

# PhD. L'adaptation de la gestion de projet au réemploi dans le secteur de la construction

## **Partenaire académique :**

UFR AES - Economie et Gestion  
ED 401 : Sciences Sociales  
2 rue de la Liberté  
93526 SAINT-DENIS, France  
01 49 40 71 16  
<https://sites.google.com/site/up8led/>  
Elen Riot: [elen.riot@univ-paris8.fr](mailto:elen.riot@univ-paris8.fr)

## **Partenaire industriel :**

CICAD  
88 rue Robespierre  
93100 Montreuil  
Rémy Conche - [rconche@cicad.fr](mailto:rconche@cicad.fr)

## Résumé

La gestion des projets de construction repose aujourd'hui principalement sur des matériaux neufs et les efforts pour intégrer le réemploi montrent rapidement leurs limites puisqu'ils s'ajoutent à des contraintes multiples : délais contractuels, disponibilité des ressources, contraintes réglementaires, aléas de chantier.

Dans ce contexte, l'entreprise CICAD, filiale du groupe Ingérop, souhaite explorer cette question du réemploi dans le cadre des politiques de RSE (responsabilité sociale des entreprises) sur ses chantiers.

Cette thèse vise à concevoir et valider des méthodes d'intégration du réemploi dans les chantiers de BTP. Elle poursuivra deux objectifs complémentaires : (1) un objectif scientifique, consistant à étudier le réemploi dans le cadre des choix de planification environnementale dans la société ; (2) un objectif industriel, visant à développer et tester des méthodes opérationnelles capables d'améliorer la performance, la flexibilité et la conformité réglementaire des projets conduits par CICAD.

Les travaux s'appuieront sur une méthodologie en quatre phases : étude de l'état de l'art, compréhension des pratiques par l'enquête de terrain, extension aux cas réalistes intégrant contraintes réglementaires et aléas, puis valorisation scientifique et industrielle. L'évaluation

se fera à partir de jeux de données issus de projets réels CICAD, garantissant la pertinence et le transfert direct des résultats.

Ce projet contribuera ainsi à renforcer la maîtrise des normes RSE en plus des coûts, des délais et des ressources dans le secteur de la construction, tout en participant à la diffusion de méthodes responsables dans un domaine à fort enjeu économique et sociétal et dans un contexte de transition.

## Mots clefs

Réemploi, BTP, RSE (responsabilité sociale des entreprises), normes environnementales, planning, complexité, enquête de terrain.

### 1. Contexte et problématique

L'intégration de la RSE dans les projets de construction est, depuis plusieurs années, au cœur des préoccupations des professionnels et des chercheurs du secteur. Elle ajoute de la complexité à un contexte qui se caractérise par la diversité des parties prenantes, l'augmentation de la technicité des ouvrages, la variabilité des environnements d'exécution, ainsi que par une pression toujours plus forte sur les délais et les budgets. L'intégration croissante de la logique de réemploi (et donc de matériaux réemployés) dans les projets de construction n'a fait que rendre encore plus prégnantes les limites déjà connues de la gestion de projet traditionnelle sur les chantiers de construction.

Le sujet a été seulement en partie abordé ou de manière écosystémique (Christensen, 2021; Drouilleau et al. 2025; Dupont-Camara, 2024; Garry, 2023; Hodroj, 2025; ou de manière partielle c'est-à-dire matériau par matériau (Fořt et Āerný, 2020; Bonoli, Zanni et Serrano-Bernardo, 2021; Schlesier, Guillén-Gosálbez, et Desing, 2026).

A travers une enquête de terrain, nous nous placerons du point de vue de l'entreprise et des chantiers en cours pour comprendre les façons de faciliter le réemploi et mesurer l'ampleur des obstacles à leur usage dans les routines du quotidien. Face à cette réalité nouvelle un argument écologique fort peut être avancé : une meilleure planification contribue à une utilisation plus raisonnée des ressources, à une réduction des déplacements inutiles, et à une optimisation des processus selon des critères environnementaux. Le réemploi peut ainsi devenir un levier concret de la transition écologique dans le secteur du BTP.

Malgré ces bénéfices, l'adoption du réemploi reste encore limitée dans les pratiques courantes du secteur. Il est donc essentiel d'en étudier la faisabilité, les bénéfices concrets, ainsi que les freins à leur intégration au sein des entreprises de construction.

## 2. Objectifs de la thèse

Cette thèse vise à explorer l'apport du réemploi dans le cadre des normes RSE à la gestion des projets de construction, dans un objectif de maîtrise renforcée des coûts, des délais et des ressources, tout en tenant compte des contraintes réglementaires, administratives et contractuelles propres au domaine. Plusieurs objectifs scientifiques et industriels ont été identifiés :

### - **Structuration méthodologique du réemploi en phase chantier**

Le projet permettrait de formaliser des méthodes opérationnelles intégrant le réemploi dans la direction de l'exécution des travaux (DET). En identifiant les points critiques (approvisionnement, stockage, contrôle qualité, traçabilité), il contribuerait à transformer une pratique aujourd'hui expérimentale en processus maîtrisé, reproductible et intégrable aux outils de gestion de projet.

### - **Intégration du diagnostic ressource dans la planification opérationnelle**

La recherche pourrait proposer des dispositifs d'articulation entre diagnostic ressource, conception et exécution. En reliant les caractéristiques matérielles réelles des éléments réemployés (variabilité dimensionnelle, état de conservation, contraintes normatives) aux séquences d'exécution, elle réduirait l'incertitude organisationnelle et améliorerait l'anticipation des contraintes techniques.

### - **Reconfiguration des interfaces métiers et des responsabilités**

Le projet contribuerait à clarifier les rôles et responsabilités liés au réemploi (maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, entreprises, contrôleurs techniques, assureurs). En analysant les zones de friction organisationnelle, il pourrait proposer des ajustements contractuels et procéduraux favorisant une meilleure coordination et une répartition plus explicite des risques.

### - **Capitalisation des savoir-faire liés à la matérialité**

Le réemploi mobilise des compétences spécifiques (lecture des matériaux, adaptation en situation, ajustements techniques) souvent tacites. Le projet permettrait de documenter, formaliser et intégrer ces savoir-faire dans les pratiques de gestion de chantier. Cette capitalisation renforcerait la montée en compétence collective et limiterait la dépendance à des expertises individuelles isolées.

### - **Contribution à la transition écologique par l'opérationnalisation du réemploi**

En améliorant la faisabilité organisationnelle du réemploi, le projet agirait comme levier concret de réduction de l’empreinte environnementale des chantiers. Une meilleure coordination des flux de matériaux réemployés, une réduction des pertes et une anticipation des contraintes logistiques contribueraient à rendre le réemploi économiquement et techniquement plus viable, favorisant son passage d’initiative marginale à pratique intégrée.

- **Évolution du corpus de la gestion de projet appliquée au BTP**

Enfin, la recherche aurait une portée théorique en interrogeant l’adéquation des modèles classiques de gestion de projet à des contextes marqués par l’incertitude matérielle. Elle contribuerait à enrichir le corpus existant en intégrant les dimensions circulaires, matérielles et environnementales dans les cadres d’analyse du pilotage de projet.

### 3. Problématique académique du réemploi sur les chantiers de BTP

#### **Problème académique**

Le réemploi est en enjeu central dans la gestion des projets de construction du fait des enjeux liés au changement climatique et à la gestion durable des ressources. Pourtant, les approches traditionnelles de gestion de chantier peinent à transformer les pratiques notamment du fait de contraintes de logistique et de planning.

Dans un secteur soumis à de fortes exigences réglementaires et à une variabilité opérationnelle importante, l'effort de réemploi peut être jugé superflu voire impossible à cause des incertitudes administratives, des retards, des erreurs humaines ou organisationnelles et des surcoûts induits.

#### **Problématique de recherche**

Comment une compréhension partagée des matériaux permettrait-elle de dépasser les limites des approches traditionnelles du réemploi et d'améliorer la performance environnementale des projets de construction sans sacrifier le respect des délais, la gestion économique des ressources, et l'adaptation aux aléas et à la conformité réglementaire ?

#### **Exemples de problématiques opérationnelles**

##### **Cas n°1 : La mise en œuvre du réemploi comme démonstration des limites des dispositifs classiques de gestion de projet**

Dans les opérations conventionnelles, les matériaux ne posent qu'un problème d'approvisionnement : ils sont accompagnés de fiches techniques, et leur mise en œuvre est régie par un ensemble stabilisé de normes (DTU, règles professionnelles, référentiels assurantiels). Ce cadre documentaire constitue un socle partagé entre maîtrise d'œuvre, entreprises, bureaux de contrôle et assureurs, permettant une anticipation relativement fiable des séquences d'exécution et des responsabilités associées.

Le réemploi rompt cette stabilité. En l'absence de fiche technique, toute mise en œuvre devient une opération d'identification préalable : datation du matériau, détermination de la composition, réalisation d'essais mécaniques, caractérisation dimensionnelle. Chaque matériau doit ainsi être « re-documenté » ad hoc afin de produire des méthodologies de dépose, de stockage, de conditionnement et de repose. Ces méthodologies sont ensuite soumises à validation par la maîtrise d'œuvre, les bureaux de contrôle, les laboratoires et les assureurs, générant des cycles

itératifs longs, coûteux et peu compatibles avec les logiques séquentielles de la gestion de projet traditionnelle.

Cette absence de cadre documentaire générique entraîne deux conséquences majeures qui justifient scientifiquement le projet : d'une part, un déficit de pilotage, car la création et le suivi de ces méthodologies ne trouvent pas leur place dans les outils usuels de la direction de l'exécution des travaux ; d'autre part, une augmentation du risque, car l'absence de traçabilité normative impose de contrôler rigoureusement la bonne application des méthodologies par les entreprises, souvent sous-traitantes, par la production de procès-verbaux destinés à sécuriser l'assurabilité des ouvrages.

La gestion de projet actuelle n'est donc pas faite pour absorber cette incertitude documentaire et procédurale. Le réemploi ne peut être consolidé tant qu'il repose sur des dispositifs improvisés. Le travail doctoral pourra viser à structurer un corpus méthodologique robuste permettant de dé-risquer et de systématiser la mise en œuvre du réemploi.

### **Cas n°2 : La logistique du réemploi comme révélateur des défaillances d'anticipation dans la planification opérationnelle**

Dans une opération sans réemploi, la chaîne logistique est largement prédictive : les matériaux sont commandés, livrés sur une aire déterminée, stockés dans un espace neutralisé et transférés jusqu'à la zone de consommation. Cette chaîne linéaire repose sur l'hypothèse d'une disponibilité contrôlée et d'un flux unidirectionnel.

Le réemploi modifie radicalement cette logique. Il suppose une première séquence de dépose, suivie de tri, de conditionnement, de stockage, puis d'une repose ultérieure. Chaque matériau suit un parcours non linéaire, dépendant de la disponibilité de zones de stockage compatibles, des circulations possibles, et des contraintes d'exploitation du site. La multiplication des interfaces spatiales et temporelles accroît mécaniquement les risques d'incompatibilité logistique.

Les cas observés dans les grands projets illustrent cette problématique. Dans un aéroport, des faux plafonds destinés au réemploi nécessitaient une zone de stockage, finalement localisée par l'exploitant dans un espace central où les matériaux ne pouvaient circuler en raison de gabarits incompatibles avec les cheminements disponibles. De même, des dalles de plancher déposées et stockées dans un parking étaient intransportables au moment de leur reprise, la semi-remorque ne pouvant pénétrer dans l'ouvrage. Ces exemples manifestent une absence

d'intégration du réemploi dans la planification logistique initiale, faute de référentiel ou de modélisation spécifique permettant d'anticiper les exigences du flux inversé propre au réemploi.

Ainsi, le réemploi révèle un angle mort structurel de la gestion de projet : l'incapacité des outils actuels à intégrer des flux non linéaires, soumis à des contraintes matérielles fortes et à des interdépendances spatiales. La logistique des matériaux réemployés constitue un objet organisationnel nouveau qui justifie pleinement un programme doctoral visant à concevoir des dispositifs d'anticipation adaptés, fondés sur l'analyse matérielle et spatiale des flux.

#### 4. Etat de l'art : Réemploi et RSE dans le BTP

La complexité croissante des projets de construction est, depuis plusieurs années, au cœur des préoccupations des professionnels et des chercheurs du secteur qui sont confrontés à l'enjeu du réemploi des matériaux (Flyvbjerg, 2014 ; Gerald Joana et al. 2011). Cette complexité de mise en œuvre tient à la diversité des parties prenantes, l'augmentation de la technicité des ouvrages, la variabilité des environnements d'exécution, ainsi qu'à la pression toujours plus forte sur les délais et les budgets (Peter W. G. Morris, 2013 ; Flyvbjerg, 2014 ; Winch, 2010). Dans ce contexte, les méthodes classiques de direction de l'exécution des travaux (DET) et plus largement celles de la gestion de projet montrent leurs limites, notamment au regard de la mise en œuvre du réemploi.

Le secteur de la construction constitue un levier central des politiques de transition écologique en raison de son poids environnemental structurel. Il représente environ 39 % des émissions mondiales de CO<sub>2</sub> liées à l'énergie (UNEP, 2020). Par ailleurs, les déchets de construction et de démolition représentent entre 35 et 40 % du volume total des déchets produits dans l'Union européenne (European Commission, 2020) et 70% en France dont 19% uniquement du secteur du bâtiment (INRS). L'UE fixe un objectif de 70 % de valorisation des déchets de curage et démolition, mais cette valorisation correspond majoritairement à du recyclage de faible valeur (*downcycling*), et non à du réemploi structurel conservant la valeur fonctionnelle des composants (European Commission, 2020). Le modèle dominant demeure linéaire — extraction, production, utilisation, démolition, élimination — avec une forte dépendance aux ressources vierges. Dans ce contexte, le réemploi est présenté comme supérieur au recyclage dans la hiérarchie des stratégies circulaires, car il permet de préserver la valeur matérielle et énergétique déjà investie dans les éléments constructifs (Ghisellini et al., 2016 ; Kirchherr et al., 2017). Toutefois, malgré les ambitions institutionnelles en matière d'économie circulaire, le réemploi reste marginal dans les pratiques courantes du secteur (M. Rokio et al., 2024). Les freins identifiés incluent l'incertitude sur la disponibilité et la qualité des matériaux récupérés, les contraintes normatives et assurantielles, la responsabilité juridique en cas de défaillance, ainsi que la fragmentation des chaînes d'acteurs (maîtres d'ouvrage, concepteurs, entreprises, démolisseurs).

Le réemploi pose également de manière à la fois nouvelle et aiguë le problème de la relation de l'humain à son environnement non-humain (Latour, 1991 ; Akrich, 2006). Ainsi, la rationalité

sociotechnique spécifique à la gestion de projet se heurte aux difficultés de mise en œuvre des matériaux réemployés (M. Rokio et al., 2024) dont les spécificités vont de leur nature propre au jeu de l'espace et du temps qu'ils entraînent (Denis, Pontille, 2022 ; Reinecke, 2014 ; Carlile, Nicoloni, Langley, Tsoukas, 2013).

La complexité du réemploi de matériaux nécessite donc des savoir-faire anciens comme nouveaux qui doivent être encadrés dans la gestion de projet. Or, ces pratiques sont souvent contradictoires avec les dispositifs de gestion de projet traditionnelle. Faute d'une réelle adaptation du corpus des pratiques de la gestion de projet traditionnelle au réemploi, ce dernier peut devenir un véritable obstacle.

L'intégration du réemploi ne constitue pas un simple ajustement technique, mais affecte l'organisation des projets de construction dès les phases amont. Classiquement dédiées à la définition du périmètre, des objectifs, du budget et des critères de performance (Flyvbjerg, 2014), ces phases sont reconfigurées par l'adoption du principe circulaire qui introduit de nouvelles formes d'incertitude. L'intégration du réemploi accroît l'incertitude du projet, notamment en raison de la variabilité de la disponibilité des matériaux, de leur qualité et de leur conformité réglementaire. Il affecte également la définition du périmètre et des critères de performance, en intégrant des objectifs environnementaux et circulaires aux côtés des impératifs de coût, délai et qualité. Enfin, il élargit le réseau d'acteurs impliqués dans la phase amont, en mobilisant des spécialistes du diagnostic ressource, des plateformes de matériaux et des experts techniques supplémentaires, ce qui modifie la gouvernance et les modes de coordination (M. Rokio et al., 2024).

L'adoption du principe de réemploi met au défi les pratiques établies de gestion de projet (M. Rokio et al., 2024) en remettant en cause les logiques séquentielles et prédictives dominantes. Le projet devient un espace de négociation sociotechnique où la matérialité des ressources influe directement sur la structuration organisationnelle. Plusieurs approches existent aujourd'hui pour rendre compte de la négociation homme-objet.

On peut opposer à l'approche de ces problématiques par l'ingénierie (Glatigny et Vérin, 2008 ; Lachat, 2022) l'approche constructionniste. Cette dernière propose une alternative aux relations sujet-objet notamment par l'usage de la philosophie du soin (*care*) ou par une meilleure prise en compte de la matérialité. Ces deux perspectives visent le même objectif : la prise en compte de la complexité et de la subtilité des relations entre l'humain et le non-humain (Fleming et Spicer, 2005 ; Whittle et Spicer, 2008).

Une approche alternative pourrait être, par exemple, une analyse des co-présences dans un contexte naturel (Kohn, 2013) en tenant compte d'une vulnérabilité commune à protéger (Gray, Purdy et Ansari, 2022). D'autres auteurs, pour expliquer la dérive des projets autrement que par les biais cognitifs de leurs acteurs (Flyvberg, 2021), insistent sur le caractère spécifique des lieux – *genius loci* – qui nous attachent à eux (Lokas et al, 2023 ; Thompson, 2004). Enfin, la littérature relève également la centralité des relations de pouvoir qui s'impriment sur les formes matérielles des lieux (Clegg et Kornberger, 2006 ; Kornberger et Clegg, 2004).

Ce travail de recherche aura pour ambition d'améliorer la mise en œuvre du réemploi sur chantier en participant à l'amélioration du corpus de pratiques liées à la direction de l'exécution des travaux, au suivi de chantier et de la gestion de projet. Il permettra aussi d'autre part, d'élargir la problématique du réemploi à la question de la nature des sites et des matériaux afin d'améliorer les compétences moyennes en sciences des matériaux et des sols dans le but de les intégrer aux savoir-faire partagés dans le *design* et la conduite de projets.

L'amélioration de la compréhension des matériaux ainsi que de leurs relations dans le contexte de la conduite de travaux permettra d'établir un diagnostic plus précis des obstacles au réemploi notamment au regard de la logistique de chantier et de la gestion des risques.

## 5. Organisation des travaux de recherche

Les travaux seront organisés en quatre grandes phases, chacune donnant lieu à des livrables (cf. Tableau 1). L'objectif est d'aborder le verrou pratique de l'utilisation de matériaux de réemploi et de la replanification des plannings de chantier.

### Phase 1 – Étude bibliographique, définition du design, compréhension du réemploi en phase chantier (T0 à T0+6)

#### ***Objectifs***

- Permettre au doctorant de se familiariser avec l'état de l'art de la RSE, du réemploi, des chantiers de BTP et à la gestion de projet.
- Se familiariser avec les situations problématiques générées par le réemploi au sein de projets en cours chez le partenaire industriel (y compris contraintes réglementaires, contractuelles, et techniques spécifiques) aux chantiers de construction.
- Suivre des enseignements complémentaires (cours avancés en RSE, gestion de projet, conduite de travaux) dispensés dans le cadre de la formation académique, et la formation métier propre au partenaire industriel.
- Elaborer le *design* de la thèse.

#### ***Livrables***

- Rédaction et soumission d'une proposition de communication dans une conférence spécialisée du champ des sciences de gestion (T0+6). Elle fera l'état de l'art sur les normes RSE et le réemploi au regard des besoins dans le BTP
- Rédaction de scénarios d'usage pour le réemploi de matériaux (T0+6).

### Phase 2 – Développement d'une enquête terrain méthodique (T0+6 à T0+12)

#### ***Objectifs***

- Finaliser la revue de la littérature.
- Définir les pratiques facilitatrices et les routines systémiques du réemploi.

### ***Livrables***

- Livraison d'un rapport faisant état des obstacles liés à la mise en place et au suivi du réemploi dans les opérations et proposition de bonnes pratiques permettant leur dépassement (T0+12).
- Rédaction et présentation d'une communication (cf. livrables phase 1) dans une conférence spécialisée du champ des sciences de gestion (T0+12).
- Rédaction de l'« avancement de thèse » N°1(T0+12).

### **Phase 3 – Extension du schéma d'organisation aux cas réalistes et complexes (T0+12 à T0+30)**

#### ***Objectifs***

- Proposer et tester la mise en place de bonnes pratiques permettant aux acteurs du projet une meilleure réalisation des objectifs de réemploi.
- Évaluer l'incidence des « bonnes pratiques » sur l'organisation du réemploi

### ***Livrables***

- Livraison d'un schéma type d'organisation RSE (T0+30).
- Rédaction et soumission d'un article dans une revue du champ des sciences de gestion sur les obstacles au réemploi (T0+30).
- Rédaction du second « avancement de thèse » (T0+30).

### **Phase 4 – Rédaction et valorisation des travaux de recherche (T0+30 à T0+36)**

#### ***Objectifs***

- Rédiger le manuscrit de thèse, synthétisant l'ensemble des contributions scientifiques et appliquées.
- Préparer la soutenance et les supports associés.
- Finaliser la valorisation des résultats auprès de la communauté scientifique et des acteurs professionnels.

### **Note importante**

Tout au long du projet, la rédaction et la soumission régulières d'articles et communications scientifiques seront encouragées. Cette démarche est indissociable du processus de recherche et permettra au doctorant de s'inscrire durablement dans la communauté scientifique du domaine.

<b>Phase</b>	<b>Période</b>	<b>Livrables</b>	<b>Objectifs principaux</b>
Phase n°1 : Étude bibliographique, définition <i>design</i> , compréhension du réemploi en phase chantier	T0 à T0+6	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapport sur les scénarios d'usage pour le réemploi de matériaux sur les chantiers</li><li>• Soumission d'une proposition de communication faisant l'état de l'art sur les normes RSE et le réemploi au regard des besoins dans le BTP</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Connaissance de l'état de l'art</li><li>• Comprendre la problématique du partenaire industriel</li></ul>
Phase n°2 : Développement d'une enquête de terrain méthodique	T0+6 à T0+12	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rédaction et présentation d'une communication dans une conférence spécialisée du champ des sciences de gestion</li><li>• Rapport sur les obstacles au réemploi et proposition de bonnes pratiques</li><li>• « Avancement de thèse » n°1</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Finaliser la revue de la littérature</li><li>• Définir les pratiques facilitatrices et les routines systémiques du réemploi.</li></ul>
Phase n°3 : Extension du schéma d'organisation aux cas réalisés et complexes	T0+12 à T0+30	<ul style="list-style-type: none"><li>• Livraison d'un schéma type d'organisation RSE</li><li>• Rédaction et soumission article sur les obstacles au réemploi dans des cas réels</li><li>• « Avancement de thèse » n°2</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proposer et mettre en place les bonnes pratiques de réemploi</li><li>• Evaluer les performances</li></ul>
Phase n°4 : Rédaction et valorisation du travail de recherche	T0+30 à T0+36	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manuscrit de thèse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Préparer la soutenance</li><li>• Finaliser manuscrit de thèse</li><li>• Finalisation la valorisation des résultats</li></ul>

Tableau 1 : Tableau des livrables

## 6. Résultats attendus

Pour la société CICAD, ce projet est le premier jalon de son axe de recherche dédié à la refonte de ses méthodes de gestion de projet. Ce projet vise à interroger, dans un contexte de concurrence accrue des entreprises d'ingénierie du bâtiment, la manière de déployer la gestion de projet dans des opérations plus contraintes opérationnellement (site occupé, plus petites surfaces, continuité d'exploitation), techniquement (méthodes et matériaux innovants), et normativement. Cette recherche permettra de mieux intégrer en amont des projets le réemploi, et de mieux l'exécuter en phase chantier permettant ainsi de maîtriser davantage les aléas liés aux chantiers et aux matériaux réemployés.

Pour le LED, ce projet s'inscrit dans le thème « organisation et RSE » de l'équipe de recherche en stratégie et organisation, avec une application ciblée sur la gestion et la planification de projets de construction. Les résultats attendus incluent la contribution à l'adaptation et à la diffusion des méthodes avancées de gestion de projet RSE au secteur du BTP, un domaine marqué par des contraintes fortes et une complexité croissante. Plus précisément, le projet vise à développer des compétences de terrain capables de prendre en compte les spécificités des chantiers — telles que les contraintes réglementaires, les aléas opérationnels, et la gestion dynamique des ressources — afin d'améliorer la performance globale des projets en termes de respect des délais, des coûts, et de la conformité aux normes RSE.

## 7. Valorisation et diffusion

La valorisation des résultats se fera sur trois niveaux complémentaires :

- Scientifique : publications dans des conférences et revues de référence en organisation (EGOS, EURAM), participation à des ateliers et séminaires du LED, diffusion des résultats dans la communauté internationale.
- Industriel : développement de nouvelles méthodes de mise en place et suivi du réemploi.
- Sociétal : contribution à l'amélioration de la productivité et de la durabilité dans le BTP par une meilleure maîtrise du processus de réemploi.

## 8. Description des partenaires

### ***UR Laboratoire d'économie dionysien (LED)***

Depuis le 1er janvier 2007, et jusqu'au début 2012, le LED comprenait trois équipes, « Pensée Economique et économie Historique (PEH) », « Pouvoir, Institutions, territoires (PIT) », et « Banque-Finance (BF) ». Suivant le souhait de l'ensemble des chercheurs en économie de l'établissement pour ce quinquennal 2014-2018, le LED a intégré l'équipe d'Economie Politique Internationale (E.P.I.) qui faisait partie du laboratoire ERASME (qui n'était pas un laboratoire de sciences économiques), ainsi que les enseignants-chercheurs de gestion qui, quant à eux, n'étaient intégrés à aucun labo.

Les recherches menées au sein du LED sont de types très variés :

Expertise :

- Conditions d'emploi et des salaires et leurs déterminants
- Politiques de développement des services à la personne
- Finance, politiques budgétaires et fiscales
- Management des risques
- Comportement des consommateurs
- Enquêtes qualitatives de terrain

### **Directeur du laboratoire :**

Antoine Terracol

Membre de l'Axe de recherche "Microéconomie, Politiques Publiques" / *Member of the Research field "Microeconomics, Public Policies"*

Site personnel/personal website

### **L'encadrant de la thèse pour le laboratoire sera :**

Elen Riot est professeur des universités, actuellement à l'Université de Paris 8

depuis 2022, après avoir été maître de conférences à l'Université de Reims. Elle est une ancienne élève de l'ENS de Lyon et d'HEC grande école, titulaire d'un master 2 recherche du GREGHEC (école doctorale en management commune à Paris 1 et à HEC, le CNAM et l'école Polytechnique), d'un doctorat et d'une habilitation à diriger des recherches en stratégie, obtenus au GREGHEC. Elle a exercé des fonctions d'enseignement tout en assumant des responsabilités

institutionnelles dans des écoles comme l'ESC Rennes et NEOMA BS. Elle a encadré plusieurs thèses et a été rapporteur pour l'Agence Nationale de la Recherche (ANR). Elle est l'auteur de nombreux articles publiés dans des revues et conférences internationales et nationales avec comité de lecture. Elle a été rédactrice associée de la revue RIPCO et elle participe actuellement à plusieurs programmes de recherche dont un sur la réparation et les Repair Cafés (programme Paris Lumières).

### ***CICAD***

Société CICAD  
88 rue Robespierre  
10  
93100 Montreuil  
Tél. : 01 55 86 15 15  
contact@cicad.fr  
[www.cicad.fr](http://www.cicad.fr)

Créée en 1986, CICAD est une société d'ingénierie du bâtiment spécialisée dans la coordination de projets et la maîtrise d'œuvre d'exécution. Reconnue pour sa capacité à planifier et piloter des opérations complexes dans des environnements variés, elle dispose d'une équipe pluridisciplinaire de 61 collaborateurs (directeurs de projet, ingénieurs, spécialistes BIM/CAO).

Depuis 2016, CICAD est filiale du groupe Ingérop, ce qui lui permet de proposer une offre complète en conception technique et management de projets, en synergie avec d'autres entités du groupe. En 2024, l'entreprise réalisait un chiffre d'affaires de 10,25 M€, avec une cotation Banque de France F1 attestant de sa solidité financière.

Ses domaines d'intervention couvrent l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO), la coordination des études, le management de projet, la maîtrise d'œuvre d'exécution (MOEX), ainsi que l'ordonnancement, pilotage et coordination (OPC). CICAD intervient sur des projets emblématiques tels que la rénovation du Grand Palais, la construction du nouvel hôpital universitaire du Grand Paris Nord, ou la transformation de la Halle Freyssinet en Station F.

Grâce à une approche rigoureuse et innovante, CICAD s'impose aujourd'hui comme un acteur de référence en ingénierie et management de projets complexes, et souhaite renforcer son positionnement en intégrant des approches issues de la recherche académique, notamment dans le domaine de la RSE et du réemploi en particulier.

Les membres de CICAD impliqués dans l'encadrement du doctorant seront : Rémy CONCHE, docteur en sciences de gestion de l'Université Paris Dauphine - PSL, également titulaire de

deux masters recherche. Le premier de l'École normale supérieure d'Ulm en littérature, le second de l'Université Paris Dauphine - PSL en Marketing et Stratégie. Au sein de son université de rattachement, et dans le cadre de son parcours doctoral, celui-ci a pu encadrer des mémoires de Master en stratégie, marketing, théorie des organisations. Il a enseigné l'innovation, la stratégie, l'histoire de l'entreprise et de la gestion à des étudiants de niveau L1 à M2. Il a également pu s'investir dans des missions d'innovation pédagogique. Ses travaux s'intéressent au temps et ses différentes conceptualisations. Ceux-ci tentent notamment d'en proposer une nouvelle théorisation à partir de la philosophie permettant d'étudier sa capacité d'agir sur les organisations. Ils proposent une vision renouvelée de la gestion de projet, discipline des sciences de gestion auxquels ils se rattachent. Rémy CONCHE rejoint l'entreprise CICAD en 2023 en tant qu'ingénieur d'affaires MOEX/OPC. Après la soutenance de sa thèse en février 2025 celui-ci, en plus de ses missions opérationnelles, devient responsable R&D au sein de l'entreprise CICAD qu'il doit dès lors déployer et structurer. A ce jour une première thèse CIFRE en informatique en partenariat avec l'Université Grenoble-Alpes est en cours et une réponse à appel à projet générique de l'ANR a été déposée.

## Références bibliographiques

1. Christensen, T. B. (2021). Towards a circular economy in cities: Exploring local modes of governance in the transition towards a circular economy in construction and textile recycling. *Journal of Cleaner Production*, 305, 127058.
2. Hodroj, M. (2025). *Transition vers une Économie Circulaire mesurable: du choix des indicateurs aux applications dans le BTP* (Doctoral dissertation, Université de Toulouse).
3. Drouilleau, F., Foli, O., Michun, S., & Baghioni, L. (2025). Quand le BTP se met au vert: les défis de l'écologisation dans deux PME. *Céreq Bref*, 469(7), 1-4.
4. Dupont-Camara, A. (2024). «Déchets du BTP» et «Économie Circulaire»: de la matière déchue au matériau politique: saisir la matérialisation politique de la transition écologique en Occitanie à partir des déchets-matériaux de (dé) construction en circulation (Doctoral dissertation, Université de Perpignan).
5. Garry, G. (2023). *Quelle place pour l'économie circulaire dans les filières BTP?* (Doctoral dissertation, Université Bretagne Sud).
6. Bonoli, A., Zanni, S., & Serrano-Bernardo, F. (2021). Sustainability in building and construction within the framework of circular cities and european new green deal. The contribution of concrete recycling. *Sustainability*, 13(4), 2139.

7. Fořt, J., & Černý, R. (2020). Transition to circular economy in the construction industry: Environmental aspects of waste brick recycling scenarios. *Waste Management*, 118, 510-520.
8. Schlesier, H., Guillén-Gosálbez, G., & Desing, H. (2026). Recycling fossil infrastructure for cleaner energy transitions. *Nature Communications*.
9. Geraldi, J., Maylor, H., & Williams, T. (2011). Now, let's make it really complex (complicated): A systematic review of the complexities of projects. *International journal of operations & production management*, 31(9), 966-990.
10. Morris, P. W. (2013). *Reconstructing project management*. John Wiley & Sons, London
11. Winch, C. (2010). *Dimensions of Expertise: A Conceptual Exploration of Vocational Knowledge*. Bloomsbury Publishing, London
12. Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner production*, 114, 11-32.
13. Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, conservation and recycling*, 127, 221-232.
14. Latour, B. (1994). Une sociologie sans objet? Remarques sur l'interobjectivité. *Sociologie du travail*, 587-607.
15. Akrich, M. (2006). Les utilisateurs, acteurs de l'innovation. *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, 253-265.
16. Glatigny, P. D., & Vérin, H. (Eds.). (2008). *Réduire en art: La technologie de la Renaissance aux Lumières*. Les Editions de la MSH.
17. Lachat, A. (2022). *Le réemploi appliqué au domaine de la construction: principe, impact environnemental et mesure dans le cadre d'une économie circulaire* (Doctoral dissertation, École des Ponts ParisTech).
18. Denis, J., & Pontille, D. (2022). *Le soin des choses: Politiques de la maintenance*. La Découverte.
19. Reinecke, S. (2015). Knowledge brokerage designs and practices in four European climate services: A role model for biodiversity policies?. *Environmental Science & Policy*, 54, 513-521.
20. Carlile, P. R., Nicolini, D., Langley, A., & Tsoukas, H. (Eds.). (2013). *How matter matters: Objects, artifacts, and materiality in organization studies*. OUP Oxford.
21. Rokio, M., Ahola, T., Alkki, L., & Stähle, M. (2024). Projects as drivers of sustainability: How the adoption of the reuse principle affects the front-end of a construction project. *International Journal of Project Management*, 42(7), 102647.

22. Kohn, E. (2013). *How forests think: Toward an anthropology beyond the human*. Univ of California Press.
23. Gray, B., Purdy, J., & Ansari, S. (2022). Confronting power asymmetries in partnerships to address grand challenges. *Organization Theory*, 3(2), 26317877221098765.
24. Flyvbjerg, B. (2021). Top ten behavioral biases in project management: An overview. *Project Management Journal*, 52(6), 531-546.
25. Lokas, I., Petrović, R., & Rakonjac, I. (2023, December). The Essence of Place: Understanding Genius Loci Through Phenomenology. In *On Architecture-Challenges in Design: Proceedings/11th International Conference, December 2023, Belgrade* (pp. 215-224). Belgrade, Serbia: STRAND-Sustainable Urban Society Association.
26. Thompson, I. (2004). What use is the genius loci?. In *Constructing Place* (pp. 66-76). Routledge.
27. Kornberger, M., & Clegg, S. R. (2004). Bringing space back in: Organizing the generative building. *Organization studies*, 25(7), 1095-1111
28. Clegg S.R. et Kornberger M. (eds) (2006), *Space*,
29. *Organization and Management Theory*
30. *Advances in Organization Studies series*, Copenhagen:
31. Fleming, P., & Spicer, A. (2005). How objects believe for us: Applications in organizational analysis. *Culture and Organization*, 11(3), 181-193.
32. Whittle, A., & Spicer, A. (2008). Is actor network theory critique?. *Organization studies*, 29(4), 611-629.