

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

L'IMPORTANCE DE LA GESTION DES PARTIES PRENANTES DANS LES PROJETS  
INTERNATIONAUX DE DEVELOPPEMENT : LES FACTEURS DE REUSSITE

MÉMOIRE PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA  
MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR  
MARIE FATOU CAMARA

DECEMBRE 2025

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

*A la mémoire de ma grand-mère bien aimée, Marie Christine Soumah, tu n'es plus là aujourd'hui, mais ta force et ta sagesse continuent de me guider. Tu m'as appris que la persévérance était la clé de toute réussite, et ce mémoire en est la preuve. Les valeurs que tu m'as transmises sont le fondement de ce travail. Merci de m'avoir montré que les rêves sont accessibles à ceux qui osent les poursuivre avec détermination.*

*A ta mémoire, et à tous ceux qui comme toi, nous inspirent même après leur départ.*

## REMERCIEMENTS

En refermant ce chapitre de ma vie universitaire, mon cœur déborde de reconnaissance envers ceux qui ont illuminé ce parcours de leur présence et de leur soutien.

A mes parents Nazir et Dounaba, les architectes de mes rêves, merci d'avoir été ce roc sur lequel j'ai toujours pu m'appuyer. Vos sacrifices silencieux et votre amour inconditionnel ont été ma plus grande force. Chacune de mes réussites porte l'empreinte de votre dévouement.

Mes tantes Joséphine Émilie et Ndeye Berthe, vous avez été l'ange gardien de mes études à l'étranger. Sans votre générosité et votre bienveillance, ce rêve serait resté lettre morte. Vous avez transformé mes aspirations en réalité, et pour cela, ma gratitude est éternelle.

A ma tante Marie Diagne et à son mari Harouna, à mes petits anges Racky et Muhammad, qui ont fait de leur maison mon deuxième foyer. Votre accueil chaleureux et votre tendresse m'ont permis de garder le cap, même loin des miens. Vous avez été ma famille de cœur.

Mon oncle Omar, vous qui avez semé les graines de la confiance en moi depuis mes premiers pas. Vos paroles encourageantes et votre foi inébranlable en mes capacités ont fait fleurir en moi cette force tranquille qui m'anime aujourd'hui. Vous m'avez appris à croire en mes rêves avant même que je ne sache les nommer.

A mon oncle Lamine Djigo, votre présence rassurante et votre soutien indéfectible ont été comme une boussole dans ce voyage académique. Merci d'avoir toujours cru en moi.

Je tiens à exprimer ma plus profonde gratitude à mon directeur de mémoire, Alencar Soares Bravo. Votre disponibilité, votre patience et vos précieux conseils ont été les phares qui ont guidé ce travail vers son accomplissement. Plus qu'un encadrant, vous avez été un mentor dont les enseignements dépassent largement le cadre académique.

À Jean-Luc, mon complice, mon refuge.

Tu as porté ce projet avec moi sans jamais te plaindre, célébré chaque petite victoire comme si c'était la tienne, et transformé les moments les plus difficiles en souvenirs que je chérirai toujours. Sans toi, ces pages seraient restées blanches. Merci d'avoir cru en nous, en moi, en ce rêve.

A tous ceux qui, dans l'ombre ou la lumière, ont contribué à faire de ce rêve une réalité, mon cœur vous dit merci. Ce mémoire est aussi le vôtre, car il porte en lui un peu de chacun d'entre vous.

## AVANT-PROPOS

Ce mémoire est l'aboutissement d'un long parcours académique, mais aussi personnel, jalonné d'efforts, de questionnements et d'apprentissages. Il reflète l'engagement que j'ai voulu consacrer à la compréhension des dynamiques humaines et stratégiques qui influencent la réussite des projets, en particulier à travers la gestion des parties prenantes. Je tiens à remercier chaleureusement mon directeur de mémoire pour son accompagnement rigoureux et bienveillant, ainsi que tous les enseignants qui ont enrichi ma réflexion au fil des sessions.

Mes remerciements s'adressent aussi aux professionnels qui ont accepté de participer à mon enquête et dont les réponses ont constitué une base précieuse pour cette recherche. Enfin, je dédie ce travail à ma famille et à l'amour de ma vie, dont le soutien constant m'a porté tout au long de ce chemin. Ce mémoire est aussi le leur.

## RÉSUMÉ

Ce mémoire de maîtrise explore le rôle central de la gestion des parties prenantes dans la réussite des projets. À travers une approche théorique appuyée par une enquête de terrain, il met en lumière l'influence des dimensions telles que l'identification des parties prenantes, l'analyse de leur pouvoir, l'engagement, la communication, la gestion des attentes, ainsi que la participation active, sur des variables clés telles que le coût, la qualité, les délais, la performance globale et la satisfaction client.

L'étude repose sur une revue de la littérature, suivie d'une analyse des réponses obtenues à un questionnaire diffusé auprès de professionnels du domaine. Les résultats révèlent une convergence significative des perceptions quant à l'impact positif de pratiques rigoureuses de gestion des parties prenantes sur les indicateurs de performance projet. Le mémoire conclut sur des recommandations pratiques pour intégrer plus efficacement ces dimensions dans la conduite des projets, tout en proposant des pistes de recherche futures sur l'optimisation de la gestion relationnelle en contexte organisationnel.

**Mots-clés : Gestion des parties prenantes, réussite de projet, communication, engagement, performance des projets, efficacité organisationnelle, conflits, satisfaction des clients, coût, délais, questionnaire de recherche, analyse empirique, management de projet.**

## TABLE DES MATIÈRES

### TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>III</b>
<b>AVANT-PROPOS.....</b>	<b>V</b>
<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>VI</b>
<b>CHAPITRE I - INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1.1 Contexte.....	1
1.2 Problématique générale .....	2
1.3 Problématique spécifique.....	3
1.4 Localisation de la recherche .....	4
1.5 Objectifs et questions de recherche .....	6
1.6 Périmètre de la recherche.....	9
<b>CHAPITRE II - REVUE DE LA LITTÉRATURE .....</b>	<b>11</b>
2.1 Objectif 1 : Identifier/Définir la gestion des parties prenantes et son importance dans les projets internationaux.....	11
2.1.1 QR 1.1 : Qu'est-ce que la gestion des parties prenantes ?.....	11
2.1.2 QR 1.2 : Quels sont les avantages d'une gestion efficace des parties prenantes ?.....	12
2.2 Objectif 2 : Identifier/Définir la réussite du projet et ses différentes dimensions .....	14
2.2.1 QR 2.1 : Qu'est-ce qu'un projet réussi ?.....	14
2.2.2 QR 2.2 : Quels sont les critères clés pour mesurer la réussite d'un projet ? .	17
2.3 Objectif 3 : Identifier/Définir la communication et son rôle dans la gestion des parties prenantes.....	19
2.3.1 QR 3.1 : Comment la communication influence-t-elle les relations avec les parties prenantes ?.....	20
2.3.2 QR 3.2 : Quelles sont les stratégies de communication efficaces pour impliquer les parties prenantes ?.....	21
2.4 Objectif 4 : Identifier/Définir la gestion des conflits et son importance dans les projets .....	24
2.4.1 QR 4.1 : Quels sont les types de conflits qui peuvent survenir dans un projet ?.....	24
2.4.2 QR 4.2 : Quelles sont les méthodes efficaces pour gérer les conflits et minimiser leur impact négatif sur le projet ? .....	26

2.5	Objectif 5 : Analyser/Comprendre l'influence de la gestion des parties prenantes sur la réussite des projets internationaux de développement.....	30
2.5.1	QR 5.1 : Comment les pratiques de gestion des parties prenantes (identification, engagement, consultation) influencent-elles l'atteinte des objectifs et l'efficacité globale des projets internationaux de développement ?.....	30
2.5.2	QR 5.2 : Quels sont les critères de succès pertinents pour évaluer l'impact de la gestion des parties prenantes dans le contexte spécifique des projets de développement à l'international ?.....	31
2.6	Objectif 6 : Analyser/Comprendre comment la communication influence la relation entre la gestion des parties prenantes et la réussite des projets internationaux de développement.....	37
2.6.1	QR 6.1 : De quelle manière la communication (qualité, clarté, canaux utilisés) entre les acteurs impliqués dans un projet de développement international module-t-elle l'impact de la gestion des parties prenantes sur les résultats du projet ?.....	37
2.6.2	QR 6.2 : Comment les stratégies de communication adaptées aux contextes multiculturels et aux enjeux spécifiques des projets internationaux contribuent-elles à renforcer la collaboration et l'atteinte des objectifs ?.....	38
2.7	Objectif 7 : Analyser/Comprendre comment la gestion des conflits modère la relation entre la gestion des parties prenantes et la réussite des projets internationaux de développement.....	40
2.7.1	QR 7.1 : Dans quelle mesure les mécanismes de gestion des conflits (prévention, résolution, modes de gestion des désaccords) influencent-ils la relation entre la gestion des parties prenantes et le succès des projets de développement à l'international ?.....	41
2.7.2	QR 7.2 : Comment une approche proactive de la gestion des conflits, tenant compte des rationalités et des attentes des différentes parties prenantes, favorise-t-elle l'intégration des objectifs et l'atteinte de l'efficacité sociale du projet ?.....	42
2.8	Cadre conceptuel final de la recherche.....	46
	<b>CHAPITRE III - MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>48</b>
3.1	Contexte d'étude.....	48
3.2	Échantillonnage.....	50
3.2.1	Population cible et critères d'inclusion.....	50
3.2.2	Taille et méthode d'échantillonnage.....	51
3.2.3	Stratégie de collecte des données.....	51
3.2.4	Structure du questionnaire.....	51
3.2.5	Considérations éthiques et limites.....	52
	<b>CHAPITRE IV - PRODUCTION DES RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION.....</b>	<b>53</b>

4.1 Influence des Pratiques de Gestion des Parties Prenantes sur le Coût, la Qualité et les Délais .....	53
4.1.1 Influence sur le Coût des Projets .....	53
4.1.2 Influence sur la Qualité des Projets .....	55
4.1.3 Influence sur le Délai des Projets .....	56
4.2 Rôle Modérateur de la Communication sur la Réussite du Projet .....	57
4.2.1 Influence sur l'Efficacité.....	57
4.2.2 Influence sur l'Effizienz .....	58
4.2.3 Influence sur l'Effectivité.....	58
4.3 Rôle Modérateur de la Gestion des Conflits sur la Réussite du Projet .....	59
<b>CHAPITRE V - DISCUSSION DES RESULTATS .....</b>	<b>66</b>
5.3 Discussion sur le Rôle Modérateur de la Gestion des Conflits (Objectif 7) .....	69
<b>CHAPITRE VI - CONCLUSION, APPORTS ET PERSPECTIVES.....</b>	<b>71</b>
6.1 Synthèse conclusive : De la théorie à la pratique.....	71
6.2 Apports de la recherche .....	72
6.2.1 Apport théorique.....	72
6.2.2 Recommandations Managériales .....	72
6.3 Limites et Perspectives de Recherche.....	73
6.3.1 Limites de la recherche.....	73
6.3.2 Pistes de recherche futures.....	73
6.3.3 Mesurer l'impact objectif .....	74
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>75</b>
<b>ANNEXE A.....</b>	<b>82</b>
<b>FORMULAIRE DE CONSENTEMENT .....</b>	<b>82</b>
<b>ANNEXE B.....</b>	<b>84</b>
<b>QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE .....</b>	<b>84</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
Tableau 1: Objectifs et questions de recherche.....	7
Tableau 2: Synthèse des indicateurs clés de la gestion des parties prenantes (PP) dans la littérature .....	14
Tableau 3: Critères élargis de mesure de la réussite des projets .....	19
Tableau 4: Dimensions de la communication .....	24
Tableau 5: Dimensions de la gestion proactive des conflits .....	29
Tableau 6: Critères de succès pour l'évaluation de l'impact de la gestion des parties prenantes en développement international .....	34
Tableau 7: Indicateurs clés de la communication comme facteur de renforcement de la collaboration interculturelle .....	40
Tableau 8: Dimensions des mécanismes de gestion proactive des conflits pour l'intégration des objectifs.....	45
Tableau 9 : Synthèse des objectifs de recherche, des questions et des réponses (Validation Théorique et Empirique) .....	61
Tableau 10: Synthèse de l'influence des pratiques de gestion des parties prenantes sur la triple contrainte .....	66
Tableau 11: Synthèse du rôle modérateur de la communication sur la réussite du projet ...	68
Tableau 12: Synthèse du rôle modérateur de la gestion des conflits .....	69

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure</b>	<b>Page</b>
Figure 1: Localisation de la recherche .....	5
Figure 2: Cadre conceptuel préliminaire.....	6
Figure 3 : Cadre conceptuel de la recherche .....	47
Figure 4: Saunder's Research Onion .....	50
Figure 5: Résultats de l'influence sur le Coût des Projets .....	53
Figure 6: Résultats de l'influence sur la qualité des projets .....	55
Figure 7: Résultats de l'influence sur le délai des projets .....	56
Figure 8: Résultats de l'influence sur l'efficacité .....	57
Figure 9: Résultats de l'influence sur l'efficience.....	58
Figure 10: Résultats de l'influence sur l'effectivité .....	59
Figure 11: Résultats de la modération de la réussite par la gestion des conflits .....	60

## CHAPITRE I - INTRODUCTION

### 1.1 Contexte

Dans un monde de plus en plus interconnecté, la gestion efficace des projets internationaux de développement est devenue essentielle pour atteindre des objectifs socio-économiques durables. L'Afrique de l'Ouest, riche en diversité culturelle et en ressources naturelles, est une région où les besoins de développement sont pressants. Selon la Banque mondiale (2021), les pays de cette région, dont le Sénégal, font face à des défis variés tels que la pauvreté, l'accès limité à l'éducation, l'insécurité alimentaire et les impacts du changement climatique. Dans ce contexte, les initiatives de développement, souvent soutenues par des acteurs internationaux tels que le Canada, jouent un rôle crucial dans la promotion d'un développement inclusif et durable.

Le Canada, en tant que pays donateur, a engagé des ressources significatives dans des projets de développement en Afrique de l'Ouest, en mettant l'accent sur des secteurs clés tels que la santé, l'éducation, l'agriculture et la bonne gouvernance. Des études, comme celles de Riddell (2007), montrent que ces projets incluent des programmes d'amélioration de la santé maternelle et infantile, des initiatives de renforcement des capacités éducatives, des projets d'agriculture durable et des efforts pour promouvoir la participation civique et la transparence gouvernementale. Cette aide ne se limite pas seulement à un soutien financier ; elle inclut également un transfert de compétences, la promotion de partenariats locaux et la sensibilisation aux problématiques sociales et environnementales. Cependant, la réussite de ces projets ne dépend pas uniquement de la qualité des ressources mobilisées ou des stratégies mises en œuvre. Elle repose également sur la capacité à identifier, engager et gérer les parties prenantes impliquées dans chaque initiative.

La gestion des parties prenantes est un processus complexe qui nécessite une compréhension approfondie des dynamiques sociales, politiques et économiques au sein des pays partenaires. Selon Freeman (1984), chaque acteur, qu'il s'agisse des gouvernements locaux, des ONG, des communautés bénéficiaires ou des entreprises privées, apporte des perspectives et des intérêts variés. Ignorer ces divers points de vue peut mener à des échecs dans la mise en œuvre des projets, à un manque d'adhésion des bénéficiaires, et finalement à des résultats insatisfaisants. Ainsi, pour maximiser l'impact des projets canadiens en Afrique de l'Ouest, il est impératif d'adopter une approche centrée sur la gestion des parties prenantes. Également, selon Diallo et Thuillier (2005), la nature multiculturelle et multi-organisationnelle de ces projets exige une

approche de gestion sophistiquée, capable de naviguer à travers les différences de perception, d'attentes et de modes de fonctionnement des diverses parties prenantes impliquées.

Dans ce mémoire, nous examinerons en profondeur l'importance de cette gestion dans le cadre des projets de développement international, en mettant particulièrement l'accent sur les initiatives canadiennes au Sénégal, notamment dans le domaine de la santé et de l'éducation. Nous élargirons également notre analyse à d'autres pays d'Afrique de l'Ouest, comme le Burkina Faso, où des projets similaires de développement communautaire et d'autonomisation des femmes sont en cours. En nous appuyant sur des travaux tels que ceux de Brinkerhoff (2002), nous explorerons les facteurs clés qui contribuent à la réussite de ces projets, en soulignant comment une interaction proactive et respectueuse avec les parties prenantes peut transformer des initiatives potentiellement bénéfiques en succès tangibles et durables.

## **1.2 Problématique générale**

La gestion des parties prenantes dans les projets de développement international soulève une question cruciale : Comment l'interaction entre la gestion des parties prenantes, la gestion des conflits et la communication interculturelle influence-t-elle la réussite des projets de développement canadiens dans des contextes socio-culturels et politiques complexes, tels que ceux du Sénégal et du Burkina Faso ?

La gestion efficace des différences culturelles constitue un levier stratégique majeur dans les projets internationaux. Elle améliore la communication, réduit les malentendus, et favorise un climat de confiance entre les acteurs (Project Management Institute, 2023).

La diversité culturelle représente à la fois un défi et une opportunité. Une mauvaise gestion des différences peut générer des conflits latents, tandis qu'une approche inclusive renforce la coopération (UNESCO, 2023).

Cette problématique s'appuie sur plusieurs dimensions théoriques et pratiques. Selon Freeman (1984), la théorie des parties prenantes souligne l'importance d'engager divers acteurs, chacun ayant des intérêts spécifiques qui peuvent affecter la mise en œuvre des projets. Cependant, cet engagement doit être complété par une gestion efficace des conflits potentiels, comme le

suggère Rahim (2002), qui met en avant l'importance de stratégies de résolution adaptées aux contextes culturels.

De plus, Hall (1976) insiste sur l'importance de la communication interculturelle dans les projets internationaux. Dans des pays comme le Sénégal et le Burkina Faso, où les dynamiques culturelles sont complexes, une communication adaptée est essentielle pour éviter les malentendus et favoriser la collaboration.

Enfin, la notion de compétence culturelle, développée par Sue et al. (1992), souligne l'importance pour les acteurs canadiens de développer une compréhension approfondie des contextes locaux. Cette compétence est cruciale pour naviguer efficacement entre la gestion des parties prenantes, la résolution des conflits et la communication interculturelle.

En somme, cette problématique met en évidence les défis associés à l'interaction de ces trois disciplines dans les projets de développement international. En analysant comment une approche intégrée peut transformer les relations entre les différents acteurs, nous pourrions mieux comprendre les conditions favorisant la réussite des projets canadiens au Sénégal et au Burkina Faso, tout en offrant des perspectives applicables à d'autres contextes similaires.

### **1.3 Problématique spécifique**

Le succès des projets de développement international dépend souvent d'une gestion efficace des parties prenantes, impliquant des gouvernements, des communautés locales, des ONG et des organisations du secteur privé. Dans le contexte des projets de développement menés par le Canada au Sénégal et au Burkina Faso, l'importance de l'engagement et de la collaboration des parties prenantes pour atteindre les objectifs du projet est de plus en plus reconnue. Cependant, les défis liés à la gestion des conflits interculturels et à une communication efficace dans ces contextes complexes restent des obstacles majeurs.

Dans cette optique, quels sont les facteurs clés qui permettent une gestion efficace des parties prenantes, une résolution constructive des conflits et une communication interculturelle réussie dans les projets de développement menés par le Canada au Sénégal et au Burkina Faso ? Comment l'interaction entre ces trois disciplines - gestion des parties prenantes, gestion des

conflits et communication - contribue-t-elle à distinguer les projets réussis de ceux qui peinent à atteindre les résultats escomptés ?

#### **1.4 Localisation de la recherche**

L'analyse de l'importance de la gestion des parties prenantes exige de considérer trois disciplines clés... l'importance de la gestion des parties prenantes dans les projets internationaux de développement, on ne peut faire l'impasse sur trois disciplines clés qui s'avèrent être les piliers de cette thématique. En effet, la gestion des parties prenantes, la gestion des conflits et la communication forment un trio indissociable dont l'importance ne saurait être sous-estimée.

Tout d'abord, la gestion des parties prenantes se trouve au cœur même de notre sujet. Il faut bien comprendre que dans le contexte international, l'on est confronté à une grande diversité d'acteurs : des gouvernements locaux aux ONG, en passant par les communautés locales et les institutions internationales. La gestion de l'ensemble de ces intervenants représente un défi majeur de coordination. Pourtant, c'est bien là que réside la clé du succès. En effet, une gestion efficace de ces parties prenantes permet non seulement d'aligner les objectifs du projet avec les attentes de chacun, mais aussi de créer un environnement propice à la collaboration.

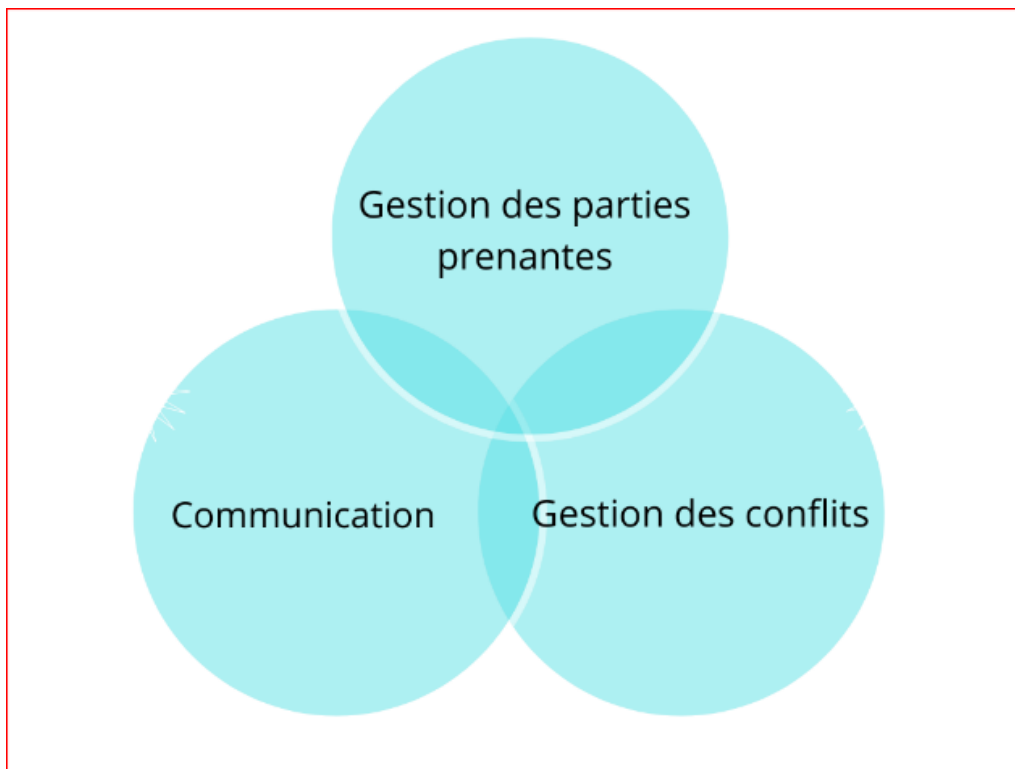
Ensuite, il ne faut pas négliger l'importance de la gestion des conflits. Il est reconnu que les projets internationaux génèrent souvent des tensions et des désaccords inhérents. C'est presque inévitable quand on mélange des cultures, des intérêts et des perspectives différentes. C'est là que la gestion des conflits entre en jeu. Elle nous offre des outils précieux pour désamorcer les situations tendues, trouver des compromis et, pour finir, faire avancer le projet malgré les obstacles.

Enfin, la communication est le facteur d'intégration de cet ensemble. Sans une communication efficace, comment espérer surmonter les barrières linguistiques et culturelles ? Comment construire la confiance entre les différents acteurs ? C'est simplement impossible. Une bonne stratégie de communication, c'est comme avoir un bon traducteur : elle permet à tout le monde de se comprendre et d'avancer dans la même direction.

En fin de compte, ces trois disciplines constituent les éléments fondamentaux d'un modèle de réussite. La gestion des parties prenantes apporte la structure, la gestion des conflits assure la

stabilité, et la communication ajoute le nécessaire pour que le projet soit non seulement efficace, mais aussi durable. C'est par la compréhension et la maîtrise de cette dynamique complexe que le succès des projets internationaux de développement peut être assuré.

En situant notre sujet de recherche au sein de ces trois disciplines, nous pouvons mieux comprendre la complexité et les enjeux des projets internationaux de développement. Cette approche nous permet d'appréhender les dynamiques relationnelles entre les différents acteurs, de saisir les défis spécifiques à l'environnement international, et de décrypter les mécanismes de prise de décision dans un contexte multiculturel. Elle nous aide également à percevoir l'importance de l'adaptation et de la flexibilité dans ces projets. Enfin, cette perspective nous offre une vision plus claire de la façon dont ces disciplines s'entremêlent pour créer des stratégies de gestion efficaces, essentielles au succès des projets de développement à l'échelle internationale.



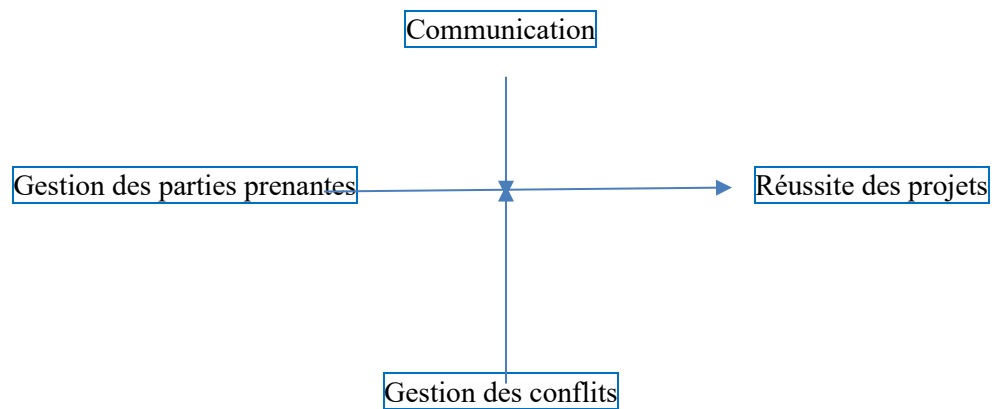
**Figure 1: Localisation de la recherche**

Ce graphique illustre les différents champs conceptuels utilisés, contribuant ainsi à la clarification du périmètre de la recherche. Ainsi, voici les différents concepts :

- La gestion des parties prenantes
- La communication
- La gestion des conflits

### 1.5 Objectifs et questions de recherche

Compte tenu de notre problématique spécifique, une première partie du cadre conceptuel est élaborée sur la base d'objectifs et d'hypothèses de recherches.



**Figure 2: Cadre conceptuel préliminaire**

Cette figure a pour ambition d'explorer et de mettre en lumière les interactions cruciales entre trois domaines fondamentaux : la gestion des parties prenantes, la communication, et la gestion

des conflits. L'objectif principal est de démontrer comment la synergie entre ces trois disciplines contribue de manière significative à l'efficacité de la gestion des parties prenantes dans le contexte des projets de développement international. En établissant des liens concrets entre ces domaines, la recherche vise à offrir une perspective holistique sur les dynamiques complexes qui sous-tendent le succès de ces projets. Le tableau 1, présenté ci-après, offre une vue d'ensemble structurée des objectifs spécifiques et des questions de recherche correspondantes, tous alignés avec les éléments clés identifiés dans la revue de littérature.

**Tableau 1: Objectifs et questions de recherche**

Objectifs	Questions de recherche
<b>Objectifs partie 1 : Identifier/ définir</b>	
<b>Objectif 1 :</b> Identifier/Définir la gestion des parties prenantes et son importance dans les projets internationaux	QR 1.1 : Qu'est-ce que la gestion des parties prenantes ? QR 1.2 : Quels sont les avantages d'une gestion efficace des parties prenantes ?
<b>Objectif 2 :</b> Identifier/Définir la réussite du projet et ses différentes dimensions	QR 2.1 : Qu'est-ce qu'un projet réussi ? QR 2.2 : Quels sont les critères clés pour mesurer la réussite d'un projet ?
<b>Objectif 3 :</b> Identifier/Définir la communication et son rôle dans la gestion des parties prenantes.	QR 3.1 : Comment la communication influence-t-elle les relations avec les parties prenantes ? QR 3.2 : Quelles sont les stratégies de communication efficaces pour impliquer les parties prenantes ?
<b>Objectif 4 :</b> Identifier/Définir la gestion des conflits et son importance dans les projets.	QR 4.1 : Quels sont les types de conflits qui peuvent survenir dans un projet ? QR 4.2 : Quelles sont les méthodes efficaces pour gérer les conflits et minimiser leur impact négatif sur le projet ?
<b>Objectifs partie 2 : Analyser/Comprendre</b>	

<p><b>Objectif 5 :</b> Analyser/Comprendre l'influence de la gestion des parties prenantes sur la réussite des projets internationaux de développement.</p>	<p>QR 5.1 : Comment les pratiques de gestion des parties prenantes (identification, engagement, consultation) influencent-elles l'atteinte des objectifs et l'efficacité globale des projets internationaux de développement ?</p> <p>QR 5.2 : Quels sont les critères de succès pertinents pour évaluer l'impact de la gestion des parties prenantes dans le contexte spécifique des projets de développement à l'international ?</p>
<p><b>Objectif 6 :</b> Analyser/Comprendre comment la communication influence la relation entre la gestion des parties prenantes et la réussite des projets internationaux de développement.</p>	<p>QR 6.1 : De quelle manière la communication (qualité, clarté, canaux utilisés) entre les acteurs impliqués dans un projet de développement international module-t-elle l'impact de la gestion des parties prenantes sur les résultats du projet ?</p> <p>QR 6.2 : Comment les stratégies de communication adaptées aux contextes multiculturels et aux enjeux spécifiques des projets internationaux contribuent-elles à renforcer la collaboration et l'atteinte des objectifs ?</p>
<p><b>Objectif 7 :</b> Analyser/Comprendre comment la gestion des conflits modère la relation entre la gestion des parties prenantes et la réussite des projets internationaux de développement.</p>	<p>QR 7.1 : Dans quelle mesure les mécanismes de gestion des conflits (prévention, résolution, modes de gestion des désaccords) influencent-ils la relation entre la gestion des parties prenantes et le succès des projets de développement à l'international ?</p>

	<p>QR 7.2 : Comment une approche proactive de la gestion des conflits, tenant compte des rationalités et des attentes des différentes parties prenantes, favorise-t-elle l'intégration des objectifs et l'atteinte de l'efficacité sociale du projet</p>
--	--

## 1.6 Périmètre de la recherche

Notre recherche plonge au cœur des projets de développement international menés par le Canada au Sénégal et au Burkina Faso, en explorant la fascinante interaction entre trois éléments clés : la gestion des parties prenantes, la communication interculturelle et la gestion des conflits. Cette recherche vise à analyser comment ces trois aspects s'entremêlent pour façonner le succès de ces projets dans des contextes culturels aussi riches que complexes.

Nous allons commencer par dresser un portrait détaillé des acteurs impliqués dans ces projets. Qui sont-ils ? Quels sont leurs intérêts, leurs attentes ? Il est essentiel de saisir les nuances de leurs rôles et de comprendre leur intégration dans le cadre du développement international.

Ensuite, cette étude examine comment une gestion stratégique de ces parties prenantes contribue à la réussite des projets, les distinguant de ceux rencontrant des difficultés. L'analyse vise à déterminer comment l'optimisation des pratiques de gestion relationnelle, même par des ajustements progressifs, peut engendrer un impact significatif sur les résultats.

De plus, le mémoire explore comment la communication interculturelle joue un rôle crucial. Après tout, quand on travaille entre le Canada, le Sénégal et le Burkina Faso, il y a tout un monde de différences culturelles à naviguer. Comment ces différences influencent-elles la réussite des projets ?

La question de la gestion des conflits est abordée. Il est reconnu que la collaboration peut générer des frictions. Donc, cette recherche analyse comment ces conflits sont gérés et résolus. Quelles sont les approches qui marchent vraiment dans ce contexte particulier ?

Il est pertinent d'analyser comment ces trois aspects : gestion des parties prenantes, communication interculturelle et gestion des conflits s'influencent mutuellement, révélant une dynamique complexe où chaque composante affecte les autres.

On ne peut pas non plus ignorer l'impact du contexte local. Les dynamiques de pouvoir, les normes culturelles, même les subtilités linguistiques du Sénégal et du Burkina Faso, tout ça joue un rôle. On va explorer comment ces facteurs façonnent la manière dont les projets sont menés et perçus.

Pour mener cette étude, nous adopterons une approche mixte. L'analyse repose sur la littérature existante, des études de cas concrets de projets canadiens en Afrique de l'Ouest. Les données de terrain seront recueillies auprès des gestionnaires de projet afin de capturer toutes les perspectives pour avoir une image complète.

L'objectif final ? C'est de développer un cadre pratique qui pourra guider les futurs projets de développement dans la région. Un cadre qui prenne en compte toutes ces nuances et complexités qu'on aura découvertes.

En définitive, cette recherche s'apparente à l'assemblage d'un modèle complexe. Chaque pièce qu'elle concerne la gestion des parties prenantes, la communication ou la résolution de conflits nous rapproche d'une compréhension plus profonde de ce qui fait vraiment le succès des projets de développement en Afrique de l'Ouest.

L'efficacité de l'engagement des parties prenantes dans les projets de développement dépend fortement de leur participation active dès les premières phases du projet, ce qui permet de renforcer l'appropriation locale et la pérennité des résultats (Motalebi et al., 2025).

## CHAPITRE II - REVUE DE LA LITTÉRATURE

### **2.1 Objectif 1 : Identifier/Définir la gestion des parties prenantes et son importance dans les projets internationaux**

#### **2.1.1 QR 1.1 : Qu'est-ce que la gestion des parties prenantes ?**

La gestion des parties prenantes (GPP) constitue une discipline fondamentale et en pleine évolution du management de projet, dont le rôle s'est révélé critique pour le succès des initiatives, en particulier dans le domaine complexe des projets internationaux de développement. Face à l'augmentation constante des enjeux sociaux, environnementaux et économiques dans la conduite des affaires, il est devenu impératif pour les organisations de comprendre comment engager et gérer efficacement les relations avec les différents acteurs impliqués.

L'histoire de ce concept trouve son origine théorique dans les travaux fondateurs de Freeman (1984), qui a été pionnier en définissant les parties prenantes comme des « groupes ou individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs d'une entreprise ». Cette définition séminale a établi le périmètre de la théorie en soulignant l'importance d'engager divers acteurs, chacun portant des intérêts spécifiques qui peuvent impacter la mise en œuvre du projet. Rapidement, le champ a évolué pour se doter d'outils d'analyse stratégique. Par exemple, le modèle d'analyse stratégique s'est affiné grâce aux travaux de Mitchell, Agle et Wood (1997), qui ont proposé un cadre basé sur le pouvoir, la légitimité et l'urgence des revendications, permettant aux gestionnaires de prioriser les parties prenantes et de passer de la simple identification à l'action stratégique.

Dans le contexte spécifique des projets internationaux de développement (PID), qui constituent le cœur de la problématique, la GPP prend une dimension supplémentaire. La nature multiculturelle et multi-organisationnelle de ces projets, comme ceux menés par le Canada au Sénégal et au Burkina Faso, exige une approche de gestion sophistiquée, capable de naviguer à travers les différences de perception, d'attentes et de modes de fonctionnement des divers acteurs impliqués. Le mémoire souligne que l'identification des parties prenantes, l'engagement, la communication et la participation active sont des dimensions cruciales pour le succès.

Une gestion rigoureuse des parties prenantes se matérialise par l'adoption de pratiques spécifiques, jugées essentielles par les professionnels interrogés dans le cadre de cette recherche. L'efficacité de la GPP est directement liée à la capacité de créer un alignement entre des intérêts souvent divergents, facilitant ainsi la collaboration et l'optimisation des résultats. L'engagement en amont, notamment, est perçu comme un facteur majeur de maîtrise budgétaire, puisque 91 % des répondants ont constaté l'impact positif de l'implication active des parties prenantes sur le contrôle des coûts. Plus encore, l'engagement et la communication sont considérés comme le facteur le plus critique pour la maîtrise du calendrier, recueillant un consensus absolu de 100 % des répondants pour leur influence sur le respect des délais.

Finalement, la GPP est un levier essentiel pour prévenir les risques élevés (politiques, économiques et sociaux) inhérents aux projets de développement. Une approche proactive contribue non seulement à l'atteinte des objectifs opérationnels traditionnels (coût, délai, qualité), mais est également cruciale pour assurer l'acceptation sociale, la légitimité et la durabilité du projet, critères particulièrement importants dans le contexte du développement international. L'ensemble de la recherche positionne ainsi la gestion des parties prenantes au cœur d'un trio indissociable qui inclut également la gestion des conflits et la communication, considérées comme les piliers structurants nécessaires à la réussite des projets internationaux.

### **2.1.2 QR 1.2 : Quels sont les avantages d'une gestion efficace des parties prenantes ?**

L'histoire de la gestion des parties prenantes (GPP) dépasse la simple identification des acteurs (QR 1.1) pour se concentrer sur l'étude des avantages stratégiques et opérationnels qu'elle confère aux projets. Cette évolution théorique démontre que la GPP est un facteur de succès essentiel, capable de transformer la complexité d'un projet en levier de performance et de durabilité, particulièrement dans les environnements internationaux.

L'un des avantages fondamentaux d'une gestion proactive des parties prenantes réside dans l'amélioration de la vision stratégique et l'alignement des intérêts. Selon Aaltonen et Kujala (2010), cette gestion permet d'obtenir une perspective plus complète et équilibrée des enjeux du projet. Dans le contexte des projets de développement, qui se caractérisent par une multitude d'acteurs aux intérêts souvent divergents (bailleurs de fonds, gouvernements locaux, communautés bénéficiaires), la GPP agit comme un mécanisme d'harmonisation. Une fois les intérêts alignés, le

projet est mieux défini et les objectifs sont clarifiés, ce qui contribue directement à une allocation plus efficace des ressources.

De plus, l'efficacité de la GPP est directement corrélée à la maîtrise des indicateurs de la « triple contrainte » traditionnellement associés à la réussite (coût, qualité, délai). Les données empiriques de cette recherche confirment que les professionnels perçoivent ces pratiques non pas comme un coût, mais comme un investissement permettant d'éviter les dérives financières. L'implication active des parties prenantes est ainsi jugée comme le facteur le plus influent sur le contrôle des coûts, avec 91 % des répondants en accord sur son impact positif. De même, l'établissement de relations de confiance et la communication efficace limitent les conflits coûteux et les négociations difficiles.

L'avantage sur la maîtrise des délais est le plus consensuel, l'engagement et la communication obtenant un accord absolu de 100 % des professionnels interrogés comme facteur le plus critique pour la tenue du calendrier,,,,,. Cette fluidité relationnelle et informationnelle est perçue comme un accélérateur direct de la prise de décision, réduisant les blocages et les retards inhérents aux environnements complexes des projets internationaux. En ce qui concerne la qualité, les bénéfices proviennent de l'identification claire des PP, l'engagement et la participation/consultation, des pratiques qui recueillent 91 % d'accord pour leur influence positive. Cette performance démontre que la qualité est ancrée dans la capacité à gérer les relations humaines et à garantir l'adéquation des livrables aux attentes exprimées.

En outre, une gestion efficace des parties prenantes confère au projet une meilleure adaptabilité et flexibilité face aux changements de l'environnement, un avantage crucial dans des régions volatiles. Le maintien d'un dialogue constant permet aux équipes d'anticiper et de s'adapter aux évolutions du contexte, un aspect mis en lumière par Aaltonen et al. (2015).

Enfin, dans le cadre des projets de développement international qui font l'objet de ce mémoire (Sénégal et Burkina Faso), la GPP apporte des bénéfices essentiels qui vont au-delà de la performance technique. Elle contribue au renforcement de la légitimité et de la durabilité du projet. L'implication active des parties prenantes locales et la prise en compte de leurs besoins garantissent que le projet répond réellement aux besoins de la communauté et a plus de chances d'être durable à long terme. Cet engagement renforce l'appropriation locale, un critère de succès essentiel. Par conséquent, une GPP efficace renforce également la réputation et la crédibilité de l'organisation porteuse du projet (Mathur et al., 2008), ce qui peut se traduire par des répercussions positives sur les futures opportunités de projets et de partenariats.

**Tableau 2: Synthèse des indicateurs clés de la gestion des parties prenantes (PP) dans la littérature**

<b>Indicateurs</b>	<b>Significations</b>	<b>Auteurs principaux</b>	<b>Date</b>
Identification des PP	Etape préalable essentielle qui permet de savoir « qui compte » dans un projet	Carroll	1991
Analyse de l'influence et du pouvoir	La mesure de la capacité d'action et d'impact de chaque acteur	Pfeffer	1992
Engagement et communication	Evalue la manière dont l'information circule et comment les acteurs sont impliqués dans le projet	Gray	1989
Gestion des attentes	Capacité à comprendre et à répondre aux besoins et aux espoirs des différentes parties prenantes, tout en gérant ce qui est réalisable	Johnson et Scholes	1999
Résolution des conflits	Mesure de l'aptitude à transformer les confrontations en collaborations	Thomas	1992
Participation et consultation	Mesure le niveau réel d'engagement des parties prenantes	Arnstein	1969
Renforcement des capacités	Mesure de développement des aptitudes et de l'autonomie des parties prenantes	Morgan	1997

## **2.2 Objectif 2 : Identifier/Définir la réussite du projet et ses différentes dimensions**

### **2.2.1 QR 2.1 : Qu'est-ce qu'un projet réussi ?**

La notion de succès d'un projet a considérablement évolué au fil des décennies, reflétant la complexité croissante des environnements dans lesquels les projets sont menés. Initialement, le succès était principalement défini par le respect de la "triple contrainte" - temps, coût et qualité -

un concept popularisé par Atkinson en 1999. Cette vision, bien que fondamentale, s'est rapidement révélée trop restrictive pour capturer l'essence du succès d'un projet dans toute sa complexité.

Au début des années 2000, des chercheurs comme Shenhar et Dvir ont proposé une approche plus nuancée et multidimensionnelle. Leur modèle, qui s'est affiné au fil du temps, englobe non seulement l'efficacité du projet (similaire à la triple contrainte), mais aussi l'impact sur le client, l'équipe, le succès commercial, et la préparation pour l'avenir. Cette perspective élargie reconnaît que le succès d'un projet ne se limite pas à sa livraison immédiate, mais s'étend à ses effets à long terme sur l'organisation et son environnement.

Parallèlement, l'importance de la perception des parties prenantes dans la définition du succès a gagné en reconnaissance. Les travaux de Davis (2014) et de Turner et Zolin (2012) ont mis en lumière que différentes parties prenantes peuvent avoir des critères de succès variés, et que ces critères peuvent évoluer tout au long du cycle de vie du projet. Cette prise de conscience a souligné l'importance de la communication et de la négociation dans l'alignement des attentes et la définition collective du succès.

La distinction entre le succès à court terme (gestion de projet) et le succès à long terme (impact du projet), mise en avant par Jugdev et Müller (2005), a encore élargi notre compréhension. Cette perspective temporelle s'aligne avec l'idée que le succès d'un projet doit être évalué non seulement à sa clôture, mais aussi des mois, voire des années après sa réalisation.

L'alignement stratégique est devenu un autre aspect crucial de la définition du succès. Cooke-Davies (2002) et plus tard Patanakul et Shenhar (2012) ont souligné l'importance de lier le succès du projet aux objectifs stratégiques de l'organisation. Cette approche reconnaît qu'un projet techniquement réussi peut néanmoins échouer s'il ne contribue pas aux objectifs plus larges de l'entreprise.

Dans un monde de plus en plus conscient des enjeux environnementaux et sociaux, la durabilité s'est imposée comme un critère incontournable du succès des projets. Les travaux de Silvius et Schipper (2014) et de Martens et Carvalho (2016) ont intégré les dimensions environnementales et sociales dans l'évaluation du succès, reflétant une prise de conscience croissante de la responsabilité des projets envers la société et l'environnement.

L'innovation et la création de valeur, mises en avant par Artto et al. (2008) et Laursen et Svejvig (2016), ont ajouté une nouvelle dimension à la définition du succès. Ces aspects

reconnaissent que les projets ne doivent pas seulement atteindre des objectifs prédéfinis, mais aussi générer de nouvelles idées et créer de la valeur de manière inattendue.

Enfin, dans un environnement de plus en plus volatil et incertain, la résilience et l'adaptabilité sont devenues des marqueurs importants du succès des projets. Les travaux d'Ika (2009) ont souligné l'importance de la capacité d'un projet à s'adapter aux changements imprévus comme un facteur clé de réussite.

En manière succincte, la définition du succès d'un projet a évolué d'une vision unidimensionnelle centrée sur la triple contrainte vers une conception holistique et dynamique. Cette évolution reflète une compréhension plus profonde de la complexité des projets et de leurs impacts à long terme sur les organisations et la société.

Aujourd'hui, un projet réussi peut être défini comme celui qui non seulement atteint ses objectifs immédiats en termes de temps, de coût et de qualité, mais qui également :

1. Satisfait les besoins et les attentes de diverses parties prenantes, reconnaissant que ces attentes peuvent évoluer au fil du temps.
2. S'aligne sur les objectifs stratégiques de l'organisation et contribue à sa croissance à long terme.
3. Crée de la valeur durable, non seulement en termes économiques, mais aussi en termes d'impact social et environnemental positif.
4. Favorise l'apprentissage et le développement organisationnel, renforçant les capacités de l'équipe et de l'organisation dans son ensemble.
5. Démontre une capacité d'adaptation face aux changements et aux incertitudes, tout en maintenant son intégrité et sa pertinence.
6. Stimule l'innovation et ouvre de nouvelles opportunités pour l'organisation.
7. Laisse un héritage positif, contribuant à la préparation de l'organisation pour les défis futurs.

Cette définition élargie du succès des projets a des implications importantes pour la pratique de la gestion de projet. Elle nécessite une approche plus intégrée et stratégique, où les gestionnaires

de projet doivent non seulement se concentrer sur la livraison technique du projet, mais aussi sur la gestion des relations avec les parties prenantes, l'alignement stratégique, et la création de valeur à long terme.

Dans le contexte spécifique des projets internationaux de développement, cette définition prend une dimension supplémentaire. Comme l'ont souligné Diallo et Thuillier (2004), le succès dans ce domaine implique également la prise en compte de facteurs tels que la visibilité du projet, la réputation des gestionnaires, et surtout, l'impact réel sur les bénéficiaires et les communautés locales. La durabilité des résultats du projet et le renforcement des capacités locales deviennent des critères de succès particulièrement cruciaux.

Il est important de noter que cette définition élargie du succès des projets n'est pas sans défis. Elle rend l'évaluation du succès plus complexe et subjective, nécessitant des méthodes d'évaluation plus sophistiquées et à long terme. Elle exige également une plus grande flexibilité dans la planification et l'exécution des projets, ainsi qu'une communication plus efficace entre toutes les parties prenantes.

En fin de compte, cette évolution dans la compréhension du succès des projets reflète une prise de conscience croissante que les projets ne sont pas des entités isolées, mais des interventions complexes qui s'inscrivent dans un contexte organisationnel et sociétal plus large. Le succès d'un projet ne peut donc être mesuré uniquement par des métriques internes, mais doit être évalué en fonction de sa contribution globale à l'organisation, à ses parties prenantes, et à la société dans son ensemble.

Pour les praticiens et les chercheurs dans le domaine de la gestion de projet, cette définition élargie du succès ouvre de nouvelles perspectives de recherche et d'innovation dans les pratiques de gestion. Elle souligne l'importance d'une approche plus holistique et interdisciplinaire de la gestion de projet, intégrant des compétences en leadership, en gestion du changement, en durabilité, et en pensée stratégique.

### **2.2.2 QR 2.2 : Quels sont les critères clés pour mesurer la réussite d'un projet ?**

La mesure de la réussite d'un projet est un sujet complexe qui a considérablement évolué au fil du temps dans la littérature académique et professionnelle. Initialement, le succès d'un projet était principalement évalué à travers le prisme de la "triple contrainte" - temps, coût et qualité.

Cependant, cette approche simpliste a rapidement montré ses limites face à la complexité croissante des projets modernes.

Les travaux de Shenhar et Dvir (2007) ont marqué un tournant significatif en proposant un modèle multidimensionnel du succès des projets. Leur approche va au-delà des mesures traditionnelles pour inclure l'impact sur le client, l'équipe de projet, et l'organisation dans son ensemble. Cette perspective élargie reconnaît que le succès d'un projet ne se limite pas à sa livraison immédiate, mais s'étend à ses effets à long terme.

Parallèlement, l'importance de la satisfaction des parties prenantes a gagné en reconnaissance. Les recherches de Davis (2014) ont mis en lumière que différentes parties prenantes peuvent avoir des critères de succès variés, et que ces critères peuvent évoluer tout au long du cycle de vie du projet. Cette prise de conscience a souligné l'importance de la communication et de la gestion des attentes dans l'évaluation du succès.

L'alignement stratégique est devenu un autre critère clé, comme l'ont souligné Cooke-Davies (2002) et Patanakul et Shenhar (2012). Leurs travaux ont montré qu'un projet doit non seulement atteindre ses objectifs spécifiques, mais aussi contribuer aux objectifs stratégiques plus larges de l'organisation pour être considéré comme véritablement réussi.

Dans un contexte de préoccupations croissantes pour le développement durable, les aspects environnementaux et sociaux ont été intégrés comme critères de succès. Silvius et Schipper (2014) ont proposé un modèle qui prend en compte l'impact environnemental et social des projets, reflétant une prise de conscience accrue de la responsabilité sociétale des projets.

L'innovation et la création de valeur sont également apparues comme des critères importants. Artto et al. (2008) ont souligné que la capacité d'un projet à générer de nouvelles idées et à créer de la valeur inattendue devrait être considérée dans l'évaluation de son succès.

Plus récemment, la résilience et l'adaptabilité ont été reconnues comme des marqueurs importants du succès des projets, notamment dans les travaux d'Ika (2009). Cette perspective reconnaît que la capacité d'un projet à s'adapter aux changements imprévus est cruciale dans un environnement de plus en plus volatil et incertain.

Dans le contexte spécifique des projets internationaux de développement, Diallo et Thuillier (2004) ont identifié des critères supplémentaires tels que la visibilité du projet, la réputation des gestionnaires, et surtout, l'impact réel sur les bénéficiaires et les communautés locales.

En conclusion, la littérature actuelle sur la mesure du succès des projets préconise une approche holistique qui va bien au-delà des mesures traditionnelles de temps, de coût et de qualité. Elle englobe des aspects tels que la satisfaction des parties prenantes, l'alignement stratégique, la durabilité, l'innovation, et la capacité d'adaptation. Cette évolution reflète une compréhension plus nuancée de la nature complexe des projets et de leurs impacts à long terme sur les organisations et la société.

**Tableau 3: Critères élargis de mesure de la réussite des projets**

Indicateurs	Significations	Auteurs	Date
Efficacité du projet	Mesure de la réussite fondamentale d'un projet	Atkinson	1999
Impact à long terme	Pérennité et durabilité des résultats du projet dans le temps	Diallo et Crawford	2003
Satisfaction des parties prenantes	Evaluation du niveau de contentement de tous les acteurs impliqués	Thompson	1991
Alignement stratégique	Concordance entre les objectifs du projet et les priorités plus larges, notamment les ODD	Papke-Shields et al.	2010
Renforcement des capacités locales	Evalue le transfert effectif des connaissances vers les acteurs locaux	Cohen et Uphoff	1980

### **2.3 Objectif 3 : Identifier/Définir la communication et son rôle dans la gestion des parties prenantes**

### **2.3.1 QR 3.1 : Comment la communication influence-t-elle les relations avec les parties prenantes ?**

La communication joue un rôle crucial dans la gestion des relations avec les parties prenantes, en particulier dans le contexte des projets internationaux de développement. Une revue de la littérature révèle que la communication efficace est non seulement un vecteur d'information, mais aussi un outil stratégique pour façonner les perceptions, gérer les attentes et favoriser l'engagement des parties prenantes.

Selon Bourne (2009), la communication est le fondement sur lequel se construisent les relations avec les parties prenantes. Elle permet de créer un terrain d'entente, d'aligner les objectifs et de réduire les incertitudes inhérentes aux projets complexes. Dans le même ordre d'idées, Eskerod et Vaagaasar (2014) soulignent que la communication régulière et transparente contribue à instaurer un climat de confiance, élément essentiel pour des relations durables et productives avec les parties prenantes.

La qualité de la communication influence directement la perception du projet par les parties prenantes. Comme le notent Aaltonen et Kujala (2010), une communication claire et cohérente peut aider à gérer les attentes des parties prenantes, réduisant ainsi les risques de déceptions ou de malentendus qui pourraient compromettre le soutien au projet. Cette idée est renforcée par les travaux de Müller et Martinsuo (2015), qui démontrent que la communication proactive peut prévenir les conflits et faciliter la résolution des problèmes avant qu'ils ne s'aggravent.

Dans le contexte interculturel des projets internationaux de développement, la communication prend une dimension supplémentaire. Maier et Branzei (2014) mettent en évidence l'importance d'adapter les stratégies de communication aux différentes cultures et contextes locaux. Une communication culturellement sensible peut favoriser l'acceptation du projet par les communautés locales et renforcer la légitimité des interventions de développement.

La littérature souligne également le rôle de la communication dans la gestion des connaissances et l'apprentissage organisationnel. Sense (2011) argue que des canaux de communication ouverts facilitent le partage d'expériences et de leçons apprises entre les parties prenantes, contribuant ainsi à l'amélioration continue des pratiques de gestion de projet.

Cependant, il est important de noter que la communication n'est pas une panacée. Comme le rappellent Flyvbjerg et al. (2009), une communication excessive ou mal ciblée peut parfois avoir

des effets contre-productifs, en surchargeant les parties prenantes d'informations ou en créant des attentes irréalistes. Il est donc crucial de développer une stratégie de communication équilibrée et adaptée aux besoins spécifiques de chaque groupe de parties prenantes.

En conclusion, la littérature met en évidence le rôle central de la communication dans la gestion des relations avec les parties prenantes. Elle apparaît comme un levier puissant pour créer de la valeur, gérer les risques et assurer le succès des projets internationaux de développement. Toutefois, son efficacité dépend de sa qualité, de sa pertinence et de son adaptation au contexte spécifique du projet et des parties prenantes impliquées.

### **2.3.2 QR 3.2 : Quelles sont les stratégies de communication efficaces pour impliquer les parties prenantes ?**

Les stratégies de communication efficaces pour impliquer les parties prenantes constituent un élément clé de la réussite des projets, en particulier dans le contexte des initiatives internationales de développement. Une analyse approfondie de la littérature révèle plusieurs approches complémentaires qui, lorsqu'elles sont mises en œuvre de manière cohérente, peuvent significativement améliorer l'engagement et la participation des parties prenantes.

L'une des stratégies fondamentales identifiées par Bourne (2016) est la communication ciblée. Cette approche consiste à adapter le contenu, le format et la fréquence des communications en fonction des besoins spécifiques et des préférences de chaque groupe de parties prenantes. Cette personnalisation permet non seulement d'assurer que l'information pertinente atteint son public cible, mais aussi de démontrer une compréhension et un respect des différentes perspectives en jeu.

La transparence et l'ouverture dans la communication sont également soulignées comme des facteurs cruciaux par Eskerod et al. (2015). Ces auteurs argumentent qu'une communication honnête, même lorsqu'il s'agit de partager des informations délicates ou des défis rencontrés, contribue à bâtir la confiance et à renforcer la crédibilité du projet auprès des parties prenantes. Cette approche peut sembler risquée à court terme, mais elle s'avère bénéfique pour l'établissement de relations durables et constructives.

La coordination entre parties prenantes est un facteur décisif dans les projets complexes. Une mauvaise coordination compromet la performance globale du projet, même lorsque les ressources sont adéquates (Ayele et al., 2024).

Dans le contexte des projets internationaux, la sensibilité culturelle dans la communication prend une importance particulière. Maier et Branzei (2014) mettent en avant l'importance d'une approche interculturelle qui prend en compte les normes, les valeurs et les pratiques locales. Cela peut impliquer l'utilisation de langues locales, l'adaptation des méthodes de communication aux préférences culturelles (par exemple, privilégier la communication orale dans certaines cultures), et la reconnaissance des hiérarchies et des protocoles sociaux existants.

L'utilisation stratégique des technologies de l'information et de la communication (TIC) est une autre approche mise en lumière par la littérature récente. Comme le soulignent Aaltonen et Kujala (2016), les plateformes numériques et les réseaux sociaux offrent de nouvelles opportunités pour une communication interactive et en temps réel avec les parties prenantes. Cependant, ils notent également que l'efficacité de ces outils dépend de leur accessibilité et de leur pertinence pour les différents groupes de parties prenantes.

La communication bidirectionnelle et l'écoute active sont identifiées comme des éléments essentiels par Mok et al. (2015). Ces auteurs soutiennent que la création d'espaces de dialogue, tels que des forums de discussion ou des ateliers participatifs, permet non seulement de transmettre des informations mais aussi de recueillir des retours précieux et d'impliquer activement les parties prenantes dans le processus décisionnel.

Une autre stratégie importante, mise en avant par Pinto et Winch (2016), est la communication narrative. Cette approche consiste à présenter les informations du projet sous forme d'histoires cohérentes et engageantes, permettant ainsi de rendre le projet plus tangible et de créer un sens partagé parmi les différentes parties prenantes.

Enfin, la littérature souligne l'importance d'une communication régulière et cohérente tout au long du cycle de vie du projet. Comme le notent Turner et Zolin (2012), une stratégie de communication qui s'adapte aux différentes phases du projet - de l'initiation à la clôture - permet de maintenir l'engagement des parties prenantes et de gérer efficacement leurs attentes évolutives.

En conclusion, les stratégies de communication efficaces pour impliquer les parties prenantes reposent sur une approche multidimensionnelle qui combine la personnalisation, la transparence, la sensibilité culturelle, l'utilisation judicieuse des technologies, l'écoute active, la

narration et la cohérence tout au long du projet. Ces stratégies ne sont pas mutuellement exclusives, mais plutôt complémentaires, et leur mise en œuvre efficace nécessite une compréhension approfondie du contexte du projet et des caractéristiques spécifiques des parties prenantes impliquées.

Il est important de noter que la flexibilité et l'adaptabilité sont des qualités essentielles dans l'application de ces stratégies. Comme le soulignent Johansen et al. (2014), l'environnement des projets internationaux de développement est souvent dynamique et imprévisible, nécessitant une réévaluation et un ajustement constants des approches de communication.

De plus, la littérature récente met en évidence l'importance croissante de l'authenticité dans la communication avec les parties prenantes. Mazur et Pisarski (2015) argumentent que l'authenticité, caractérisée par une communication sincère et cohérente avec les actions, renforce la crédibilité du projet et favorise un engagement plus profond des parties prenantes.

Un autre aspect crucial souligné par la recherche est l'importance de la gestion des attentes. Selon Flyvbjerg (2014), une communication stratégique qui aide à aligner les attentes des parties prenantes avec les réalités et les contraintes du projet peut prévenir de nombreux conflits et déceptions potentiels. Cela implique non seulement de communiquer clairement sur les objectifs et les livrables du projet, mais aussi d'être transparent sur les limites et les risques.

Enfin, la littérature récente met de plus en plus l'accent sur l'importance de l'engagement émotionnel dans la communication avec les parties prenantes. Müller et Martinsuo (2015) soulignent que la communication qui suscite un engagement émotionnel positif - par exemple en mettant en avant l'impact social ou environnemental du projet - peut significativement renforcer l'adhésion et le soutien des parties prenantes.

En conclusion, les stratégies de communication efficaces pour impliquer les parties prenantes dans les projets internationaux de développement reposent sur une approche holistique qui va au-delà de la simple transmission d'informations. Elles visent à créer un environnement de confiance, de compréhension mutuelle et d'engagement actif. La mise en œuvre réussie de ces stratégies nécessite une planification minutieuse, une exécution flexible et une évaluation continue, tout en restant ancrée dans une compréhension profonde des dynamiques culturelles, sociales et politiques spécifiques au contexte du projet.

**Tableau 4: Dimensions de la communication**

Indicateurs	Significations	Auteurs	Date
Stratégie de communication	L'art de planifier et d'adapter la communication aux différentes parties prenantes	Rogers	1986
Transparence et ouverture	Capacité à partager librement l'information et à la rendre accessible à tous	O'Reilly	2005
Engagement bidirectionnel	Capacité à créer un véritable dialogue	Kent et Taylor	2002
Communication interculturelle	Aptitude à communiquer efficacement à travers les différences interculturelles	Hofstede	1991

## 2.4 Objectif 4 : Identifier/Définir la gestion des conflits et son importance dans les projets

### 2.4.1 QR 4.1 : Quels sont les types de conflits qui peuvent survenir dans un projet ?

Les conflits sont inhérents aux projets, en particulier dans le contexte international et multiculturel des projets de développement. Une revue de la littérature révèle une typologie variée des conflits pouvant survenir au cours d'un projet, chacun ayant ses propres caractéristiques et implications.

Thamhain et Wilemon (1975), dans leurs travaux fondateurs, ont identifié plusieurs types de conflits dans les projets, notamment les conflits de priorités, de procédures administratives, de ressources humaines, de coûts, de calendrier et de personnalités. Cette classification initiale a servi de base à de nombreuses recherches ultérieures.

Les conflits d'objectifs sont fréquemment cités dans la littérature récente. Comme le soulignent Ika et Donnelly (2017), dans les projets de développement international, les différentes parties prenantes peuvent avoir des attentes et des objectifs divergents, conduisant à des tensions. Par exemple, les bailleurs de fonds peuvent privilégier des résultats à court terme, tandis que les communautés locales recherchent des bénéfices à long terme.

Les conflits culturels prennent une importance particulière dans le contexte international. Chevrier (2003) met en évidence comment les différences de valeurs, de normes et de pratiques de travail entre les cultures peuvent engendrer des malentendus et des frictions. Ces conflits peuvent se manifester dans la prise de décision, la communication ou même la perception du temps et des délais.

Les conflits de pouvoir et d'autorité sont également prévalents. Diallo et Thuillier (2005) observent que dans les projets de développement, les tensions peuvent émerger entre les différents niveaux d'autorité, par exemple entre les gestionnaires de projet et les autorités locales, ou entre les équipes internationales et nationales.

Les conflits liés aux ressources sont une autre catégorie importante. Pinto et Winch (2016) soulignent que la rareté des ressources, qu'elles soient financières, humaines ou matérielles, peut générer des conflits entre les différentes composantes du projet ou entre le projet et son environnement.

Les conflits techniques ou de méthodologie sont également fréquents. Selon Sage et al. (2014), ces conflits peuvent survenir lorsqu'il y a des désaccords sur les approches techniques à adopter, les standards à suivre ou les méthodologies à appliquer dans le projet.

Les conflits interpersonnels, bien que souvent considérés comme moins "professionnels", peuvent avoir un impact significatif sur le projet. Müller et Martinsuo (2015) notent que les différences de personnalité, de style de travail ou de communication peuvent créer des tensions au sein des équipes de projet.

Les conflits d'information ou de communication sont particulièrement pertinents dans le contexte des projets internationaux. Aaltonen et Kujala (2016) mettent en lumière comment les malentendus, les informations incomplètes ou mal interprétées peuvent conduire à des conflits entre les parties prenantes.

Les conflits éthiques constituent une catégorie de plus en plus reconnue dans la littérature récente. Helgadóttir (2008) souligne que les dilemmes éthiques, par exemple concernant l'impact environnemental ou social du projet, peuvent créer des tensions significatives entre les différentes parties prenantes.

Enfin, les conflits de valeur ajoutée ou de bénéfices sont particulièrement pertinents dans les projets de développement. Comme le notent Ika et al. (2012), des désaccords peuvent survenir quant à la répartition des bénéfices du projet ou à la définition même de ce qui constitue un "succès" pour le projet.

Il est important de noter que ces types de conflits ne sont pas mutuellement exclusifs et peuvent souvent se chevaucher ou s'influencer mutuellement. De plus, comme le soulignent Mele et al. (2017), la nature et l'intensité des conflits peuvent évoluer au cours du cycle de vie du projet.

#### **2.4.2 QR 4.2 : Quelles sont les méthodes efficaces pour gérer les conflits et minimiser leur impact négatif sur le projet ?**

La gestion efficace des conflits dans les projets, en particulier dans le contexte international du développement, est cruciale pour maintenir la progression et assurer le succès des initiatives. Une revue de la littérature révèle plusieurs méthodes et approches reconnues pour gérer les conflits et minimiser leur impact négatif sur les projets.

Une approche fondamentale, soulignée par Rahim (2002), est la méthode de résolution collaborative des conflits. Cette approche met l'accent sur la recherche de solutions mutuellement bénéfiques à travers le dialogue et la négociation. Rahim argue que cette méthode est particulièrement efficace dans les projets complexes où les parties prenantes sont interdépendantes et où des solutions à long terme sont nécessaires.

La communication proactive et transparente est fréquemment citée comme une méthode clé de gestion des conflits. Pinto et Winch (2016) mettent en avant l'importance d'une communication ouverte et régulière pour prévenir les malentendus et adresser les problèmes potentiels avant qu'ils

ne s'aggravent. Ils soulignent que la création de canaux de communication clairs et accessibles peut significativement réduire les tensions et faciliter la résolution rapide des conflits.

L'adoption d'une approche interculturelle dans la gestion des conflits est particulièrement pertinente dans les projets internationaux. Chevrier (2003) met en lumière l'importance de développer une sensibilité culturelle et de s'adapter aux différentes normes et styles de communication pour naviguer efficacement dans les situations de conflit interculturelles. Cette approche implique souvent une formation à la diversité culturelle pour les membres de l'équipe projet.

La méthode de la médiation est également reconnue comme efficace dans la gestion des conflits complexes. Comme le notent Wall et Dunne (2012), l'intervention d'un tiers neutre peut aider à désamorcer les tensions, faciliter le dialogue et guider les parties vers une résolution mutuellement acceptable. Dans le contexte des projets de développement, cette médiation peut parfois impliquer des leaders communautaires ou des experts culturels locaux.

L'utilisation de techniques de résolution structurée des problèmes est mise en avant par Thamhain (2013). Cette approche implique une analyse systématique du conflit, l'identification des causes sous-jacentes, et le développement collaboratif de solutions. Thamhain souligne que cette méthode est particulièrement efficace pour résoudre les conflits techniques ou liés aux ressources.

La gestion des attentes est une autre stratégie clé identifiée dans la littérature. Flyvbjerg (2014) argumente que de nombreux conflits dans les projets résultent d'attentes mal gérées ou irréalistes. Il propose une approche de "référence externe" (outside view) pour établir des attentes réalistes dès le début du projet, réduisant ainsi le potentiel de conflits futurs.

L'empowerment et la participation des parties prenantes sont soulignés par Eskerod et al. (2015) comme des méthodes efficaces pour prévenir et gérer les conflits. En impliquant activement les parties prenantes dans la prise de décision et la résolution de problèmes, cette approche peut réduire les sentiments d'exclusion ou de marginalisation qui sont souvent à l'origine des conflits.

La formation et le développement des compétences en gestion de conflit sont également mis en avant comme des méthodes préventives efficaces. Müller et Turner (2010) soulignent

l'importance de développer les compétences émotionnelles et sociales des gestionnaires de projet pour mieux naviguer dans les situations de conflit.

L'établissement de processus clairs de résolution des conflits est une autre approche recommandée. Sage et al. (2014) préconisent la mise en place de procédures formelles pour escalader et résoudre les conflits, offrant ainsi un cadre structuré pour aborder les désaccords de manière systématique et équitable.

Enfin, l'approche de la "négociation raisonnée" ou "négociation basée sur les intérêts", développée par Fisher et Ury (1981) et adaptée au contexte des projets par Lax et Sebenius (1986), est largement reconnue comme une méthode efficace. Cette approche se concentre sur la compréhension des intérêts sous-jacents des parties en conflit plutôt que sur leurs positions déclarées, cherchant ainsi à trouver des solutions qui répondent aux besoins fondamentaux de toutes les parties.

La littérature récente met également en lumière l'importance de l'intelligence émotionnelle dans la gestion des conflits. Goleman et al. (2013) soulignent que les gestionnaires de projet dotés d'une forte intelligence émotionnelle sont mieux équipés pour désamorcer les tensions, comprendre les perspectives des autres et faciliter des résolutions constructives.

Une autre méthode émergente est l'utilisation de la technologie pour faciliter la gestion des conflits. Aaltonen et Kujala (2016) notent que les plateformes collaboratives en ligne et les outils de gestion de projet peuvent aider à améliorer la transparence, faciliter la communication et fournir des espaces neutres pour la résolution des conflits, particulièrement utiles dans les projets internationaux où les équipes sont géographiquement dispersées.

L'approche de la "gestion adaptative" des conflits est de plus en plus reconnue comme pertinente dans le contexte des projets de développement international. Ika et Donnelly (2017) argumentent que cette approche, qui implique une flexibilité et une capacité d'adaptation continue aux changements de dynamiques et de contextes, est particulièrement efficace pour gérer les conflits dans des environnements complexes et incertains.

La méthode de l'"apprentissage par l'action" (action learning) est également mise en avant comme un moyen efficace de gérer les conflits tout en favorisant le développement organisationnel. Raelin (2006) soutient que cette approche, qui implique la réflexion collective sur

les expériences de conflit et l'élaboration de solutions pratiques, peut non seulement résoudre les conflits immédiats mais aussi améliorer la capacité de l'équipe à gérer les conflits futurs.

Enfin, l'importance de l'éthique et de l'intégrité dans la gestion des conflits est de plus en plus soulignée dans la littérature récente. Helgadóttir (2008) met en avant que l'adhésion à des principes éthiques solides et la démonstration d'une intégrité constante peuvent prévenir de nombreux conflits et faciliter leur résolution lorsqu'ils surviennent.

En conclusion, la littérature sur la gestion des conflits dans les projets, en particulier dans le contexte international du développement, préconise une approche multidimensionnelle. Cette approche combine des méthodes collaboratives, une communication efficace, une sensibilité culturelle, des compétences en négociation, une gestion proactive des attentes, et un engagement éthique. L'efficacité de ces méthodes dépend souvent de leur adaptation au contexte spécifique du projet et de la capacité des gestionnaires à les appliquer de manière flexible et judicieuse. De plus, la recherche souligne l'importance de considérer la gestion des conflits non pas comme une série d'interventions ponctuelles, mais comme un processus continu intégré à la gestion globale du projet.

**Tableau 5: Dimensions de la gestion proactive des conflits**

<b>Indicateurs</b>	<b>Significations</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Date</b>
Identification des conflits	Capacité à reconnaître et à catégoriser les différents types de désaccords qui peuvent survenir	Wall et Callister	1995
Stratégies de résolution	Ensemble des approches utilisées pour gérer les conflits	Blake et Mouton	1964
Prévention des conflits	Capacité à anticiper et à éviter les tensions	Deutsch	1973

Impact sur le projet	Evaluation des conséquences des conflits	Tjosvold	1991
Apprentissage organisationnel	Capacité de l'organisation à tirer des leçons des conflits rencontrés	Argyris	1977

## **2.5 Objectif 5 : Analyser/Comprendre l'influence de la gestion des parties prenantes sur la réussite des projets internationaux de développement**

### **2.5.1 QR 5.1 : Comment les pratiques de gestion des parties prenantes (identification, engagement, consultation) influencent-elles l'atteinte des objectifs et l'efficacité globale des projets internationaux de développement ?**

La littérature suggère que l'identification des parties prenantes est une étape cruciale qui impacte directement la performance des projets. Selon Mitchell et al. (1997), une identification précise des parties prenantes permet de mieux comprendre leurs attentes et leur influence potentielle sur le projet. Cette compréhension approfondie contribue à une meilleure définition des objectifs du projet et à une allocation plus efficace des ressources.

L'engagement des parties prenantes est également reconnu comme un facteur clé de succès. Eskerod et Huemann (2013) soulignent que l'engagement actif des parties prenantes tout au long du cycle de vie du projet favorise une meilleure appropriation locale et une adhésion plus forte aux objectifs du projet. Cet engagement continu permet d'anticiper et de gérer les risques, contribuant ainsi à l'efficacité globale du projet.

La consultation des parties prenantes, quant à elle, joue un rôle crucial dans l'adaptation et l'amélioration continue des projets. Selon Reed et al. (2009), les processus de consultation permettent d'intégrer les connaissances locales et les perspectives diverses dans la conception et la mise en œuvre du projet. Cette approche participative contribue à une meilleure adéquation

entre les interventions du projet et les besoins réels des bénéficiaires, augmentant ainsi les chances d'atteindre les objectifs fixés.

L'influence de ces pratiques sur l'efficacité globale des projets est mise en évidence par plusieurs études empiriques. Par exemple, Diallo et Thuillier (2005) ont démontré que la qualité des relations avec les parties prenantes était un facteur déterminant du succès des projets de développement international. Leur étude souligne que la communication efficace et la confiance mutuelle entre les gestionnaires de projet et les parties prenantes contribuent significativement à l'atteinte des objectifs du projet.

De même, Ika et al. (2012) ont identifié la gestion des parties prenantes comme l'un des facteurs critiques de succès des projets de la Banque mondiale. Leur recherche montre que les projets qui accordent une attention particulière à l'identification, l'engagement et la consultation des parties prenantes ont tendance à obtenir de meilleurs résultats en termes d'impact et de durabilité.

Cependant, il est important de noter que la gestion des parties prenantes dans le contexte des projets internationaux de développement présente des défis spécifiques. Ika et Hodgson (2014) soulignent que la complexité du contexte international, les différences culturelles et les dynamiques de pouvoir peuvent compliquer le processus d'engagement et de consultation. Ces défis nécessitent une approche adaptative et sensible au contexte local pour maximiser l'efficacité des pratiques de gestion des parties prenantes.

En conclusion, la revue de littérature indique clairement que les pratiques d'identification, d'engagement et de consultation des parties prenantes ont une influence significative sur l'atteinte des objectifs et l'efficacité globale des projets internationaux de développement. Ces pratiques contribuent à une meilleure compréhension du contexte, à une plus grande appropriation locale et à une adaptation continue des interventions, facteurs essentiels pour le succès des projets dans ce domaine complexe.

### **2.5.2 QR 5.2 : Quels sont les critères de succès pertinents pour évaluer l'impact de la gestion des parties prenantes dans le contexte spécifique des projets de développement à l'international ?**

Tout d'abord, il est crucial de noter que les critères traditionnels de succès des projets, tels que le respect des délais, du budget et des spécifications techniques, ne sont pas toujours suffisants ou adaptés pour évaluer pleinement l'impact de la gestion des parties prenantes dans ce contexte particulier. Comme le soulignent Diallo et Thuillier (2004), les projets de développement international ont des caractéristiques uniques qui nécessitent une approche d'évaluation plus nuancée.

Un critère important identifié dans la littérature est la durabilité des résultats du projet. Khang et Moe (2008) argumentent que la pérennité des bénéfices apportés par le projet après son achèvement est un indicateur clé de l'efficacité de la gestion des parties prenantes. Ils soutiennent que l'implication active des parties prenantes locales tout au long du cycle de vie du projet contribue à renforcer leur capacité à maintenir et à développer les résultats obtenus.

L'appropriation locale est un autre critère crucial mis en avant par plusieurs chercheurs. Ika et Donnelly (2017) soulignent que le degré d'appropriation du projet par les bénéficiaires et les institutions locales est un indicateur fort de l'efficacité de la gestion des parties prenantes. Cette appropriation se manifeste par l'engagement continu des acteurs locaux, leur participation active aux processus décisionnels et leur capacité à prendre en charge le projet à long terme.

La satisfaction des parties prenantes est également considérée comme un critère pertinent. Selon Davis (2014), la satisfaction des différentes parties prenantes, y compris les bénéficiaires, les partenaires locaux et les bailleurs de fonds, est un indicateur important de l'efficacité de la gestion des relations dans le cadre du projet. Cette satisfaction peut être évaluée à travers des enquêtes, des entretiens ou des mécanismes de feedback continu.

L'alignement entre les objectifs du projet et les priorités locales est un autre critère identifié dans la littérature. Hermano et al. (2013) argumentent que le degré d'alignement entre les résultats du projet et les besoins réels des communautés bénéficiaires est un indicateur clé de l'efficacité de la gestion des parties prenantes. Cet alignement peut être évalué en examinant la pertinence des interventions du projet par rapport aux stratégies de développement local et national.

La capacité du projet à s'adapter et à répondre aux changements de l'environnement est également considérée comme un critère important. Ika et Hodgson (2014) soulignent que la flexibilité et la réactivité du projet face aux évolutions du contexte local sont des indicateurs de l'efficacité de la gestion des parties prenantes. Cette adaptabilité peut être évaluée en examinant

les ajustements apportés au projet en réponse aux feedbacks des parties prenantes et aux changements de circonstances.

Enfin, la création de partenariats durables est identifiée comme un critère pertinent par plusieurs auteurs. Brière et Proulx (2013) argumentent que la capacité du projet à établir et à maintenir des partenariats solides avec les acteurs locaux et internationaux est un indicateur important de l'efficacité de la gestion des parties prenantes. Ces partenariats peuvent être évalués en termes de leur durabilité, de leur profondeur et de leur impact sur le renforcement des capacités locales.

Il est important de noter que ces critères ne sont pas mutuellement exclusifs et qu'ils doivent souvent être considérés de manière holistique pour obtenir une évaluation complète de l'impact de la gestion des parties prenantes. De plus la littérature souligne également l'importance d'adapter ces critères au contexte spécifique de chaque projet de développement international.

Un autre critère important identifié dans la littérature est l'impact social et culturel du projet. Youker (2003) met en avant que l'évaluation de l'impact de la gestion des parties prenantes devrait inclure une analyse approfondie des changements sociaux et culturels induits par le projet. Cela peut comprendre l'amélioration des conditions de vie, le renforcement des structures sociales locales ou encore l'évolution des pratiques culturelles. La capacité du projet à générer des impacts positifs tout en respectant les valeurs et les traditions locales est considérée comme un indicateur clé de l'efficacité de la gestion des parties prenantes.

La transparence et la responsabilité sont également des critères importants soulignés par plusieurs chercheurs. Ika et al. (2012) argumentent que la manière dont le projet communique ses objectifs, ses progrès et ses résultats aux différentes parties prenantes est un indicateur crucial de l'efficacité de la gestion des relations. La mise en place de mécanismes de reddition de comptes et de feedback réguliers peut être considérée comme un critère d'évaluation pertinent.

L'équité et l'inclusion sont des critères de plus en plus mis en avant dans la littérature récente. Selon Ferguson et Healey (2009), l'évaluation de l'impact de la gestion des parties prenantes devrait prendre en compte la mesure dans laquelle le projet a réussi à impliquer et à bénéficier à tous les groupes de la communauté, y compris les plus marginalisés. Cela peut inclure l'analyse de la participation des femmes, des minorités ethniques ou des groupes socio-économiques défavorisés dans les processus de décision et de mise en œuvre du projet.

La capacité du projet à mobiliser et à catalyser des ressources supplémentaires est un autre critère identifié par certains auteurs. Diallo et Thuillier (2005) suggèrent que l'efficacité de la gestion des parties prenantes peut être évaluée en partie par la capacité du projet à attirer des financements additionnels, à stimuler des investissements locaux ou à encourager d'autres initiatives de développement complémentaires.

L'apprentissage organisationnel et le renforcement des capacités locales sont également considérés comme des critères pertinents. Selon Ika et Donnelly (2017), l'évaluation devrait prendre en compte la mesure dans laquelle le projet a contribué au développement des compétences et des connaissances des parties prenantes locales. Cela peut inclure le transfert de savoir-faire technique, le renforcement des capacités de gestion ou l'amélioration des compétences en matière de planification et d'évaluation.

Enfin, la résilience du projet face aux crises et aux chocs externes est un critère qui gagne en importance, particulièrement dans le contexte actuel. Petit (2012) souligne que la capacité du projet à maintenir ses objectifs et ses activités face à des défis imprévus, tels que des crises politiques, des catastrophes naturelles ou des pandémies, est un indicateur important de l'efficacité de la gestion des parties prenantes.

Il est important de noter que ces critères doivent être considérés dans une perspective à long terme. Comme le soulignent Khang et Moe (2008), l'évaluation de l'impact de la gestion des parties prenantes dans les projets de développement international ne peut souvent être pleinement réalisée que plusieurs années après la fin officielle du projet.

En conclusion, la revue de littérature révèle une gamme variée de critères pertinents pour évaluer l'impact de la gestion des parties prenantes dans les projets de développement international. Ces critères vont au-delà des mesures traditionnelles de succès des projets et reflètent la complexité et la nature multidimensionnelle des interventions de développement.

**Tableau 6: Critères de succès pour l'évaluation de l'impact de la gestion des parties prenantes en développement international**

Indicateurs	Significations	Auteurs	Date
Durabilité des résultats	La pérennité des bénéfices apportés par le projet après son	Khang et Moe	2008

	achèvement, indicateur clé de l'efficacité de la gestion des parties prenantes.		
Appropriation locale	Le degré d'appropriation du projet par les bénéficiaires et les institutions locales, se manifestant par l'engagement continu des acteurs et leur capacité à prendre en charge le projet à long terme.	Ika et Donnelly	2017
Satisfaction des parties prenantes	L'évaluation du niveau de contentement des différentes parties prenantes, y compris les bénéficiaires, les partenaires locaux et les bailleurs de fonds.	Davis	2014
Alignement stratégique (Alignement entre les objectifs du projet et les priorités locales)	Le degré d'alignement entre les résultats du projet et les besoins réels des communautés bénéficiaires, par rapport aux stratégies de développement local et national.	Hermano et al.	2013
Capacité à s'adapter (Flexibilité et réactivité)	La flexibilité et la réactivité du projet face aux évolutions du contexte local et aux feedbacks des parties prenantes.	Ika et Hodgson	2014
Création de partenariats durables	La capacité du projet à établir et à maintenir des partenariats solides avec les acteurs locaux et internationaux.	Brière Proulx et	2013
Impact social et culturel	L'analyse approfondie des changements sociaux et culturels induits par le projet, incluant l'amélioration des conditions de vie et le renforcement des structures sociales locales.	Youker	2003

Transparence et responsabilité	La manière dont le projet communique ses objectifs, ses progrès et ses résultats, incluant la mise en place de mécanismes de reddition de comptes et de feedback réguliers.	Ika et al.	2012
Équité et inclusion	La mesure dans laquelle le projet a réussi à impliquer et à bénéficier à tous les groupes de la communauté, y compris les plus marginalisés (femmes, minorités ethniques).	Ferguson et Healey	2009
Mobilisation des ressources	La capacité du projet à attirer des financements additionnels, à stimuler des investissements locaux ou à encourager d'autres initiatives de développement complémentaires.	Diallo et Thuillier	2005
Apprentissage organisationnel et Renforcement des capacités locales	La mesure dans laquelle le projet a contribué au développement des compétences et des connaissances des parties prenantes locales (transfert de savoir-faire, amélioration des compétences).	Ika et Donnelly	2017
Résilience du projet	La capacité du projet à maintenir ses objectifs et ses activités face à des défis imprévus, tels que des crises politiques, des catastrophes naturelles ou des pandémies	Petit	2012

## **2.6 Objectif 6 : Analyser/Comprendre comment la communication influence la relation entre la gestion des parties prenantes et la réussite des projets internationaux de développement**

### **2.6.1 QR 6.1 : De quelle manière la communication (qualité, clarté, canaux utilisés) entre les acteurs impliqués dans un projet de développement international module-t-elle l'impact de la gestion des parties prenantes sur les résultats du projet ?**

Tout d'abord, la qualité de la communication est identifiée comme un facteur clé dans la réussite de la gestion des parties prenantes. Selon Diallo et Thuillier (2005), une communication de haute qualité entre les gestionnaires de projet et les différentes parties prenantes contribue significativement à la création d'un climat de confiance et de collaboration. Leur étude empirique sur les projets de développement en Afrique montre que la qualité de la communication est positivement corrélée avec le succès perçu du projet. Ils soulignent que la transparence, la régularité et la pertinence des informations partagées sont des éléments cruciaux pour maintenir l'engagement des parties prenantes tout au long du cycle de vie du projet.

La clarté de la communication est également mise en avant comme un élément modulateur important. Ika et al. (2012) argumentent que la capacité à communiquer clairement les objectifs, les attentes et les progrès du projet aux différentes parties prenantes est essentielle pour aligner les efforts et prévenir les malentendus. Leur recherche sur les projets de la Banque mondiale souligne que les projets ayant une communication claire et cohérente avec toutes les parties prenantes ont tendance à obtenir de meilleurs résultats en termes d'atteinte des objectifs et de satisfaction des bénéficiaires.

Les canaux de communication utilisés jouent également un rôle crucial dans l'efficacité de la gestion des parties prenantes. Youker (2003) met en évidence l'importance d'adapter les méthodes de communication au contexte local et aux préférences des différentes parties prenantes. Il souligne que l'utilisation de canaux de communication appropriés, qu'il s'agisse de réunions en face à face, de rapports écrits, de médias locaux ou de technologies numériques, peut significativement améliorer l'engagement et la compréhension mutuelle entre les acteurs du projet.

La fréquence et la régularité de la communication sont identifiées comme des facteurs modulateurs importants par plusieurs auteurs. Khang et Moe (2008) arguent que des

communications régulières et fréquentes avec les parties prenantes contribuent à maintenir leur engagement et à identifier rapidement les problèmes potentiels. Leur étude sur les facteurs de succès des projets de développement en Asie du Sud-Est montre que les projets avec des mécanismes de communication réguliers ont de meilleures performances en termes de réalisation des objectifs et de durabilité des résultats.

La communication bidirectionnelle et participative est également soulignée comme un élément crucial. Reed et al. (2009) mettent en avant l'importance d'établir des canaux de communication qui permettent non seulement de diffuser des informations, mais aussi de recevoir des feedbacks et des contributions des parties prenantes. Leur recherche montre que les projets qui intègrent des mécanismes de dialogue et de consultation continue sont plus à même de s'adapter aux besoins changeants et de générer un sentiment d'appropriation locale.

L'adaptation culturelle de la communication est un autre aspect important identifié dans la littérature. Ika et Hodgson (2014) soulignent que la sensibilité aux différences culturelles dans la communication est cruciale pour l'efficacité de la gestion des parties prenantes dans les projets internationaux. Ils argumentent que la capacité à communiquer de manière culturellement appropriée peut significativement influencer la perception du projet par les parties prenantes locales et, par conséquent, leur niveau d'engagement et de soutien.

La gestion des attentes à travers la communication est également mise en avant comme un facteur modulateur important. Hermano et al. (2013) soulignent que la communication joue un rôle crucial dans la gestion des attentes des différentes parties prenantes. Leur étude montre que les projets qui communiquent de manière transparente.

### **2.6.2 QR 6.2 : Comment les stratégies de communication adaptées aux contextes multiculturels et aux enjeux spécifiques des projets internationaux contribuent-elles à renforcer la collaboration et l'atteinte des objectifs ?**

Tout d'abord, l'adaptation culturelle de la communication est identifiée comme un facteur clé de succès. Chevrier (2003) souligne que la prise en compte des différences culturelles dans les stratégies de communication contribue significativement à réduire les malentendus et à favoriser une compréhension mutuelle entre les parties prenantes. Son étude montre que les projets internationaux qui intègrent une approche de communication culturellement sensible parviennent mieux à établir un climat de confiance et de collaboration entre les acteurs de différentes cultures.

La flexibilité dans les modes de communication est également mise en avant comme un élément crucial. Selon Ika et Hodgson (2014), l'adaptabilité des méthodes de communication aux préférences et aux normes culturelles locales joue un rôle important dans l'engagement des parties prenantes. Leur recherche révèle que les projets capables d'ajuster leurs canaux et styles de communication en fonction des contextes culturels spécifiques obtiennent de meilleurs résultats en termes de participation et d'adhésion des acteurs locaux.

L'utilisation de médiateurs culturels ou de facilitateurs locaux est identifiée comme une stratégie efficace par plusieurs auteurs. Diallo et Thuillier (2005) argumentent que l'intégration de personnes capables de naviguer entre les différentes cultures impliquées dans le projet peut significativement améliorer la qualité de la communication et la compréhension mutuelle. Leur étude sur les projets de développement en Afrique montre que la présence de médiateurs culturels contribue à réduire les tensions et à faciliter la collaboration entre les équipes internationales et les partenaires locaux.

La formation interculturelle des équipes de projet est soulignée comme un élément important pour renforcer l'efficacité de la communication. Ochieng et Price (2010) mettent en évidence que la sensibilisation et la formation des membres de l'équipe aux différences culturelles améliorent leur capacité à communiquer efficacement dans des contextes multiculturels. Leur recherche montre que les projets qui investissent dans le développement des compétences interculturelles de leur personnel obtiennent de meilleurs résultats en termes de collaboration et de résolution de problèmes.

L'adaptation du langage et du style de communication aux contextes locaux est également identifiée comme un facteur clé. Youker (2003) souligne l'importance d'utiliser un langage accessible et culturellement approprié pour communiquer les objectifs et les progrès du projet. Son étude révèle que les projets qui parviennent à traduire les concepts techniques et les objectifs du projet dans un langage compréhensible et pertinent pour les parties prenantes locales ont plus de succès dans l'atteinte de leurs objectifs.

La gestion des attentes à travers une communication transparente et culturellement sensible est mise en avant par plusieurs auteurs. Hermano et al. (2013) argumentent que la capacité à communiquer clairement les objectifs, les contraintes et les progrès du projet, tout en tenant compte des perspectives culturelles diverses, est cruciale pour aligner les attentes des différentes parties prenantes. Leur recherche montre que cette approche contribue à réduire les conflits et à maintenir l'engagement des acteurs tout au long du projet.

L'utilisation de techniques de communication participatives adaptées au contexte culturel est également soulignée comme une stratégie efficace. Reed et al. (2009) mettent en avant l'importance d'intégrer des méthodes de communication qui encouragent le dialogue et la participation active des parties prenantes locales. Leur étude révèle que les projets qui utilisent des approches participatives culturellement appropriées, telles que les cercles de discussion ou les forums communautaires, parviennent mieux à susciter l'engagement et à favoriser l'appropriation locale des objectifs du projet.

**Tableau 7: Indicateurs clés de la communication comme facteur de renforcement de la collaboration interculturelle**

<b>Indicateurs</b>	<b>Significations</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Date</b>
Engagement des parties prenantes	Niveau d'implication active des acteurs dans le projet	Gray	1989
Facilitation de la collaboration	Aptitude à créer des conditions favorables au travail collectif	Gray et Wood	1991
Adaptation culturelle	Capacité à comprendre et à s'adapter aux différents contextes culturels	Bennett	1986
Construction de la confiance	Capacité à établir des relations solides et durables	Lewicki et Bunker	1995

## **2.7 Objectif 7 : Analyser/Comprendre comment la gestion des conflits modère la relation entre la gestion des parties prenantes et la réussite des projets internationaux de développement**

**2.7.1 QR 7.1 : Dans quelle mesure les mécanismes de gestion des conflits (prévention, résolution, modes de gestion des désaccords) influencent-ils la relation entre la gestion des parties prenantes et le succès des projets de développement à l'international ?**

La gestion des conflits joue un rôle crucial dans la relation entre la gestion des parties prenantes et le succès des projets de développement international. Cette question complexe a fait l'objet de nombreuses recherches dans le domaine de la gestion de projet et du développement international.

Selon Ika et Donnelly (2017), les mécanismes de prévention et de résolution des conflits sont essentiels pour maintenir des relations positives avec les parties prenantes dans les projets de développement. Ils soulignent que la capacité à anticiper et à gérer les désaccords de manière proactive contribue significativement à la réussite des projets. Cette approche préventive permet de créer un environnement de confiance et de collaboration, favorisant ainsi l'engagement des parties prenantes tout au long du cycle de vie du projet.

Dans le contexte des projets internationaux, la diversité culturelle ajoute une couche de complexité à la gestion des conflits. Diallo et Thuillier (2015) mettent en évidence l'importance d'une approche interculturelle dans la résolution des différends. Ils argumentent que la compréhension et le respect des différences culturelles dans les méthodes de gestion des conflits peuvent considérablement améliorer les relations avec les parties prenantes locales et internationales, contribuant ainsi au succès global du projet.

Les modes de gestion des désaccords ont également un impact significatif sur la perception du projet par les parties prenantes. Selon une étude de Pinto et al. (2018), l'utilisation de techniques de négociation intégrative et de médiation peut améliorer la satisfaction des parties prenantes et, par conséquent, augmenter les chances de succès du projet. Ces approches collaboratives permettent de trouver des solutions mutuellement bénéfiques, renforçant ainsi l'adhésion des parties prenantes aux objectifs du projet.

Par ailleurs, la recherche de Müller et Martinsuo (2015) souligne l'importance de l'intégration des mécanismes de gestion des conflits dans la stratégie globale de gestion des parties prenantes. Ils démontrent que les projets qui incorporent des processus formels de résolution des conflits dans leur plan de gestion des parties prenantes ont tendance à obtenir de meilleurs résultats en termes de respect des délais, des budgets et des objectifs.

Dans le contexte spécifique des projets de développement international, Khang et Moe (2008) mettent en lumière le rôle crucial de la gestion des conflits dans la construction de partenariats durables avec les parties prenantes locales. Leur étude révèle que la capacité à résoudre efficacement les conflits contribue non seulement au succès immédiat du projet, mais aussi à la durabilité à long terme des initiatives de développement.

Enfin, une méta-analyse réalisée par Joslin et Müller (2016) montre que les projets qui adoptent une approche flexible et adaptative dans la gestion des conflits ont plus de chances de réussir dans des environnements complexes et changeants, caractéristiques des projets de développement international. Cette flexibilité permet une meilleure adaptation aux besoins et aux attentes évolutifs des parties prenantes tout au long du projet.

En conclusion, la littérature suggère que les mécanismes de gestion des conflits jouent un rôle déterminant dans la relation entre la gestion des parties prenantes et le succès des projets de développement international. Une approche proactive, culturellement sensible et adaptative de la gestion des conflits apparaît comme un facteur clé pour maintenir des relations positives avec les parties prenantes et, par conséquent, améliorer les chances de succès du projet.

### **2.7.2 QR 7.2 : Comment une approche proactive de la gestion des conflits, tenant compte des rationalités et des attentes des différentes parties prenantes, favorise-t-elle l'intégration des objectifs et l'atteinte de l'efficacité sociale du projet ?**

La question de l'approche proactive de la gestion des conflits et son impact sur l'intégration des objectifs et l'efficacité sociale des projets de développement international a fait l'objet de nombreuses études dans le domaine de la gestion de projet et du développement.

Selon Freeman et Reed (2013), une approche proactive de la gestion des conflits, qui tient compte des rationalités et des attentes diverses des parties prenantes, est cruciale pour favoriser l'intégration des objectifs du projet. Ils soutiennent que cette approche permet d'identifier et d'aborder les divergences potentielles dès les premières phases du projet, facilitant ainsi l'alignement des intérêts et des objectifs des différentes parties prenantes avec ceux du projet.

Dans le contexte des projets de développement international, Ika et Hodgson (2014) mettent en évidence l'importance de comprendre les rationalités locales et culturelles dans la gestion proactive des conflits. Leur étude démontre que la prise en compte des perspectives et des attentes

des communautés locales dès le début du projet contribue significativement à l'efficacité sociale, en assurant que les résultats du projet répondent véritablement aux besoins et aux aspirations des bénéficiaires.

La recherche de Eskerod et Huemann (2016) souligne l'importance de l'engagement précoce des parties prenantes dans le processus de gestion des conflits. Ils argumentent que cette approche proactive permet non seulement de prévenir les conflits potentiels, mais aussi de créer un sentiment d'appropriation du projet parmi les parties prenantes, ce qui est essentiel pour atteindre l'efficacité sociale du projet.

Par ailleurs, Aaltonen et Kujala (2016) ont démontré que la gestion proactive des conflits, basée sur une compréhension approfondie des rationalités des parties prenantes, peut conduire à des solutions innovantes et à une meilleure intégration des objectifs du projet. Leur étude de cas révèle que les projets qui adoptent cette approche sont plus susceptibles de générer des résultats qui répondent aux attentes de multiples parties prenantes, améliorant ainsi l'efficacité sociale globale du projet.

Dans le domaine spécifique du développement international, Diallo et Thuillier (2015) ont mis en lumière le rôle crucial de la gestion proactive des conflits dans la construction de partenariats durables. Ils soutiennent que cette approche favorise la création d'un environnement de confiance et de collaboration, essentiel pour l'intégration des objectifs à long terme et la réalisation de l'efficacité sociale du projet.

Une étude menée par Coff et Kryscynski (2011) dans le contexte des projets de développement souligne l'importance de la flexibilité dans l'approche proactive de la gestion des conflits. Ils argumentent que la capacité à adapter les stratégies de gestion des conflits en fonction de l'évolution des rationalités et des attentes des parties prenantes est cruciale pour maintenir l'alignement des objectifs tout au long du cycle de vie du projet.

Enfin, la recherche de Flyvbjerg (2014) met en évidence le lien entre la gestion proactive des conflits et la réduction des biais cognitifs dans la planification et l'exécution des projets de développement. Il soutient que cette approche permet une évaluation plus réaliste des risques et des opportunités, contribuant ainsi à une meilleure efficacité sociale du projet.

En conclusion, la littérature suggère qu'une approche proactive de la gestion des conflits, tenant compte des rationalités et des attentes diverses des parties prenantes, joue un rôle crucial

dans l'intégration des objectifs et l'atteinte de l'efficacité sociale des projets de développement international. Cette approche favorise la création d'un environnement collaboratif, l'alignement des intérêts, et une meilleure adaptation aux besoins réels des bénéficiaires, contribuant ainsi de manière significative à la réussite globale et à la durabilité des projets de développement.

Cette approche proactive s'avère particulièrement pertinente dans le contexte des projets de développement international, où la complexité des environnements socioculturels et politiques rend la gestion des conflits encore plus cruciale. Comme le soulignent Sage et al. (2014), la capacité à anticiper et à gérer de manière proactive les conflits potentiels entre les différentes parties prenantes est un facteur clé de succès dans ces environnements complexes.

De plus, l'étude de Vogel (2012) met en lumière l'importance de cette approche proactive dans la promotion de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation au sein des projets de développement. En encourageant un dialogue ouvert et constructif autour des divergences d'opinions et d'intérêts, cette approche favorise l'émergence de solutions créatives et adaptées aux contextes locaux, renforçant ainsi l'efficacité sociale du projet.

Par ailleurs, la recherche de Eskerod et Vaagaasar (2014) souligne l'importance de la communication transparente et de la négociation continue dans le cadre de cette approche proactive. Ils argumentent que ces pratiques permettent non seulement de prévenir les conflits, mais aussi de construire un capital social précieux entre les parties prenantes, ce qui est essentiel pour l'intégration durable des objectifs du projet.

Dans le contexte spécifique des projets de développement international, Ika et Hodgson (2014) mettent en évidence le rôle crucial de la sensibilité culturelle dans l'approche proactive de la gestion des conflits. Ils soutiennent que la compréhension et le respect des normes et des valeurs culturelles locales sont essentiels pour anticiper et gérer efficacement les conflits potentiels, contribuant ainsi à une meilleure intégration des objectifs du projet dans le tissu social local.

Enfin, la méta-analyse de Joslin et Müller (2016) révèle que les projets qui adoptent une approche proactive et flexible dans la gestion des conflits sont plus susceptibles de s'adapter avec succès aux changements inévitables dans l'environnement du projet. Cette adaptabilité est cruciale pour maintenir l'alignement des objectifs et l'efficacité sociale du projet face aux défis imprévus qui surgissent souvent dans le contexte du développement international.

En conclusion, la littérature souligne clairement que l'adoption d'une approche proactive de la gestion des conflits, prenant en compte les rationalités et les attentes diverses des parties prenantes, est un élément fondamental pour favoriser l'intégration des objectifs et atteindre l'efficacité sociale dans les projets de développement international. Cette approche permet non seulement de prévenir et de résoudre les conflits de manière efficace, mais aussi de créer un environnement propice à la collaboration, à l'innovation et à l'apprentissage continu. En fin de compte, elle contribue significativement à la réalisation de projets de développement qui sont non seulement réussis sur le plan technique, mais aussi profondément ancrés dans les réalités sociales et culturelles des communautés qu'ils visent à servir.

**Tableau 8: Dimensions des mécanismes de gestion proactive des conflits pour l'intégration des objectifs**

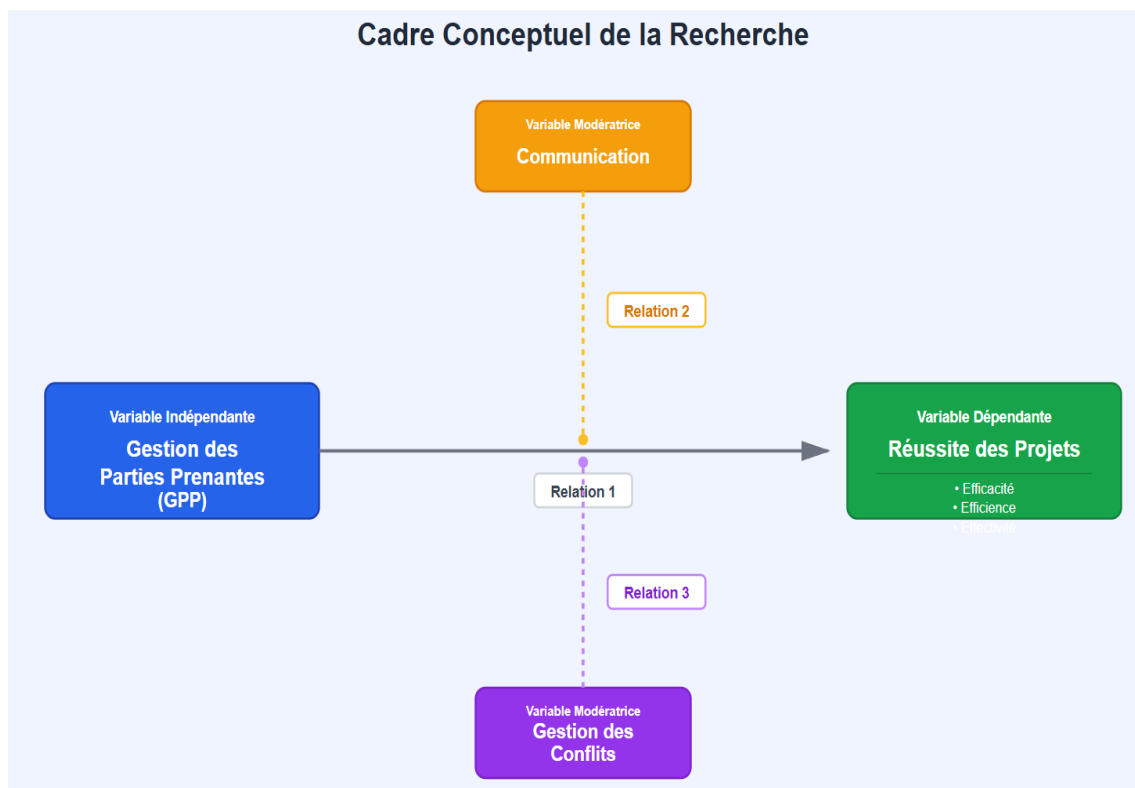
<b>Indicateurs</b>	<b>Significations</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Date</b>
Prévention des conflits	Capacité à identifier et gérer proactivement les sources potentielles de tensions entre les PP avant qu'elles ne deviennent des conflits	Moore, Christopher W. et Lederach, John Paul	2014
Résolution collaborative	Approche participative de résolution des conflits qui implique toutes les PP dans le processus de recherche de solutions mutuellement acceptables	Fisher, Roger et Ury, William	2011
Médiation culturelle	Processus de facilitation du dialogue et de la compréhension entre les PP	Bennett, Milton J.	2013

Gestion des dynamiques de pouvoir	Capacité à comprendre, équilibrer et gérer les relations de pouvoir entre les différentes parties prenantes pour assurer une participation équitable	Freeman, R.Edward et Mitchell, Ronald K.	2017
Apprentissage organisationnel	Capacité de l'organisation et des PP à capitaliser sur les expériences et améliorer continuellement les processus	Senge, Peter M.	2006

## 2.8 Cadre conceptuel final de la recherche


Le modèle conceptuel final (Figure 3) résulte de l'intégration et de l'analyse des travaux théoriques présentés dans les sections précédentes (2.1 à 2.7). Il synthétise la relation complexe entre la gestion des parties prenantes (GPP) et la réussite des projets, en tenant compte du rôle de la communication et de la gestion des conflits en tant que variables modératrices.


Ce modèle sert de base à la validation empirique et aux hypothèses de recherche qui seront testées dans le Chapitre III - Méthodologie. Il représente graphiquement l'idée selon laquelle l'efficacité de la gestion des parties prenantes est renforcée ou atténuée par la qualité de la communication et par l'approche adoptée pour gérer les conflits inhérents aux projets internationaux





**Figure 3 : Cadre conceptuel de la recherche**

### Légende du modèle

 **Variable Indépendante** : La gestion des parties prenantes influence directement la réussite des projets

 **Variable Dépendante** : La réussite est mesurée par trois dimensions clés

 **Communication** : Modère la relation entre GPP et réussite du projet

 **Gestion des conflits** : Modère également cette relation principale

*Les variables modératrices influencent la force et/ou la direction de la relation entre la GPP et la réussite des projets*

## CHAPITRE III - MÉTHODOLOGIE

Cette partie repose sur l'analyse des points de vue des professionnels de gestion de projet par rapport à l'influence de la gestion des parties prenantes sur la réussite des projets, afin de mieux comprendre notre cadre conceptuel et valider nos hypothèses de recherche.

### 3.1 Contexte d'étude

La recherche est une analyse exploratoire qui porte sur les perceptions des gestionnaires de projet concernant l'impact des pratiques de gestion des parties prenantes sur la performance des projets. L'objectif est de superposer la théorie et la pratique de la gestion des parties prenantes, d'identifier les dimensions les plus influentes sur les facteurs clés de succès (coût, qualité, délai), de comprendre comment la communication et la gestion des conflits modèrent cette relation, et enfin, d'analyser comment les professionnels définissent le rôle de l'efficacité, l'efficience et l'effectivité dans le contexte de la gestion des parties prenantes.

Cette recherche se base sur l'approche méthodologique « Research Onion » développée par Saunders et al. C'est un système de recherche qui trouve ses sources dans le positivisme, l'interprétativisme et le pragmatisme. Cette approche part de la philosophie de la recherche jusqu'à atteindre les techniques et les procédures de recherche, en passant par l'approche théorique, la méthodologie, la stratégie et la dimension temporelle de la recherche.

- Premier niveau : philosophie de recherche : Cette recherche s'appuie sur le positivisme critique, nous permettant d'étudier la validation de nos hypothèses de recherche avec objectivité pour déceler les facteurs clés de succès de la gestion des parties prenantes dans la réussite des projets.
- Deuxième niveau : approche de recherche : La recherche porte sur un raisonnement déductif qui passe d'une généralisation théorique (théorie des parties prenantes) à une vérification empirique spécifique, ayant pour objectif de valider ou infirmer nos hypothèses de recherche tirées de la revue de littérature.
- Troisième niveau : méthodologie : Nous avons opté pour une approche quantitative basée sur un questionnaire structuré avec des échelles de Likert. Cette approche permet de mesurer précisément les perceptions des répondants et de réaliser des analyses statistiques robustes.

- Quatrième niveau : stratégie de recherche : Nous avons administré un questionnaire de recherche distribué à des professionnels impliqués dans la gestion de projets. Ce questionnaire se compose de 4 grandes sections :
  1. Les données démographiques sur l'organisation : Cette section permet de collecter les informations sur le secteur d'activité, la durée moyenne des projets, le niveau de compétences en gestion des parties prenantes et les compétences techniques.
  2. L'influence des dimensions de la gestion des parties prenantes sur les facteurs clés de réussite : Cette section sert à démontrer l'influence de l'identification des parties prenantes, de l'analyse du pouvoir et de l'influence, de l'engagement et communication, de la gestion des attentes, et de la participation et consultation sur le coût, la qualité et les délais des projets.
  3. Relation gestion des parties prenantes/réussite des projets modérée par la communication : Ces données servent à comprendre l'influence des pratiques de gestion des parties prenantes sur l'efficacité, l'efficience et l'effectivité quand elles sont optimisées par une bonne stratégie de communication, la transparence, l'engagement bidirectionnel et la communication interculturelle.
  4. Relation gestion des parties prenantes/réussite des projets modérée par la gestion des conflits : Les données de cette partie servent à comprendre l'influence de la gestion des parties prenantes sur la réussite des projets modérée par l'identification des conflits, leur prévention, l'apprentissage organisationnel et les stratégies de résolution.

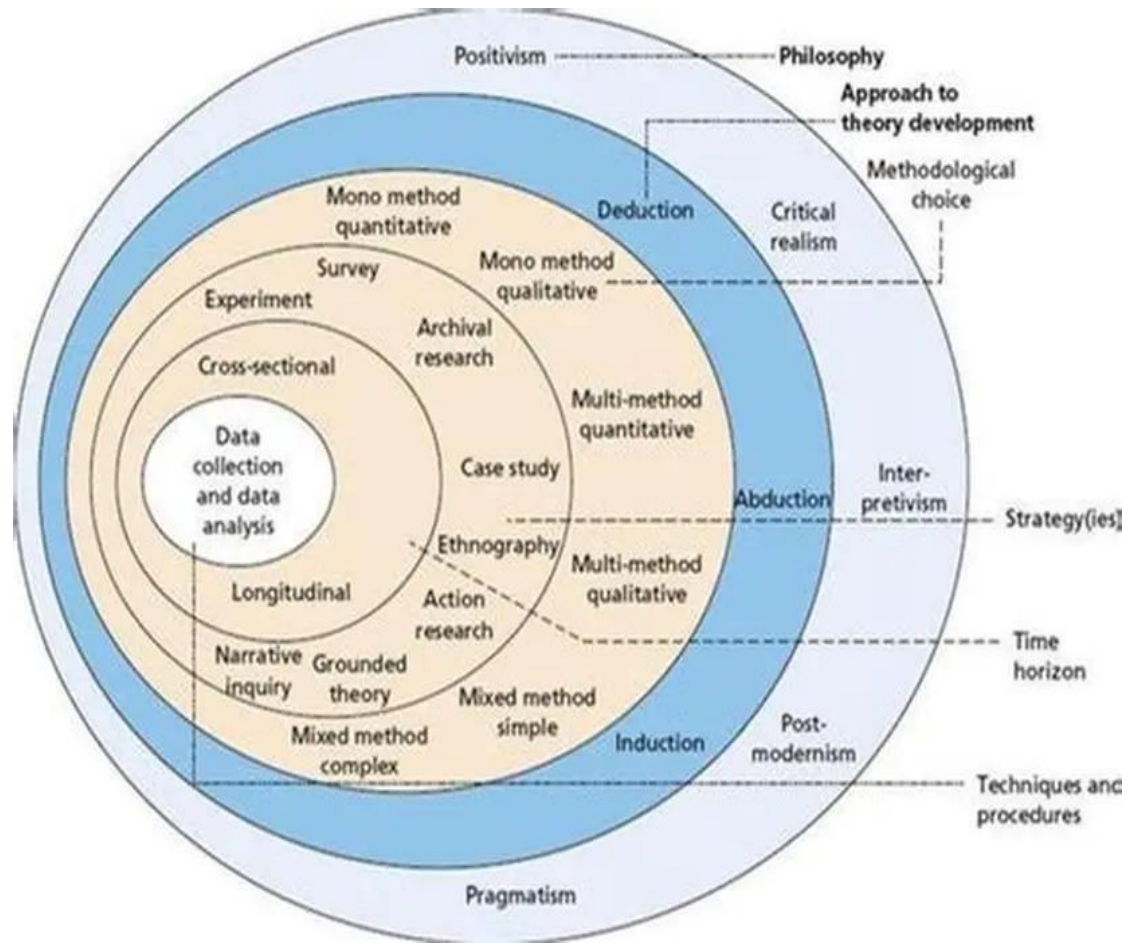


Figure 4: Saunder's Research Onion

### 3.2 Échantillonnage

L'échantillonnage constitue un ensemble de méthodes qui comprend les méthodes de calcul de l'échantillon et les techniques d'échantillonnage proprement dites.

#### 3.2.1 Population cible et critères d'inclusion

Notre objectif est d'interroger des individus impliqués dans la gestion de projets se trouvant dans divers secteurs d'activité (santé, éducation, technologie de l'information, autres secteurs). Les critères d'inclusion sont :

- Professionnels ayant une expérience en gestion de projet

- Personnes impliquées dans la gestion des parties prenantes
- Représentants de différents secteurs d'activité
- Gestionnaires de projets de durées variées (< 1 an, 1-3 ans, > 3 ans)

### **3.2.2 Taille et méthode d'échantillonnage**

Pour cette étude exploratoire, nous visons un échantillon de **11** personnes travaillant dans la gestion de projets, s'assurant de leur implication directe dans la gestion des parties prenantes. La méthode d'échantillonnage retenue est l'**échantillonnage non probabiliste de convenance**, stratifié par secteur d'activité pour assurer une représentativité sectorielle.

### **3.2.3 Stratégie de collecte des données**

Une enquête par questionnaire permet de collecter des éléments pertinents pouvant répondre au questionnement de notre mémoire. Le questionnaire sera distribué via :

- Réseaux professionnels (LinkedIn, Facebook etc.)
- Contacts directs dans les organisations cibles

### **3.2.4 Structure du questionnaire**

Notre questionnaire est construit en quatre parties composées majoritairement de questions fermées avec des grilles de réponses qui reposent sur l'échelle de Likert à 5 points (de "Fortement en désaccord" à "Fortement en accord"). Cette approche permet :

- Une standardisation des réponses
- Une analyse statistique rigoureuse
- Une comparaison objective des perceptions
- Une réduction des biais d'interprétation

### **3.2.5 Considérations éthiques et limites**

#### **Considérations éthiques :**

- Consentement éclairé des participants
- Anonymat et confidentialité des réponses
- Possibilité de retrait à tout moment
- Transparence sur l'utilisation des données

#### **Limites de l'échantillonnage :**

- Échantillonnage non probabiliste limitant la généralisation
- Biais de sélection potentiel
- Taille d'échantillon à justifier selon les analyses statistiques prévues
- Biais de désirabilité sociale dans l'auto-évaluation des compétences

Cette méthodologie permet d'obtenir des données quantifiables et comparables pour analyser l'influence de la gestion des parties prenantes sur la réussite des projets, tout en considérant les effets modérateurs de la communication et de la gestion des conflits.

## CHAPITRE IV - PRODUCTION DES RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION

Ce chapitre présente et interprète les données collectées via un questionnaire administré à 11 professionnels de la gestion de projet. L'analyse vise à quantifier leurs perceptions concernant l'influence des pratiques de gestion des parties prenantes sur les facteurs clés de réussite des projets (coût, qualité, délai). Elle explore également le rôle modérateur de la communication sur l'efficacité, l'efficience et l'effectivité, ainsi que l'impact du renforcement de la relation par la gestion des conflits.

### 4.1 Influence des Pratiques de Gestion des Parties Prenantes sur le Coût, la Qualité et les Délais

Cette première section évalue la perception des experts sur l'impact de cinq dimensions de la gestion des parties prenantes sur la "triple contrainte".

#### 4.1.1 Influence sur le Coût des Projets

2-1 Selon vous, ces dimensions ci-après de la gestion des parties prenantes ont-elles une influence positive sur le cout des projets ?

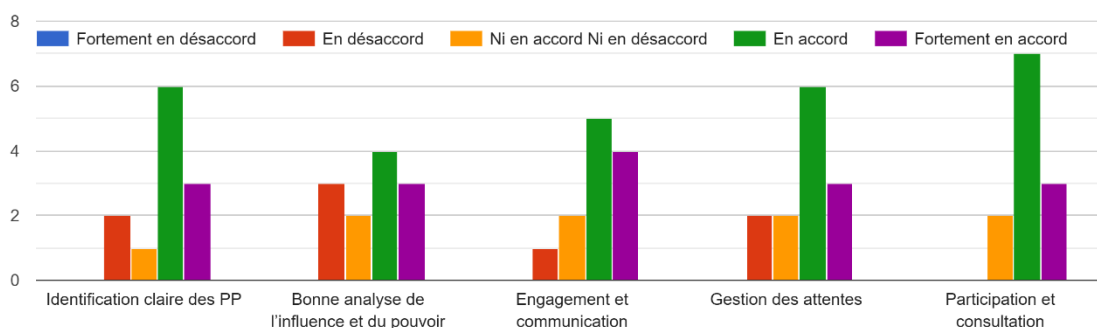


Figure 5: Résultats de l'influence sur le Coût des Projets

L'analyse des résultats révèle un consensus très fort sur le fait qu'une gestion rigoureuse des parties prenantes est un levier majeur de maîtrise budgétaire. Les professionnels perçoivent ces pratiques non pas comme un coût, mais comme un investissement permettant d'éviter les dérives financières.

- L'implication active des parties prenantes est perçue comme le facteur le plus influent, avec 91 % des répondants (10 sur 11) en accord sur son impact positif sur le contrôle des coûts. Cela suggère que l'engagement en amont est jugé essentiel pour anticiper les besoins et sécuriser le budget.

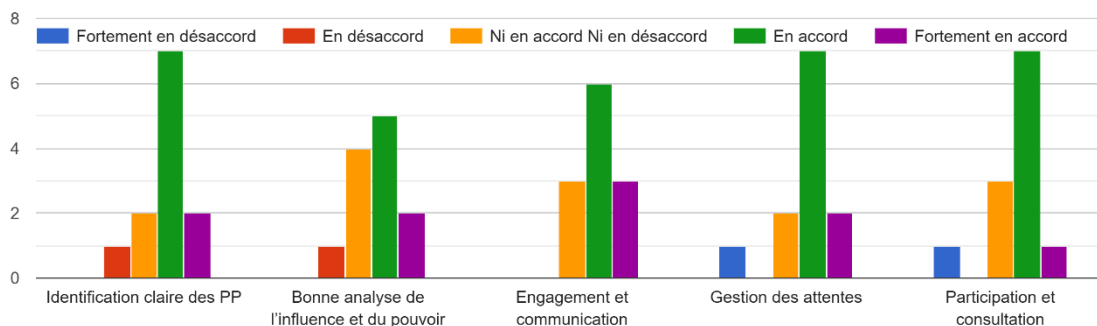
- La communication efficace (82 % d'accord) et l'établissement de relations de confiance (82 % d'accord) sont également plébiscités, soulignant que des relations saines et transparentes limitent les conflits coûteux et les négociations difficiles.

- L'identification et l'analyse des attentes (73 % d'accord) et la surveillance/suivi (82 % d'accord) sont aussi vues comme des facteurs importants, bien qu'une légère réserve (9 % de désaccord) soit émise pour l'identification, indiquant que son impact peut varier selon les contextes.

En synthèse, les professionnels confirment que la gestion des parties prenantes a une incidence concrète et mesurable sur le respect du budget.

#### 4.1.2 Influence sur la Qualité des Projets

2-2 Selon vous, ces dimensions ci-après de la gestion des parties prenantes ont-elles une influence positive sur la qualité des projets ?



**Figure 6: Résultats de l'influence sur la qualité des projets**

Les résultats montrent un consensus encore plus marqué concernant l'impact positif de la gestion des parties prenantes sur la qualité des livrables.

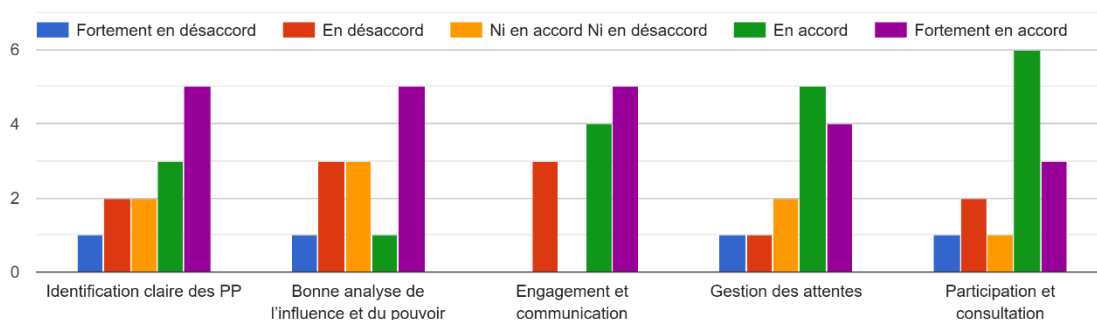
- Trois dimensions recueillent un appui quasi unanime de 91 % des répondants : l'identification claire des parties prenantes, l'engagement et la communication, ainsi que la participation et consultation. Cela indique que pour garantir la qualité, il est primordial de savoir à qui parler, de communiquer efficacement et d'impliquer activement les acteurs.

- La bonne analyse de l'influence et du pouvoir (82 % d'accord) et la gestion des attentes (82 % d'accord) sont également jugées cruciales. En comprenant qui détient le pouvoir et en gérant leurs attentes, les chefs de projet peuvent mieux orienter les décisions pour garantir une adéquation parfaite entre les livrables et les besoins exprimés.

Ces données démontrent une conviction forte que la qualité n'est pas seulement technique, mais qu'elle est profondément ancrée dans la capacité à bien gérer les relations humaines et les attentes du projet.

### 4.1.3 Influence sur le Délai des Projets

2-3 Selon vous, ces dimensions ci-après de la gestion des parties prenantes ont-elles une influence positive sur le délai des projets ?



**Figure 7: Résultats de l'influence sur le délai des projets**

L'impact sur le respect des délais est également perçu comme très significatif, avec un résultat particulièrement notable.

- L'engagement et la communication obtiennent un accord de 100 % (11 répondants sur 11). C'est le consensus le plus absolu de toute l'enquête, ce qui positionne la communication comme le facteur le plus critique pour la maîtrise du calendrier. Une communication fluide est perçue comme un accélérateur direct de la prise de décision, réduisant les blocages et les retards.

- La participation et consultation recueille également un très fort soutien (91 % d'accord).

- L'identification claire des parties prenantes (82 % d'accord) et la gestion des attentes (82 % d'accord) sont aussi jugées fondamentales pour éviter les révisions successives qui sont souvent sources de dépassements de délais.

- La bonne analyse de l'influence et du pouvoir (73 % d'accord) est également perçue comme un contributeur significatif.

En conclusion, les résultats témoignent d'une conviction marquée : une gestion proactive des parties prenantes, menée par une communication irréprochable, est la clé pour améliorer la tenue des délais.

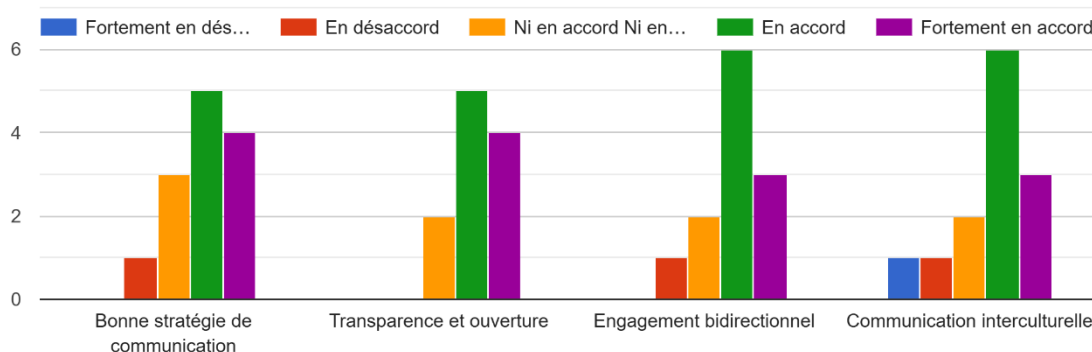
## 4.2 Rôle Modérateur de la Communication sur la Réussite du Projet

Cette section analyse comment quatre dimensions de la communication modèrent la relation entre la gestion des parties prenantes et la réussite du projet, mesurée par l'efficacité, l'efficiency et l'effectivité.

### 4.2.1 Influence sur l'Efficacité

*Efficacité : Apprécie le degré de réalisation des objectifs de l'action ainsi que ses éventuels effets non attendus.*

3-1 En vertu de ce qui précède, pensez-vous que ces dimensions de la communication exercent une influence sur l'efficacité ? Efficacité : Apprécie le ...els effets non attendus (effets positifs ou négatifs).



**Figure 8: Résultats de l'influence sur l'efficacité**

Les pratiques de communication sont jugées très influentes pour garantir que le projet atteigne ses objectifs.

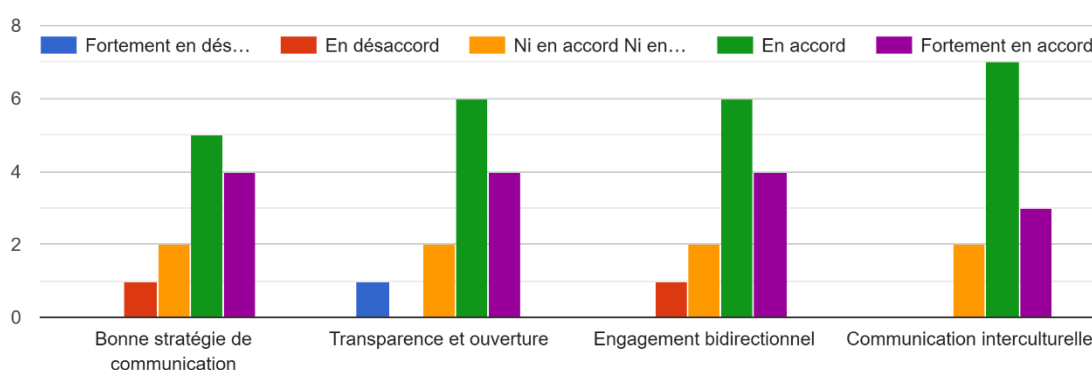
- L'engagement bidirectionnel et la communication interculturelle sont les plus plébiscités, avec 91 % d'accord chacun. Cela signifie qu'un dialogue authentique et une adaptation aux différentes cultures sont vus comme essentiels pour s'assurer que les actions menées sont les bonnes.

- Une bonne stratégie de communication (82 % d'accord) et la transparence (82 % d'accord) sont également perçues comme des leviers majeurs pour atteindre l'efficacité.

#### 4.2.2 Influence sur l'Effizienz

*Effizienz : Utilisation rationnelle du budget pour l'atteinte des objectifs.*

3-2 En vertu de ce qui précède, pensez-vous que ces dimensions de la communication exercent une influence sur l'efficacité ? Effizienz : Utili...ion rationnelle du budget pour l'atteinte des objectifs



**Figure 9: Résultats de l'influence sur l'efficacité**

L'influence de la communication sur l'optimisation des ressources est également fortement reconnue.

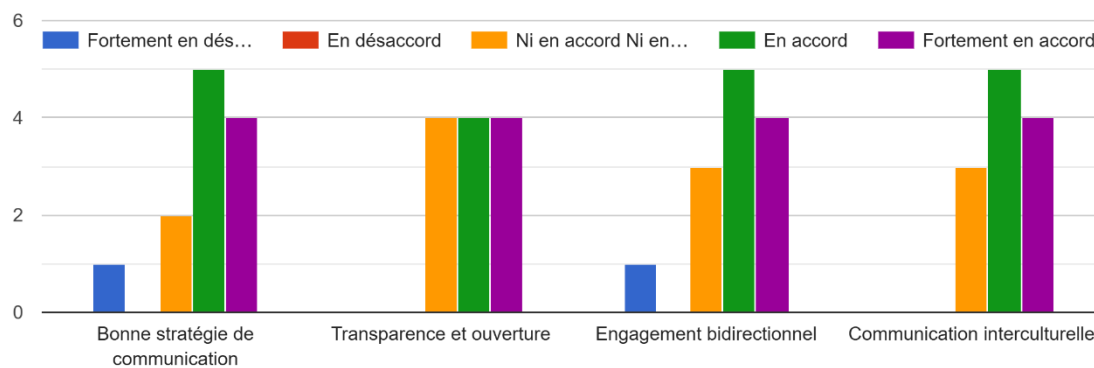
- Une bonne stratégie de communication, l'engagement bidirectionnel et la communication interculturelle obtiennent toutes un accord de 82 %. Ces dimensions sont donc vues comme des outils permettant d'éviter le gaspillage de ressources en assurant que tout le monde est aligné.

- La transparence et l'ouverture (73 % d'accord) sont aussi jugées importantes, bien qu'avec un consensus légèrement moindre, suggérant que son lien avec l'efficacité est peut-être perçu comme moins direct.

#### 4.2.3 Influence sur l'Effectivité

*Effectivité : Rend compte de la réalisation des actions conduites.*

3-3 En vertu de ce qui précède, pensez-vous que ces dimensions de la communication exercent une influence sur l'effectivité ? Effectivité : Rend compte de la réalisation des actions conduites



**Figure 10: Résultats de l'influence sur l'effectivité**

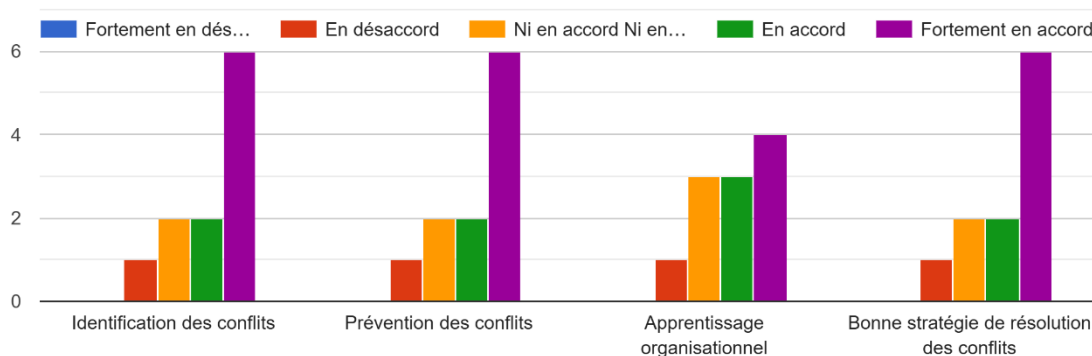
Les données confirment que la communication est un moteur pour la concrétisation des actions du projet.

- Une bonne stratégie de communication est validée par 82 % des répondants (9 sur 11).
- L'engagement bidirectionnel et la communication interculturelle sont perçus comme importants par 75 % des participants (9 sur 12).
- La transparence et l'ouverture obtiennent un accord de 67 % (8 sur 12), avec une part notable de 33 % de neutres, indiquant une perception positive mais moins unanime.

Ces résultats confirment que des stratégies de communication bien menées sont des leviers déterminants pour passer de la planification à l'action concrète.

#### **4.3 Rôle Modérateur de la Gestion des Conflits sur la Réussite du Projet**

Selon vous, l'efficacité de la gestion des conflits renforce-t-elle positivement la relation entre la gestion des parties prenantes et la réussite des projets ?



**Figure 11: Résultats de la modération de la réussite par la gestion des conflits**

Cette dernière section explore comment une gestion efficace des conflits renforce le lien entre la gestion des parties prenantes et la réussite globale du projet. Les résultats indiquent une opinion très favorable sur le rôle positif de ces pratiques.

- Trois dimensions obtiennent un soutien identique et élevé de 73 % (8 répondants sur 11) : l'identification des conflits, la prévention des conflits et une bonne stratégie de résolution. La capacité à anticiper, identifier et résoudre les tensions est donc clairement perçue comme un facteur renforçant le succès.

- L'apprentissage organisationnel tiré des conflits est également perçu positivement, mais avec un consensus légèrement inférieur de 64 % (7 sur 11) et une part plus importante de neutres (27 %). Cela peut suggérer que, bien que bénéfique, la transformation des conflits en leçons pour l'organisation est une pratique perçue comme moins systématique ou dont l'impact est plus difficile à mesurer.

En conclusion, les professionnels interrogés considèrent très majoritairement que la capacité à gérer les conflits de manière structurée est un catalyseur qui renforce significativement les chances de succès d'un projet en maintenant des relations saines et productives avec les parties prenantes.

**Tableau 9 : Synthèse des objectifs de recherche, des questions et des réponses (Validation Théorique et Empirique)**

Objectifs	Questions de recherche	Réponse synthétisée
<b>Objectifs partie 1 : Identifier/définir</b>		
<p><b>Objectif 1 :</b> Identifier/Définir la gestion des parties prenantes et son importance dans les projets internationaux</p>	<p>QR 1.1 : Qu'est-ce que la gestion des parties prenantes ?</p> <p>QR 1.2 : Quels sont les avantages d'une gestion efficace des parties prenantes ?</p>	<p><b>R 1.1 :</b> Réponse théorique (Chapitre II) : La GPP est définie par Freeman (1984) comme la gestion des groupes ou individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs du projet.</p> <p><b>R 1.2 :</b> Réponse empirique (Chapitre IV) : L'implication active des PP est le facteur le plus influent sur le contrôle des coûts (91 % d'accord). L'efficacité de la GPP permet de maîtriser la triple contrainte</p>
<p><b>Objectif 2 :</b> Identifier/Définir la réussite du projet et ses différentes dimensions</p>	<p>QR 2.1 : Qu'est-ce qu'un projet réussi ?</p> <p>QR 2.2 : Quels sont les critères clés pour mesurer la réussite d'un projet ?</p>	<p><b>R 2.1 :</b> Réponse théorique (Chapitre II) : Le succès a évolué de la vision unidimensionnelle (Triple Contrainte) vers une conception holistique et dynamique, intégrant l'impact</p>

		<p>à long terme et l'alignement stratégique.</p> <p><b>R 2.2 :</b></p> <p>Réponse empirique (Chapitre IV) : La Qualité est fortement influencée par l'identification claire des PP, l'engagement/communication, et la participation/consultation (toutes à 91 % d'accord)</p>
<p><b>Objectif 3 :</b> Identifier/Définir la communication et son rôle dans la gestion des parties prenantes.</p>	<p>QR 3.1 : Comment la communication influence-t-elle les relations avec les parties prenantes ?</p> <p>QR 3.2 : Quelles sont les stratégies de communication efficaces pour impliquer les parties prenantes ?</p>	<p><b>R 3.1 :</b></p> <p>Réponse théorique (Chapitre II) : La communication est le fondement pour construire la confiance (Eslerod et Vaagaasar, 2014), aligner les objectifs et gérer les attentes des PP (Aaltonen et Kujala, 2010).</p> <p><b>R. 3.2 :</b></p> <p>Réponse empirique (Chapitre IV) : L'engagement bidirectionnel et la communication interculturelle sont les dimensions les plus plébiscitées pour renforcer l'efficacité (91 % d'accord).</p>
<p><b>Objectif 4 :</b> Identifier/Définir la gestion des conflits et son importance dans les projets.</p>	<p>QR 4.1 : Quels sont les types de conflits qui peuvent survenir dans un projet ?</p> <p>QR 4.2 : Quelles sont les méthodes efficaces pour</p>	<p><b>R 4.1 :</b></p> <p>Réponse théorique (Chapitre II) : Les conflits sont variés, incluant les conflits de priorités, les conflits culturels (Chevrier, 2003), de pouvoir</p>

	<p>gérer les conflits et minimiser leur impact négatif sur le projet ?</p>	<p>(Diallo et Thuillier, 2005) et d'information.  <b>R 4.2 :</b>  Réponse théorique (Chapitre II) : Les méthodes efficaces incluent la résolution collaborative (Rahim, 2002), la communication proactive (Pinto et Winch, 2016) et la sensibilité culturelle (Chevrier, 2003)</p>
<p><b>Objectifs partie 2 :</b>  <b>Analyser/Comprendre</b></p>		
<p><b>Objectif 5 :</b>  Analyser/Comprendre l'influence de la gestion des parties prenantes sur la réussite des projets internationaux de développement.</p>	<p>QR 5.1 : Comment les pratiques de gestion des parties prenantes (identification, engagement, consultation) influencent-elles l'atteinte des objectifs et l'efficacité globale des projets internationaux de développement ?</p> <p>QR 5.2 : Quels sont les critères de succès pertinents pour évaluer l'impact de la gestion des parties prenantes dans le contexte spécifique des projets de développement à l'international ?</p>	<p><b>R 5.1 :</b>  Réponse empirique (Chapitre IV) : Les pratiques de GPP sont un levier essentiel pour la réussite : l'Engagement et communication obtient un consensus de 100 % sur la maîtrise des délais. Les cinq pratiques testées sont validées comme influentes.</p> <p><b>R 5.2 :</b>  Réponse théorique (Chapitre II) : Identification de douze critères non traditionnels, notamment la durabilité des résultats (Khang et Moe, 2008), l'appropriation locale (Ika et Donnelly, 2017) et la résilience du projet (Petit, 2012)</p>

<p><b>Objectif 6 :</b> Analyser/Comprendre comment la communication influence la relation entre la gestion des parties prenantes et la réussite des projets internationaux de développement.</p>	<p>QR 6.1 : De quelle manière la communication (qualité, clarté, canaux utilisés) entre les acteurs impliqués dans un projet de développement international module-t-elle l'impact de la gestion des parties prenantes sur les résultats du projet ?</p> <p>QR 6.2 : Comment les stratégies de communication adaptées aux contextes multiculturels et aux enjeux spécifiques des projets internationaux contribuent-elles à renforcer la collaboration et l'atteinte des objectifs ?</p>	<p><b>R 6.1 et 6.2 :</b> Réponse empirique (Chapitre IV) : La communication est un modérateur puissant. L'Engagement bidirectionnel et la Communication interculturelle sont les dimensions les plus influentes sur l'Efficacité (91 % d'accord) et l'Efficiencia (82 % d'accord), validant leur rôle stratégique dans les contextes multiculturels</p>
<p><b>Objectif 7 :</b> Analyser/Comprendre comment la gestion des conflits modère la relation entre la gestion des parties prenantes et la réussite des projets internationaux de développement.</p>	<p>QR 7.1 : Dans quelle mesure les mécanismes de gestion des conflits (prévention, résolution, modes de gestion des désaccords) influencent-ils la relation entre la gestion des parties prenantes et le succès des projets de développement à l'international ?</p>	<p><b>R 7.1 et 7.2 :</b> La gestion des conflits est un modérateur positif déterminant. L'Identification, la Prévention et la Résolution sont confirmées comme essentielles (73 % d'accord). L'Apprentissage organisationnel est l'aspect le moins validé de manière systématique (64 % d'accord),</p>

	QR 7.2 : Comment une approche proactive de la gestion des conflits, tenant compte des rationalités et des attentes des différentes parties prenantes, favorise-t-elle l'intégration des objectifs et l'atteinte de l'efficience sociale du projet	suggérant un écart entre la théorie et la pratique
--	---	--

## CHAPITRE V - DISCUSSION DES RESULTATS

Ce chapitre a pour objectif de discuter les résultats de l'enquête présentés au chapitre précédent. Il s'agit de mettre en perspective les perceptions des professionnels interrogés avec le cadre théorique établi dans la revue de littérature. Cette confrontation entre la pratique (les données de l'enquête) et la théorie (les travaux des chercheurs) permettra de valider les hypothèses sous-jacentes à nos objectifs de recherche et de répondre à la problématique de ce mémoire. La discussion est structurée selon les trois objectifs d'analyse de notre recherche.

### 5.1 Discussion sur l'Influence de la Gestion des Parties Prenantes sur la Réussite du Projet (Objectif 5)

**Tableau 10: Synthèse de l'influence des pratiques de gestion des parties prenantes sur la triple contrainte**

<b>Dimension de la Réussite du Projet</b>	<b>Pratiques de gestion des parties prenantes les plus influentes (Score d'accord combiné "En accord" et "Fortement en accord")</b>
Coût	1. Implication active des parties prenantes (91 %) 2. Communication efficace, Relations de confiance, Surveillance/Suivi (82 %)
Qualité	1. Identification claire des PP, Engagement et communication, Participation et consultation (toutes à 91 %)
Délai	1. Engagement et communication (100 %) 2. Participation et consultation (91 %)

Les résultats synthétisés dans le tableau ci-dessus confirment avec force l'influence positive des pratiques de gestion des parties prenantes sur la "triple contrainte" (coût, qualité, délai), un concept popularisé par Atkinson (1999). Les scores d'approbation très élevés obtenus pour ces trois dimensions montrent que les professionnels perçoivent cette relation non pas comme une abstraction théorique, mais comme une réalité concrète de leur pratique.

- Concernant le délai, le consensus absolu (100 % d'accord) sur l'impact de l'engagement et de la communication est particulièrement significatif. Dans le contexte des projets de développement international, souvent caractérisés par une grande complexité et une multitude d'acteurs aux intérêts divergents, ce résultat suggère que les professionnels voient la communication comme le principal outil de navigation et de coordination. Ce résultat empirique donne un poids considérable aux affirmations de Diallo et Thuillier (2005), qui ont démontré que la qualité des relations était un facteur déterminant du succès. Nos données précisent que cette "qualité des relations" se matérialise avant tout par une communication perçue comme un accélérateur direct de la prise de décision et un réducteur de risques majeurs.

- Concernant le coût et la qualité, la forte valorisation de l'implication active (91 % d'accord) et de l'établissement de relations de confiance (82 % d'accord) renforce l'idée que le succès ne se limite pas à des aspects techniques. Cela corrobore les travaux de Davis (2014) et Turner & Zolin (2012), qui ont mis en lumière que la perception des parties prenantes est un critère de succès en soi. Nos données montrent que, pour les praticiens, cette perception est directement liée à des pratiques d'engagement et de confiance qui préviennent les conflits coûteux et garantissent l'adéquation des livrables aux attentes. De plus, l'importance accordée à la "participation et consultation" (91% pour la qualité) résonne fortement avec le concept d'appropriation locale, un critère de succès essentiel dans les projets de développement comme le soulignent Motalebi et al. (2025) et Ika & Donnelly (2017).

En conclusion, nos résultats empiriques valident solidement la première partie de notre cadre conceptuel. Ils démontrent que les professionnels considèrent la gestion des parties prenantes comme un levier direct et essentiel pour atteindre les objectifs traditionnels de performance des projets, mais aussi pour jeter les bases de la durabilité et de l'acceptation sociale, des dimensions cruciales dans le périmètre de notre recherche.

## 5.2 Discussion sur le Rôle Modérateur de la Communication (Objectif 6)

**Tableau 11: Synthèse du rôle modérateur de la communication sur la réussite du projet**

<b>Dimension de la Réussite du Projet</b>	<b>Dimensions de la communication les plus influentes (Score d'accord combiné)</b>
Efficacité	1. Engagement bidirectionnel (91 %) 2. Communication interculturelle (91 %)
Efficienc	1. Bonne stratégie de communication, Engagement bidirectionnel, Communication interculturelle (toutes à 82 %)
Effectivité	1. Bonne stratégie de communication (82 %)

Ce tableau récapitulatif met en lumière que les dimensions de la communication sont perçues comme des modérateurs puissants de la réussite du projet, mesurée par l'efficacité, l'efficienc et l'effectivité. Ces résultats appuient fortement la théorie selon laquelle la communication n'est pas qu'un simple outil de transmission d'information.

- Le plébiscite pour l'engagement bidirectionnel et la communication interculturelle (respectivement 91 % d'accord sur leur influence sur l'efficacité) illustre parfaitement l'affirmation de Bourne (2009), pour qui la communication est le fondement sur lequel se construisent les relations avec les parties prenantes. Nos répondants ne se contentent pas de diffuser de l'information ; ils valorisent le dialogue et l'adaptation culturelle comme des moyens d'atteindre les objectifs du projet.

- Le score particulièrement élevé de la communication interculturelle est au cœur de la problématique de ce mémoire, qui s'intéresse aux projets canadiens au Sénégal et au Burkina Faso. Ce résultat confirme de manière empirique la pertinence des travaux de Maier et Branzei (2014) et Chevrier (2003) sur la nécessité d'adapter les stratégies de communication aux contextes locaux

pour éviter les malentendus et renforcer la coopération. Pour les professionnels sur le terrain, la compétence culturelle n'est pas une option, mais une condition de l'efficacité.

- La transparence et l'ouverture sont également jugées très positivement. Ce résultat donne une substance pratique à la théorie d'Eskerod et Vaagaasar (2014), qui lie la communication régulière et transparente à l'instauration d'un climat de confiance. Pour les professionnels interrogés, cette confiance est un catalyseur de l'efficacité et de l'efficience. Ceci est d'autant plus vrai dans les projets de développement où la légitimité des actions menées dépend largement de la transparence envers les communautés bénéficiaires et les partenaires locaux.

En somme, les données de l'enquête ne se contentent pas de confirmer que la communication est importante ; elles précisent quelles formes de communication sont les plus influentes, validant ainsi les modèles théoriques qui prônent une communication dialogique, transparente et culturellement adaptée. Elles positionnent la communication comme une fonction stratégique qui façonne activement la réussite du projet.

### 5.3 Discussion sur le Rôle Modérateur de la Gestion des Conflits (Objectif 7)

**Tableau 12: Synthèse du rôle modérateur de la gestion des conflits**

Pratique de gestion des conflits	Score d'accord combiné
Identification des conflits	73 %
Prévention des conflits	73 %
Bonne stratégie de résolution des conflits	73 %
Apprentissage organisationnel	64 %

Les données synthétisées dans le tableau 5.3 confirment que la gestion des conflits est perçue comme un mécanisme qui renforce positivement la relation entre la gestion des parties prenantes et la réussite globale du projet.

- Le fort consensus (73 % d'accord) sur l'importance de l'identification, de la prévention et d'une bonne stratégie de résolution des conflits est en parfaite adéquation avec la littérature. Cela soutient l'approche de Rahim (2002), qui met en avant l'importance de stratégies de résolution

adaptées, et celle de Pinto et Winch (2016), qui insistent sur la communication proactive pour prévenir les conflits. Les professionnels confirment ainsi que la gestion des conflits n'est pas seulement réactive (résolution), mais doit aussi être proactive (prévention). Cette perception est cruciale car elle positionne la gestion des conflits comme une compétence managériale essentielle, permettant de transformer des confrontations potentiellement destructrices en collaborations constructives, comme le suggère Thomas (1992).

- Un point de discussion intéressant émerge de l'analyse de l'apprentissage organisationnel. Bien qu'évalué positivement (64 % d'accord), son score est légèrement inférieur et compte plus de neutres (27 %) que les autres dimensions. Cette nuance pourrait suggérer une divergence entre l'idéal théorique et la réalité pratique. Si la théorie, notamment celle d'Argyris (1977), valorise fortement la capacité à tirer des leçons des conflits pour améliorer les pratiques futures, sa mise en œuvre est peut-être perçue par les professionnels comme moins systématique. Cela peut être dû à un manque de ressources, de temps, ou de processus formels dédiés à la capitalisation des expériences dans les organisations, un défi souvent rencontré dans le feu de l'action des projets.

En conclusion, nos résultats valident l'idée que la gestion des conflits est un modérateur essentiel. La capacité à gérer les tensions de manière structurée est vue comme un facteur qui consolide les relations avec les parties prenantes, et par conséquent, sécurise l'atteinte des objectifs du projet. Dans des contextes multiculturels complexes comme ceux étudiés, cette compétence devient un pilier de la réussite, permettant de naviguer les inévitables frictions pour atteindre une "efficacité sociale", comme évoqué dans nos questions de recherche.

## CHAPITRE VI - CONCLUSION, APPORTS ET PERSPECTIVES

Au terme de ce parcours de recherche, ce chapitre final a pour vocation de synthétiser les enseignements clés tirés de notre étude et d'en souligner la portée. En revenant sur la problématique qui a guidé nos travaux, nous mettrons en lumière les réponses apportées, les contributions de ce mémoire à la connaissance et à la pratique, ainsi que les horizons qu'il ouvre pour de futures investigations.

### 6.1 Synthèse conclusive : De la théorie à la pratique

Notre problématique centrale interrogeait la manière dont l'interaction entre la gestion des parties prenantes, la communication et la gestion des conflits façonne la réussite des projets de développement canadiens dans des contextes complexes comme le Sénégal et le Burkina Faso. Nos résultats, loin de se limiter à de simples constats, permettent de dessiner une conclusion intégrée.

L'enquête menée auprès des professionnels a révélé bien plus qu'une simple corrélation positive ; elle a mis en lumière une véritable hiérarchisation des priorités sur le terrain. Si la théorie place la "triple contrainte" (coût, qualité, délai) au cœur de la réussite, nos résultats montrent que, pour les praticiens, c'est la communication qui s'impose comme le pivot absolu, obtenant un consensus sans équivoque sur son impact sur les délais. Cela suggère que dans la réalité des projets internationaux, la fluidité relationnelle et informationnelle n'est pas un facteur de succès parmi d'autres, mais la condition première de la performance opérationnelle.

De plus, l'étude a permis de dépasser le constat général de l'importance de la communication pour en identifier les dimensions les plus stratégiques. Le plébiscite pour l'engagement bidirectionnel et la communication interculturelle ancre les théories de la compétence culturelle dans une réalité managériale tangible. Pour les professionnels, le succès ne réside pas dans la diffusion d'information, mais dans la création d'un dialogue authentique et adapté, confirmant que la gestion de projet dans ce contexte est avant tout un exercice de gestion de la diversité culturelle.

Enfin, l'analyse du rôle de la gestion des conflits a révélé une nuance significative. Si la capacité à gérer les tensions est largement reconnue comme un renfort, la moindre valorisation de l'apprentissage organisationnel suggère un point aveugle dans la pratique. Alors que la théorie voit

le conflit comme une source de leçons, les professionnels semblent le percevoir davantage comme un obstacle à surmonter qu'une opportunité à capitaliser. Cet écart entre la théorie et la perception du terrain est l'un des enseignements majeurs de notre recherche.

## **6.2 Apports de la recherche**

Au-delà de ces conclusions, ce mémoire apporte une double contribution au champ de la gestion de projet.

### **6.2.1 Apport théorique**

Cette recherche ancre les cadres théoriques de la gestion des parties prenantes (Freeman, 1984), de la communication (Bourne, 2009) et des conflits (Rahim, 2002) dans la réalité empirique des projets de développement canadiens en Afrique de l'Ouest. En quantifiant les perceptions des praticiens, elle offre une validation contextuelle de ces théories et, plus important encore, propose une hiérarchisation de leur importance relative. L'étude contribue ainsi à la littérature en soulignant que, dans des contextes multiculturels, la communication interculturelle et l'engagement ne sont pas de simples variables, mais des piliers centraux de la réussite.

### **6.2.2 Recommandations Managériales**

Les implications pratiques de cette étude sont directes et actionnables pour les gestionnaires de projet.

- ❖ **Faire de la Compétence Culturelle un Prérequis Opérationnel** : Nos résultats invitent les organisations à aller au-delà de la simple sensibilisation. Il est recommandé d'intégrer l'évaluation des compétences en communication interculturelle dans le recrutement des chefs de projet et d'investir dans des formations pratiques qui préparent les équipes à naviguer activement les dynamiques locales.
- ❖ **Repenser le Conflit comme un Levier de Performance** : Face à l'écart constaté sur l'apprentissage organisationnel, les organisations ont une opportunité d'innovation managériale. Il est préconisé de mettre en place des processus de "retour d'expérience" post-conflit, non pas pour attribuer des torts, mais pour identifier les leçons systémiques et les intégrer dans les pratiques futures.

- ❖ Adopter une Approche "Communication-Centrique" : est une recommandation managériale forte formulée en synthèse de la recherche, qui consiste à positionner la communication au cœur de la stratégie de projet dès la phase d'initiation. Cette centralité est justifiée par les résultats empiriques qui révèlent que l'engagement et la communication sont perçus comme le facteur le plus critique pour la maîtrise du calendrier (délais), obtenant un consensus absolu de 100 % des professionnels interrogés. Adopter ce paradigme implique d'aller au-delà de la simple diffusion d'information pour se concentrer sur la création d'un dialogue authentique et adapté, en allouant des ressources dédiées à cette fin. Le concept repose sur les dimensions validées comme stratégiques pour la réussite élargie (efficacité, efficience, effectivité), notamment l'engagement bidirectionnel et la communication interculturelle, qui sont plébiscitées par 91 % d'accord sur leur influence sur l'efficacité, confirmant ainsi que l'adaptation aux contextes multiculturels est une condition de l'efficacité des Projets Internationaux de Développement (PID). L'approche inclut également la promotion de la transparence et de l'ouverture, jugées très positivement, comme catalyseurs de la confiance et de l'efficacité.

### **6.3 Limites et Perspectives de Recherche**

La rigueur scientifique impose de reconnaître les limites de notre travail afin d'en baliser la portée et d'ouvrir de nouvelles avenues.

#### **6.3.1 Limites de la recherche**

La principale limite de notre étude réside dans la taille de notre échantillon. Les résultats, bien que riches en enseignements, sont issus des perceptions d'un groupe restreint de professionnels et ne peuvent être généralisés statistiquement. De plus, notre approche quantitative, si elle permet de mesurer les perceptions, ne permet pas d'explorer en profondeur les raisons et les motivations sous-jacentes à ces perceptions.

#### **6.3.2 Pistes de recherche futures**

Ces limites tracent naturellement la voie pour de futures recherches.

1. Une Approche Qualitative pour le "Pourquoi" : Pour comprendre l'écart observé sur l'apprentissage organisationnel, une recherche qualitative basée sur des études de cas ou des entretiens semi-directifs serait particulièrement éclairante. Elle permettrait d'explorer les obstacles

concrets (culturels, organisationnels, temporels) qui freinent la capitalisation des leçons issues des conflits.

2. Une Analyse Comparative Intersectorielle : Il serait pertinent d'étudier si la hiérarchisation des facteurs de succès que nous avons identifiée varie en fonction du secteur du projet (santé, éducation, gouvernance). Une telle étude comparative pourrait aboutir à des recommandations managériales encore plus fines et contextualisées.

### **6.3.3 Mesurer l'impact objectif**

Une recherche longitudinale, suivant des projets sur leur cycle de vie complet, pourrait corrélérer les pratiques de gestion des parties prenantes (telles que perçues) avec des indicateurs de performance objectifs (respect réel du budget, taux d'appropriation locale mesuré, etc.), permettant ainsi de passer de l'étude des perceptions à la mesure de l'impact réel.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

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

Aaltonen, K., & Kujala, J. (2016). Towards an improved understanding of project stakeholder landscapes. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1537-1552. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.009>

Aaltonen, K., Kujala, J., Havela, L., & Savage, G. (2015). Stakeholder dynamics during the project front-end: The case of nuclear waste repository projects. *Project Management Journal*, 46(6), 15-41. <https://doi.org/10.1002/pmj.21549>

Artto, K., Kujala, J., Dietrich, P., & Martinsuo, M. (2008). What is project strategy? *International Journal of Project Management*, 26(1), 4–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.07.006>

Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon – it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)

Ayele, T., Mensah, D., & Okeke, C. (2024). The impact of stakeholder communication and coordination on project outcome: A multi-country study. *International Journal of Project and Programme Management*, 9(2), 88–105.

Banque mondiale. (2021). *Afrique de l'Ouest : Vue d'ensemble*. <https://www.banquemondiale.org>

Bourne, L. (2009). *Stakeholder relationship management: A maturity model for organisational implementation*. Farnham: Gower Publishing.

Bourne, L. (2016). *Stakeholder relationship management: A maturity model for organisational implementation* (2e éd.). London: Routledge.

Brière, S., & Proulx, D. (2013). Partenariat et engagement des parties prenantes dans les projets de développement international. *Revue Organisations & Territoires*, 22(1-2), 65-74.

Brinkerhoff, D. W. (2002). Government-nonprofit partnership: A defining framework. *Public Administration and Development*, 22(1), 19-30. <https://doi.org/10.1002/pad.203>

Chevrier, S. (2003). Cross-cultural management in multinational project groups. *Journal of World Business*, 38(2), 141-149. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(03\)00007-3](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(03)00007-3)

Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Invited editorial: Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429-1443. <https://doi.org/10.1177/0149206310397772>

Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)

Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 189-201. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.006>

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. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00008-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00008-5)

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. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.002>

Diallo, A., & Thuillier, D. (2015). The roles of leadership in construction projects in five African countries. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1202-1214. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.009>

Eskerod, P., & Huemann, M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management: What standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 36-50. <https://doi.org/10.1108/17538371311291017>

Eskerod, P., & Huemann, M. (2016). *Rethinking project stakeholder management*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Eskerod, P., Huemann, M., & Ringhofer, C. (2015). Stakeholder inclusiveness: Enriching project management with general stakeholder theory. *Project Management Journal*, 46(6), 42-53. <https://doi.org/10.1002/pmj.21546>

Eskerod, P., & Vaagaasar, A. L. (2014). Stakeholder management strategies and practices during a project course. *Project Management Journal*, 45(5), 71-85. <https://doi.org/10.1002/pmj.21447>

Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Boston: Houghton Mifflin.

Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: An overview. *Project Management Journal*, 45(2), 6-19. <https://doi.org/10.1002/pmj.21409>

Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., & Rothengatter, W. (2009). *Megaprojects and risk: An anatomy of ambition*. Cambridge: Cambridge University Press.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R. E., & Reed, D. L. (2013). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.

Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York: Anchor Books.

Helgadóttir, H. (2008). The ethical dimension of project management. *International Journal of Project Management*, 26(7), 743-748. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.11.002>

Hermano, V., López-Paredes, A., Martín-Cruz, N., & Pajares, J. (2013). How to manage international development (ID) projects successfully. Is the PMD Pro1 Guide going to the right direction? *International Journal of Project Management*, 31(1), 22-30. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.07.004>

Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19. <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>

Ika, L. A., & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44-63. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.005>

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. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.03.005>

Ika, L. A., & Hodgson, D. (2014). Learning from international development projects: Blending Critical Project Studies and Critical Development Studies. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1182-1196. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.01.004>

Johansen, A., Sandvin, A., & Torp, O. (2014). Factors affecting uncertainty management in project planning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 353-361. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.040>

Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, 34(3), 613-626. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.008>

Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19-31.

Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008). Success criteria and factors for international development projects: A life-cycle-based framework. *Project Management Journal*, 39(1), 72-84. <https://doi.org/10.1002/pmj.20034>

Laursen, M., & Svejvig, P. (2016). Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice. *International Journal of Project Management*, 34(4), 736-747. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.007>

Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (1986). *The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: Free Press.

Maier, F., & Branzei, O. (2014). "And the world will be as one": Cosmopolitanism, distant suffering, and economic development. *Journal of Business Ethics*, 125(3), 337-356. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1924-8>

Martens, M. L., & Carvalho, M. M. (2016). Sustainability and success variables in the project management context: An expert panel. *Project Management Journal*, 47(6), 24-43. <https://doi.org/10.1177/875697281604700603>

Mathur, V. N., Price, A. D., & Austin, S. (2008). Conceptualizing stakeholder engagement in the context of sustainability and its assessment. *Construction Management and Economics*, 26(6), 601-609. <https://doi.org/10.1080/01446190802061233>

Mazur, A., & Pisarski, A. (2015). Major project managers' internal and external stakeholder relationships: The development and validation of measurement scales. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1680-1691. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.07.008>

Mele, C., Pels, J., & Storbacka, K. (2017). A holistic market conceptualization. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 638-658. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0521-z>

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>

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

Motalebi, M., Heffernan, E., McCarthy, T., Marzban, S., & Rashidi, A. (2025). Sustainability and stakeholder engagement in building information modelling-enabled construction: A review of critical success factors in design and planning phases. *Sustainability*, 17(3), 1086. <https://doi.org/10.3390/su17031086>

Müller, R., & Martinsuo, M. (2015). The impact of relational norms on information technology project success and its moderation through project governance. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1302-1313. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.011>

Müller, R., & Turner, J. R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>

Ochieng, E. G., & Price, A. D. (2010). Managing cross-cultural communication in multicultural construction project teams: The case of Kenya and UK. *International Journal of Project Management*, 28(5), 449-460. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.08.001>

Patanakul, P., & Shenhar, A. J. (2012). What project strategy really is: The fundamental building block in strategic project management. *Project Management Journal*, 43(1), 4-20. <https://doi.org/10.1002/pmj.20282>

Petit, Y. (2012). Project portfolios in dynamic environments: Organizing for uncertainty. *International Journal of Project Management*, 30(5), 539-553. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.11.007>

Pinto, J. K., & Winch, G. (2016). The unsettling of "settled science:" The past and future of the management of projects. *International Journal of Project Management*, 34(2), 237-245. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.07.011>

Pinto, J. K., Slevin, D. P., & English, B. (2018). Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management*, 36(4), 638-648. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.01.002>

Project Management Institute. (2023). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7e éd.)*. Newtown Square, PA: PMI Global.

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>

Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. H., & Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933-1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>

Riddell, R. C. (2007). *Does foreign aid really work?* Oxford: Oxford University Press.

Sage, D., Dainty, A., & Brookes, N. (2014). A critical argument in favor of theoretical pluralism: Project failure and the many and varied limitations of project management. *International Journal of Project Management*, 32(4), 544-555. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.08.005>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students (8e éd.)*. Harlow: Pearson Education.

Sense, A. J. (2011). The project workplace for organizational learning development. *International Journal of Project Management*, 29(8), 986-993. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.01.012>

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

Silvius, A. J. G., & Schipper, R. P. J. (2014). Sustainability in project management competencies: Analyzing the competence gap of project managers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(2), 40-58. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2014.22005>

Sue, D. W., Arredondo, P., & McDavis, R. J. (1992). Multicultural counseling competencies and standards: A call to the profession. *Journal of Counseling & Development*, 70(4), 477-486. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1992.tb01642.x>

Thamhain, H. J. (2013). Managing risks in complex projects. *Project Management Journal*, 44(2), 20-35. <https://doi.org/10.1002/pmj.21325>

Thamhain, H. J., & Wilemon, D. L. (1975). Conflict management in project life cycles. *Sloan Management Review*, 16(3), 31-50.

Turner, J. R., & Zolin, R. (2012). Forecasting success on large projects: Developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project Management Journal*, 43(5), 87-99. <https://doi.org/10.1002/pmj.21289>

UNESCO. (2023). *Promoting effective management of cultural diversity in infrastructure projects*. Paris: UNESCO Publishing.

Vogel, I. (2012). *Review of the use of 'theory of change' in international development*. London: Department for International Development.

Wall, J. A., & Dunne, T. C. (2012). Mediation research: A current review. *Negotiation Journal*, 28(2), 217-244. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2012.00336.x>

Youker, R. (2003). The nature of international development projects. *Proceedings of PMI Global Congress 2003*, Baltimore, MD.

## ANNEXE A

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Bonjour,

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche mené dans le cadre de ma maîtrise en gestion de projet. Cette étude vise à explorer l'influence de la gestion des parties prenantes, de la communication et de la gestion des conflits sur la réussite des projets de développement internationaux.

Votre participation est précieuse pour la réussite de cette recherche. Avant de donner votre consentement, veuillez prendre le temps de lire attentivement les informations suivantes.

#### **Objectif de la Recherche**

Cette recherche a pour but d'analyser les perceptions des professionnels de la gestion de projet concernant l'impact des pratiques de gestion des parties prenantes sur la performance des projets. Les résultats contribueront à une meilleure compréhension des facteurs clés de succès dans des contextes complexes comme ceux du Sénégal et du Burkina Faso.

#### **Déroulement de votre Participation**

Votre participation consistera à remplir un questionnaire en ligne. Le questionnaire est structuré en quatre sections et porte sur votre expérience en gestion de projet et vos perceptions concernant la gestion des parties prenantes, la communication et la gestion des conflits. Le temps estimé pour compléter le questionnaire est d'environ 10 à 15 minutes.

#### **Caractère Volontaire et Droit de Retrait**

Votre participation à cette recherche est entièrement **volontaire**. Vous êtes libre de refuser de participer. Vous pouvez également vous retirer de l'étude à tout moment, sans avoir à donner de raison et sans que cela ne vous porte préjudice, simplement en fermant la fenêtre du questionnaire.

### **Confidentialité et Anonymat**

Toutes les informations que vous fournirez seront traitées de manière **strictement confidentielle et anonyme**. Aucune information permettant de vous identifier ne sera collectée. Les données seront analysées de manière agrégée, et les résultats seront présentés dans mon mémoire de telle sorte qu'il sera impossible d'identifier les participants.

### **Utilisation et Conservation des Données**

Les données collectées seront utilisées exclusivement aux fins de ce projet de recherche académique. Elles seront conservées de manière sécurisée. Les résultats de cette recherche seront diffusés dans le cadre de mon mémoire de maîtrise, qui pourrait être publié.

-----

### **Consentement**

En cliquant sur "Suivant" pour commencer le questionnaire, je déclare avoir lu et compris les informations ci-dessus. Je comprends que ma participation est volontaire et que mes réponses resteront anonymes et confidentielles. Je consens librement à participer à cette recherche.

## ANNEXE B

### QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

#### Questionnaire de recherche

L'importance de la gestion des parties prenantes dans les projets internationaux de développement

#### Données démographiques sur l'organisation

##### 1-1 Secteur d'activité

*Une seule réponse possible.*

- Santé
- Éducation
- Technologie de l'information
- Autre
- Je préfère ne pas répondre

##### 1-2 Durée moyenne d'un projet

*Une seule réponse possible.*

- Inférieur à un an
- Entre un an et trois ans
- Plus de trois ans

##### 1.3 Compétence en gestion des parties prenantes

*Une seule réponse possible*

- Mauvaise
- Moyenne
- Bonne
- Très bonne
- Excellente
- Je préfère ne pas répondre
- 

#### 1-4 Compétences techniques

*Une seule réponse possible.*

- Mauvaise
- Moyenne
- Bonne
- Très bonne
- Excellente
- Je préfère ne pas répondre
- 

L'influence des dimensions de la gestion des parties prenantes sur les facteurs clés de réussite

#### **Définition des concepts clés :**

Les parties prenantes sont, selon l'IPMA, « toutes les personnes, tous les groupes ou toutes les organisations qui participent à l'exécution ou aux résultats d'un projet, qui l'influencent, qui sont touchés par celui-ci ou qui s'y intéressent ».

**Cout :** Ensemble des ressources financières nécessaires à la réalisation d'un projet, incluant les dépenses directes et indirectes, devant être maîtrisé dans le cadre du budget alloué.

**Qualité** : Degré auquel un ensemble de caractéristiques inhérentes d'un produit ou service satisfait aux exigences des parties prenantes et aux normes établies, garantissant la valeur et la performance attendues.

**Délai** : Période allouée ou nécessaire pour achever une tâche ou un projet, délimitée par des échéances précises, et dont le respect est un indicateur clé de performance du projet.

**Identification des PP** : Processus systématique de repérage et de documentation de tous les individus, groupes ou organisations qui peuvent influencer ou être affectés par un projet ou une initiative

**Bonne analyse de l'influence et du pouvoir** : Évaluation du niveau d'autorité et de capacité d'impact de chaque partie prenante sur le projet, permettant de hiérarchiser les relations et d'adapter les stratégies d'engagement.

**Engagement et communication** : Ensemble des interactions et échanges d'informations avec les parties prenantes, visant à maintenir leur implication positive et à favoriser leur soutien au projet.

**Gestion des attentes** : Processus d'identification, de clarification et d'ajustement des besoins, désirs et préoccupations des parties prenantes pour assurer leur satisfaction tout en respectant les objectifs du projet.

**Participation et consultation** : Mécanismes permettant aux parties prenantes de contribuer activement aux décisions, de partager leurs perspectives et d'influencer le développement du projet de manière constructive

2-1 Selon vous, ces dimensions ci-après de la gestion des parties prenantes ont-elles une influence positive sur le **cout** des projets ?

*Plusieurs réponses possibles.*

	Fortement En Désaccord	En Désaccord	Ni en Accord Ni En Désaccord	En Accord	Fortement En accord
Identification Claire des PP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bonne analyse De l'influence et Du pouvoir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Engagement et Communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestion des Attentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participation et Consultation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2-2 Selon vous, ces dimensions ci-après de la gestion des parties prenantes ont-elles une influence positive sur la **qualité** des projets ?

*Plusieurs réponses possibles.*

	Fortement En Désaccord	En Désaccord	Ni en Accord Ni En Désaccord	En Accord	Fortement En accord
Identification Claire des PP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bonne analyse De l'influence et Du pouvoir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Engagement et Communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestion des Attentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participation et Consultation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2-3 Selon vous, ces dimensions ci-après de la gestion des parties prenantes ont-elles une influence positive sur le **délai** des projets ?

*Plusieurs réponses possibles.*

	Fortement En Désaccord	En Désaccord	Ni en Accord Ni En Désaccord	En Accord	Fortement En accord
Identification Claire des PP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bonne analyse De l'influence et Du pouvoir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Engagement et Communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestion des Attentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participation et Consultation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

La relation entre la gestion des parties prenantes et la réussite des projets, modérée par la communication

**Définition des concepts clés :**

On peut définir la communication avec les parties prenantes comme l'ensemble des échanges verbaux et écrits entre une entreprise et les individus ou groupes touchés ou intéressés par ses activités.

La qualité de cette communication est primordiale. Car selon leur niveau d'influence, les parties prenantes sont susceptibles d'influencer le déroulement des activités, et même leurs résultats. Et cette capacité peut se traduire de façon positive ou négative.

**Bonne stratégie de communication :**

Plan structuré définissant les messages clés, les canaux, la fréquence et le ton des communications avec chaque partie prenante, adapté à leurs besoins et à leur niveau d'influence.

**Transparence et ouverture :**

Approche de partage d'informations honnête et complète, permettant aux parties prenantes d'accéder aux données pertinentes et de comprendre les décisions, renforçant ainsi la confiance.

**Engagement bidirectionnel :**

Processus de communication à double sens qui valorise autant l'écoute que la transmission d'informations, permettant un dialogue constructif et une compréhension mutuelle entre l'organisation et ses parties prenantes.

**Communication interculturelle :**

Capacité à échanger efficacement avec des parties prenantes de différentes cultures, en tenant compte des différences de valeurs, de normes, de styles de communication et d'attentes pour éviter les malentendus.

3-1 En vertu de ce qui précède, pensez-vous que ces dimensions de la communication exercent une influence sur l'efficacité ?

**Efficacité** : Apprécie le degré de réalisation des objectifs de l'action ainsi que ses éventuels effets non attendus (effets positifs ou négatifs).

*Plusieurs réponses possibles.*

	Fortement En Désaccord	En Désaccord	Ni en Accord Ni En Désaccord	En Accord	Fortement En accord
Bonne stratégie De Communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparence Et ouverture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Engagement Bidirectionnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Communication Interculturelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3-2 En vertu de ce qui précède, pensez-vous que ces dimensions de la communication exercent une influence sur l'efficacité ?

**Efficience** : Utilisation rationnelle du budget pour l'atteinte des objectifs

*Plusieurs réponses possibles.*

	Fortement En Désaccord	En Désaccord	Ni en Accord Ni En Désaccord	En Accord	Fortement En accord
Bonne stratégie De Communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparence Et ouverture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Engagement Bidirectionnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Communication Interculturelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3-3 En vertu de ce qui précède, pensez-vous que ces dimensions de la communication exercent une influence sur l'effectivité ?

**Effectivité** : Rend compte de la réalisation des actions conduites

*Plusieurs réponses possibles.*

	Fortement En Désaccord	En Désaccord	Ni en Accord Ni En Désaccord	En Accord	Fortement En accord
Bonne stratégie De Communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparence Et ouverture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Engagement Bidirectionnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Communication Interculturelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

La relation entre la gestion des parties prenantes et la réussite des projets, modérée par la gestion des conflits

Définition des concepts clés :

La gestion des conflits fait partie des stratégies à mettre en place pour prévenir les conflits, mais aussi favoriser le bon développement de l'organisation en se concentrant sur le bien-être des collaborateurs. Si on devait définir la gestion de conflit, on pourrait dire qu'elle s'apparente à l'anticipation et au dénouement des conflits internes de manière efficace.

Identification des conflits :

Processus de détection et d'analyse des désaccords, tensions ou incompatibilités entre les parties prenantes, permettant une intervention précoce avant escalade.

Prévention des conflits :

Ensemble de mesures proactives visant à anticiper et à éviter les sources potentielles de désaccords entre parties prenantes, à travers une bonne communication et une gestion efficace des attentes.

Apprentissage organisationnel :

Capacité de l'organisation à tirer des enseignements des conflits passés pour améliorer ses pratiques futures de gestion des parties prenantes et renforcer sa résilience.

Bonne stratégie de résolution des conflits :

Approche systématique pour gérer et résoudre les désaccords entre parties prenantes, incluant des méthodes de médiation, négociation et compromis adaptées à la nature et à l'intensité du conflit.

11. Selon vous, l'efficacité de la gestion des conflits renforce-t-elle positivement la relation entre la gestion des parties prenantes et la réussite des projets ?

*Plusieurs réponses possibles.*

	Fortement En Désaccord	En Désaccord	Ni en Accord Ni En Désaccord	En Accord	Fortement En accord
Identification Des conflits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prévention des Conflits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apprentissage Organisationnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bonne Stratégie de résolution des conflits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>