

# **L'influence de la gestion efficace des parties prenantes sur le succès multidimensionnel des projets de développement international : Analyse du rôle modérateur des compétences sociales**

**Waly NDIAYE**

Laboratoire SERGe

Université Gaston Berger

[walywaly26@yahoo.fr](mailto:walywaly26@yahoo.fr) ou [ndiaye.waly5@ugb.edu.sn](mailto:ndiaye.waly5@ugb.edu.sn)

**Somnoma Edouard KABORE**

Laboratoire CEDRES

Université Thomas Sankara

[edouard.kabore@uts.bf](mailto:edouard.kabore@uts.bf)

**Seydou SANE**

Laboratoire SERGe

Université Gaston Berger

[seydou.sane@ugb.edu.sn](mailto:seydou.sane@ugb.edu.sn)

## **Résumé :**

Cet article vise à mieux comprendre l'influence de la gestion efficace des parties prenantes sur les dimensions du succès de projet (succès à court terme ou succès de la gestion du projet, et succès à long terme ou impact du projet), et ce, en nous intéressant au rôle modérateur des compétences sociales. Pour mener à bien notre recherche, nous avons adopté une approche quantitative conduite auprès de 342 parties prenantes de projets de développement international au Sénégal (Afrique de l'Ouest). Nos résultats montrent qu'une gestion efficace des parties prenantes favorise plutôt le succès à long terme des projets que le succès à court terme. De même, nos résultats mettent en évidence un effet modérateur négatif des compétences sociales dans la relation entre la gestion efficace des parties prenantes et le succès de la gestion du projet. Par contre, l'effet modérateur des compétences sociales dans la relation entre la gestion efficace des parties prenantes et l'impact du projet n'est pas établi. Ces résultats présentent ainsi d'importantes implications tant théoriques que managériales.

**Mots-clés :** Succès de la gestion de projet, impact du projet, projets de développement international, compétences sociales, Sénégal

# **L'influence de la gestion efficace des parties prenantes sur le succès multidimensionnel des projets de développement international : Analyse du rôle modérateur des compétences sociales**

## **INTRODUCTION**

Les projets représentent aujourd'hui de véritables vecteurs de changement (Nieto-Rodriguez, 2021). Ils permettent aux pays de relever d'importants défis, notamment les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'Organisation des Nations Unies (Ika & Munro, 2022 ; Ika, Locatelli & Drouin, 2024). Ainsi aucun développement n'est envisageable sans projets. A cet effet, il ressort que 40 % de l'économie mondiale est gérée en mode projet (Brunet & Gil, 2023). En réalité, les projets constituent des instruments opérationnels essentiels à la mise en œuvre des politiques publiques et des stratégies de développement. Ils touchent une très grande variété de secteurs, notamment la santé, l'agriculture, l'hydraulique rurale, l'élevage, l'éducation, les infrastructures sociales de base, l'environnement, l'énergie, le pétrole, le gaz, etc. Une mise en œuvre efficace de ces projets permet ainsi de doter le pays d'infrastructures essentielles telles que des écoles, des hôpitaux, des routes, des universités, des stades, des aéroports, ainsi que d'autres services indispensables.

Le Sénégal, comme plusieurs autres pays africains, s'inscrit dans une dynamique d'émergence, matérialisée par l'adoption du Plan Sénégal Émergent (PSE) et le développement de nombreux projets d'investissement soutenus financièrement par des bailleurs de fonds. Malgré leur importance, un nombre encore trop limité des projets parvient à produire la valeur escomptée en termes de délai, de coût, de qualité et de satisfaction des attentes des bénéficiaires. Les conclusions d'une étude menée par la Fondation Croix Rouge au Sénégal révèlent que les projets financés par les institutions de développement entre 2014 et 2019 affichent un taux d'échec supérieur à 70 % (Ferhi, 2024). Pourtant, les chercheurs et les praticiens disposent aujourd'hui de bien plus de connaissances sur les facteurs qui contribuent au succès d'un projet.

Un examen plus attentif révèle qu'une trop grande énergie a été consacrée à l'exploration des facteurs techniques, au détriment des facteurs humains. De plus, la littérature semble occulter les spécificités des projets publics ou des projets à financements extérieurs, en adoptant une approche universelle en matière de gestion de projets. D'où les récents appels à prendre en compte le contexte et les caractéristiques du projet, ainsi que les facteurs managériaux et le caractère multidimensionnel du succès des projets (Ika & Saint-Macary, 2023 ; Brunet & Gil, 2023). Dès lors, cette recherche se concentre sur la gestion des parties prenantes et sur les compétences sociales en tant que leviers de performance des projets. En effet, le succès d'un projet repose en grande partie sur la gestion adéquate des parties prenantes. Ces dernières sont considérées comme « les personnes, les groupes ou organisations susceptibles d'affecter ou d'être affectés par le projet » (Freeman, 1984 ; PMI, 2017). Ils sont des partenaires essentiels pour la co-création et la réalisation de projets à fort impact social. L'importance de l'implication et de la participation de ces acteurs dans l'explication du succès ou de l'échec des projets est désormais reconnue (Nguyen & Mohamed, 2021 ; Haar, 2024 ; Prebanić & Vukomanović, 2023). Par exemple, Diyagama et al. (2024) ont montré qu'une mauvaise gestion des parties prenantes peut entraîner des retards et des dépassements de coûts. Cependant, au-delà de la simple gestion des relations avec les parties prenantes, il est impératif d'explorer le rôle crucial des compétences sociales des acteurs impliqués (Zaman et al., 2019). Ces compétences sociales, telles que la communication efficace, la capacité à résoudre les conflits et à établir des relations interpersonnelles fructueuses (Ferris et al., 2005), pourraient jouer un rôle déterminant dans la façon dont la gestion des parties prenantes influe sur les résultats des projets de développement international. Les compétences sociales des acteurs pourraient agir comme un modérateur, influençant la nature et la qualité des interactions entre les parties prenantes, et par conséquent, l'atteinte des objectifs du projet (Yun and Lee, 2017). Nonobstant, les études antérieures, bien que riches et diverses, n'abordent que très peu l'influence des compétences sociales et de la gestion des parties prenantes sur les dimensions du succès multidimensionnel des PDI (Zaman et al., 2019 ;

Waqar et al., 2024). Or, la compréhension de la relation entre gestion des parties prenantes et succès multidimensionnel des PDI, ainsi que l'identification des leviers permettant de faire de la gestion des parties prenantes une condition préalable au succès multidimensionnel des PDI représentent un enjeu majeur pour les pays bénéficiaires de l'Aide publique au développement, les bailleurs de fonds et les populations.

Notre recherche vise ainsi à répondre aux questions suivantes : en quoi la gestion efficace des parties prenantes influence-t-elle le succès multidimensionnel des projets de développement international (PDI) ? Comment les compétences sociales sont-elles susceptibles d'influencer le lien entre gestion efficace des parties prenantes et succès multidimensionnel des PDI ? Notre recherche ambitionne ainsi d'améliorer la compréhension de la nature de la relation entre gestion efficace des parties prenantes (GEPP) et succès multidimensionnel des PDI, et ce, en nous intéressant au rôle modérateur des compétences sociales.

Dans une première section, nous présentons l'analyse de la littérature, laquelle nous permet de considérer le succès des projets comme un concept multidimensionnel, de définir les autres concepts clés et d'exposer les hypothèses de la recherche. Dans une deuxième section, nous détaillons la méthodologie mobilisée. Dans une troisième section, nous exposons les résultats de notre recherche qui s'appuient sur une base de données primaires constituée de 341 parties prenantes engagées dans la mise en œuvre des PDI au Sénégal. Dans une dernière section, nous discutons les principaux apports théoriques de notre recherche, avant de conclure sur ses contributions managériales ainsi que sur ses limites et ses prolongements futurs.

## **1 REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL**

Cette section s'attarde sur la définition des concepts clés de la recherche ainsi que sur le développement des hypothèses.

### **1.1 Les projets de développement international : un champ de recherche très peu exploré**

À l'instar des autres types de projets, les projets de développement international (PDI) sont des initiatives temporaires intégrées dans un cycle de vie, visant à fournir des biens et des services tout en respectant des contraintes de délais, de coûts et de qualité, et ce, en vue de répondre à des besoins spécifiques des bénéficiaires et de satisfaire les attentes essentielles d'autres parties prenantes. Ils se distinguent notamment par l'intangibilité relative de leurs objectifs et la complexité sociopolitique qui caractérise leurs contextes de réalisation (Ika et al., 2020). En effet, leur but ultime est d'améliorer les conditions de vie des bénéficiaires, tout en mobilisant des parties prenantes hétérogènes aux intérêts souvent divergents, voire conflictuels (Adanzounon et al., 2025 ; Bandé et al., 2024). L'ubiquité des projets dans tous les secteurs s'explique par leur capacité à répondre à des défis sociétaux majeurs, notamment ceux liés au développement durable, aux changements climatiques, aux transports, à l'énergie renouvelable et à l'efficacité énergétique, ainsi qu'aux infrastructures vertes (Ika, Locatelli & Drouin, 2024 ; Brunet et Gril, 2023).

Le Sénégal met en œuvre une grande diversité de projets financés par financés par différents partenaires bilatéraux et multilatéraux dans différents secteurs d'activités. L'une des spécificités majeures de ces projets réside dans leur dimension collaborative, impliquant souvent la coopération entre divers acteurs tels que les gouvernements des pays donateurs et bénéficiaires, les organismes internationaux, les ONG et les communautés locales. La mesure de l'impact, la participation des parties prenantes et l'accent mis sur le renforcement des capacités locales sont des aspects essentiels de la réussite de ces projets internationaux (Ika et al., 2024 ; Kacou, Ika & Munro, 2022).

### **1.2 Succès des projets : un concept multidimensionnel**

Traditionnellement, un projet est considéré comme réussi s'il livre un produit conforme aux spécifications techniques, respecte les délais et reste dans le budget alloué. Dans cette conception classique de la gestion de projets, les gestionnaires de projet s'appuient sur une approche instrumentale visant uniquement à livrer le projet dans les délais, couts et qualité impartis.

Cependant, plusieurs chercheurs appellent à une réévaluation de la réussite d'un projet, en y intégrant notamment des notions d'efficacité, de durabilité ou d'incertitude, ainsi que les différents points de vue des parties prenantes (Pinto et al., 2021, 2024 ; Ika & Saint-Macary, 2023 ; Brunet et Gril, 2023). Le concept de succès est difficile à appréhender, car il est perçu différemment selon que l'on est chef de projet, bailleur de fonds ou bénéficiaire (Bayiley et Teklu, 2016 ; Diallo et Thuillier, 2004, 2005). Les conclusions de l'étude de Bayiley et Teklu (2016) sur les projets financés par l'Union européenne (UE) en Éthiopie montrent que les parties prenantes (Gouvernement, ONG, UE) considèrent comme critères de succès de ces projets, et par ordre d'importance : la pertinence, l'impact, l'efficacité, la durabilité et l'efficience. Leurs résultats indiquent toutefois que le succès des projets varie en fonction de la perception des PP. Il n'est pas étonnant, dans ce contexte, qu'il n'y ait pas consensus quant à la définition de la notion de succès de projet.

Dans la littérature, la distinction entre le "succès de la gestion de projet" et "le succès du projet", deux dimensions réputées complémentaires, est courante. En effet, si le succès de gestion de projet capture l'efficience, c'est-à-dire l'art de "bien faire les choses avec moins de ressources", et évalue le respect des contraintes de délai, cout et qualité, le succès du projet mesure l'efficacité, c'est-à-dire les effets du livrable, notamment la valeur qu'elle crée pour les parties prenantes (Ika et Pinto, 2022). Dans le contexte des projets de développement international, on distingue également le succès de gestion de projet (efficience/délai ; efficience/coût ; et efficacité/atteinte des objectifs) et le succès du projet (pertinence/pays ; pertinence/bénéficiaires ; impact et viabilité) (Ika, 2015 ; Bandé et al., 2024). Dans le même ordre d'idées, la revue de littérature sur le succès des projets de développement international réalisée par Chasanah, Gunawan et Baroudi (2024) met en lumière deux catégories de critères de succès : les critères à court terme (efficacité, efficience, pertinence, profil du projet, satisfaction des parties prenantes) et les critères à long terme (impact, durabilité). Récemment, Bandé et al. (2024) ont étudié comment les niveaux d'engagement des bénéficiaires influencent les différentes dimensions du succès des projets de développement international selon la perception des parties

prenantes. Les critères retenus sont le “succès de la gestion de projet” et “le succès du projet”. Le premier se concentre généralement sur l’efficacité opérationnelle, la gestion des contraintes de temps, de coût et de qualité, tandis que le second évalue l’impact global du projet, y compris la valeur créée pour les parties prenantes et la réalisation des objectifs fixés. Dans cette étude, nous avons retenu ces deux dimensions.

### **1.3 Notions de parties prenantes et de gestion des parties prenantes**

Le concept des parties prenantes a été introduit pour la première fois en 1963 (Amadi, Carrillo, & Tuuli, 2018). C’est à Freeman (1984) que revient le mérite d’avoir popularisé de la théorie des parties prenantes. Cette théorie a été mobilisée pour la première dans les recherches en gestion de projet par Cleland (1986). Elle souligne l’importance d’une gestion efficace des parties prenantes pour créer de la valeur et pérenniser les résultats des projets. Par définition, Freeman (1984) considère les parties prenantes comme « les personnes, les groupes ou organisations susceptibles d’affecter ou d’être affectés par le projet ». En règle générale, nous distinguons les parties prenantes internes, qui sont responsables de l’utilisation des ressources du projet pour atteindre ses objectifs, des parties prenantes externes, qui sont affectées ou perçues comme étant affectées par le projet. Dans le contexte des projets de développement international, les travaux précurseurs de Diallo et Thuillier (2004, 2005) ont permis d’identifier sept principales parties prenantes (hors sous-traitants, bureaux d’études et experts) : le coordonnateur du projet, son supérieur hiérarchique, l’équipe de projet, le comité de pilotage, les bénéficiaires, le public en général. Dans leur étude, Golini et Landoni (2014) ont identifié neuf (9) différents types de parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre d’un projet de développement international, tout en exposant les rôles et les intérêts de chacune d’entre elles (voir tableau 1). Ces multiples parties prenantes ont intérêts et des attentes divergents qui peuvent générer des conflits. Une gestion inefficace de ces parties prenantes peut conduire à des problèmes tels que des dépassements de coûts, des retards et des litiges, mettant ainsi en péril la réalisation des projets. Ainsi, Nguyen et al. (2018) mettent en avant l’importance pour les stratégies de gestion des parties

prenantes d'incorporer diverses techniques, notamment la communication d'informations, l'implication des parties prenantes par le partage d'informations et la préservation de leur satisfaction, l'adaptation, la collaboration et l'influence proactive.

**Tableau 1 : Les différentes parties prenantes impliquées dans un projet de DI**

| <b>Parties prenantes</b>                                       | <b>Description</b>                                                                                                                                                 | <b>Rôle/Intérêts</b>                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Coordonnateur ou Chef de projet                                | Le gestionnaire en charge du projet                                                                                                                                | Gère le projet, atteint les objectifs, répond aux intérêts des parties prenantes                                                                                                                     |
| ONG                                                            | L'ONG qui met en œuvre le projet                                                                                                                                   | Gère le portefeuille de projets, parties prenantes, collecte de fonds                                                                                                                                |
| Donateurs                                                      | Entreprises, institutions, organisations ou individus fournissant les fonds pour soutenir le projet                                                                | Fournit secours et aide aux bénéficiaires, acquiert une réputation positive dans la communauté. Peut être chargé de vérifier que les objectifs sont atteints                                         |
| Organisations mettant en œuvre des projets dans la même région | Autres organisations dans la même zone (par exemple, ONG et agences gouvernementales) qui peuvent mener d'autres projets avec des obstacles ou contraintes communs | Priorisent leurs propres projets                                                                                                                                                                     |
| Agences multilatérales                                         | Agences internationales surveillant la progression du projet                                                                                                       | Supervision                                                                                                                                                                                          |
| Gouvernement local et institutions                             | Le gouvernement et les institutions dans la zone où le projet est réalisé                                                                                          | Supervise, priorise les projets, aligne les objectifs du projet avec ceux du gouvernement, fournit de l'aide à la population, acquiert une image publique positive, attire des aides supplémentaires |
| Bénéficiaires                                                  | Les bénéficiaires du projet                                                                                                                                        | Alignent les objectifs du projet avec leurs besoins, attirent des aides supplémentaires                                                                                                              |
| Population locale                                              | Le reste de la population                                                                                                                                          | Compétition pour recevoir des aides, peuvent créer des obstacles ou faciliter le projet, génèrent une opinion publique positive ou négative                                                          |
| Partenaires locaux de mise en œuvre                            | Entreprises locales/ONG (par exemple, fournisseurs et travailleurs contractuels) participant au projet                                                             | Gagnent de l'argent, participent à plusieurs projets                                                                                                                                                 |

**Source :** Traduction libre à partir des travaux de Golini et Landoni (2014)

La gestion efficace des parties prenantes est articulée autour de trois dimensions : l'engagement des parties prenantes, la réponse agile au changement et le cadrage adaptatif. L'engagement des PP comprend la communication, leur implication, l'amélioration des relations et l'encouragement de leur participation au processus de prise de décision à toutes les étapes des projets. L'approche agile est centrée sur les personnes et met l'accent sur le leadership, favorisant ainsi un environnement collaboratif et réactif. Elle repose sur la capacité de l'équipe de projet à s'adapter rapidement aux changements. Quant au cadrage adaptatif, il s'agit de la capacité du gestionnaire de projet ou de l'équipe à gérer le champ d'application du projet. Cela implique d'ajuster et de préparer des stratégies en réponse aux diverses tentatives des principales PP de modifier la mission du projet pour l'adapter à leurs intérêts (Mohamed et Nguyen, 2021).

#### **1.4 Les compétences sociales : un facteur clé de succès des projets**

Les compétences sociales décrivent la capacité d'une personne à interagir efficacement avec son environnement pour produire les résultats souhaités (Waters & Sroufe, 1983). En d'autres termes, elles désignent la capacité à traiter efficacement avec les autres (Dagot et al., 2014). Elles incluent la communication, le leadership, les relations interpersonnelles, la gestion des conflits, le travail d'équipe, etc. Peu de travaux en gestion de projet se sont intéressés au concept de compétences sociales comme un facteur clé de succès (FCS). Ces compétences émergent de la perspective sociologique des interactions entre individus et se définissent comme la capacité à susciter la collaboration des autres (Fligstein, 2001). Contrairement aux compétences techniques qui se concentrent sur les processus et les outils, les compétences sociales permettent de répondre aux défis liés à la communication efficace, aux compétences en travail d'équipe, à l'adaptabilité et à la résolution collaborative des problèmes (Zaman et al., 2019).

Aujourd'hui, elles sont de plus en plus recherchées dans les emplois nécessitant des niveaux élevés d'interactions sociales, car elles favorisent l'efficacité de groupe et réduisent les coûts de coordination (Zaman et al., 2019). Comme évoqué dans la section précédente, les coordinateurs de

projet dans le contexte africain interagissent quotidiennement avec jusqu'à sept parties prenantes (à l'exclusion des sous-traitants, bureaux d'études et experts) (Diallo et Thuillier, 2004, 2005). Il est difficile d'exclure l'importance des compétences sociales pour les gestionnaires de projet. Ces compétences permettent aux coordonnateurs de projet de mieux comprendre les attentes, les intérêts et les préoccupations des parties prenantes impliquées dans le projet, et de gérer ces relations de manière à favoriser une collaboration fructueuse et à prévenir les conflits.

### **1.5 Influence de la gestion des parties prenantes sur le succès multidimensionnel des projets de DI**

« La réussite de toute action de développement repose sur une intervention menée de concert avec toutes les parties prenantes internes et externes du projet. Sinon l'on court le risque d'investir dans des projets d'envergures qui n'auront pas de chance d'atteindre les objectifs souhaités ». (El Hajri, & Daboné, 2019) Cela montre que la gestion des parties prenantes (PP) explique une part importante de la réussite ou l'échec d'un projet.

La littérature suggère que la performance des organisations est intimement liée à leur capacité à gérer de manière stratégique les relations avec leurs parties prenantes (Freeman, 2001). Dès lors, la littérature en gestion de projet accorde l'importance à l'engagement, la participation et à la satisfaction des parties prenantes dans le cadre de projets (Derakhshan, 2019 ; Bandé et al., 2024). Des travaux de recherche confirment l'influence positive et significative de la gestion des parties prenantes sur le succès des projets (Saad, Zahid & Muhammad, 2022 ; Maqbool, Deng, & Rashid, 2020). En réalité, l'engagement précoce des parties prenantes peut avoir des répercussions sur les délais et les coûts, qui sont pris en considération dès le début dans le budget du projet. Cela favorise la réalisation du projet tout en respectant le "triangle de fer", qui englobe les trois aspects essentiels que sont le délai, le coût et la qualité. De surcroît, une gestion efficace des parties prenantes dans le contexte des projets de développement international permet d'anticiper les conflits, de cultiver un climat de confiance, de favoriser des relations positives et ainsi de contribuer au succès global du

projet à long terme (Bandé et al., 2024). Par ailleurs, cette gestion efficace des parties prenantes, centrée sur la flexibilité face au changement (capacité à s'adapter rapidement aux évolutions et aux imprévus), l'ajustement continu des objectifs et des paramètres du projet en fonction des retours et des exigences des parties prenantes, ainsi que l'engagement actif de celles-ci, est un facteur déterminant du succès du projet à la fois à court et à long terme (Nguyen & Mohamed, 2021 ; Bandé et al., 2024). Ces différents éléments nous permettent de formuler les hypothèses suivantes (Hypothèse 1 – H1 ; Hypothèse 2 – H2) :

- **H1** : *La gestion efficace des parties prenantes (GEPP) a une influence positive sur le succès de la gestion du projet.*
- **H2** : *La gestion efficace des parties prenantes (GEPP) a une influence positive sur l'impact du projet.*

### **1.6 Rôle modérateur des compétences sociales**

Dans un projet, la performance n'est pas uniquement influencée par des facteurs techniques, mais aussi par des attributs comportementaux qui aident à surmonter les difficultés et à améliorer les résultats du projet. Ainsi, les compétences sociales en tant que modérateur sont un facteur essentiel pour améliorer les performances globales (Lee et Yun, 2017 ; Ferris et al., 2001). En effet, les compétences sociales, favorisant la communication et la qualité de la collaboration dans les projets (Notari, Baumgartner, & Herzog, 2014), sont un pilier essentiel de la réussite managériale (Zat'ková & Poláček, 2015). Dans leur étude, Zaman et al. (20219) ont évalué les compétences sociales par rapport aux chefs de projet. Leur étude se distingue en tant que l'une des rares recherches à avoir empiriquement testé et validé le rôle de modération des compétences sociales dans le contexte des projets. Dans le cadre des projets de développement international, une étude récente menée par Sawadogo et al. (2022) a révélé que les compétences sociales ne jouent pas un rôle de modération dans la relation entre la gestion de la durabilité et le succès des projets de ces projets. Les auteurs

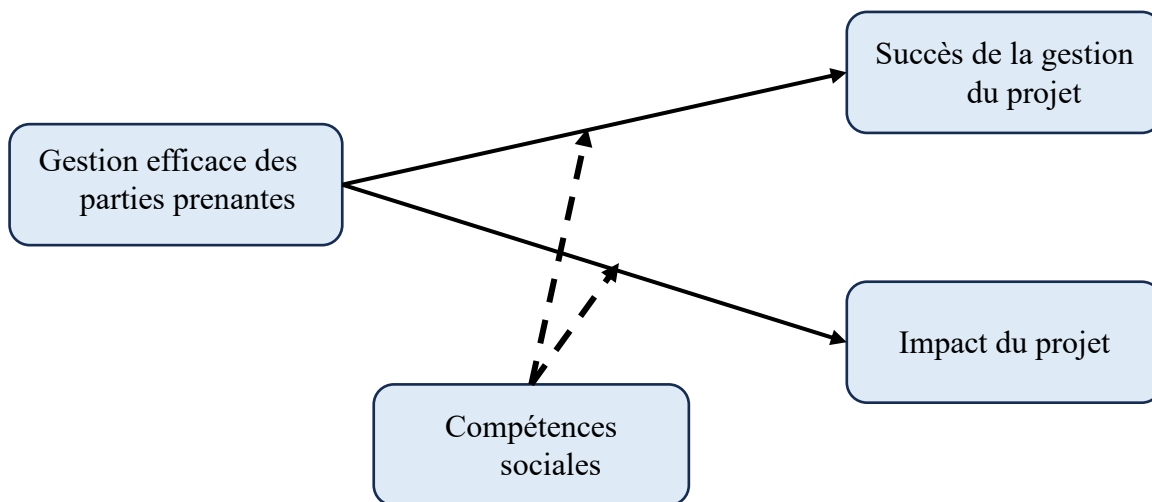
justifient ce constat en soulignant que les coordinateurs semblent accorder une priorité bien plus grande aux compétences techniques qu'aux compétences comportementales.

La mise en œuvre des projets de développement international implique des investissements substantiels, tant publics que privés, supportés par l'ensemble des contribuables. Ces projets, réunissant des acteurs aux origines diverses et aux intérêts parfois divergents, se distinguent par leur niveau élevé de complexité, d'incertitude et de risque, ce qui accentue les défis de coordination (Li et al., 2020 ; Ika et al., 2012). De surcroît, ils n'échappent pas aux soubassements idéologiques, à l'ingérence et aux interférences politico-administratives ainsi qu'au poids des valeurs et de la culture bureaucratique qui caractérisent les administrations publiques (Mazouz, 2017 ; Godenhjelm, Lundin & Sjöblom, 2015). Dans ce sillage, une communication efficace, la capacité à résoudre les conflits de manière constructive, à inspirer et à motiver les membres de l'équipe, ainsi qu'à établir des relations de confiance, sont autant d'aspects des compétences sociales qui peuvent renforcer la gestion des parties prenantes. Dans cette dynamique, les compétences sociales peuvent agir comme un facteur modérateur qui amplifie ou atténue l'impact de la gestion des parties prenantes sur le succès global du projet. Des compétences sociales bien développées peuvent contribuer à une meilleure compréhension des besoins et attentes des parties prenantes, à une gestion plus efficace des relations avec celles-ci, et à une résolution plus rapide et plus harmonieuse des problèmes qui pourraient surgir. In fine, reconnaître et intégrer le rôle modérateur des compétences sociales dans la relation entre la gestion des parties prenantes et le succès des projets est essentiel pour les chefs de projet et les équipes de gestion de projet. En investissant dans le développement de ces compétences et en les mettant en pratique de manière stratégique, il est possible d'améliorer significativement les performances du projet et d'optimiser ses chances de succès à long terme (Sawadogo et al., 2022 ; Zaman et al., 2019). Ces développements nous conduisent à formuler les hypothèses suivantes (Hypothèse 3 – H3 & Hypothèse 4 – H4) :

- **H3** : Les compétences sociales constituent un mécanisme modérateur de la relation entre gestion efficace des parties prenantes (GEPP) et succès de la gestion du projet.
- **H4** : Les compétences sociales constituent un mécanisme modérateur de la relation entre gestion efficace des parties prenantes (GEPP) et impact du projet.

Au final, nous aboutissons au modèle conceptuel de recherche à tester tel qu'illustré dans la figure 1.

**Figure 1 : Modèle conceptuel**



## 2 Méthodologie de recherche

Cette partie se concentre principalement sur la méthodologie. Nous présentons tout d'abord la procédure de collecte des données et l'échantillon ; ensuite, l'opérationnalisation des variables ; enfin, la présentation des outils statistiques d'analyse des données.

### 2.1 Collecte de données, échantillon et participants

Cette recherche est d'obédience quantitative basée sur des données primaires collectées à l'aide d'un questionnaire sur papier et en ligne. Ces données ont été recueillies à l'aide de la technique de la boule de neige auprès des coordonnateurs, gestionnaires ou chefs de projets exécutés au Sénégal. Ces projets concernent les domaines de l'agriculture, de l'élevage, de l'éducation, de l'énergie, de l'environnement, des mines, des transports, du développement urbain, de l'eau, de l'électricité, de l'assainissement, du développement social, du renforcement des capacités institutionnelles, ainsi que de la santé, de la nutrition et de la protection. Les bailleurs de fonds de ces projets incluent, entre

autres, la Banque mondiale (BM), l'Agence espagnole pour la coopération internationale au développement (AECID), l'Agence française de développement (AFD), la Banque africaine de développement (BAD), la Banque islamique de développement (BID), l'Agence italienne pour la coopération et le développement, le Fonds vert pour le climat, Catholic relief service (CRS), la Fondation Mastercard, l'Union européenne, le Fonds international de développement agricole (FIDA), l'USAID (États-Unis), GIZ (coopération allemande). En outre, pour éviter les erreurs, de multiples garanties ont été mises en place afin de garantir la fiabilité des données, c'est-à-dire la gestion de l'honnêteté des réponses et leur traçabilité (Paillé et Valéau, 2023). L'échantillon (N=342) est constitué 31,47% de l'échantillon sont constitués de femmes et 68,53% d'hommes. La moyenne d'âge est de 39,85 ans (écart-type = 8,92) et l'expérience moyenne de présence dans le poste est de 7,9 ans (écart-type = 6,51).

## **2.2 Mesure des concepts**

Les instruments de mesure des construits ont été adaptés à partir de travaux antérieurs, en prenant en compte les différentes définitions utilisées dans cette étude pour chaque concept. Avant sa mise en œuvre, notre questionnaire a été soumis à un pré-test auprès de dix (10) parties prenantes impliquées dans la gestion des projets de développement international ; cela nous a permis de reformuler et de contextualiser certaines questions. Les items de mesure des construits ont été évalués sur une échelle de Likert à cinq (5) points, allant de 1 ("Désaccord total") à 5 ("Accord total").

*Le succès de la gestion de projet* est mesuré à l'aide de l'échelle de mesure de trois items, développée par Diallo et Thuillier (2004, 2005). Des exemples d'items : « Le projet a été réalisé dans les délais », « Le budget du projet a été bien géré ». Dans cette recherche, la consistance interne calculée avec l'alpha de Cronbach est 0,618. *Le succès du projet (ou l'impact du projet)* a été mesuré avec l'échelle de 4 items, mise au point par Diallo et Thuillier (2004, 2005). Des exemples d'items : « Le projet produit des effets durables auprès des bénéficiaires », « Les objectifs du projet correspondent aux besoins des bénéficiaires ». Dans la présente recherche, la consistance interne calculée avec l'alpha

de Cronbach est 0,669. L'échelle de mesure des *compétences sociales* a été développée par Ferris et al. (2001) et comprend sept (7) items. Des exemples d'items : « Dans les situations sociales, je sais toujours exactement quoi dire et quoi faire », « Je suis capable d'adapter mon comportement et de devenir le type de personne dicté par n'importe quelle situation ». Nous avons adapté cette échelle, parce que non seulement c'est l'instrument de mesure des compétences sociales le plus utilisé dans les recherches (Zaman et al., 2019 ; Sawadogo et al., 2022), mais également elle présente une opérationnalisation plus fine et plus complète. Dans la présente recherche, la consistance interne calculée avec l'alpha de Cronbach est 0,732. *La gestion efficace des parties prenantes* est mesurée à l'aide de l'échelle de mesure de trois items, adaptée par de Mohamed et Nguyen (2021 ;  $\alpha = 0,83$ ). Des exemples d'items : “L'équipe de gestion du projet avait ou a la capacité de répondre aux changements rapides des tâches du projet.”, “L'approche de l'équipe de gestion du projet visait ou vise à établir le niveau de satisfaction des parties prenantes cibles.” et “Les principales parties prenantes ont été habilitées à participer au processus décisionnel.” Dans la présente recherche, la consistance interne calculée avec l'alpha de Cronbach est 0,732.

### **2.3 Stratégie d'analyse des données**

Pour l'analyse des données, nous avons suivi quatre étapes. Tout d'abord, nous avons vérifié que les données sur lesquelles seront basées nos analyses ne sont pas affectées par le biais de variance commune (Podsakoff et al., 2003 ; Kock, 2015 ; Reio, 2010 ; Sharma et al., 2021). Ensuite, nous avons effectué des analyses en composantes principales (ACP) pour garantir la fiabilité et l'unidimensionnalité de nos échelles de mesure. Puis, nous avons examiné le modèle de mesure dont l'objectif était de s'assurer de la consistance interne, de la validité convergente des données ainsi que de leur validité discriminante (Anderson et Gerbing, 1988 ; Fornell et Larcker, 1981 ; Henseler et al., 2015). Enfin, nous avons testé le modèle de recherche en utilisant la technique statistique du « Bootstrap » (avec 5000 observations) pour nous affranchir de l'hypothèse de normalité des données et pour obtenir des coefficients robustes (Mbengue et Sané, 2013). Cette méthode nous a aussi

permis d'évaluer la significativité des coefficients. Du reste, le logiciel SPSS 25.0 a été utilisé pour les analyses en composantes principales (ACP) afin de vérifier l'unidimensionnalité des construits. Par la suite, la méthode d'équations structurelles, notamment l'approche PLS a été jugée appropriée pour le test des hypothèses sous SmartPLS 4.4.1.0.8.

### **3 Résultats**

Nous exposons les résultats concernant la vérification du biais de variance commune, ainsi que l'évaluation du modèle de mesure et du modèle structurel. Par la suite, ces résultats ont été confrontés à ceux présentés dans la littérature.

#### **3.1 Statistiques descriptives et corrélations**

##### *Vérification du biais de variance commune*

Le biais de variance commune est un phénomène inhérent aux recherches impliquant des individus (Podsakoff et al., 2003). Afin de vérifier ce biais, nous avons conduit le « *Harman's one-factor test* » tel que préconisé par Podsakoff et al. (2003). Lors de l'analyse en composantes principales (ACP), réalisée sur l'ensemble des items du questionnaire, nous avons observé une solution avant rotation à 15 facteurs expliquant 64,03% de variance et le premier facteur en explique 13,71%. Étant donné l'absence de facteur principal significatif et le fait que le premier facteur n'explique pas la majorité (50%) de la variance, il est peu probable que le biais de variance commune soit un problème dans cette étude (Schoeb, Lauzier & Courcy, 2019 ; Sharma et al., 2021).

##### *Analyse exploratoire*

Les différentes échelles de mesure, adaptées à partir de la littérature, présentent des qualités métriques indéniables. Cependant, leur validité et leur fiabilité ne sont pas nécessairement garanties dans d'autres environnements culturels. Par conséquent, il est impératif de procéder à une vérification préalable de ces aspects dans ces contextes. Dans cette dynamique, nous avons effectué des analyses en composantes principales (ACP) dont l'objectif est de réduire la dimensionalité d'un ensemble de

variables observées en les transformant en composantes non corrélées, chacune capturant autant de variance que possible.

Le tableau 2 présente les résultats issus des Analyses en Composantes Principales (ACP) effectuées sur un échantillon de 342 observations à l'aide du logiciel SPSS version 25.0. Ces analyses visaient à éliminer les items faiblement corrélés à leur facteur et présentant des contributions factorielles faibles ( $<0,5$ ). Les structures retenues garantissent un pourcentage satisfaisant de variance expliquée supérieur à 50%, en association avec des valeurs d'alpha de Cronbach proches ou dépassant le seuil recommandé de 0,7 (Hair et al., 2019).

**Tableau 2 : Analyse factorielle (Analyse en composantes principales-ACP)**

| Gestion efficace des parties prenantes | Impact du projet         | Succès de la gestion du projet | Compétences sociales       |
|----------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|----------------------------|
| $\alpha = 0,77$                        | $\alpha = 0,67$          | $\alpha = 0,62$                | $\alpha = 0,74$ var. = 56% |
| var. = 65%<br>KMO = 0,72               | var. = 75%<br>KMO = 0,50 | var. = 57%<br>KMO = 0,60       | KMO = 0,730                |

$N = 342$  ; VP : Valeur propre ; KMO : Kaiser–Meyer–Olkin ; var. : variance expliquée ;  $\alpha$  : alpha de Cronbach

**Source : Obtenu par le biais de SmartPLS**

#### *Analyse corrélationnelle*

Les corrélations (tableau 3) indiquent des liens positifs entre la gestion efficace des parties prenantes et le succès de la gestion de projet ( $r=0,226$  ;  $p<0,01$ ) ainsi que l'impact du projet ( $r=0,291$  ;  $p<0,01$ ). Les résultats mettent également en évidence que la gestion efficace des parties prenantes est positivement et significativement liée aux compétences sociales ( $r=0,137$  ;  $p<0,05$ ). Par ailleurs, les compétences sociales sont positivement et significativement corrélées avec le succès de la gestion de projet ( $r=0,260$  ;  $p<0,01$ ) contrairement à leur corrélation avec l'impact du projet ( $r=-0,007$  ;  $p>0,05$ ). Ces résultats confirment l'intérêt de tester nos différentes hypothèses.

**Tableau 3 : Matrix de corrélations**

| Construits                                      | Moyenne | Écart-Type | 1       | 2      | 3       | 4 |
|-------------------------------------------------|---------|------------|---------|--------|---------|---|
| 1 Gestion efficace des parties prenantes (GEPP) | 4,208   | 0,430      | 1       |        |         |   |
| 2 Impact du projet (SP_Impact)                  | 4,234   | 0,830      | 0,291** | 1      |         |   |
| 3 Succès de la gestion (SP_Gestion)             | 3,967   | 0,582      | 0,226** | 0,100  | 1       |   |
| 4 Compétences Sociales (CS)                     | 3,720   | 0,757      | 0,137*  | -0,007 | 0,260** | 1 |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**Source : Obtenu par le biais de SmartPLS**

### 3.2 Evaluation du modèle de mesure

Cette analyse visait à vérifier la validité du modèle de mesure à travers la validité convergente et la validité discriminante.

#### 3.2.1 Validité convergente

Il s'agit de la capacité d'une mesure à fournir des résultats proches de ceux d'autres mesures du même concept. Elle est validée lorsque la fiabilité composite de chaque construit est supérieure à 0,7, le coefficient  $\alpha$  de Cronbach supérieur à 0,6 ( $\alpha > 0,6$ ), les loadings supérieurs à 0,5, et la variance moyenne extraite (AVE) supérieure à 0,5 (Fornell & Larcker, 1981). Sur cette base et conformément aux résultats présentés dans le tableau 4, nous pouvons conclure que la fiabilité et la validité convergente sont vérifiées.

**Tableau 4 : Validité convergente**

| Construits                                    | Loadings | Alpha de Cronbach's | Fiabilité composite | AVE          |
|-----------------------------------------------|----------|---------------------|---------------------|--------------|
| <b>Compétences sociales</b>                   |          | <b>0,738</b>        | <b>0,830</b>        | <b>0,553</b> |
| CS_1                                          | 0,788    |                     |                     |              |
| CS_2                                          | 0,827    |                     |                     |              |
| CS_3                                          | 0,730    |                     |                     |              |
| CS_4                                          | 0,611    |                     |                     |              |
| <b>Gestion Efficace des Parties Prenantes</b> |          | <b>0,766</b>        | <b>0,836</b>        | <b>0,460</b> |
| GEPP_1                                        | 0,661    |                     |                     |              |
| GEPP_10                                       | 0,612    |                     |                     |              |
| GEPP_11                                       | 0,670    |                     |                     |              |
| GEPP_2                                        | 0,711    |                     |                     |              |
| GEPP_8                                        | 0,675    |                     |                     |              |

|                              |       |              |              |              |
|------------------------------|-------|--------------|--------------|--------------|
| GEPP_9                       | 0,734 |              |              |              |
| <b>Succès Projet_Gestion</b> |       | <b>0,618</b> | <b>0,794</b> | <b>0,562</b> |
| SP_3                         | 0,711 |              |              |              |
| SP_4                         | 0,796 |              |              |              |
| SP_5                         | 0,740 |              |              |              |
| <b>Succès Projet_Impact</b>  |       | <b>0,669</b> | <b>0,858</b> | <b>0,752</b> |
| SP_1                         | 0,866 |              |              |              |
| SP_2                         | 0,868 |              |              |              |

*Source : Obtenu par le biais de SmartPLS*

#### *Validité discriminante*

La validité convergente étant vérifiée, nous pouvons examiner la validité discriminante, (Bagozzi & Phillips, 1982). Pour ce faire, nous nous sommes basés sur le critère de Fornell & Larcker (1981) selon lequel les racines carrées des AVE doivent être supérieures aux corrélations entre variables latente, et sur le ratio hétéro-trait-monotrait (HTMT) qui doit être inférieur à 0,85 (Henseler et al., 2015). Les résultats présentés dans le tableau 5 montrent que les racines carrées de l'AVE sont supérieures aux corrélations entre variables latentes. A la lumière également du tableau 6, on peut remarquer que les valeurs des ratios sont inférieures à 0.85. Par conséquent, la validité discriminante est vérifiée.

**Tableau 5 : Validité discriminante – critère de Fornell-Larcker**

| <b>Construits</b>                               | <b>1</b>     | <b>2</b>     | <b>3</b>     | <b>4</b>     |
|-------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 Compétences sociales (CS)                     | <b>0,744</b> |              |              |              |
| 2 Gestion Efficace des Parties Prenantes (GEPP) | 0,134        | <b>0,678</b> |              |              |
| 3 Succès Projet_Gestion                         | 0,269        | 0,238        | <b>0,750</b> |              |
| 4 Succès Projet_Impact                          | -0,020       | 0,311        | 0,123        | <b>0,867</b> |

*Source : Obtenu par le biais de SmartPLS*

**Tableau 6 : Validité discriminante – Ratio HTMT (Henseler et al., 2015)**

| <b>Construits</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| CS                |          |          |          |          |          |
| GEPP              | 0,226    |          |          |          |          |
| SP_Gestion        | 0,371    | 0,338    |          |          |          |
| SP_Impact         | 0,183    | 0,417    | 0,264    |          |          |
| CS x GEPP         | 0,148    | 0,456    | 0,328    | 0,228    |          |

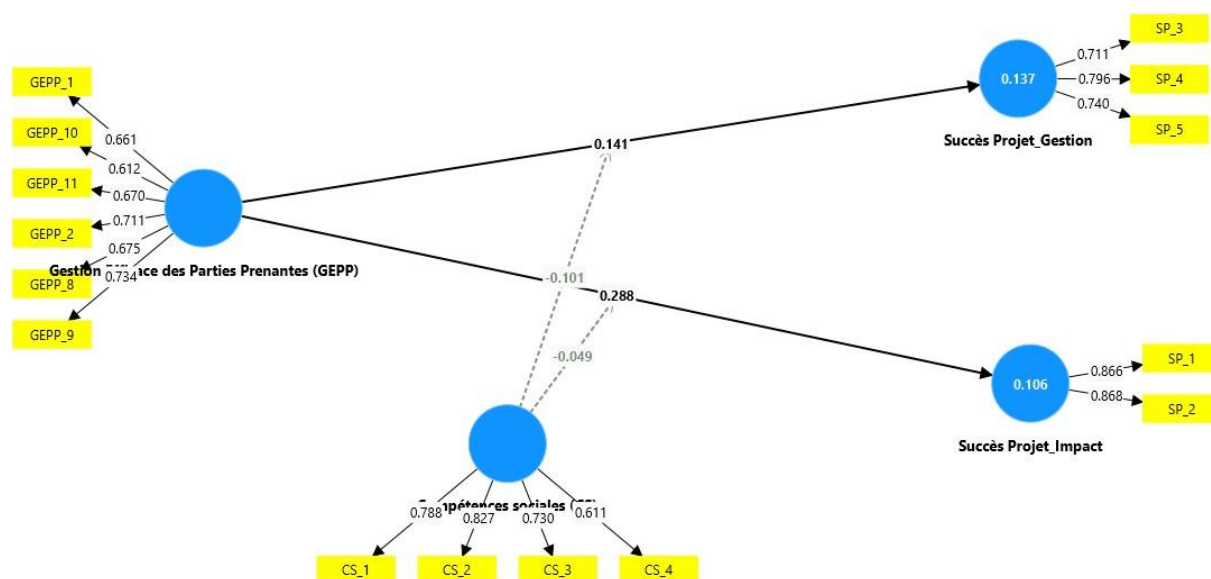
*Source : Obtenu par le biais de SmartPLS*

### 3.3 Test des hypothèses

Le Graph 1 ci-dessous montre que l'influence de la gestion efficace des parties prenantes sur le succès de la gestion du projet n'est pas significative ( $\beta=0,141$  ;  $p=0,110$ ). Par conséquent, notre première hypothèse (H1), qui supposait un effet positif et significatif de la gestion des parties prenantes sur le succès de la gestion du projet, est rejetée. Par contre, les résultats mettent en évidence l'influence directe positive et significative de la gestion efficace des parties prenantes sur l'impact des projets de développement international ( $\beta=0,288$  ;  $p<0,01$ ). Ce résultat valide notre deuxième hypothèse (H2) qui avançait qu'une gestion efficace des parties prenantes influe positivement et significativement sur l'impact du projet.

Par ailleurs, nos résultats mettent en évidence l'influence négative et significative du terme d'interaction « compétences sociales x gestion efficace des parties prenantes » sur le succès de la gestion ( $\beta=-0,101$  ;  $p=0,045<0,05$ ). Ainsi, notre hypothèse 3, qui postulait que les compétences sociales agissent en tant que modérateur dans la relation entre la gestion efficace des parties prenantes et le succès de la gestion du projet, est confirmée. Cependant, l'interaction entre les compétences sociales et une gestion efficace des parties prenantes n'a pas montré une influence significative sur l'impact des projets internationaux ( $\beta=-0,049$  ;  $p=0,430$ ). Par conséquent, notre hypothèse 4, qui avançait que les compétences sociales agissent en tant que modérateur dans la relation entre la gestion efficace des parties prenantes et l'impact du projet, est réfutée. D'autres résultats importants à mentionner concernent la relation entre les compétences sociales et chacune des dimensions du succès des projets. En effet, tandis que les compétences sociales ont une influence positive et significative sur le succès de la gestion du projet ( $\beta=0,228$  ;  $p=0,002<0,01$ ), elles présentent une corrélation négative mais non significative avec l'impact du projet ( $\beta=-0,070$  ;  $p=0,443$ ).

**Graph 1 : Modèle structurel testé**



*Source : Obtenu par le biais de SmartPLS*

## 4 Discussion, implications et conclusion

Cet article visait à mieux comprendre l'influence de la gestion efficace des parties prenantes sur le succès de la gestion du projet et sur l'impact du projet, en introduisant une variable modératrice originale : les compétences sociales. Elle apporte plusieurs contributions qu'il convient de présenter à la lumière des résultats obtenus.

### 4.1 Contributions théoriques

D'un point de vue théorique, cette étude fournit des résultats d'intérêt qui consolident la littérature relative à l'influence de la gestion efficace des parties prenantes sur le succès multidimensionnel des projets aux confins du développement et de la gestion des projets. Le premier résultat d'intérêt concerne l'effet direct et positif de la gestion des parties prenantes sur l'impact des projets. Ce résultat suggère que, pour garantir le succès du projet à long terme, les différents acteurs (planificateurs, superviseurs, gestionnaires de projet, intervenants, bailleurs de fonds) devraient promouvoir la participation et l'implication des parties prenantes (Bandé et al., 2024 ; Nguyen & Mohamed, 2021). En d'autres termes, ce résultat souligne l'importance de bien gérer et impliquer les parties prenantes tout au long du processus du projet pour améliorer ses résultats et son influence.

Cette étude quantitative confirme, et complète ainsi, les résultats issus de recherches antérieures (Saad, Zahid & Muhammad, 2022 ; Maqbool, Deng, & Rashid, 2020). Du reste, la littérature disponible a jusque-là exploré le lien empirique entre la gestion des parties prenantes et le succès global de projet. Cette recherche met clairement en évidence la nature de cette relation causale en se focalisant plutôt sur les dimensions du succès de projet.

En outre, notre recherche, qui mobilise une mesure multidimensionnelle du succès des projets internationaux, souligne l'absence d'une influence majeure et directe de la gestion efficace des parties prenantes sur le succès à court terme, c'est-à-dire le succès de la, gestion du projet. Le contexte des projets internationaux, caractérisé par une multitude de parties prenantes aux intérêts divergents, peut expliquer un tel résultat (Bandé et al., 2024). En effet, les défis particuliers liés aux parties prenantes dans ces contextes pourraient rendre l'influence directe de la gestion des parties prenantes sur le succès à court terme moins évidente. De même, les objectifs à court terme tels que respecter les délais, le budget et la qualité peuvent parfois entrer en conflit avec les efforts déployés pour gérer les relations avec les parties prenantes. Les gestionnaires de projet peuvent en fait être davantage concentrés sur la réalisation des tâches immédiates plutôt que sur la construction de relations à long terme.

Quoiqu'il en soit, l'une des principales contributions de cet article réside dans le fait qu'il comble une lacune importante dans la recherche empirique en explorant l'impact d'autres variables sur le succès multidimensionnel des projets, contrairement aux études antérieures qui se concentraient principalement sur l'influence globale du succès du projet. En mettant en effet en lumière cette dimension plus large du succès des projets, cette recherche apporte une perspective plus approfondie et nuancée sur les facteurs qui peuvent influencer les résultats des projets. De plus, une autre contribution significative de cette étude réside dans le fait qu'elle met en évidence le rôle crucial de la gestion des parties prenantes en tant que catalyseur du succès à long terme des projets de développement international. En validant l'importance de la gestion des parties prenantes dans la

durabilité et la réussite continue des projets internationaux, cette recherche apporte une reconnaissance nouvelle et essentielle à un aspect souvent négligé mais crucial de la gestion de projet. Par ailleurs, cette recherche présente des résultats qui mettent en évidence un effet modérateur négatif des compétences sociales dans la relation entre la gestion efficace des parties prenantes et le succès de la gestion du projet. Cela signifie que l'effet modérateur négatif des compétences sociales réduit l'influence de la gestion des parties prenantes sur le succès de la gestion du projet. Le rôle modérateur des compétences sociales a été effectivement mis en évidence dans la littérature (Zaman et al., 2019). En effet, bien que les compétences sociales soient généralement perçues comme un atout dans la gestion des parties prenantes, elles peuvent également avoir des effets modérateurs négatifs sur le succès des projets. Cela peut se manifester par des comportements de manipulation, des conflits d'intérêts, une communication inefficace et une dépendance excessive aux relations personnelles. De plus, des compétences sociales moins développées pourraient entraver la capacité des parties prenantes à interagir efficacement dans le cadre du projet. En fait, lorsque les compétences sociales développées par les acteurs sont faibles, elles peuvent réduire l'impact positif de la gestion des parties prenantes sur le succès du projet. En d'autres termes, même si la gestion des parties prenantes est bien exécutée, des insuffisances constatées dans les compétences sociales pourraient contrecarrer ses effets bénéfiques sur le projet.

## **4.2 Implications managériales**

Les résultats de cette recherche interpellent les coordonnateurs, chefs ou gestionnaires de projet sur la nécessité d'améliorer leur approche de gestion des parties prenantes, en adoptant une vision plus holistique du succès du projet, en investissant dans le développement des compétences sociales et en adoptant des stratégies à long terme pour garantir le succès continu des projets internationaux. L'établissement de relations solides en acteurs de projet, l'efficacité de la communication et la réponse aux besoins et attentes des parties prenantes permettront de maximiser les chances de succès du projet. Pour ce faire, il conviendrait de proposer des programmes de formation et de renforcement

des capacités aux gestionnaires de projets et aux parties prenantes afin d'améliorer leurs compétences sociales et en matière d'engagement des parties prenantes (Haar, 2024 ; Kacou et al., 2022). A cet effet, des ateliers et séminaires pratiques pourraient permettre de doter les praticiens d'outils et de techniques nécessaires pour gérer efficacement les relations avec les parties prenantes et maximiser la réussite du projet. Enfin, si l'on veut que les projets soient de véritables vecteurs de changement à long terme, il est impératif de créer et de distribuer de la valeur à l'ensemble des parties prenantes, y compris les bénéficiaires ou les parties prenantes externes non marchandes, en tenant compte des revendications, notamment économiques et légales (Bandé et al., 2024 ; Ika et Pinto, 2022).

#### **4.3 Limites et perspectives de recherche**

Cette recherche repose sur des données quantitatives. Une approche méthodologique mixte (quantitative et qualitative) pourrait permettre d'obtenir des résultats plus nuancés. Une étude de cas multiple avec des comparaisons serait probablement plus intéressante, offrant ainsi des résultats beaucoup plus approfondis. En outre, cette recherche porte uniquement des projets financés grâce à l'aide bilatérale et multilatérale. Ainsi, une recherche future pourrait reproduire la nôtre en se focalisant sur le cas des projets publics (Gasik, 2016). De plus, étant donné que le contexte de mise en œuvre et les caractéristiques des projets pourraient influencer les relations examinées dans cette recherche (Bandé et al., 2024), il serait intéressant de les intégrer dans le modèle pour une compréhension plus approfondie des résultats.

#### **4.4 Conclusion**

En définitive, cette recherche permet d'améliorer la compréhension de la relation entre la gestion efficace des parties prenantes et les dimensions du succès du projet (succès à court terme ou succès de la gestion du projet, et succès à long terme ou impact du projet) dans le contexte de développement international. Elle a le mérite d'avoir réalisé une étude quantitative, introduisant une variable modératrice inédite à savoir les compétences sociales. Au-delà des apports théoriques et de la contribution managériale discutés précédemment, cette recherche est, à notre connaissance, la

première du genre menée en Afrique pour explorer les relations identifiées et ce, dans le contexte des projets de développement international.

## RÉFÉRENCES

- Amadi, C., Carrillo, P., & Tuuli, M. (2018). Stakeholder management in PPP projects: external stakeholders' perspective. *Built Environment Project and Asset Management*, 8(4), 403-414.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Bagozzi, R. P., & Phillips, L. W. (1982). Representing and testing organizational theories: A holistic construal. *Administrative science quarterly*, 459-489.
- Bandé, A., Ika, L. A., & Ouédraogo, S. (2024). Beneficiary participation is an imperative, not an option, but does it really work in international development projects? *International Journal of Project Management*, 42(1), 102561. [doi.10.1016/j.ijproman.2024.102561](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102561)
- Bayiley, Y. T., & Teklu, G. K. (2016). Success factors and criteria in the management of international development projects: Evidence from projects funded by the European Union in Ethiopia. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 562-582.
- Brunet, M., & Gril, E. (2023). La gestion de projet en contexte organisationnel : un potentiel inexploité. *Gestion*, 48(2), 36-39.
- Brunet, M., & Romero-Torres, A. (2021). *La gestion de projets au Québec : des cas pour illustrer une expertise en croissance*. Editions JFD.
- Chasanah, N., Gunawan, I., & Baroudi, B. (2024). International development project success: A literature review. *Journal of International Development*, 36(1), 146-171.
- Cleland, D. I. (1997). Project stakeholder management. *Project management handbook*, 275-301.
- Dagot, L., & Perié, O. (2014). Le burnout et la dissonance émotionnelle dans l'activité de care en centre d'appel. *Le travail humain*, 77(2), 155-175.
- Derakhshan, R., Turner, R., & Mancini, M. (2019). Project governance and stakeholders: a literature review. *International Journal of Project Management*, 37(1), 98-116.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International journal of project management*, 22(1), 19-31.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International journal of project management*, 23(3), 237-252.
- Diyagama, D., Victar, H. C., Waidyasekara, A. S., & Rameezdeen, R. (2024). Managing external stakeholders influences in mega construction projects. *International Journal of Construction Management*, 24(8), 809-819.
- El Hajri, A., & Daboné, S. (2019). L'implication des parties prenantes dans l'implantation d'un projet de développement : cas de la mise en œuvre des infrastructures sur le site de l'Université Ouaga II. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(1), 54-73.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of management*, 31(1), 126-152.
- Ferris, G. R., Witt, L. A., & Hochwarter, W. A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of applied psychology*, 86(6), 1075.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Freeman, R. E. (2001). A stakeholder theory of the modern corporation. *Perspectives in Business Ethics*, 3(144), 38-48.

- Gasik, S. (2016). Are public projects different than projects in other sectors? Preliminary results of empirical research. *Procedia Computer Science*, 100, 399-406.
- Gasik, S. (2023). Some insights on the future of project management in public administration. *Revista de Gestão e Projetos*, 14(3), 27-39.
- Gasik, S. (2023). Some insights on the future of project management in public administration. *Revista de Gestão e Projetos*, 14(3), 27-39.
- Godenhjelm, S., Lundin, R. A., & Sjöblom, S. (2015). Projectification in the public sector—the case of the European Union. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(2), 324-348.
- Golini, R., & Landoni, P. (2014). International development projects by non-governmental organizations: an evaluation of the need for specific project management and appraisal tools. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 32(2), 121-135.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 115-135.
- Hodgson, D. E., Fred, M., Bailey, S., & Hall, P. (Eds.). (2019). *The projectification of the public sector*. New York: Routledge.
- Ika, L. A. (2015). Opening the black box of project management: Does World Bank project supervision influence project impact? *International Journal of Project Management*, 33(5), 1111-1123.
- Ika, L. A., & Munro, L. T. (2022). Tackling grand challenges with projects: Five insights and a research agenda for project management theory and practice. *International Journal of Project Management*, 40(6), 601-607.
- Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The “re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, 40(7), 835-848.
- Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2012). Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *International journal of project management*, 30(1), 105-116.
- Ika, L. A., Locatelli, G., & Drouin, N. (2024). Policy-driven projects: Empowering the world to confront grand challenges. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.09.001>
- Ika, L., & Saint-Macary, J. (2023). *Managing fuzzy projects in 3D: a proven, multi-faceted blueprint for overseeing complex projects*. McGraw Hill Professional.
- Kacou, K. P., Ika, L. A., & Munro, L. T. (2022). Fifty years of capacity building: Taking stock and moving research forward. *Public Administration and Development*, 42(4), 215-232.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration (ijec)*, 11(4), 1-10.
- Maqbool, R., Deng, X., & Rashid, Y. (2020). Stakeholders' satisfaction as a key determinant of critical success factors in renewable energy projects. *Energy, Sustainability and Society*, 10, 1-15.
- Mazouz, B. (2017). *Gestion de projets en contexte public*. PUQ.
- Mbengue, A., & Sané, S. (2013). Capacité d'apprentissage organisationnel : analyse théorique et étude empirique dans le contexte des équipes de projets d'aide publique au développement. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 30(1), i-xvi.
- Nguyen, T. S., & Mohamed, S. (2018, July). Stakeholder management in complex projects. In *The 7th World Construction Symposium* (pp. 497-506).
- Nguyen, T. S., & Mohamed, S. (2021). Mediation Effect of Stakeholder Management between Stakeholder Characteristics and Project Performance. *Journal of Engineering, Project & Production Management*, 11(2), 102-117.
- Nieto-Rodriguez, A. (2021). The project economy has arrived. *Harvard business review*, 99(6), 38-45.

- Notari, M., Baumgartner, A., & Herzog, W. (2014). Social skills as predictors of communication, performance and quality of collaboration in project-based learning. *Journal of Computer Assisted Learning*, 30(2), 132-147.
- Paillé, P., Valéau, P., & Carballo-Penela, A. (2023). Green rewards for optimizing employee environmental performance: Examining the role of perceived organizational support for the environment and internal environmental orientation. *Journal of Environmental Planning and Management*, 66(14), 2810-2831.
- Pinto, J. K., Davis, K., Ika, L. A., Jugdev, K., & Zwikael, O. (2022). Coming to terms with project success: Current perspectives and future challenges. *International Journal of Project Management*, 40(7), 831-834.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Prebanić, K. R., & Vukomanović, M. (2023). *Exploring Stakeholder Engagement Process as the Success Factor for Infrastructure Projects*. *Buildings*, 13 (7), 1785.
- Reio Jr, T. G. (2010). The threat of common method variance bias to theory building. *Human Resource Development Review*, 9(4), 405-411.
- Saad, A., Zahid, S. M., & Muhammad, U. B. (2022). Role of awareness in strengthening the relationship between stakeholder management and project success in the construction industry of Pakistan. *International Journal of Construction Management*, 22(10), 18841893.
- Sawadogo, D., Sané, S., & Kaboré, S. E. (2022). Sustainability management and the success of international development projects: The role of political and social skills. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 4(2), 178-192.
- Schoeb, G., Lauzier, M., & Courcy, F. (2019). La satisfaction des attentes de soutien de l'apprenant : vers un examen nuancé de l'effet du soutien du supérieur immédiat sur le transfert des apprentissages. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(3), 177190.
- Sharma, A., Dwivedi, Y. K., Arya, V., & Siddiqui, M. Q. (2021). Does SMS advertising still have relevance to increase consumer purchase intention? A hybrid PLS-SEM-neural network modelling approach. *Computers in Human Behavior*, 124, 106919.
- Waqar, A., Qureshi, A. H., Othman, I., Saad, N., & Azab, M. (2024). Exploration of challenges to deployment of blockchain in small construction projects. *Ain Shams Engineering Journal*, 15(2), 102362.
- Waters, E., & Sroufe, L. A. (1983). Social competence as a developmental construct. *Developmental review*, 3(1), 79-97.
- Yun, Y. J., & Lee, K. J. (2017). Social skills as a moderator between R&D personnel's knowledge sharing and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 387400.
- Zaman, U., Jabbar, Z., Nawaz, S., & Abbas, M. (2019). Understanding the soft side of software projects: An empirical study on the interactive effects of social skills and political skills on complexity-performance relationship. *International Journal of Project Management*, 37(3), 444-460.
- Zat'ková, T. Š., & Poláček, M. (2015). Social skills as an important pillar of managerial success. *Procedia Economics and Finance*, 34, 587-593.