi intéressé aux acteurs non marchands (Hadjikhani & Sjögren, 1995; Hadjikhani & Thilenius, 2005), avec une focalisation particulière sur les acteurs politiques, dans la mesure où ils jouent un rôle majeur dans la relation client-fournisseur, en ayant un fort impact sur l'activité économique nationale et

internationale des entreprises. Les acteurs politiques peuvent jouer trois rôles : contrôle des ressources (ex.: contrôle de l'accès à certaines organisations), élaboration des politiques publiques (ex.: création de conditions favorables aux échanges), et acheteurs (ex. : maîtrise d'ouvrage dans les projets nationaux ou internationaux) (Hadjikhani & Thilenius, 2005; Linné & Tsung-Ying Shih, 2013). En marketing de projets, les acteurs politiques sont, en général, considérés comme des acteurs non marchands (Cova et al., 2002, pp. 18, 35; Skaates et al., 2002).

Le tableau 1, en page suivante, synthétise les similitudes observées dans la littérature en management stratégique, management de projet, marketing industriel et marketing de projets, mettant en exergue une approche dichotomique des parties prenantes.

Dénomination	Parties prenantes		Acteurs marchands et acteurs non marchands	
Discipline	**Management stratégique**	**Management de projets**	**Marketing industriel**	**Marketing de projets**
Idées centrales	Il faut prendre en compte les parties prenantes impactantes et impactées par le projet stratégique.	Le projet intervient dans un environnement, dans lequel il faut prendre en compte les risques associés aux parties prenantes, et ce dans le développement des phases du projet (dimension évolutive).	Les réseaux d'affaires comprennent un ensemble d'acteurs encastrés (entreprises, concurrents, fournisseurs, gouvernements, regroupements sectoriels) dans des relations d'échanges.	Le milieu est constitué d'acteurs marchands et non marchands. Ces acteurs appartiennent à un même territoire ; ils construisent les règles qui régiront le fonctionnement du milieu et les affaires qui s'y développeront.
Principales typologies élaborées	• Can affect, be affected (Freeman, 1984), • Urgence, légitimité, et pouvoir (Mitchell et al., 1997), • Primaires / secondaires, Contractuelles / non contractuelles (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995), • Degré d'engagement organisationnel et sociétal (Girard & Sobczak, 2010, 2012).	• Primaires et secondaires (Aaltonen & Kujala, 2010), • Rôle des parties prenantes (Missonier & Loufrani- Fedida, 2014), • Activement impliqués (clients, décisionnaires, designer), passivement impliqués (Achterkamp & Vos, 2008), • Intérieur / Extérieur au projet (Cova & Salle, 2005).	• Fort poids des acteurs politiques : gouvernements et bureaucrates, • Présence des regroupements et syndicats professionnels (il n'est pas précisé si les associations en font partie), chambre de commerce, • Parfois, les médias sont cités, mais rarement analysés sauf par Hadjikhani and Sjögren (1995).	• Acteurs marchands (centraux / créateurs de valeur) et non marchands (périphériques / non créateur de valeur) du milieu (Cova et al., 1996; Cova & Salle, 2005), • Acteurs business, communauté et société civile, acteurs gouvernementaux / Etat (Skaates et al., 2002), • Acteurs cachés du milieu / acteurs sociétaux (Cova et al., 2002; Cova & Salle, 2003).

Enjeux de la prise en compte des acteurs non marchands ou parties prenantes secondaires	Manager les parties prenantes pour réduire les risques sur le projet stratégique de l'entreprise.	Comprendre et gérer le comportement des parties prenantes, en vue du succès du projet (anticiper les opportunités et les problèmes).	• Créer des barrières à l'entrée et réduire les incertitudes que les acteurs non marchands font peser sur la relation focale client-fournisseur (Hadjikhani et Thilenius, 2005), • Intégrer des enjeux éthiques dans les relations d'affaires (Ivens & Pardo, 2010).	• Générer une crédibilité de l'entreprise dans le milieu -capacité à réaliser l'objet du contrat et à suivre les règles du milieu- (Skaates et al., 2003), • Nourrir des relations dormantes (Skaates et al., 2002), • Action indirecte de lobbying réalisée par les acteurs non marchands auprès d'acteurs marchands (Pace et al., 2004), • Recherche d'avantage compétitif (Pace et al., 2004).

Tableau 1 : Similitude dans la prise en compte dichotomique des parties prenantes en management stratégique, management de projet, marketing industriel et marketing de projets

1.3 : Le milieu comme construction des règles et représentations communes entre les acteurs et parties prenantes

Aux origines de la notion de milieu, en économie régionale, Proulx (1994) définissait les milieux innovateurs comme « un territoire dont les acteurs génèrent un processus collectif cognitif qui engendre un cadre, un climat, une atmosphère ou une culture au dynamisme social, politique, culturel, technologique, administratif et économique » (p. 69). L'auteur insistait sur la dimension d'apprentissage présente au sein du milieu (pour la différencier des autres notions comme celle des districts notamment) et sur la synergie territoriale créée à partir de la démarche d'organisation collective du territoire et d'une identité commune. Selon Proulx (1994), la culture territoriale constitue une identité commune : « La culture territoriale d'un éventuel milieu innovateur s'avère, à notre sens, un système structurant de processus décisionnels concernant la communauté territoriale » (p. 72) et de continuer : « la composante organisationnelle de la culture sur un territoire local ou régional est associée à la capacité endogène des individus de prendre en main collectivement leur devenir communautaire et l'organisation d'un milieu de vie tel que désiré par et pour la collectivité » (p.73). Le milieu, en marketing de projets, reprend cette perspective, avec l'idée que le territoire constitue le réceptacle et le support d'un capital relationnel, d'un système de gouvernance locale, mais aussi d'un dispositif de coordination. Les normes, règles et représentations communes du milieu sont produites au travers d'un processus d'apprentissage collectif enrichi au fil des projets réalisés sur le territoire. Au fur et à mesure des interconnexions se développent des normes, règles et représentations communes, celles-ci constituant d'ailleurs des critères de constitution d'un milieu.

Mais dans la littérature, la description de normes, règles et représentations des milieux reste relativement rare. A partir de l'étude de cas d'une entreprise danoise souhaitant s'implanter en Allemagne, Skaates et al. (2002) en donnent des exemples (réglementation dans le secteur de la construction, normes allemandes de construction, interprétation des directives marchés publics de ce pays, représentations mentales des acteurs allemands), avec lesquelles les entreprises danoises ont dû se familiariser (ex. : que signifie : construction de « haute qualité », design « environmentally friendly », « architecture nordique » ?). Les auteurs soulignent, d'ailleurs, que le contact avec les acteurs locaux a été dur à mettre en œuvre du fait d'une difficulté à assimiler ces représentations et normes locales. Skaates et al. (2003) poursuivent la réflexion et proposent un mode d'entrée pertinent au sein des milieux en fonction de la situation rencontrée par l'entreprise (si les règles sont déjà fortement développées ou à l'inverse, si elles sont plutôt floues ; si l'entreprise fournisseur est reconnue ou non à l'international, etc.). Mais d'une manière générale, les auteurs soulignent la nécessité de développer des travaux sur ces normes, règles et représentations communes et leur processus de construction : « Differences in the interpretation of supra- et international public tendering rules vary substantially from country to country […]. Thus, in order to create general rules about when a certain posture is most suitable, we need more information about variations in interpretive frameworks et norms as well as better theories about the construction of common meaning in inter-organizational settings » (Skaates & Tikkanen, 2000, p. 11). Si cet appel date des années 2000 (Skaates & Tikkanen, 2000, 2003), 15 ans plus tard, il existe toujours peu de travaux sur ces problématiques.

2 : Méthodologie

Ce travail s'appuie sur quatre études de cas (Dubois & Gadde, 2002) de projets de construction d'infrastructures urbaines de transport de collectivités territoriales françaises : Doria, Aravis, Levanna, Turia. L'objectif est de comprendre comment se construit le développement durable dans le projet de tramway et plus particulièrement dans la demande client adressée aux constructeurs ferroviaires. La figure 1 donne un aperçu de notre canevas empirique :

	Doria	Aravis	Levanna	Turia
Description des projets (infrastructures urbaines de transport)	2 premières lignes	2 premières lignes	Modernisation du système de tramway	Nouvelle ligne de tramway C
Temporalité des projets vis-à-vis de nos interviews	Passé	Passé	Futur	Futur
Nombre d'habitants (= taille de l'agglomération et structure du réseau de transport)	250 000	100 000	2 millions	700 000
Maturité perçue du DD en local	+	~	+	-
Nombre d'interviews	12	13	8	13

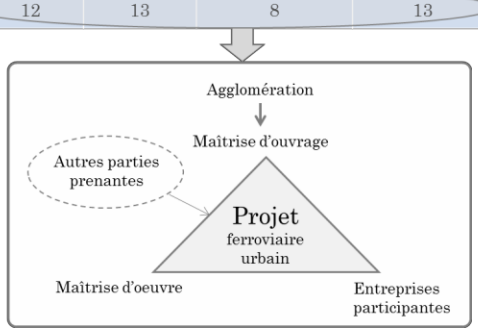

Figure 1 : Canevas empirique de la recherche

Ainsi, pour chaque étude de cas, l'objectif a été de rencontrer les acteurs et autres parties prenantes des projets ferroviaires, qui ont joué un rôle direct (promotion du sujet, définition des exigences, etc.) ou ont été en lien avec ces enjeux de développement durable (impactant le projet ou impacté par le projet). Pour chaque cas, nous avons interrogé (1) des acteurs de la collectivité et de la maîtrise d'ouvrage, tant les politiques (élus transport et élus développement durable) que des responsables techniques (ex. : le chef de projet au sein de la

maîtrise d'ouvrage ; le responsable de l'acquisition des matériels roulants ; le responsable développement durable, quand il existe) et des responsables administratifs (ex. : responsable des marchés publics). (2) En tant qu'acteur central dans la conception des projets d'infrastructures urbaines, la maîtrise d'œuvre s'est avérée incontournable. Nous avons principalement rencontré le chef de projet (et un responsable développement durable récemment nommé). (3) L'exploitant du réseau, au titre de premier « usager » a aussi présenté un intérêt majeur. D'autres entreprises participantes au projet ont également, selon les cas, été recherchées. (4) Des associations de représentants des intérêts des usagers ont été recherchées pour chaque cas. D'autres représentants des parties prenantes ont été sollicités selon les enjeux spécifiques identifiés en local (ex. associations de PMR – Personnes à Mobilité Réduite – pour le cas Aravis ; Unesco pour le cas Turia).

Par ailleurs, 5 entretiens collectifs (le directeur commercial France, un développeur d'affaires, un responsable de réponse à appel d'offres et le directeur développement durable) ont été menés auprès d'ITC, une entreprise de l'industrie ferroviaire, intéressées par ces quatre projets.

Les données ont été traitées en suivant une méthode en quatre étapes : l'élaboration d'une grille de codage (dont les thèmes sont construits à partir de l'analyse de documents d'appels d'offres), la réduction des données (à travers le codage des 900 pages de retranscription des entretiens menés sur les études de cas). L'élaboration théorique est réalisée grâce à la théorie de l'acteur-réseau (Callon, 1991, 1986, Latour, 2004, 2005). Ce cadre d'analyse est choisi car il offre les outils (principe de symétrie généralisée, principe d'agnosticisme et principe de libre association) permettant la description fine de la dynamique des relations entre acteurs

qui s'établissent au sein des réseaux (Cazal, 2007 ; Dumez, 2011). La quatrième étape est une analyse inter cas avec un retour à la littérature en marketing de projets.

3 : Résultats et analyse

3.1 : La singularité des réseaux porteurs d'enjeux de développement durable

Cette première partie des résultats et de l'analyse se focalise sur les acteurs du milieu et met en perspective deux apports à la littérature académique sur les réseaux porteurs d'enjeux de développement durable en marketing de projets.

3.1.1. Des acteurs non marchands au cœur des projets

A partir du projet de tramway d'Aravis (construction d'un nouveau réseau de tramway, composé de deux lignes), nous observons un premier fait surprenant (Siggelkow, 2007) en ce qui concerne la prise en compte des acteurs marchands et non marchands en amont d'un projet. Ce phénomène porte sur la mobilisation de divers acteurs sur l'enjeu des personnes à mobilité réduite.

Encadré 1 : Aravis et l'enjeu des personnes à mobilité réduite (PMR)

Le territoire d'Aravis est réputé adapté aux personnes à mobilité réduite (PMR). D'ailleurs, les jeunes en situation de handicap, nés et formés à Mirantin, la métropole voisine de 850 000 habitants, la délaissent pour venir trouver un cadre de vie plus acceptable à Aravis. De nombreuses structures adaptées existent, comme des foyers de vie, des centres professionnels (ESAT), des structures de santé (Aravis est une des premières collectivités de la région à avoir ouvert une antenne délocalisée de la MDPH -Maison Départementale des Personnes Handicapées-), ainsi que des centres spécialisés. Plus de 130 associations de PMR se sont créées pour renforcer les liens entre les PMR et ces diverses structures.
En parallèle, Aravis mène une politique volontariste à destination des PMR. L'acception sociale du développement durable dans les politiques publiques se traduit dans le domaine du transport par la formule de « l'accessibilité pour tous ». Au-delà de l'enjeu de gratuité (accessibilité pour tous les budgets), la problématique de l'empêchement de la mobilité est, d'un point de vue politique, clairement identifiée (accessibilité aux PMR). La collectivité peut se targuer d'avoir un centre-ville 100% accessible, avant même l'échéance de 2015 imposée par la loi Handicap de 2005. Les associations soulignent l'important travail réalisé par la CIA (Commission Intercommunale d'Accessibilité), notamment lors de la production

du SDAT en 2008. Les élus sont actifs dans ce milieu, avec un élu dédié, Mme JAM, en charge des déplacements et de l'accessibilité. Notons qu'un autre élu est UFR. De forts liens se sont noués à travers le temps et les projets entre les associations, les agents de la CIA et les élus (par exemple lors de l'élaboration du SDAT, de la politique PMR de l'agglomération, ou encore à travers la constitution de groupes témoins selon les projets). Les associations de PMR ont aussi l'habitude de collaborer avec Trimerso, l'exploitant délégataire du réseau de transport d'Aravis, pour améliorer la desserte locale en bus.
En outre, dans le projet de construction du réseau ferroviaire à Aravis, ces différents types d'acteurs se sont mobilisés sur l'enjeu des PMR. Les acteurs associatifs, dont Trajectoire Handicap, ont réellement impulsé la demande d'adaptation du projet aux enjeux des PMR en fédérant les divers types de handicap, de structures et donc de besoins associés. Leur participation s'est concrétisée par un soutien au projet dans l'enquête publique pour l'obtention de la DUP (courrier au commissaire enquêteur), par la participation aux « ateliers du tram » (en particulier les séances sur l'adaptation des matériels roulants), mais aussi par des visites de terrain, divers tests d'usage ainsi que la visite du site industriel d'un constructeur ferroviaire.

Les acteurs politiques ont montré une volonté d'échange avec les associations spécialisées, tandis que dans d'autres agglomérations, la complexité du dialogue est davantage soulignée (ex. : lutte de pouvoir entre les associations et difficulté à opérer un arbitrage). M. DF, élu en charge du transport au sein de l'agglomération et maire d'Aravis, a porté activement les besoins des PMR qui entraient en résonnance avec la politique sociale de la ville d'Aravis, tant dans ses messages de communication politique que dans l'expression du besoin pour la conception des matériels roulants (annonce de l'instauration de deux places PRM dans le tramway à la place d'une habituellement). Il était relayé par Mme JAM.

La maîtrise d'œuvre, acteur technique du réseau d'achat, qui traduit l'expression d'un besoin en critères techniques pour l'élaboration du projet, n'a paradoxalement pas joué un rôle majeur ni dans les appels d'offres de matériels roulants, ni plus généralement dans le projet (les exigences ont été classiques en inscrivant dans l'avant-projet, par exemple, un espace entre les quais à le tramway de 5 cm). La traduction de la demande des associations de PMR a été opérée directement entre les techniciens de la maîtrise d'ouvrage (M. BR, chef de projet) et les techniciens du constructeur de matériel roulant (en-dehors du processus de consultation des entreprises).

Le cas du tramway d'Aravis s'avère particulièrement riche par rapport à notre questionnement sur l'analyse des milieux dans le cadre de projets complexes. Ce cas met en exergue le contexte singulier d'un tissu associatif, éducatif, professionnel autour des PMR à Aravis. Contrairement aux rares cas présentés dans la littérature en marketing de projets, le cas d'Aravis montre que ces acteurs non marchands sont actifs au cœur du projet et pas uniquement à sa périphérie : soutien à la maîtrise d'ouvrage, co-conception du projet (sur leur périmètre d'intérêt), allant d'ailleurs jusqu'à supplanter le rôle de traduction normalement attribué à la maîtrise d'œuvre. D'ailleurs, la maîtrise d'œuvre, qui avait pour la première fois

nommé un référent développement durable sur le projet d'Aravis s'était donné pour mission, par l'intermédiaire de M. JA, de traduire le développement durable dans les différents lots du projet. Pour la problématique de l'accessibilité et des handicaps, la maîtrise d'œuvre s'est contentée de rappeler la réglementation (en l'occurrence, la lacune entre le quai et le matériel roulant à 5 cm) alors que les associations ont été plus loin en négociant une lacune à 3 cm. M. BR, chef de projets de la maîtrise d'ouvrage déclare à propos de la maîtrise d'ouvrage : « *On est resté sur des choses un peu de base. Prévoir une lacune matériel roulant inférieur à 5 cm, c'est la norme hein. Il faut le savoir, on n'a pas le droit de faire moins* ! » (entretien du 06/01/2014, p. 8). Dreveton (2011) explique en mobilisant l'ANT que : « *l'irréversibilité est obtenue par les acteurs ''promoteurs'' du projet : ils organisent le processus de traduction menant à la construction de l'outil. La convergence entre les membres du réseau est atteinte grâce à l'action des acteurs ''traducteurs'' : ils recherchent les consensus nécessaires à la construction d'une innovation dans un réseau d'organisations* » (p. 22) Ainsi, on observe que les acteurs associatifs ont joué un rôle d'acteur promoteurs des enjeux PRM. Au-delà de l'intervention substantielle des associations de PMR, on y observe, en plus, différents types d'acteurs qui ont porté l'enjeu des PMR dans le milieu et dans le projet. Il s'agit ainsi de défendre l'idée que, si nous avions certes pour « programme » d'analyser le rôle des « parties prenantes secondaires des projets », les associations de PMR n'ont, malgré tout, pas été les seuls protagonistes de l'action à destination des PMR. Ainsi, les acteurs politiques ne se cantonnent pas à une simple communication des enjeux qu'ils soutiennent et ont joué eux aussi un rôle de promoteurs. Ils se sont fermement engagés dans la création d'irréversibilités bien en amont du projet (politique sociale à destination des PMR) et en phase préliminaire du projet (ex. : message politique sur l'accessibilité pour tous dans le projet, annonce de la création de deux places PMR lors de l'inauguration de la Maison du Tram). D'autres acteurs

hors du milieu, comme les parties prenantes réglementaires, ont également joué ce rôle de promoteur, à travers la Loi Handicap, sur laquelle s'appuient les acteurs politiques et associatifs pour activer leurs intérêts dans le projet.

Les acteurs administratifs et techniques ont, quant à eux, joué un rôle d'acteurs traducteurs, en relayant les attentes des acteurs promoteurs en terme de cadres d'intervention (ex.: SDAT) et en terme technique (ex.: prescriptions prenant en compte les adaptations demandées lors de la conception des matériels roulants).

La théorie de l'acteur-réseau (Latour, 2005) nous a donné un cadre d'analyse productif pour appréhender les réseaux de parties prenantes en marketing de projet et appréhender la complexité du développement durable dans les méga projets. Ainsi, nous observons que l'acteur seul, sans réseau, ne peut agir. Au-delà de l'existence des nombreuses structures spécialisées pour les PMR, de manière individuelle au sein du milieu, nous retenons que c'est bien leur connexion et leur capacité de mise en réseau, non seulement entre elles avec la création d'une dynamique locale, mais aussi avec les acteurs de la collectivité (élus, administratifs) et de la maîtrise d'ouvrage, qui a soutenu l'émergence et l'ensemble des traductions qui s'en sont suivies. Le cas du tramway d'Aravis montre que les acteurs non marchands sont particulièrement maillés sur le territoire. Le travail de construction du réseau dans le milieu, en-dehors de l'affaire, est le résultat d'années de collaboration sur de nombreux projets, y compris en matière de mobilité. Cette solidification du réseau, en amont du projet, constitue une première irréversibilité importante, qui en a fait un réseau d'acteurs incontournable pour le projet. La proactivité des associations, notamment celle de Trajectoire Handicap (fédération de plus d'une centaine d'associations et de structures professionnelles et de santé), leur crédibilité et leur capacité de contribution aux projets, a permis à la maîtrise d'ouvrage de les intégrer avec une grande fluidité dans le projet.

3.1.2. L'émergence d'acteurs inhabituels

A partir du projet de tramway de Turia, nous observons également un deuxième fait surprenant (Siggelkow, 2007) en ce qui concerne la prise en compte des acteurs marchands et non marchands en amont d'un projet. Ce phénomène porte sur l'émergence d'acteurs inhabituels, mobilisés autour de l'enjeu de la revitalisation du Canal.

Encadré 2 : Turia et l'émergence d'acteurs connexes au Canal

Le projet de construction d'une nouvelle ligne de tramway à Turia intervient dans un contexte singulier, à savoir celui de sa localisation aux abords d'un Canal classé au patrimoine mondial de l'Unesco.
Alors qu'en zone rurale, le Canal constitue un enjeu touristique du fait de la beauté de ses paysages, il s'avère être une zone perturbée en ville (urbanisation galopante, nuisances générées par des populations en marge de la société), ce qui rend nécessaire une réappropriation de l'espace public et la restructuration de l'espace urbain aux abords du Canal. Compte tenu du classement Unesco, le Canal doit (re)devenir une vitrine pour la ville et les projets. Les projets, dont celui de la nouvelle ligne C de tramway, doivent ainsi être à la hauteur d'un patrimoine mondial, parallèlement classé au titre de la loi sur les Grands Sites (loi 1930).
Pour la conception et la réalisation de la future ligne C de son réseau, la maîtrise d'ouvrage, Turia-CDR, se trouve face à de nouveaux acteurs. Notons la présence d'un acteur économique particulier, à savoir VNF (Voies Navigables de France), au titre de propriétaire du site. Si cette organisation publique a pour rôle l'entretien du Canal de façade à façade et le bon fonctionnement de celui-ci, un enjeu fort réside dans la préservation de l'activité économique du Canal (loueurs, restaurants, etc.). La situation particulière du projet par rapport au classement Unesco du Canal turianais amène Turia-CDR, en plus, à se questionner sur les procédures spécifiques à mettre en œuvre et, ainsi, à commander un diagnostic auprès de la DREAL. En effet, en plus de la production de la traditionnelle note d'impact environnemental (en l'occurrence par la DREAL) en vue de l'obtention de l'autorisation ministérielle du projet, la présence de ces acteurs gouvernementaux s'avère singulière. D'autres services de la DREAL (M. JLR inspecteurs des Sites, Mme KB chargée de mission Unesco) pourraient intervenir sur le projet (avec une capacité d'action effective), de même que d'autres acteurs associés à la gestion du Canal (la DDT –Direction Départementale des Territoires–, les ABF –Architectes des Bâtiments de France– et VNF dans le cadre du pôle départemental qui dispose d'un rôle d'expert auprès de l'Etat), ou à son environnement proche (SNCF, RFF, etc.).
La maîtrise d'ouvrage a identifié ces nouveaux acteurs, même s'ils ne sont pas encore entrés en action. Ils suscitent de nouvelles interrogations et réflexions (intégration paysagère du projet), qui pourraient donner lieu à des caractéristiques particulières du projet en matière de développement durable.

Le cas du tramway de Turia met en évidence une nouvelle configuration pour les entreprises qui interviendront dans le projet, avec un Canal classé au patrimoine de l'Unesco à

proximité du chantier du tramway. En effet, les recommandations de l'Unesco par l'intermédiaire de la DREAL ou encore l'intervention du Pôle Canal, constituent *a priori* des interactions supplémentaires pour la maîtrise d'ouvrage, qui n'étaient pas intervenues sur d'autres chantiers du réseau de transport de Turia ou même dans d'autres projets d'autres agglomérations. Il ne s'agit pas, *a priori*, d'acteurs avec lesquels les entreprises seraient directement en contact, mais ils peuvent en revanche influencer la demande de développement durable (ex.: plateforme engazonnée, alimentation électrique autonome, etc.). Il conviendrait alors, pour le marketing de projets, d'appréhender les attentes de ces acteurs inhabituels. Certes, les entreprises intervenant dans les projets complexes dialoguent régulièrement avec certains acteurs gouvernementaux (ex.: DREAL). Mais il s'agit ici d'acteurs (au niveau des individus) hors du périmètre thématique habituel. La nature des enjeux économiques des entreprises pourrait, en revanche, rendre difficile l'accès direct à ces acteurs, dont la mission n'est pas nécessairement axée sur le dialogue avec les entreprises en projets.

D'autre part, nous soulignons également que ces acteurs économiques et gouvernementaux ne semblent pas nécessairement visibles dans l'approche courante du milieu. Rappelons que le milieu est délimité (Michel, Salle, & Valla, 2000) selon une dimension géographique (ici, le territoire turianais) et une dimension fonctionnelle (en l'occurrence le développement du réseau ferroviaire urbain de Turia). Le milieu se constitue au fur et à mesure des projets dans la localité. Nous avons donc ici l'exemple d'un milieu déjà constitué (Turia constitue une agglomération de grande taille, avec des projets récurrents de développement du réseau de transport et une configuration organisationnelle structurée en matière de transport public), où de nouveaux acteurs peuvent intervenir compte tenu de la nouvelle configuration de ce projet. Si les acteurs en charge de la réalisation des études d'impact environnemental au sein de la

DREAL peuvent être, en effet, identifiés au sein du milieu, parce qu'ils interviennent en général dans les projets de cette nature, les inspecteurs des Sites et la personne chargée de mission Unesco constituent bien des acteurs inhabituels de ces projets. Eux-mêmes, d'ailleurs, n'ont pas encore de position tranchée sur la nature de leur intervention dans ce projet. L'identification de ces acteurs inhabituels a été facilitée grâce à l'ANT, qui permet de prendre en considération les acteurs non humains (si tant est qu'ils « agissent » dans un projet précis), grâce à la notion d'actant (Callon, 1986). Nous avons considéré le Canal comme un actant, au sens des réflexions qu'il insuffle et de l'action qu'il initie (en l'occurrence de la part de ses nombreux représentants, que ce soit VNF, le pôle départemental, l'Unesco, la DREAL, etc.). C'est en effet en suivant ses propres contraintes, ses spécificités, que nous avons pu identifier les acteurs pertinents quant à l'influence des éventuelles caractéristiques du projet C en matière de développement durable.

Si les typologies développées pour analyser les parties prenantes d'une entreprise, d'un projet ou d'un milieu – dont la typologie développée par Lindbloom et al. (in Skaates et al., 2002) qui s'avère être la plus détaillée en marketing de projets –, sont utiles pour identifier les « acteurs a priori » en présence, elles ne nous permettent pas d'aller plus loin pour appréhender les différents acteurs du milieu, participant aux émergences de développement durable dans le milieu et jusque dans un projet. Ces typologies, figées dans leur rôle de simplification de la réalité, doivent être adaptées aux contextes locaux. Nous défendons ainsi l'idée que pour appréhender les enjeux de développement durable dans les projets complexes, il faut dépasser la dichotomie des typologies principalement basées sur une logique contractualiste.

Nos cas montrent que les contextes, les projets, les acteurs en présence sont toujours singuliers. Des acteurs non marchands peuvent jouer un rôle central dans l'émergence d'enjeux de développement durable au sein des projets. Les deux illustrations, citées ci-

dessus, insistent sur la construction d'un réseau. Au-delà de la présence de différents types d'acteurs au sein du milieu, c'est davantage leur capacité de mise en réseau et leur capacité à créer des convergences et des irréversibilités, auxquels le marketing de projets doit être attentif. Cette mise en réseau entre acteurs porteurs d'enjeux de développement durable peut être préalable au projet (dans un milieu préparé, actif ou typique) ou se construire à l'occasion du projet (une particularité).

3.2 : Les problématiques soulevées par des règles et représentations peu partagées en matière de développement durable au sein des milieux

Notre problématique interpelle également le marketing de projets sur le milieu comme processus d'institutionnalisation de normes et valeurs communes. Notre recherche révèle deux résultats surprenants.

3.2.1. De faibles normes et représentations communes sur l'interprétation du développement durable et l'opérationnalisation du « développement durable » dans le projet de transport

Nous observons à travers nos quatre cas qu'il n'y a pas vraiment de consensus entre les acteurs interviewés sur ce que doit être un « achat durable » en général (achat de prestation, de travaux), et vis- à-vis de l'acquisition de matériels roulants en particulier. Il n'y a pas non plus de consensus sur l'interprétation des directives marchés publics qui sont dans ce domaine très complexes (Fisher, 2013; Uttam & Le Lann Roos, 2015). Nous observons ainsi une cacophonie dans la vision des acteurs du projet et autres porteurs d'enjeux de développement durable (Rumpala, 2010). Cette cacophonie émerge de manière nuancée selon

les cas. Nous les présentons, de manière progressive, en abordant d'abord les cas Doria et Levanna, puis Aravis et enfin Turia, considéré comme le plus cacophonique.

Encadré 3 : Doria, une vision large, relativement intégrée et politique du DD

L'affichage politique du développement durable émerge dans l'agglomération dorianaise avec le premier mandat de maire de M. FR, en 2001. Il place alors l'écologie urbaine au cœur des projets d'infrastructure de la ville (rénovation de l'UIOM, création de la maison de l'environnement, etc.) et se voit reconnu par diverses récompenses (Marianne d'Or du développement durable, Ticket vert de la FNAUT, etc.). En se faisant le porte-parole d'une population en demande de développement durable, l'élu en charge de l'écologie urbaine, M. JPM, s'engage dans un rôle de promotion du développement durable[1], à travers la mise en place de « cliquets » successifs, qui génèreront des représentations communes[2]. Si cette convergence apparaît comme « enracinée » de manière générique, ces représentations communes se désorganisent ensuite, comme le pointe Mme OCH, responsable du service écologie urbaine, par un manque de transversalité dans l'opérationnalisation du développement durable[3]. M. SG, directeur de la « mission Tramway », maîtrise d'ouvrage, explique que l'attention des équipes, dans

[1] « *Les commissions de quartier où les sujets environnementaux sont devenus prégnants dans ces commissions. C'est-à-dire que, il y a de plus en plus de projets qui relèvent de l'environnement ; on est passé grosso modo, je vais faire une caricature, de la propreté devant chez eux […] à : je porte des projets de jardin partagé, je porte des projets d'amélioration des squares, voilà. Et donc, ça contribue au bruit de fond puisque là il y a une démonstration puisque c'est les gens qui proposent. Donc il y a une démonstration que c'est une préoccupation* » (M. JPM, élu en charge de l'écologie urbaine à Doria, entretien du 22 février 2013, p. 4).

[2] *« Voilà, les actes politiques successifs, les engagements politiques successifs font que c'est une vraie base pour avancer. […] Tout ça, ça se construit briques après briques. Je parlais de la population et du feedback et de... tout ça il faut le placer, faut le construire. Et finalement, moi le constat que je fais, en cinq ans de cet exercice, en tous les cas, en tant qu'Adjoint et puis 12 ans en tant que Vice-président, c'est que finalement, c'est de moins en moins compliqué. Parce qu'au fur et à mesure, le schéma finit par s'autoalimenter en quelque so rte. […] Il y a une demande qui est créée, vous y répondez donc ça marche. Donc, ça génère d'autres demandes et ainsi de suite. Et du coup, vous rentrez dans le schéma de fonctionnement normal de la collectivité qui dit que c'est une préoccupation, qui fait partie, comme le reste, comme toute autre préoccupation, la ville doit être propre »* (M. JPM, entretien du 22 février 2013, p. 14).

[3] « *Les collectivités doivent prouver qu'elles intègrent dans leurs marchés publics une démarche de développement durable. Il y a des choses qui avancent, mais je pense qu'il faudra savoir avancer doucement et épargner beaucoup d'énergies des gens qui travaillent. Le deuxième frein qu'on a vu ici, c'est que la politique achat est répartie dans tous les services. Et c'est vraiment très difficile de former, enfin d'intégrer une démarche de développement durable, alors qu'en fait, il y a des collectivités où il y a des services achat qui s'occupent de tous les achats de la collectivité. Là, c'est un peu les services qui s'occupent de leurs propres marchés, où ça rend beaucoup plus difficile la démarche d'intégration de critères dans les marchés publics* » (Mme OCH, entretien du 21 février 2013, p. 15).

un projet tel que la construction d'un nouveau réseau de tramway, était focalisée sur les aspects techniques et réellement peu sur le développement durable, pour lequel il n'avait, à titre personnel, pas vraiment d'intérêt[4].

Box 4 : Levanna, une vision avant-gardiste du développement durable au sein du milieu et un positionnement pragmatique pour le projet

La métropole levannaise, dont le développement économique se joue à l'échelon européen,
se positionne comme une terre d'expérimentation, tant sur le développement durable (nombreux projets d'innovations éco-efficientes) que sur le transport (ex. : pionnier dans le système de pilotage automatique). L'envergure de son réseau de transport lui confère une grande expérience dans sa gestion, et lui permet de se projeter dans une vision à long terme du réseau. A ce titre, la sobriété énergétique ainsi que les achats sur le long terme, sont des préoccupations partagées tant dans les sphères politiques (élus de différentes sensibilités politiques engagées sur ces plans), que techniques (recherche de méthodes pour la traduction de la vision politique), économiques (entreprises locales engagées dans des projets industriels d'innovations) ou associatives. Mais sur le plan opérationnel, notamment pour l'acquisition des matériels roulants du projet de rénovation du métro, M. JMT, directeur marchés publics de Systema (maîtrise d'ouvrage), M. PG, responsable des matériels roulants et M. BZ, chef de projet pour Syloec au titre d'assistance à maîtrise d'ouvrage, abordent davantage les risques et ambivalences relatives à l'intégration du développement durable dans les appels d'offres des fournisseurs, et adoptent une vision classique du développement durable dans l'achat public.

Les cas Doria et Levanna montrent une volonté politique de construire, sur le territoire, des normes et représentations communes du développement durable tournées pour Doria vers l'écologie urbaine, et pour Levanna vers l'innovation et une vision économique basée sur le long terme. Ces représentations sont relativement partagées entre les acteurs interviewés, dans et en-dehors du réseau d'achat et du milieu. Mais ces représentations sont aussi mises à l'épreuve des projets complexes et des pratiques des différents services, où elles semblent ne pas toujours « percoler » jusque dans la demande client explicitée dans les documents contractuels à destination des entreprises. Il s'agit donc d'une problématique pour le

[4] *« Ça faisait partie des critères affichés : critères développement durable quoi. On avait sur ce marché-là, on devait avoir 10% des critères liés au développement durable, que ce soit insertion ou recyclabilité du bazar etc.. / FR : D'accord. En terme de filière de recyclage, vous savez ce que peut devenir votre tramway dans 30 ans ? / SG : J'en ai rien à faire [en chuchotant et en insistant sur la forme utilisée]. […] Je serai plus là. Je laisserai ça aux autres. »* (M. SG, entretien du 21 février 2013, annexe 16.1, p. 166)

marketing de projets, qui peut se traduire par une incompréhension entre les messages politiques et les signaux de développement durable ensuite exprimés dans les appels d'offres.

Les deux cas suivants marquent une cacophonie du milieu encore plus prononcée.

Box 5 : Aravis, des représentations communes fortes sur les enjeux de PMR, mais pas sur le développement durable en général

Aravis place l'accessibilité pour tous et le pilier social du développement durable au centre de sa politique de transport. L'encadré 1, nous a permis de décrire le portage de l'enjeu PMR au sein du milieu et du projet de construction du réseau de tramway. Il résulte de ces nombreux porteurs d'enjeux une forte représentation commune sur le territoire, notamment en ce qui concerne le niveau d'accessibilité des PMR à la mobilité. En revanche, les positions s'avèrent moins partagées quant au développement durable pris dans sa dimension globale. Mme JL, directrice développement durable de l'agglomération (seul cas étudié où un directeur développement durable d'une l'agglomération aurait pu étroitement collaborer avec la maîtrise d'ouvrage, compte tenu de la proximité entre les deux entités) a été écartée du projet du fait d'un niveau d'attente en terme de durabilité incompatible avec les représentations de la maîtrise d'ouvrage. Parallèlement, la plus grande déception de Mme CH, élue en charge du développement durable et de l'énergie, au regard de l'envergure que représente un projet de construction d'un réseau de tramway dans une agglomération de la taille d'Aravis, est de ne pas avoir réussi à insuffler la transversalité nécessaire auprès des responsables du projet (élus et techniciens), contrairement à d'autres projets dans l'agglomération (ex. : secteur du bâtiment).

Box 6 : Turia, de faibles représentations communes sur le développement durable

L'agglomération turianaise est reconnue pour le poids « historique » de l'automobile, ainsi qu'un faible portage du développement durable au niveau politique. Les acteurs de Turia- CDR, la maîtrise d'ouvrage du réseau, et les entreprises du milieu associent le développement durable aux tensions qui se sont manifestées dans le projet précédent (ligne B) : après une impulsion politique pour le développement durable dans ce projet (effet de mode des élections municipales de 2008), des désaccords apparaissent au sein de la maîtrise d'ouvrage, puis une perte d'intérêt généralisée, qui aboutira à une déception voire à des rancœurs pour tous les acteurs impliqués. D'autre part, alors qu'une assistance à maîtrise d'ouvrage dédiée au développement durable avait été engagée sur le projet B pour structurer la démarche, il existe toujours un manque de confiance dans les outils du développement durable associés aux projets d'infrastructures ferroviaires. Par exemple, le bilan carbone est perçu comme étant encore à ses prémisses, du point de vue de la capacité des entreprises à y répondre et de leur expérience sur certains sujets (ex. : incapacité à le réaliser sur la totalité du périmètre pertinent, problématique du chiffrage de l'énergie grise du ciment, etc.). Les avis sur l'intégration du développement durable dans le projet de ligne C varient, ainsi, de l'existence de réflexions et pratiques au sein de la maîtrise d'ouvrage avec la volonté de les poursuivre, à une incapacité à le faire et à une grande méfiance vis-à-vis des réglementations sur les marchés publics ou celle des acteurs précédemment impliqués, ne croyant plus dans ce type de démarches.

Les cas Aravis et Turia révèlent de faibles normes et représentations communes sur le développement durable en tant que démarche transversale et globale. Le cas Turia est celui où la cacophonie est la plus marquée, entre un affichage politique fort sur un projet passé mais absent sur le projet en cours, une maîtrise d'ouvrage aux avis divergents, une assistance à maîtrise d'ouvrage et des entreprises qui gardent en mémoire la désescalade de l'engagement sur le projet passé. Les nombreuses controverses sur le projet B pourraient limiter les exigences sur le projet C. Alors que la littérature insiste sur la production collective d'une synergie locale, nous remarquons que le développement durable n'a pas encore acquis la maturité locale nécessaire pour engendrer une synergie entre les acteurs. Parfois, le développement durable est utilisé comme faire valoir dans certains litiges (Turia, ligne B).

3.2.2. Un manque de règles de coordination en matière de développement durable

Notre deuxième résultat, ici, porte sur le manque de règles de coordination en matière de développement durable, que ce soit au sein du centre d'achat, du réseau d'achat, et du milieu. D'abord, rappelons qu'une des caractéristiques du ce ntr e d' achat dans le cadre de projets complexes est d'être extrêmement fragmenté (Cova et al., 2002), avec des fonctions achats distribuées à travers un réseau inter-organisationnel (Owusu & Welch, 2007). Cette situation engendre une complexité dans la réalisation de l'achat, depuis la phase d'émergence du besoin, jusqu'à la conclusion du contrat. Comme le décrivent Owusu et Welch, les rôles des acteurs changent au fur et à mesure de l'avancement du projet. Le chef de projet passe d'un rôle de préparateur en phase amont à un rôle d'acheteur en phase de consultation ; les acteurs politiques passent aussi d'un rôle de promoteur du projet à un rôle de décideur dans le choix des fournisseurs. La coordination des activités d'achat émerge à travers le temps avec un processus de routines institutionnalisées. Mais nos quatre cas mettent en évidence une absence

de mécanismes de coordination sur le développement durable entre les principaux acteurs du centre d'achat[5] et les acteurs ressources expertes en développement durable, quand ils existent : Aravis dispose d'une direction Développement durable au sein de l'agglomération, sachant que vu sa taille, il existe a priori une proximité entre la maîtrise d'ouvrage et l'agglomération. L'agglomération dorianaise dispose d'une direction Ecologie urbaine, mais celle-ci a été instituée après la phase de consultation des entreprises pour le projet de tramway. Levanna dispose d'une direction Développement durable au sein de l'agglomération, mais vu la taille de l'agglomération et la structuration de la maîtrise d'ouvrage (structure permanente), la distance entre ces deux institutions rend les relations inopportunes ; et Systema, maîtrise d'ouvrage du réseau de transport de levannais, n'a pas de direction Développement durable. Enfin, Turia a une configuration similaire à Levanna dans sa taille et dans la structuration en terme de transport ; Turia-CDR, la maîtrise d'ouvrage pour le développement du réseau, ne dispose pas de direction Développement durable en son sein.

Mme CH, élue en charge du développement durable au sein de l'agglomération d'Aravis, regrette de ne pas être parvenue à créer ces mécanismes de coordination entre les pôles transport et développement durable[6], tandis que Mme JL, directrice développement durable

[5] Dans nos cas, nous comprenons principalement dans le centre d'achat : les acteurs politiques dont les élus en charge des transports, les acteurs techniques de la maîtrise d'ouvrage dont le directeur du projet et les autres responsables techniques, et les acteurs administratifs dont le directeur juridique.

[6] « *Il faut quand même savoir que ça c'est le mode de fonctionnement de notre équipe qui est très morcelé. On n'a pas, ce que j'ai pu regretter de tout mon mandat, on a essayé mais on n'est pas… je pense que petit à petit ça va se faire, mais une meilleure transversalité dans les équipes. […] Alors moi je l'explique parce que notre mode opératoire au niveau de l'équipe, on a chacun nos délégations. Le maire a souhaité aussi que chaque élu ait une délégation. Alors soit c'est une délégation complète parce que moi par exemple j'ai le développement durable- environnement, et développement durable c'est très large. Mais ça pourrait être… j'ai essayé de faire de la transversalité, d'inciter les autres pour pouvoir se dire : ''Pour certaines choses, on peut travailler différemment ». Ça n'a pas forcément fonctionné''* (Mme CH, entretien du 09 janvier 2014, p. 8).

au sein de l'agglomération, n'a pas souhaité ou pu adopter les codes du secteur ferroviaire et conserver des liens avec le centre d'achat[7]. M. JPM, élu en charge de l'écologie urbaine à Doria, est a priori intervenu uniquement en tant que relecteur des appels d'offres, mais pas en amont. Aucune règle ne spécifie quand il doit intervenir, y compris en début de projet (ex.: définition du besoin) ; Mme OCH, responsable du service écologie urbaine de Doria, souligne la difficulté à promouvoir des démarches transversales dans des organisations en silos[8]. M. OL, chef de projet de l'assistance à maîtrise d'ouvrage sur le projet B à Turia, explique que Turia- CDR n'a pas réussi à dépasser les difficultés pour rédiger sa charte de développement durable[9] ; soulignons également la réticence de Mme JR, responsable du pôle juridique de Turia-CDR pour l'intégration du développement durable dans les marchés aux regard des risques réglementaires. Au sein de Levanna, il n'y a pas de coordination entre les services développement durable de l'agglomération et ceux de Systema ; par ailleurs, les acteurs techniques et administratifs de Systema, indiquent manquer d'outils et de règles de fonctionnement pour mettre en œuvre le développement durable[10]. Ces éléments sont

[7] Selon M. JA, ingénieur d'études en charge du développement durable au sein de la maîtrise d'œuvre Ferris, pour le projet Aravis : « *Mais on a une personne développement durable en face de nous [ndlr : Mme JL, directrice développement durable de l'agglomération] et qui ne connaissait pas le tramway, et donc qui n'avait peut-être pas en tête que l'agglo n'avait pas l'argent pour faire un tramway. En résumé elle voulait de la pierre naturelle. Enfin la pierre naturelle c'est ce qui coûte le plus cher. Et elle voulait la pierre naturelle locale sur des m² hallucinants* » (M. JA, entretien du 13 janvier 2014, p. 13).

[8] « *Il faut qu'on travaille dans les marchés, je dirais que c'est un peu notre point faible aujourd'hui. On a du mal, c'est beaucoup en fonction de la capacité du service à intégrer ces choses-là. C'est des domaines un petit peu compliqués. Il y a un service Marchés. Pour nous, c'est un peu au service Marchés de se professionnaliser sur ces questions-là, d'autant plus qu'il y a des obligations légales* » (Mme OCH, entretien du 21 février, p. 14). « *Le problème c'est qu'encore aujourd'hui, beaucoup d'agents portent leur bébé, quoi. Donc il faut travailler avec, en réalité, quand on fait du transversal, on fait beaucoup d'humain. […] Les services techniques qui maîtrisent leur sujet, ils aiment pas du tout, alors en plus un ingénieur qui se met à ouvrir sa porte à un généraliste…* » (ibid, p. 16).

[9] « *C'était la charte de Turia-CDR, puisque, Turia-EPIC en a une. Bon voilà, donc on a essayé de travailler là-dessus. Et puis ça a pris beaucoup de temps pour finalement ne pas aboutir. […] Bah c'est là où on a commencé à voir que c'était très compliqué.*» (M. OL, entretien du 22 mai 2013, annexe 16.3, p. 192).

[10] « *J'ai très souvent des conversations avec les chefs de projet quand on élabore nos cahiers des charges, […] en particulier sur le sujet qu'on évoque les règlements de consultation… Des conversations qui consistent à dire il faut absolument qu'on réflé chisse à des critères concrets, à des éléments qu'on demande aux candidats, qui collent le plus*

cohérents avec les travaux d'Oruezabala et Rico (2012), qui soulignent que les acheteurs, manquant parfois de légitimité, doivent d'abord vendre leurs solutions en interne. Le développement durable apporte une complexité supplémentaire dans l'achat et il n'existe pas encore de règles de coordination qui puissent réduire cette complexité dans l'opérationnalisation du développement durable dans les projets.

Owusu et Welch (2007) précisent également que la coordination des activités d'achat n'intervient pas en-dehors du réseau d'achat dans son ensemble : « *The buying center extends beyond a single organization's boundaries to incorporate all organizations that contribute to the buying decision process, even if they are not directly involved in supplier selection* » (p. 148). Les auteurs citent quatre types de membres du réseau d'achat : les consultants ou principaux contractants, les gouvernements (en tant que partie directement impliquée contractuellement ou/et régulateur, garant, etc.), les clients précédents (utilisés par exemple comme références) et les financiers (banques, agences de prêts, etc.). Nous focalisons ici notre attention sur les consultants, à savoir les ingénieries, dans la mesure où les autres catégories d'acteurs n'ont pas joué de rôle majeur dans l'intégration du développement durable dans les marchés. Les ingénieries, maîtrises d'œuvre des projets, constituent le pivot de la traduction des enjeux de transport en exigences techniques. Si, M. PG, responsable du projet d'acquisition des matériels roulants pour Systema (cas Levanna),

---

possible à la problématique liée au marché, à ses conditions d'exécution, à ses caractéristiques, à sa technicité, à ses délais de réalisations, à tout ce que vous pouvez imaginer. Mais je n'ai pas la réponse moi, j'ai juste le fil conducteur et j'ai juste la capacité avec eux de le traduire dans la réalité de ce que je demande aux entreprises. Et c'est pour ça que je vous dis sur le volet qui vous intéresse [ndlr : le développement durable], faut-il encore que nous ayons un savoir-faire en amont, un savoir-faire de maîtrise d'ouvrage pour être capable de le traduire correctement, j'allais dire en ''sur-mesure''… puisque c'est de le dire comme ça que je pensais. En sur-mesure par rapport à l'objet et les caractéristiques du marché pour savoir jusqu'où on va, comment on s'y prend et c'est pour ça que j'ai dit tout à l'heure, pour moi en transverse il y a un métier en tant que tel qui doit identifier les sujets par rapport à la question de principe et qui doit, j'allais dire, au fur et à mesure de l'avancement des cahiers des charges et au fur et à mesure de l'avancement des critères techniques, aller comme ça, à chaque fois les injecter dans chacune des composantes. Voilà. Alors on a peut-être une réponse intéressante au niveau des maîtres d'œuvre ! » (M. JMT, entretien du 15 janvier 2014, annexe 16.2, p. 175).

compte principalement sur la maîtrise d'œuvre pour réfléchir à l'intégration du développement durable dans le projet, puisqu'il doit, lui, faire face à la complexité du projet, les acteurs d'ITC [note : entreprise industrielle ferroviaire intéressée par les projets de transport étudiés] affirment, à l'inverse, que les maîtrises d'œuvre ne sont pas disposées à intégrer des exigences de développement durable dans les marchés, car cela génère pour elles un coût et des risques supplémentaires :

> « *M. Page [responsable de réponses à appels d'offres] : La maîtrise d'œuvre, c'est des entreprises qui doivent gagner de l'argent, eux ils ont un savoir-faire et un certain nombrede documents en réserve. Ils ont quand même tout intérêt à reproduire sur les projets. S'ils ont à modifier le moins possible c'est mieux. Ce qui fait que si on en passe par faire du développement durable et justement modifier un certain nombre de documents génériques des maîtrises d'œuvre, les maîtrises d'œuvre de ce que j'ai compris et notamment sur Aravis vu qu'ils avaient des problèmes d'argent, les variantes, ils ne voulaient pas en entendre parler, car qui dit variante, dit nouvelle étude de la maîtrise d'œuvre et qui dit nouvelle étude dit argent. Donc on se mord la queue. Quelque part le MOE a plus ou moins intérêt à aller chercher autre chose que ce qu'il a mis déjà dans son cahier des charges. Et en plus si le cahier des charges est exactement le même que celui de [Agglo 1] ou [Agglo2] ou tout ce que tu veux, c'est encore mieux pour lui*. ». M. Fideh [directeur commercial France] signale : « *A chaque fois, on passe par un intermédiaire qui s'appelle Ferris, ou Atsro. Ils veulent enquiller le pognon et prendre le moins de risque. C'est des empêcheurs d'avancer. // M. Page : Ils disent qu'ils veulent innover, mais dès qu'on innove, qu'on propose quelque chose de différent de ce qu'eux proposent, ils ne veulent pas* ! // *M. Page : Ferris, s'ils entendaient ça ils diraient : ''non mais ce n'est pas l'innovation qu'on bloque, c'est ton innovation qui ne m'intéresse pas''. Ils pourraient très bien me répondre ça. Ce n'est pas parce qu'on est*

ITC qu'on a la science infuse et qu'on sait tout faire. // M. Fideh : Non, c'est : ''tu nous gênes à apporter un élément différenciant parce que nous il faut qu'on puisse apprécier les offres, et que tu nous créés un problème''. » (Entretien collectif chez ITC, du 08/07/2014).

On retient alors que les maîtrises d'ouvrage ont tendance à remettre aux maîtrises d'œuvre la mission de coordination des règles de développement durable dans les projets, alors que les maîtrises d'œuvre seraient contraintes par les règles de fonctionnement des marchés imposées par les maîtrises d'ouvrage (réduire au maximum le coût des études) dans un secteur peu concurrentiel.

Enfin, hors du réseau de projet, c'est-à-dire plus largement au sein du milieu, nous avons mis en exergue que les règles de coordination en matière de développement durable sont encore peu analysées au sein de la littérature. Nous savons que les projets étudiés sont soumis à l'obligation de réaliser des enquêtes publiques et des concertations préalables, sachant qu'historiquement, le droit environnemental français avait renforcé les pratiques de concertation. Elles constituent un espace de dialogue institutionnalisé, où les normes et représentations communes peuvent et doivent pouvoir s'exprimer. Dans nos cas, la concertation constitue une phase importante des projets, principalement sur le plan politique, en donnant l'aval de la population pour le projet. Thomassian (2004) souligne aussi que les processus de concertation impliquent une évolution de la culture de négociation de la part des fonctionnaires (techniciens, dont chefs de projet) comme des élus.

Ainsi, Doria et Aravis, avec la création d'« ateliers du tram », montrent une volonté de progresser dans la pratique de la démocratie participative (triptyque élus-techniciens-citoyens pour le cas Aravis et constitution de plusieurs collèges dans le cas Doria). A Aravis, on remarque la forte intervention des associations de PMR lors de l'enquête publique et des

ateliers du tram. A Turia, le projet de ligne C est, certes, encore à un stade amont et la concertation n'est pas encore réalisée, mais on retient que le projet de ligne B avait montré des difficultés importantes (constitution d'une association de riverains et commerçants contre le projet allant jusqu'à l'arrêt des travaux par le tribunal administratif, puis le déboutement de ce jugement par le Conseil d'Etat et la reprise des travaux). Ainsi, la façon dont la concertation est conçue, pilotée, opérationnalisée et suivie, permet de renseigner le marketing de projets sur certaines règles de coordination au sein du milieu (degré de mobilisation de la population, perméabilité entre le centre d'achat et le milieu, etc.).

Si cet espace permet aux diverses parties prenantes de s'exprimer dans un cadre institutionnalisé, comme Diemer (2012) l'énonce en rappelant le principe de participation propre aux démarches de développement durable, la plupart du temps, la concertation amène à des modifications marginales des projets car les décisions structurantes sont prises en amont[11] : « *Le développement durable ne peut se concevoir qu'accompagné par une mise en débat permanente portant sur les grands enjeux économiques et sociaux* » (Diemer, 2012, p. 18). D'autre part, la participation reste, en général, limitée aux personnes disponibles (ex. Personnes âgées). Enfin, les préoccupations soulevées lors des concertations préalables portent principalement sur des éléments de la vie quotidienne des citoyens (tracé de la ligne, impact des travaux sur les riverains et commerçants, etc.). On peut aller jusqu'à dire qu'il n'y

[11] M. SG, directeur de la Mission tramway à Doria, indique que : « *la concertation, c'est bien quand on mène une concertation sachant où on veut aller. On est plus clair. Autrement dit, on concerte pour expliquer plus que pour concerter finalement. Voilà, c'est un peu comme ça que ça se concevait. Puisque les grands choix du projet étaient préalables à la concertation, il ne faut pas se leurrer. […] On profite de la concertation pour éclairer le public sur les grands choix qui sont faits. Evidemment, la concertation a permis de changer de rue dans une zone du nord, de pas passer dans un jardin public là au sud, etc. Mais finalement…* » (entretien du 21 février 2015).

a pas d'expression de préoccupations, sur la démarche développement durable du projet, émise en concertation.

Enfin, hors du processus de concertation, nous avons vu que des acteurs non marchands pouvaient s'emparer du projet et vice-versa, que les acteurs marchands pouvaient solliciter d'autres porteurs d'enjeux au sein du milieu. Nous observons différents modes de coordination. Le premier est celui d'une collaboration entre des porteurs d'enjeux de développement durable et le centre d'achat installée dans le temps, caractérisée par une perméabilité entre les différents « mondes », comprenant de nombreuses connexions établies sous différentes formes (ex.: financement de structures locales, agenda politique, engagements réciproques, etc.). Le cas d'Aravis et de ses porteurs d'enjeux PMR illustre ce mode de coordination. Le deuxième est celui d'interactions ponctuelles ou exceptionnelles, soulevées par un nouvel enjeu émergeant dans le milieu. L'apparition de nouveaux acteurs préoccupés par la réappropriation de l'espace urbain dans le cadre du projet de ligne C le long du canal turianais illustre ce cas. Une gestion au cas par cas semble alors se mettre en place (ex. : demande d'un diagnostic des procédures spécifiques au cas). Systema, qui apparaît comme une structure peu perméable aux sollicitations d'acteurs externes au projet, pourrait éventuellement se trouver dans ce cas, par exemple en étant contrainte de traiter un nouvel enjeu. Le troisième mode de coordination est celui de l'invocation du milieu par le centre d'achat. A l'instar du cas Doria, les exigences de développement durable qui prennent leur source dans le territoire local, semblent constituer des exigences dominantes (ex. : pour le cas Doria : clauses d'insertion, arrosage de la plateforme grâce à la récupération des eaux brutes d'un ancien parking, réhabilitation des anciens ateliers de la SNCF pour y implanter le dépôt, le dépôt comme vitrine écologique du projet, etc.). Nous retenons aussi que les trois modes de coordinations mis en exergue ne sont pas exclusifs les uns des autres.

Conclusion

La première contribution de la recherche est un appel à la reconsidération des porteurs d'enjeux de développement durable au sein du milieu. Les typologies existantes des acteurs et parties prenantes du milieu (Cova and al., 2002; Cova and Salle, 2003, 2005; Skaates and al., 2002) se sont avérées limitées pour appréhender les acteurs des émergences de développement durable. Premièrement, des acteurs dits non marchands peuvent aussi constituer des acteurs centraux des projets à travers leur investissement sur des enjeux de développement durable, alors qu'ils restent, la plupart du temps, relégués au statut d'acteurs périphériques des projets dans la littérature. Deuxièmement, ils ne sont pas les seuls protagonistes des émergences de développement durable dans nos cas, puisque des acteurs tant politiques, administratifs, techniques qu'associatifs ou réglementaires, ont participé à l'élaboration des émergences de développement durable et ce, de manière toujours singulière. Troisièmement, si la notion de milieu adopte déjà une approche par les réseaux, notre contribution porte bien sur les alignements particuliers d'acteurs, que le développement durable peut susciter (ex. : présence d'acteurs inhabituels, interactions entre différents types de porteurs d'enjeux). Cela nous amène à préférer la notion de porteurs d'enjeux à celle de partie prenante dans la mesure où les fameuses « parties prenantes » ne prennent pas réellement part au projet, mais le font par le biais d''interaction médiatisées (asso, élus, techniciens, …). Ces porteurs d'enjeux peuvent avoir un rôle de promoteur ou de traducteur au sens de l'ANT.

Le second pan de résultat commence par les faibles normes et représentations communes, au sein des milieux, en ce qui concerne l'interprétation du développement durable. Il existe une cacophonie dans la vision des acteurs du projet et autres porteurs d'enjeux de développement durable. Et qui plus est, ces représentations sont aussi mises à l'épreuve des projets

complexes et des pratiques des différents services. Nous observons également un manque de règles de coordination en matière de développement durable, que ce soit au sein du centre d'achat, du réseau de projet et du milieu.

La territorialité semble déterminante dans la mise en œuvre des enjeux de développement durable dans les projets de construction d'infrastructures de transport. La prise en compte du développement durable est spécifique aux acteurs en présence. Et face à la difficulté de décryptage de la complexité des émergences de développement durable dans les projets de transports urbains, le milieu, généralement constitué par ses représentations, normes et règles communes entre acteurs hétérogènes, semble ici peu lisible pour le marketing de projets. Cova et Salle (2003) indiquent que, dans des milieux non constitués, comme dans les domaines émergents et innovateurs liés à la haute technologie, « *l'analyse du milieu est délicate ; elle se transforme en prospective des acteurs et des relations entre acteurs* » (p. 101). Sauf que dans nos cas, le milieu existe bien (Turia et Levanna disposent de réseaux de transport collectifs particulièrement développés ; Aravis et Doria construisent certes leur premier réseau ferroviaire, mais le réseau de bus était déjà structuré, donc les acteurs locaux de la mobilité ont une certaine habitude de travailler ensemble), mais nous observons peu de représentations communes de ce qu'est le développement durable, avec l'intervention d'acteurs inhabituels.

Nos résultats sont à nuancer et les limites de notre recherche sont principalement liées à son caractère exploratoire et à sa faible validité externe, dans le cadre des quatre études de cas réalisées dans un seul secteur d'activité aux contextes particuliers (le contexte ferroviaire, des acheteurs publics, en France, de l'aménagement urbain). Nous sommes aussi consciente que, menant une recherche sur la construction des enjeux de développement durable au sein des projets d'infrastructures urbaines de transport, une approche longitudinale aurait pu être

particulièrement féconde pour observer et comprendre les pratiques en situation (ex. : recherche-intervention). Enfin, l'objet de cette recherche étant de réinterroger l'approche du marketing de projets quant au concept de milieu, nous n'avons pas fourni les recommandations au marketing pour répondre aux nouveaux défis auxquels le développement durable le confronte. De nouvelles recherches pourront tenter de répondre à la problématique de savoir comment opérer les activités du marketing de projets quand les règles sont peu lisibles, dans un milieu pourtant existant.

Bibliographie

Aaltonen, K., & Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. Scandinavian Journal of Management, 26(4), 381–397. http://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.09.001

Achterkamp, M. C., & Vos, J. F. J. (2008). Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. International Journal of Project Management, 26(7), 749–757. http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.10.001

Billaudot, B., & Destais, G. (2009). Les analyses de la durabilité en économie: fondements théoriques et implications normatives (Vol. Post-Print, HAL. http://EconPapers.repec.org/RePEc:hal:journl:halshs-00472876., p. 20). Presented at the « Pour la suite du monde » Développement durable ou décroissance soutenable ?, HEC Montréal.

Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. In J. Law, Power, action and belief: a new sociology of knowledge? (Routledge, pp. 196–223). London.

Callon, M. (1991). Réseaux technico-économiques et irréversibilité. Actes Du Séminaire Contradictions et Dynamique Des Organisations - CONDOR - II -, 205–232.

Cazal, D. (2007) Traductions de la traduction et acteur-réseau : sciences, sciences sociales et sciences de gestion ? In : « Organiser le tâtonnement » : Perspectives social- constructivistes en sciences de gestion. S.l. : Document de travail du LEM. 2007. p. 27.

Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Perfomance. Academy of Management Review, 20(1), 92–117.

Cova, B., Ghauri, P. N., & Salle, R. (2002). Project marketing: beyond competitive bidding. Chichester, West Sussex, England ; New York: J. Wiley.

Cova, B., & Hoskins, S. (1997). A twin-track networking approach to project marketing. European Management Journal, 15(5), 546–556. http://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00034-0

Cova, B., Mazet, F., & Salle, R. (1996). Milieu as a pertinent unit of analysis in project marketing. International Business Review, 5(6), 647–664.

Cova, B., & Salle, R. (2003). Le marketing d'affaires: stratégies et méthodes pour vendre des projets ou des solutions (2ème édition). Paris: Dunod.

Cova, B., & Salle, R. (2005). Six key points to merge project marketing into project management. International Journal of Project Management, 23(5), 354–359. http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.01.006

Cova, B., Salle, R., & Vincent, R. (2000). To bid or not to bid: screening the Whorcop project. European Management Journal, 18(5), 551–560. http://doi.org/10.1016/S0263- 2373(00)00044-X

Crespin-Mazet, F., & Flipo, J.-P. (2009). Marketing and ethics in competitive tendering procedures. Presented at the 25th IMP Conference, Marseille.

Crouch, C. (2006). Modelling the Firm in its Market and Organizational Environment: Methodologies for Studying Corporate Social Responsibility. Organization Studies, 27(10), 1533–1551. http://doi.org/10.1177/0170840606068255

Diemer, A. (2012). Développement durable plutôt qu'écodéveloppement : le nouveau gadget idéologique de l'occident ? (p. 24). Presented at the « Les représentations Nord Sud du développement durable », Clermont-Ferrand.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. The Academy of Management Review, 20(1), 65–91. http://doi.org/10.2307/258887

Dontenwill, E. (2005). Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises? Revue Des Sciences de Gestion, (211–212), 85–96.

Dreveton, B. (2011). Construire un outil de contrôle au sein des organisations publiques : une opportunité au développement d'un nouveau mode d'action. Management International, 15(4), 11–24.

Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. Journal of Business Research, 55(7), 553–560.

Dumez, H. (2012). Les méga-projets. Annales des Mines - Gérer et comprendre, 110(4), 72. http://doi.org/10.3917/geco.110.0072

Dumez, H. (2011) L'Actor-Network-Theory (ANT) comme technologie de la description - Ou pourquoi nous sommes tous des fourmis décrivantes. In : Le Libellio d'Aegis. 2011. Vol. 7, n° 4-Hiver 2011, p. 27-38.

Esse, B., Szántó, R., & Wimmer, Á. (2012). Business relationships and relationships with stakeholders – Perception of Hungarian executives. The IMP Journal, 6(2), 98–108.

Fisher, E. (2013). The Power of Purchase: Addressing Sustainability through Public Procurement. European Procurement & Public Private Partnership Law Review, 8(1), 2–7.

Ford, D., Gadde, L.-E., Hakansson, H., & Snehota, I. (2011). Managing business relationships (3rd ed). Chichester, West Sussex, U.K: John Wiley & Sons Ltd.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management : a stakeholder approach (Réédition 2010). Cambridge: Cambridge University Press.

Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. Academy of Management Review, 24(2), 191–205.

Gendron, C. (2007). Vous avez dit développement durable? Montréal: Presses internationales Polytechnique.

Girard, C., & Sobczak, A. (2010). Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française. Management & Avenir, 3(33), 157–174. http://doi.org/10.3917/mav.033.0157

Girard, C., & Sobczak, A. (2012). Towards a Model of Corporate and Social Stakeholder Engagement: Analyzing the Relations Between a French Mutual Bank and Its Members. Journal of Business Ethics, 107(2), 215–225. http://doi.org/10.1007/s10551-011-1034-3

Hadjikhani, A., & Sjögren, G. (1995). Business & non-business actors in a turbulent environment. Uppsala universitet Reprocentralen HSC. Retrieved from http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:128613/FULLTEXT01.pdf

Hadjikhani, A., & Thilenius, P. (2005). Non-business actors in a business network: a comparative case on firms' actions in developing and developed countries. Boston, Mass: Elsevier.

Hakansson, H. (1982). International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach. Chichester ; New York: John Wiley & Sons.

Hakansson, H., & Snehota, I. (1995). Developing Relationships in Business Networks (Routledge). London.

Igalens, J. (2003). Etude des relations entre les entreprises et les organisations de la société civile autour du concept de responsabilité sociale. In Les notes du LIHRE (p. 22). Toulouse.

Ivens, B., & Pardo, C. (2010). Ethical business-to-business exchange : a revised perspective. In 26th IMP-conference (p. 23). Budapest, Hungary. Retrieved from http://impgroup.org/uploads/papers/7425.pdf

Latour, B. (2004). Why has critique run out of stream ? From matters of facts to matters of concern. Critical Inquiry, 30(2), 225–248.

Latour, B. (2005). Reassembling the Social – An Introduction to Actor-Network-Theory (Oxford University Press).

Linné, A., & Tsung-Ying Shih, T. (2013). The Political Embeddedness of Business Networks in a Chinese Context : The case of a Biopharmaceutical Business Network. The IMP Journal, 7(3), 180–187.

Michel, D., Salle, R., & Valla, J.-P. (2000). Marketing industriel: stratégies et mise en oeuvre. Paris: Economica.

Missonier, S., & Loufrani-Fedida, S. (2014). Stakeholder analysis and engagement in projects: From stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology. International Journal of Project Management, 32(7), 1108–1122. http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.02.010

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. The Academy of Management Review, 22(4), 853–886. http://doi.org/10.2307/259247

Oruezabala, G., & Rico, J.-C. (2012). The impact of sustainable public procurement on supplier management — The case of French public hospitals. Industrial Marketing Management, 41(4), 573–580. http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.04.004

Owusu, R. A., & Welch, C. (2007). The buying network in international project business: A comparative case study of development projects. Industrial Marketing Management, 36(2), 147–157. http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.08.003

Pace, S., Calisti, B., Cova, B., & Salle, R. (2004). Social acceptability in small scale projects: insights from two construction projects. In 20th IMP Conference (p. 28). Copenhaguen.
Proulx, M.-U. (1994). Milieux innovateurs: concept et application. Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 7(1), 63–84. http://doi.org/10.7202/1008370ar

Ritvala, T., & Salmi, A. (2010). Value-based network mobilization: A case study of modern environmental networkers. Industrial Marketing Management, 39(6), 898–907. http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.009

Ritvala, T., & Salmi, A. (2012). Mobilizing collective action in business networks: Creating inclusive or exclusive networks? In 28th IMP-conference (p. 16). Rome, Italie. Retrieved from http://www.impgroup.org/uploads/papers/7818.pdf

Roloff, J. (2008). Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focussed Stakeholder Management. Journal of Business Ethics, 82(1), 233–250.

Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties : a network theory of stakeholder influences. Academy of Management Review, 22(4), 887–910.

Rumpala, Y. (2010). Développement durable ou le gouvernement du changement total. Lormont: Bord de l'eau.

Ryan, A., Kajzer-Mitchell, I., & Daskou, S. (2008). An Interaction and Networks Approach to Sustainable Marketing: Creating a Context for Connectivity, Dialogue and Learning. In 24th IMP-conference. Uppsala, Sweden.

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. Academy of Management Journal, 50(1), 20–24. http://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160882

Skaates, M. A., & Tikkanen, H. (2000). Focal relationships and the environment of project marketing. A literature review with suggestions for practitioners and future research. In 16th IMP-conference (p. 18). Bath, U.K. Retrieved from http://www.impgroup.org/uploads/papers/120.pdf

Skaates, M. A., & Tikkanen, H. (2003). International project marketing: an introduction to the INPM approach. International Journal of Project Management, 21(7), 503–510. http://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00021-2

Skaates, M. A., Tikkanen, H., & Alajoutsijärvi, K. (2003). The international marketing of professional service projects: to what extent does territoriality matter? Journal of Services Marketing, 17(1), 83–97. http://doi.org/10.1108/08876040310461291

Skaates, M. A., Tikkanen, H., & Lindblom, J. (2002). Relationships and project marketing success. Journal of Business & Industrial Marketing, 17(5), 389–406.

Thomassian, M. (2004). La concertation du public au niveau local : du monologique au dialogique - Le cas des projets de transport. Management International, 9(1), 99–116. Uttam, K., & Le Lann Roos, C. (2015). Competitive dialogue procedure for sustainable public procurement. Journalof Cleaner Production, 86, 403–416. http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.031

Wilson, E. J., Bunn, M. D., & Savage, G. T. (2010). Anatomy of a social partnership: A stakeholder perspective. Industrial Marketing Management, 39(1), 76–90. http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.06.005