



32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021

Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

Rôle des compétences interpersonnelles dans la gestion des parties prenantes en contexte de projet de développement international : le récit des coordonnateurs de projet

ABO Pascaline Ola

Laboratoire SERGe

Université Gaston Berger (UGB) Saint-Louis

SANE Seydou

Laboratoire SERGe

Université Gaston Berger (UGB) Saint-Louis

Résumé :

La compréhension et la gestion des attentes, des rôles et des spécificités des différentes parties prenantes impliquées dans les projets de développement apparaissent comme des compétences spécifiques que doit avoir un gestionnaire de projet (Hermano et al., 2013). L'objectif de cette recherche est d'examiner l'importance du rôle des compétences interpersonnelles des coordonnateurs de projet de développement international (PDI) dans la gestion des parties prenantes. Dans cette perspective, vingt entretiens semi-directifs ont été conduits auprès de coordonnateurs de PDI, en se basant sur un guide d'entretien regroupant des thèmes. Les données recueillies ont été traitées, puis fait l'objet d'analyse des contenus. Les résultats soutiennent que la mobilisation des compétences interpersonnelles de la part des coordonnateurs joue un rôle crucial dans la gestion des intérêts parfois divergents des différentes parties prenantes. Ces compétences sont d'autant plus importantes qu'elles concourent à une meilleure maîtrise des influences provenant de chaque type d'acteurs. Enfin, tout ceci permet de mettre en relief l'importance de certaines aptitudes telles que la capacité à négocier et à convaincre dans un contexte interculturel, la capacité à communiquer, la capacité à interagir et la facilitation interpersonnelle en matière de choix des coordonnateurs de projets en vue d'assurer la réussite des projets.

Mots clés : parties prenantes, compétences interpersonnelles, projet de développement international.

1. Introduction

En 2005, les pays en voie de développement ont saisi l'opportunité de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, pour réorienter leurs politiques vers la production de changements tangibles et des résultats de développement. Ce qui justifie qu'une attention particulière ait été accordée ces dernières années à la compréhension des mécanismes par lesquels les équipes de projets avec à leur tête le gestionnaire de projet, accèdent à de bons résultats (Aga et al., 2016 ; Zhang et al., 2011). Aux mains des décideurs politiques, les projets de développement représentent l'instrument le plus couramment utilisé (Hermano,2013). Ils sont caractérisés par la présence de problèmes liés à la pauvreté, aux inégalités, une responsabilité envers les prêteurs axés sur un cadre hautement normatif (Ika et al.,2012), une variété de parties prenantes avec des intérêts parfois très divergents (Diallo et Thuillier,2005). Ces dernières ont des besoins et des capacités variables (Abbott et al., 2007). Ce qui appelle à des compétences multivariées de la part des gestionnaires de projet.

En effet, un projet de développement international est le lieu d'interaction entre différents réseaux d'acteurs dont les comportements peuvent avoir des effets pesants sur la réussite du projet (Proulx et Brière,2014). Pour ce faire, le gestionnaire de projet encadre les flux relationnels découlant des relations entre eux. Du coup, ses compétences techniques, managériales et ses aptitudes interpersonnelles deviennent plus que jamais importantes.

Démontrée comme étant un déterminant du succès des projets (Stevenson,2010 ; Alvarenga et al.,2019 ; Li et al.,2020), la compétence en gestion de projet est la résultante de la combinaison des connaissances acquises pendant la formation, des compétences développées par l'expérience et de l'application des connaissances acquises (Hwang et al.,2013). En effet, les compétences techniques et celles non techniques à savoir les compétences humaines et sociales jouent un rôle crucial dans la réussite des projets. De plus, Alam et al. (2010) ont démontré que les compétences non techniques seraient plus importantes que celles techniques. Or pendant longtemps, les compétences techniques des gestionnaires de projet ont fait objet d'attention au dépend de celles « non techniques », notamment les compétences sociales en contexte de développement international (Yakhchali et Farsani,2013 ; Zhang et al.,2011). Ce qui justifie ces dernières années la ruée des chercheurs en management des projets sur la question. A cet effet, Brière et al. (2015) abordent 11 compétences que doivent avoir un gestionnaire de projet dont les compétences interpersonnelles sans pour autant s'attarder sur les éléments clés qui les composent. De même Alvarenga et al. (2019), à travers une analyse multivariée, ont identifié 7 groupes de compétences importantes pour le chef de projet parmi lesquels figurent les relations interpersonnelles. Il reste cependant limité à notre connaissance, le nombre de travaux qui traitent de la place des compétences interpersonnelles et ceux qui mettent en évidence les plus pertinentes dans la gestion des parties prenantes des projets de développement international.

Cette étude est importante dans la mesure où il existe très peu d'études qualitatives qui tentent de mettre en évidence les interactions personnelles entre les coordonnateurs de projet et les autres parties prenantes du projet (Diallo et Thuillier,2004 ;2005 ; Brière et al.,2015 ; Li et al., 2020) axées sur les expériences vécues des acteurs. L'objectif de cette recherche est de mettre en lumière les principales compétences interpersonnelles développées par les coordonnateurs dans la gestion des parties prenantes et leurs influences dans la GPP. Notre recherche qui se

base sur une démarche qualitative combine l'analyse narrative formelle et le codage thématique pour analyser les données. Le présent article s'articule autour de quatre points que sont les aspects théoriques, la méthodologie, les résultats et la discussion.

2. Aspects théoriques

Nous définissons les concepts après avoir présenté l'environnement des PDI, puis nous abordons le rôle des compétences interpersonnelles dans la gestion des parties prenantes que sont l'équipe de projet, le supérieur hiérarchique, le task manager et les bénéficiaires, en vue de la réussite du projet.

2.1. Définitions

2.1.1 Environnement spécifique des PDI

L'environnement unique dans lequel évoluent les projets de développement international rend la gestion des PDI très spécifique (Ika et al.,2009). En raison de cet environnement singulier, les principaux acteurs de projets sont appelés à relever le défi du succès. Ce qui passe par des moments d'interaction et l'établissement de relations entre eux en vue de mener plusieurs activités en lien avec les exigences du cadre logique et les attentes des pourvoyeurs de fonds. L'efficacité des acteurs, et, par ricochet le succès du projet dépend dans une certaine mesure des transactions entre intervenants et donc de la qualité de leur relation.

Un projet est aussi une organisation et la théorie des organisations contribue à une meilleure lecture des aspects transactionnels internes et externes qui régissent l'économie du projet (Coase,1937 ; Williamson,1979 ; 1981). C'est un processus d'échange basé sur l'accomplissement de contrats, d'obligations et est généralement représenté comme une fixation d'objectifs à suivre avec un contrôle des résultats (Antonokis et al.,2003).

Il existe par conséquent des coûts de transaction entre acteurs de PDI et ces coûts sont élevés avec une économie dépendant notamment de la fluidité de la relation entre parties prenantes. Diallo et Thuillier (2005) ont tenté de caractériser l'influence de la qualité de cette relation et la communication entre acteurs clés sur le succès des projets de développement international en Afrique Subsaharienne. Le contexte dans lequel évoluent ces projets est un contexte très souvent empreint d'une pluralité d'acteurs influents, d'existence de divers risques politiques et de contraintes locales, d'un faible niveau de compétences parfois observés chez les intervenants nationaux, de l'appartenance à des cultures différentes des principaux acteurs et pour finir de la préparation et de la finalisation des transactions à distance qui ne facilitent aucunement la mise en œuvre des projets.

A cet égard, face à la nature très « transactionnelle » de la gestion des PDI, les compétences managériales, surtout sociales et humaines du coordonnateur seront mises à l'épreuve des faits dès lors qu'il reste l'acteur clé du système et qui est en interaction avec tous les autres acteurs.

2.1.2 Parties prenantes dans les PDI

Les projets de développement sont mis en œuvre par les pays donateurs sous forme de financement et de collaboration soit, en utilisant des accords bilatéraux avec les gouvernements bénéficiaires, soit par l'intermédiaire d'un « intermédiaire » qui est souvent une organisation non gouvernementale (ONG) (Crawford et Bryce,2003 ; Zetland,2010). A cet effet, plusieurs défis et contraintes accompagnent le rôle du gestionnaire de projet

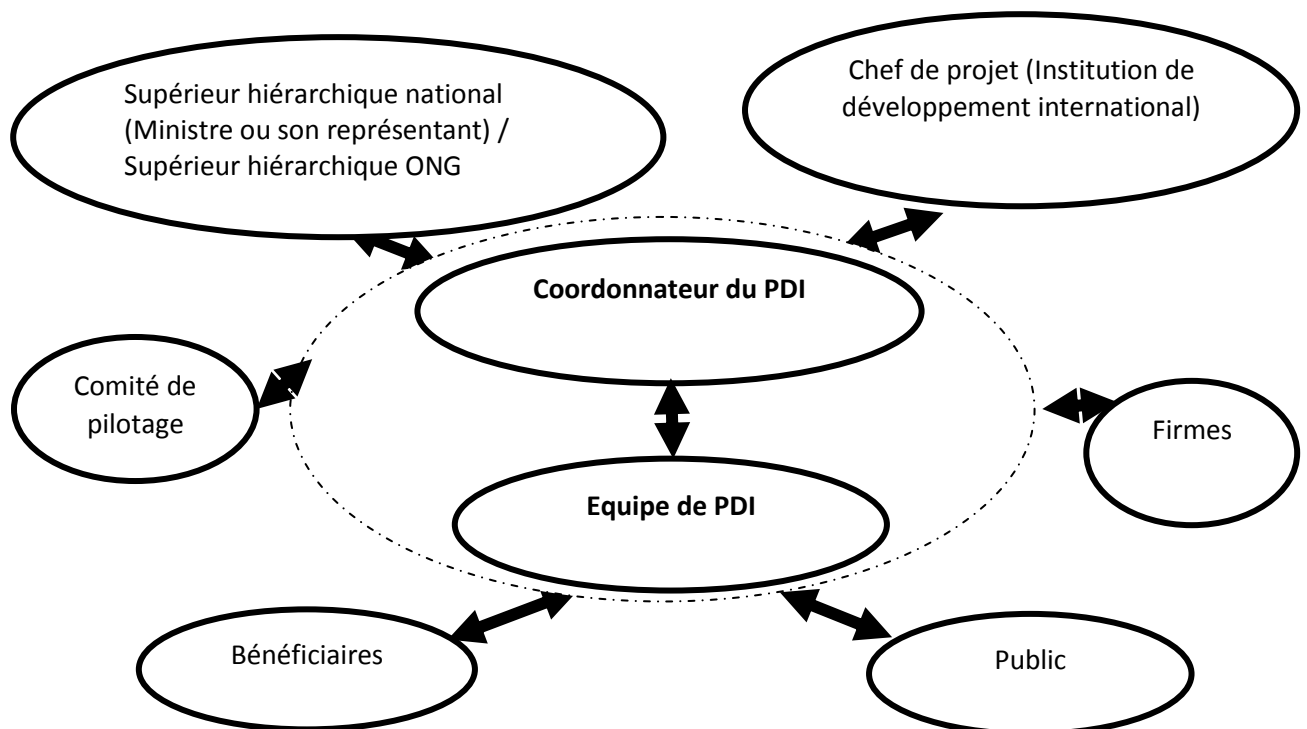
(Ives,2005). Entre autres défis, se situe la gestion de sa relation avec les différentes parties prenantes au projet.

Originellement, le concept de partie prenante (PP) désignait les groupes indispensables à la survie de l'entreprise (Mercier,2001). En gestion des projets, les parties prenantes encore appelées stakeholders sont des personnes qui bénéficieront des activités de développement ou celles dont les intérêts risquent d'être affectés par les interventions (PNUD,2009). En ce sens, les PP ont besoin d'informations pour se forger une opinion sur le projet, pour décider de leur soutien. La gestion axée sur les résultats de développement (GRD) recommande vivement leur participation lors des différentes phases du cycle du projet que sont la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation. D'autant plus, leur importance dans la gestion de projet se manifeste par une coalition temporaire pour créer quelque chose ensemble (Jepsen et Eskerod, 2009).

Selon le type de projet, les parties prenantes (stakeholders) peuvent varier tant du point de vue du nombre que du niveau d'influence et d'intérêts. Toutefois, les projets financés par les institutions internationales impliquent huit principales parties prenantes : le coordonnateur national (CN), le chargé de projet ou « Task Manager » (institutions multilatérales), le supérieur hiérarchique, l'équipe de projet, les firmes, les bénéficiaires, le comité de pilotage et le public (Diallo et Thuillier,2004) dont les cinq premiers, selon eux interviennent essentiellement dans le processus transactionnel. Or, dans le même temps, ils reconnaissent l'influence que peuvent avoir les bénéficiaires dans le cas des projets très « terrain », qualifiés encore de projets sociaux (Jack,2001).

Nonobstant tout ce qui précède, le gestionnaire de projet en tant que pivot, chef d'orchestre et lui-même membre de l'équipe reste au cœur du management du projet et drainent les autres membres de son équipe tout en demeurant la pièce maîtresse de toutes les transactions que génère le projet.

Figure 1 : Les acteurs d'un projet d'aide et leurs relations



Source : Adaptée de M'Bengue et Sané (2013)

2.1.3 Compétences interpersonnelles

Les compétences peuvent être définies comme des connaissances, des talents et des caractéristiques personnelles qui donnent des résultats supérieurs (Boyatzis, 1982 ; Abraham et al., 2001 ; Crawford, 2003). C'est aussi la capacité d'agir en mettant en exergue ses connaissances, ses qualités personnelles innées et/ou développées au fur des expériences pour l'atteinte d'un objectif. La réalisation de projets de développement international est devenue un travail spécifique qui exige désormais des compétences spécifiques telles que des aptitudes techniques, des compétences de gestion et des aptitudes humaines (Brière et al., 2015). Parmi les compétences humaines figurent celles interpersonnelles. De plus, Alam et al. (2010) ont mentionné qu'il est de plus en plus recherché chez les gestionnaires un mélange de compétences, notamment des compétences interpersonnelles, des compétences techniques en gestion de projet, des aptitudes cognitives et des comportements de leadership. Comme toutes compétences, celles interpersonnelles sont complexes car faisant appel à des connaissances et des comportements tels que la résolution de problèmes, la communication, la capacité de négociation et l'expression d'un professionnalisme dans certaines situations difficiles, en plus des compétences déjà possédées (Hanif et Tariq, 2014). Bien qu'elles soient difficiles à cerner avec précision (Donaldson et Grant-Vallone, 2002), l'on retrouve dans la littérature certains chercheurs qui ont tenté d'aborder les différentes facettes du concept. Pour Gabilliet (2004), elles prennent en compte la capacité d'un dirigeant à travailler en équipe, à comprendre autrui, à le guider et le motiver, tant au niveau individuel qu'en groupe. Hwang et al. (2013) et Ahadzie et al. (2008) les assimilent à des comportements contextuels de performance. Elles agiraient comme des compétences personnelles qui contribuent à l'efficacité du travail, mais qui ne seraient pas formellement reconnues comme faisant partie du travail et qui seraient prédits par la facilitation interpersonnelle et le dévouement au travail. Définies comme la capacité à interagir, les compétences interpersonnelles font parties des capacités d'un gestionnaire à impliquer les parties prenantes dans le cycle de vie du projet (Brière et al., 2015). Nous proposons une liste de définition et de leurs auteurs à la suite de Mezghani et Mezghani (2011) (Confère tableau ci-dessous).

Tableau 1 : Définition du concept

Auteurs	Compétences interpersonnelles
Yukl (1998)	Capacité de comprendre les attitudes et les motivations des autres. Capacité de communiquer clairement. Capacité de bâtir des relations de coopération.
Mumford, Campion et Morgeson (2007)	Capacité de comprendre les réactions des autres. Capacité de coordonner les activités des autres. Capacité d'harmoniser et rapprocher les idées des autres pour réduire les différences. Capacité de persuader les autres pour changer leurs idées ou leurs comportements.
Hanif et Tariq (2014)	Empathie. Capacité à résoudre les conflits. Capacité à négocier. Capacité à répondre aux besoins des parties prenantes en matière de gestion de l'information à travers la communication.
Brière et al. (2015)	Capacité à interagir avec les gens. Capacité à négocier dans un contexte interculturel. Capacité à établir un sentiment de confiance avec les partenaires. Capacité à impliquer différents acteurs.

Source : Adaptée de Mezghani et Mezghani (2011).

2.2. Rôle des compétences interpersonnelles dans la relation entre le gestionnaire de projet et les autres parties prenantes.

Les facteurs de réussite d'un projet consistent en une variété d'aptitudes et de compétences non techniques en plus des aptitudes techniques (Hanif et Tariq,2014). En effet, les compétences interpersonnelles du gestionnaire de projet peuvent s'avérer importantes dans ses relations avec les parties prenantes au projet pour réussir. Ses interactions avec celles-ci se présentent sous des formes variées. A ce titre Wateridge (1998) a démontré l'importance de la capacité à communiquer d'un gestionnaire de projet dans sa quête d'obtenir l'adhésion de toutes les parties prenantes au projet. En effet dans le contexte du développement international, certains éléments spécifiques comme la résolution des problèmes, l'adaptation des outils, la recherche de l'engagement d'un large éventail de parties prenantes, l'autonomisation de la population locales font le quotidien du gestionnaire de projet (Abbott et al.,2007).

Le gestionnaire de projet en tant que figure de proue, représente l'interface actif et en contact permanent avec les parties prenantes clés au projet (l'équipe de projet, le supérieur hiérarchique, le task manager et les bénéficiaires). En effet sur la base de ses capacités à comprendre les motivations et les émotions de ses interlocuteurs, il peut développer la

stratégie appropriée pour les influencer dans le sens qui avantage le projet. Une bonne interaction entre les parties prenantes peut favoriser la présence de rétroaction et encourager les mécanismes de contrôle permettant de détecter ainsi rapidement les anomalies (Youker,1999) puis y apporter des solutions.

Un PDI est exécuté par une équipe de projet dirigée par un coordonnateur. L'équipe de projet est par conséquent un système social temporaire composé d'individus interdépendants dont les comportements et les relations de pouvoir peuvent affecter la réussite ou l'échec des projets d'aide (Bregeot,1998). En raison de la composition multiculturelle de l'équipe de projet, le coordonnateur doit non seulement faire preuve de leadership (Aga et al.,2016 ; Brière et al., 2015) mais surtout d'une grande capacité à gérer les conflits pour assurer de bonnes performances (Zhang et al.,2011).

Le supérieur hiérarchique est souvent un haut fonctionnaire. Celui-ci est le ministre lui-même lorsqu'il s'agit de PDI mise en œuvre par les structures étatiques (Diallo et Thuillier,2004). Il peut aussi être le Directeur de l'ONG. En effet, à partir d'une étude exploratoire, Mezghani et Mezghani (2008) ont constaté que les compétences interpersonnelles du top manager influencent positivement ses relations avec le responsable TI/SI qui serait son supérieur hiérarchique

Il peut arriver que le coordonnateur ne rencontre que rarement certains acteurs clé au projet comme le task manager (représentant des bailleurs de fonds) du fait de l'écart géographique qui existe entre ceux qui financent et ceux qui exécutent. Ce dernier supervise l'exécution du projet et s'assure que les procédures sont bien respectées par la cellule nationale de gestion (Diallo et Thuillier,2004). La communication et la confiance qui existent entre le gestionnaire de projet et le task manager de façon spécifique et avec les autres parties prenantes au projet sont classées comme d'importants facteurs de réussite du PAPD (Diallo et Thuillier,2005).

En sus, le mode opératoire de communication avec les communautés bénéficiaires qui sont composés des communes ou collectivités locales, des populations à la base, des organisations professionnelles agricoles etc est caractérisé par une proximité et une interaction relativement remarquable et parfois obligatoire. L'adhésion et l'engagement des bénéficiaires jouent un rôle crucial dans l'atteinte des résultats durables. Ce qui justifie le besoin de travailler en collaboration avec ces derniers et l'utilisation de compétence en matière de ressources humaines (Brière et al.,2015) et surtout de favoriser une interaction avec les autres acteurs. D'ailleurs, Li et al. (2020) dans leurs travaux ont identifié quatre ensembles de compétences des gestionnaires des PDI notamment les connaissances et les aptitudes fondamentales, les compétences axées sur les objectifs, les compétences en matière de gestion de l'incertitude et du changement, et les compétences en matière de gestion des parties prenantes.

Enfin, le gestionnaire de projet est amené à établir l'équilibre entre les contradictions qui peuvent émaner de la coexistence de ses réseaux d'acteurs à travers sa facilitation interpersonnelle (Ahadzie et al.,2008). La facilitation interpersonnelle qui fait référence aux attributs qui aident à maintenir les contextes interpersonnel et social nécessaires à l'efficacité au travail (Van Scotter et Motowildo,1996) favoriserait une adhésion et une réelle implication des autres parties.

3. Méthodologie

Notre méthode de recherche est de type qualitatif de sorte à être capable de nous s'intéresser à une réalité spécifique et enchâssée dans un contexte (Giordano,2003) projet vu que nous mobilisons l'exploration comme processus de construction des connaissances. Elle repose sur l'hypothèse que les gestionnaires de projets de développement international déploient

différents types des compétences interpersonnelles dans leur relation avec les parties prenantes au projet.

Ainsi, en nous basant sur le récit des coordonnateurs de projet, nous pourrions mieux apprécier les compétences interpersonnelles les plus pertinentes pour eux et comment ces compétences peuvent influencer leurs relations avec les autres parties prenantes que sont l'équipe de projet, le task manager, le supérieur direct et les bénéficiaires.

Pour y parvenir, un total de 20 coordonnateurs de PDI ont été rencontrés jusqu'à un niveau de saturation des données, c'est-à-dire au moment où les informations recueillies n'ajoutaient plus d'informations nouvelles justifiant l'augmentation du corpus empirique.

A l'aide d'un guide d'entretien semi-directif, nous avons collecté les données sur la période d'avril à mai 2018 auprès de coordonnateurs intervenant dans les secteurs de l'éducation, de la santé, de l'eau et de l'énergie, de l'assainissement et de l'agriculture. Il s'agit notamment de projets exécutés il y a cinq (5) ans ou encours d'exécution. Ces vingt coordonnateurs de projet dont 25% sont des femmes, répartis dans les zones nord et sud du Bénin ont été interviewés sur la base de nos contacts professionnels du fait de nos douze années d'expériences professionnelles dans le domaine. A l'aide de la méthode boule de neige, nous avons pu accéder aux autres coordonnateurs. Ces données ont été retranscrites puis traitées manuellement. Nous avons ensuite procédé à l'analyse de contenu thématique, structurée autour de plusieurs thèmes. Pour ce faire, nous avons eu recours à l'analyse inductive par une lecture détaillée du corpus issus de nos entretiens afin de mettre en avant les catégories de nos interprétations. Les verbatims les plus illustratifs ont été mis en évidence afin d'illustrer les thèmes de notre recherche.

Par ailleurs, compte tenu du caractère spécifique et complexe de l'environnement des PDI, la nécessité d'aller en profondeur des entretiens s'est faite ressentie afin de mettre en évidence les compétences interpersonnelles spécifiques qui caractérisent leurs relations. A l'instar de Brière et al. (2015), nous avons procédé à la description détaillée des problèmes auxquels ils font face quand il s'agit d'interagir avec différents acteurs. Ce qui nous a permis de cerner l'importance des compétences interpersonnelles dans un tel contexte. C'est une recherche de type inductive qui consiste à utiliser les expériences des coordonnateurs de projet afin de mieux cerner l'essentiel de leur point de vue, la réalité observée, les pratiques utilisées et les besoins spécifiques (Blais et Martineau, 2006). Le tableau suivant donne une description de nos interviewés.

Tableau : Principales caractéristiques des répondants

Entretiens Caractéristiques	Lieu de réalisation	Formation du Repondant	Sexe du repondant	Tranche d'âge du repondant (ans)	Durée de l'interview	Type d'organisation
Coordo 1 Y-I	A son bureau	Médecin	M	[50-64]	1h32mn46s	ONG Locale
Coordo 2 S-A	A son bureau	Gestionnaire	M	[35-49]	53mn 42s	ONG Locale
Coordo 3 B-Z	A son bureau	Socio-Anthropologue	M	[50-64]	1 h12mn17s	ONG Locale
Coordo 4 S-E	A son bureau	Juriste-Spécialiste en développement communautaire	M	[35-49]	33mn45s	ONG Locale
Coordo 5 C-H	Dans une salle de réunion	Gestionnaire de Projet	F	[35-49]	1h 07 mn 4s	ONG Locale
Coordo 6 I-K	A son bureau	Agronome	M	[35-49]	2h 01mn 19s	ONG Internationale
Coordo 7 A-E	A son bureau	Géographe	M	[35-49]	1 h 18mn 34s	ONG Locale
Coordo 8 G-S	A son bureau	Sociologue	M	[35-49]	1h 07mn 34s	ONG Locale
Coordo 9 A-A	A notre bureau	Géographe	M	[35-49]	1h 09mn 09s	ONG Locale
Coordo 10 M-L-A	A son bureau	Sociologue	M	[35-49]	1h 03mn 43s	ONG Locale
Coordo 11 O-M	Dans une salle de réunion	Economiste/gestionnaire de projet	M	[35-49]	54mn 38s	Structure étatique
Coordo 12 S-Y	A son bureau	Agronome Nutritionniste	F	[26-34]	35 mn 05s	ONG Locale
Coordo 13 D-C	A son bureau	Spécialiste en développement communautaire	F	[35-49]	15mn 38s	ONG Locale
Coordo 14 L-L	A son bureau	Juriste	M	[35-49]	54mn 34s	ONG Locale
Coordo 15 Y-F	A son domicile	Nutritionniste	F	[26-34]	37mn 20s	ONG Locale
Coordo 16 S-S-A	A son bureau	Spécialiste en développement communautaire	M	[50-64]	1h04mn 44s	ONG Locale
Coordo 17 A-F	Par téléphone	Agronome	M	[35-49]	46mn 21s	ONG Internationale
Coordo 18 L-Y	Par téléphone	Sociologue	M	[35-49]	34mn 24s	Structure étatique
Coordo 19 A-E	A son bureau	Agroéconomiste	F	52 ans	40mn 01 s	ONG Locale
Coordo 20 E-M	Par téléphone	Socio-Anthropologue	M	[35-49]	58mn 47s	ONG Locale

4. Résultats

4.1 Compétences interpersonnelles des coordonnateurs de PDI

Compte tenu de la diversité culturelle au sein de l'équipe de projet, les compétences relationnelles notamment l'empathie, celles à répondre à leur besoin en matière de gestion de l'information à travers la communication apparaissent inéluctablement comme des compétences essentielles dont doit disposer un gestionnaire de projet. Ces propos de coordonnateur les illustrent bien :

« le contrat , la convention qui vous lie avec les membres de l'équipe ce n'est pas seulement le contrat qu'on dépose à la main d'œuvre .C'est le contrat de confiance , le contrat de réussite et le contrat de bon exemple » (coordo2 S-A)

« Il faut chercher à comprendre chacun individuellement ; qu'est-ce qu'il aime, qu'est-ce qu'il n'aime pas j'ai gardé une bonne relation avec tous les membres » (coordo3 B-Z).

« Et si quelqu'un ne comprend pas les tâches, il demande puis on lui explique un peu plus. Il y a eu une séance de travail sur les cahiers de charges pour que chacun s'en approprie d'abord, alors après ça, nous avons travaillé ensemble sur le work plan (plan de travail) » (coordo 5 C-H).

Les relations avec le supérieur hiérarchique sont parfois déterminantes pour la bonne marche des activités du projet et pour la suite de la carrière du gestionnaire de projet qu'il soit nommé par le Ministre ou recruté par le Directeur d'une ONG. Les capacités à négocier et à convaincre sont mises à l'épreuve devant certaines situations et pour cela le gestionnaire met en œuvre différentes approches de solutions. De plus l'ensemble des interviewés sont unanimes sur le partage de l'information et la capacité à faire interagir plusieurs acteurs :

« Parfois même quand nous prenons ces décisions-là, nous les remontons à la direction pour dire voilà ce qu'on veut faire, voilà la décision que nous avons arrêté ensemble et ils donnent aussi leurs points de vu, donc c'est ce qui fait la force du groupe » (Coordo9 A-A)

« j'ai appelé mon supérieur, pour lui dire, voilà comment j'ai retrouvé mon équipe, j'ai mis sur haut-parleur, et il a essayé , pas sur un ton comme moi, mais bien un ton pour calmer, pour essayer de me calmer et il leur a expliqué, voilà les contrats, les engagements qui ont été pris avec les partenaires financiers....c'est comme ça on s'est entendu et tout le monde est revenu à de meilleurs sentiments et on a été financé et effectivement on a pu avoir les résultats-là et chacun a eu son salaire ». (Coordo 2 S-A)

« Quand il y a des problèmes que nous n'arrivons pas à régler surtout quand c'est un problème familial et nous remontons l'information au directeur... celui-ci invite le concerné pour essayer de lui parler... » (Coordo 12 S-Y)

Il peut arriver que le coordonnateur ne rencontre que rarement certains acteurs clé au projet comme le task manager (représentant des bailleurs de fonds) du fait de l'écart géographique qui existe entre ceux qui financent et ceux qui exécutent. Pour maintenir de bons rapports, la communication qui passe par la capacité à interagir avec les gens et la capacité à répondre aux besoins des parties prenantes en matière d'informations est déterminante :

« A ce niveau nous faisons tous le possible pour transmettre tous les documents contractuels à temps : les rapports, les planifications, tout ça nous essayons d'être dans le délai ». (Coordo 3 B-Z)

« La relation que j'ai eu avec le bailleur de fonds, disons que c'est une relation directe car l'USAID aime avoir contact avec l'équipe de gestion clé. Donc ce n'est pas forcément une relation par le Directeur de l'ONG, il n'y a pas d'écran. On est en relation directe avec le partenaire » (Coordo 15 Y-F)

L'empathie, les capacités à résoudre les conflits, à interagir, à négocier puis à convaincre les gens sont évoquées par la majorité des coordonnateurs comme compétences interpersonnelles importantes dans leur relation avec les bénéficiaires :

« Je ne veux pas que l'argent du contribuable français mis à la disposition du peuple béninois, des communautés à la base, que cet argent soit utilisé autrement pour faire autre chose que ce pour quoi il est destiné Puisque c'est un projet communautaire, ce qui me préoccupait le plus était les effets sur les bénéficiaires » (coordo18 L-Y)

« Il fallait quand même anticiper sur les conflits qui pouvaient venir par ce que je savais ce que chacun disait de chacun, je ne pouvais quand même pas divulguer ... j'étais la seule à savoir ce tout le monde a dit. Cela les a mis à l'aise » (Coordo5 C-H)

4.2 Rôle des compétences interpersonnelles dans la gestion des parties prenantes des PDI

Dans la gestion efficace des parties prenantes, les coordonnateurs attestent l'importance du rôle des compétences interpersonnelles. Elles sont incompatibles avec les comportements qui visent à privilégier « son moi » c'est-à-dire à laisser submerger son égo :

« Il y a des attitudes, des comportements et des pratiques que nous n'adoptons pas seulement pour satisfaire les partenaires mais surtout pour atteindre les résultats et avoir la fierté d'avoir bien fait... » (Coordo 1 Y-I)

« Les compétences interpersonnelles ont eu d'influence dans la gestion du projet. Il faut avoir un tempérament posé, quand tu es trop autoritaire, ça ne peut pas aller...vous pouvez tout laisser, votre orgueil, votre amour propre pour pouvoir aider à avancer... » (Coordo 5C-H)

L'utilité et l'efficacité de ces compétences se traduisent aussi bien au sein de l'équipe de projet, le coordonnateur étant un membre à part entière et à l'extérieur de l'équipe.

« Il y a le responsable suivi-évaluation qui m'a approché récemment ; il dit chef, si ce n'est pas à cause de vous, moi j'allais déjà démissionner de cette affaire-là. Je dis pourquoi ? Il dit que les salaires ne sont pas en train d'arriver..... Il dit que c'est à cause de votre gentillesse que toute l'équipe est encore là ; sinon on serait déjà parti. la manière dont vous conduisez les choses, ça nous reconforte, ça fait qu'on a envie de travailler... » (Coordo 6 I-K)

« Nous devons être prêts à être en contact avec les populations que ça soit à 6h, que ça soit à 20h, que ça soit en plein midi ou 13h ; je suis en train de citer les heures qui ne sont pas des heures de travail pour montrer comment si on n'avait pas une équipe motivée, nous ne pouvons pas avoir les résultats » affirme le Coordo 17A-F.

« J'ai le sentiment d'avoir quand même amené les différentes parties prenantes vers les objectifs du projet parce que ce n'est pas gagné d'avance » (Coordo 14 L-L)

Les coordonnateurs reconnaissent qu'ils se retrouvent très souvent à gérer des situations très complexes qui appellent une forte capacité de négociation pour ne pas compromettre non seulement sa notoriété mais surtout le succès du projet. Il agit en tant que facilitateur pour faire converger les intérêts :

« Quand vous prenez un projet, c'est vous qui portez les résultats, les objectifs du projet... Les parties prenantes n'ont pas les mêmes intérêts. Il y a une partie prenante, celui qui vous a mis là, le Ministre qui peut vous donner des ordres qui n'arrangent pas le projet. Vous devez être en mesure de gérer tous ces objectifs contradictoires, et sauver votre chaise sans nuire également au projet » (Coordo 11 O-M).

5. Discussion

Pendant longtemps, le succès du projet a été attribué qu'à l'équipe de projet au point où elle est restée au cœur des débats. Alors que le gestionnaire de projet ne gère pas que les membres de son équipe. Il interagit également avec certaines parties prenantes importantes dont l'influence peut compromettre ou non l'aboutissement du projet. L'acceptation profonde des parties prenantes et leur implication font partie des conditions sine qua non pour la mise en œuvre des projets de développement international (Brière et al., 2015). C'est pourquoi, il est important pour le gestionnaire de projet d'établir de bonnes relations avec chacune d'elles. A l'instar de des travaux de Li et al. (2020), il ressort de cette recherche que les compétences en matière de gestion des parties prenantes sont parties intégrantes des compétences que doit avoir un gestionnaire de PDI.

Ainsi les résultats de nos travaux corroborent ceux de Diallo et Thuillier (2005) pour qui la communication et la confiance qui existent entre le gestionnaire de projet et le task manager de façon spécifique et avec les autres parties prenantes au projet, sont d'importants facteurs de réussite du PDI. Ils s'alignent aussi avec ceux de Mezghani et Mezghani (2008) qui ont constaté que les compétences interpersonnelles du chef d'équipe influencent positivement ses relations avec son supérieur hiérarchique. Par ailleurs, ces travaux viennent confirmer également les travaux de Abbott et al. (2007) pour qui les stakeholders ont des besoins et des capacités variables puisque ces derniers exercent des jeux politiques -tels que c'est le cas avec le supérieur hiérarchique (très souvent le ministre) et le task manager- qui non seulement doivent être compris par le gestionnaire de projet mais surtout maîtriser afin de ne pas se voir détourné des objectifs du projet.

Hormis, les changements que sont supposés apportés les projets, leur mise en œuvre suscite un important éventail de compétences interpersonnelles dont la facilitation interpersonnelle, la capacité à interagir et surtout à négocier et à convaincre. Du fait du caractère à la fois social et politique des PDI, le gestionnaire de projet doit user de finesse dans ses relations avec ceux grâce à qui, il occupe le poste et ceux qui financent le projet. Car en effet, sa capacité à établir des relations de confiance avec le task manager est d'autant plus indispensable s'il désire développer sa crédibilité auprès des bailleurs de fonds et pouvoir maintenir des relations fructueuses susceptibles d'occasionner des financements additionnels.

Compte tenu du caractère socio-économique des projets de développement, impliquer les bénéficiaires ne doit pas constituer uniquement un exercice de communication unidirectionnelle mais une chance d'obtenir leur engagement et leur soutien pour le projet. Si pour Diallo et Thuillier (2005), cinq stakeholders – le coordonnateur national du projet, le task manager de l'institution financière internationale, le supérieur hiérarchique du coordonnateur national, l'équipe de projet, les firmes- sont concernés directement par les processus transactionnels en gestion de projets de développement international, il ne faut tout de même pas ignorer l'influence des clients du projet que sont les bénéficiaires. En effet, force est de constater que sur le terrain la capacité à mobiliser les bénéficiaires pour l'obtention de leur adhésion reste déterminante pour le succès du projet. Tout ceci passe par une facilitation interpersonnelle et une capacité à convaincre.

Enfin, pour faire accepter les résultats du projet, le coordonnateur se réfère à ses capacités communicationnelles (verbales et écrites) à l'heure de la réédition des comptes qui constitue une étape cruciale dans la mise en œuvre du projet. In fine, le rôle des parties prenantes dans les PDI est d'une extrême importance pour assurer leur succès. C'est pourquoi, le processus d'identification des parties prenantes, la définition de leurs niveaux d'intérêts ainsi que leur influence sur le projet constituent le point de départ permettant de développer les stratégies favorables à l'atteinte des objectifs du projet.

6. Conclusion

Les résultats de notre recherche confortent l'importance des compétences interpersonnelles dans la relation entre le coordonnateur et les parties prenantes des projets de développement international. Réaliser auprès de vingt coordonnateurs, cette recherche a permis d'apprécier les rôles des compétences interpersonnelles comme l'empathie, la capacité à résoudre les conflits, la capacité à répondre aux besoins des parties prenantes en matière de gestion de l'information à travers la communication, la capacité à interagir avec les gens, la capacité à négocier et même à convaincre dans un contexte interculturel tel que celui des PDI. Notre recherche montre par la même occasion que la facilitation interpersonnelle est une compétence à avoir pour une meilleure synchronisation des intérêts parfois divergents des acteurs clés de PDI.

Bon nombre d'enseignements relatifs aux pratiques de gestion peuvent être tirés de nos résultats. Selon, nous, le plus important est la mesure du rôle que jouent les compétences sociales notamment celles interpersonnelles dans les relations qu'établit le gestionnaire des PDI avec les parties prenantes au projet. En sus, les résultats contribuent à la recherche sur les compétences dans le contexte des PDI tout en donnant des orientations aux acteurs clés notamment les bailleurs de fonds, les structures en charge de l'exécution des projets et des gestionnaires de projet eux-mêmes.

Toutefois, cette étude comporte des limites et ouvre sur des perspectives nouvelles. Une des limites réside dans le caractère non généralisable des résultats. Ensuite, notre démarche méthodologique s'est intéressée uniquement à la perception des coordonnateurs, ne tenant pas ainsi compte de celles des autres acteurs clés comme les membres de l'équipe, du supérieur ou du task manager. Une perspective est d'appréhender des recherches plus approfondies s'appuyant sur une démarche de type quantitatif et une prise en compte de la perception des acteurs dont les actions peuvent affecter le succès des projets de développement international.

7. Références

1. Abbott, D., Brown, S., et Wilson, G. (2007). Development management as reflective practice. *Journal of International Development: The Journal of the Development Studies Association*, 19(2), 187-203.
2. Abraham, S. E., Karns, L. A., Shaw, K., et Mena, M. A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*.
3. Ahadzie, D.K., Proverbs, D.G., Olomolaiye, P., 2008. Towards developing competency-based measures for construction project managers: should contextual performance behaviors be distinguished from task performance behaviors? *International Journal of Project Management* 26 (1), 631–645
4. Aga, D.A., Noorderhaven N., et Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building, *International Journal of Project Management*, 34, 806-818.
5. Alam, M., Gale, A., Brown, M., et Khan, A. I. (2010). The importance of human skills in project management professional development. *International Journal of Managing Projects in Business*.
6. Alvarenga, J. C., Branco, R. R., Guedes, A. L. A., Soares, C. A. P., et e Silva, W. D. S. (2019). The project manager core competencies to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*.
7. Blais, M., et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
8. Boyatzis, R.E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley et Sons, New York, NY.
9. Bregeot, G. (1998). *Projets de développement et société locale en Afrique subsaharienne Approche socio-historique à partir de l'exemple guinéen*. Institut National Agronomique de Paris-Grignon, Paris.
10. Brière, S., Proulx, D., Navaro-Flores, O. et Laporte, M. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, 33, 116-125.
11. Coase R. *The nature of the firm*. *Economica* 1937:386-405
12. Crawford, L.H. (2003). Assessing and developing the project management competence of individuals. In Turner, J.R., (Ed.), *People in Project Management*, Gower, UK.
13. Crawford, P., et Bryce, P. (2003). Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation, *International journal of project management*, 21 (1), 363-373.
14. Diallo, A., et 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.
15. Diallo, A., et Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an african perspective. *International Journal of Project Management*. 23 (1), 237-252.

16. Donaldson, S. I., et Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of business and Psychology*, 17(2), 245-260.
17. Gabilliet, P., (2004), *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*, 4ème édition, Pearson Education, Paris.
18. Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. Editions Ems.
19. Hanif, A., et Tariq, S. (2014, December). An evaluation of personal and interpersonal competencies of project managers. In *2014 International Conference on Emerging Technologies (ICET)* (pp. 19-23). IEEE.
20. Hermano, V., López-Paredes, A., Martín-Cruz, N., et 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.
21. Hwang, B. G., et Ng, W. J. (2013). Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges. *International journal of project management*, 31(2), 272-284.
22. Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project management journal*, 40 (4), 6-19.
23. 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
24. Ives, M. (2005). Identifying the contextual elements of project management within organizations and their impact on project success. *Project Management Journal*, 36(1), 37-50.
25. Jack W. (2001). Social Investment Funds: An organisational approach to improve development assistance. *The World Bank Research Observer*; 16 (1):109-124
26. Jepsen, A. L., et Eskerod, P. (2009). Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world. *International journal of project management*, 27(4), 335-343.
27. Li, Y., Sun, T., Shou, Y., & Sun, H. (2020). What makes a competent international project manager in emerging and developing countries? *Project Management Journal*, 51(2), 181-198.
28. Mbengue, A., & Sané, S. (2013). Capacité d'apprentissage organisationnel : analyse théorique et étude empirique dans le contexte des équipes de projets d'aide publique au développement. *Revue Canadienne des Sciences de l'administration*, 30(1).
29. Mercier, S. (2001, June). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. In *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (pp. 13-14).
30. Mezghani, K., et Mezghani, L. (2008). Rôles des compétences managériales des responsables des affaires dans l'alignement stratégique des ERP : proposition d'un modèle de recherche. In *Actes du 17ème colloque de l'AIMS, Nice, France* (pp. 28-31).
31. Mezghani, K., et Mezghani, L. (2011). Importance des compétences interpersonnelles du top manager dans un projet ERP.
32. Mumford, T.V., M.A. Campion et F.P. Morgeson (2007), The leadership skills strataplex : Leadership skill requirements across organizational levels, *The Leadership Quarterly*, 18: 2, 154- 166.

33. PNUD (2009). Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement. One United Nations Plaza, New York, NY 10017, USA
34. Proulx, D. et S. Brière (2014). Caractéristiques et succès des projets de développement international : Que peuvent nous apprendre les gestionnaires d'ONG ? *Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement*, 35 (2), 249-264.
35. Stevenson, D. H., et Starkweather, J. A. (2010). PM critical competency index: IT execs prefer soft skills. *International Journal of Project Management*, 28(7), 663-671.
36. Van Scotter, J. R., et Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied psychology*, 81(5), 525.
37. Wateridge, J. (1998). How can IS/IT projects be measured for success? *International journal of project management*, 16(1), 59-63.
38. Williamson O.E. (1981) The economics of organization: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology*; 87:548-577.
39. Williamson O.E. (1979) Transaction-cost-economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*;3-61
40. Yakhchali, S. H., et Farsani, H. H. (2013). Do different project categories need different leadership styles? In *2nd International Conference on Management, Behavioural Sciences and Economics Issues*. Youker, R. (1999). Managing international development projects-lessons learned. *Project Management Journal*, 30(2), 6-7.
41. Yukl, G.A., (1998), Leadership in organizations, 4ème édition, Prentice-Hall, New York.
42. Zetland, D. (2011). Do Water Managers Cooperate in Public Goods Games? *Handbook on experimental economics and the environment*, John List and Michael Price, eds., Edward Elgar.
43. Zhang, X. A., Cao, Q., et Tjosvold, D. (2011). Linking transformational leadership and team performance: A conflict management approach. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1586-1611.