

**GRH**32<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH  
Paris, 13-14-15 octobre 2021**Mutations de l'environnement, mutations  
des organisations, mutations de la GRH ?**

**MANAGEMENT DE LA DURABILITE ET SUCCES DES PROJETS DE  
DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL : LE ROLE DES COMPETENCES POLITIQUES  
ET DES COMPETENCES SOCIALES.**

SAWADOGO Dieudonné  
*Université Thomas Sankara, Burkina Faso*  
SANE Seydou  
*Université Gaston Berger, Sénégal*  
KABORE Somnoma Edouard  
*Université Gaston Berger, Sénégal*

**Résumé :**

---

La relation entre le management de la durabilité et le succès des projets manque encore d'évaluation empirique et d'études quantitatives approfondies (Carvalho et Rabechini, 2017). Ainsi, le rôle fondamental des efforts humains dans la relation entre la durabilité et le succès des projets a principalement été négligé par les chercheurs. En s'appuyant sur un échantillon de 43 gestionnaires de projets de développement international de divers domaines et en utilisant une modélisation d'équations structurelles basée sur la variance, cette étude contribue à combler cette lacune en examinant la relation entre le management de la durabilité et le succès des projets ainsi que le rôle modérateur des compétences politiques et les compétences sociales dans cette relation. Les résultats montrent d'une part une relation positive et significative entre le management de la durabilité et le succès des projets de développement et d'autre part l'absence d'effet modérateurs des compétences politiques et des compétences sociales dans cette relation.

**Mots clés :** Management de la durabilité, Projets de développement international, Succès des projets, Compétences politiques, Compétences sociales.

---

## Introduction

Les milliers de fonds d'aide apportés sous forme de projets n'ont pas permis de sortir l'Afrique subsaharienne du sous-développement (Ouedraogo *et al.*, 1992) comme ce fut le cas en Extrême-Orient (Sané, 2009), au Botswana, en Corée, en Indonésie et plus récemment en Mozambique et en Tanzanie (Radelet *et al.*, 2005). Le débat académique sur les raisons de cet échec est centré sur les problèmes de gestion (Ika, 2012). Pour Ledant (2016), la gestion des projets se heurte en général à des problèmes de durabilité qui induisent des effets négatifs et entravent les efforts de lutte contre la pauvreté. Selon Hwang et Ng (2013) le management de la durabilité coûte du temps et de l'argent au projet et engendre de nombreuses difficultés et de contraintes. Le management de la durabilité se définissant comme «la planification, le suivi et le contrôle des processus de prestation et du soutien au projet, en tenant compte des aspects environnementaux, économiques et sociaux du cycle de vie des ressources, des processus, des résultats attendus et des effets du projet, visant à réaliser des avantages pour les parties prenantes et réalisés de manière transparente, équitable et éthique qui inclut la participation proactive des parties prenantes» (Silvius et Schipper, 2014). Il s'agit de l'ensemble des actions et des techniques prenant en compte les enjeux socio-économiques et environnementaux dans le processus de gestion et de production du livrable du projet. Pour d'autres (Silvius et Schipper, 2015 ; Carvalho et Rabechini, 2017), le management de la durabilité favorise le succès des projets en améliorant la satisfaction des parties prenantes et en réduisant les impacts sociaux et environnementaux négatifs.

En dépit de cette controverse sur l'impact de la durabilité dans le succès des projets, de nombreux auteurs (Van Der Yeught, 2015; Zaman *et al.*, 2019) pensent que les compétences comportementales du gestionnaire, notamment ses compétences politiques et sociales influenceraient la nature de la relation entre le management de la durabilité et le succès des projets. Dans ce sens, Zaman *et al.* (2019) ont montré que les compétences politique et sociales du gestionnaire modèrent la relation entre le management de la durabilité et le succès des projets. Yeught (2015) montre également que c'est avant tout les compétences du gestionnaire qui détermine la réussite du projet. Ainsi, Kerzner (2017)<sup>1</sup> affirme que l'échec des projets pourrait s'expliquer par le manque de potentiel humain doté de compétences appropriées pour assurer une interaction entre pouvoir et politique. Cependant, certaines études réalisées par des spécialistes dans le domaine de la gestion de projet vont à l'encontre de cette thèse. C'est en substance les conclusions des travaux de Pinto et Prescott (1988), Belout et Gauvreau (2004) et de Cooke-Davies (2002) qui ont révélé que les compétences du gestionnaire n'ont pas d'impacts significatifs sur le succès des projets.

Ce débat est la preuve qu'il manque encore de consensus dans la littérature académique quant à l'impact des compétences du gestionnaire sur le succès des projets. Dans ce sens, Zaman *et al.* (2019) soulignent que les chercheurs ont principalement négligé le rôle fondamental des compétences humaines (compétences politiques et sociales) dans la description du succès des projets. Ces auteurs affirment que des études testant simultanément le rôle des compétences politiques et des compétences sociales dans des projets sont rares. Delay *et al.* (2008)<sup>2</sup> ont aussi montré que des études ayant mis en place une méthodologie de recherche susceptible de statuer sur la nature de la relation entre les compétences humaines et le succès des projets sont rares. Pour (Zimri, 2011) cela montre que si la littérature est quasi unanime sur l'impact des

---

<sup>1</sup> Cité par Zaman et al. 2019

<sup>2</sup> Cité par Zimri 2011

compétences des gestionnaires sur la performance globale des organisations, cette unanimité manque à l'appel lorsque le débat est placé dans le contexte des projets.

Alors que les compétences comportementales du gestionnaire peuvent faire toute la différence quant à la réussite ou non d'un projet, on constate que dans la pratique, la sélection des gestionnaires de projet de développement international est essentiellement basée sur des connaissances techniques, de l'expérience ou même de l'appartenance à un ordre professionnel (Papineau, 2018), négligeant ainsi les compétences politiques et les compétences sociales pourtant jugées comme importantes dans le succès de ces projets.

Suite à ces constats, notre étude testera, empiriquement, sur la base de données collectées par questionnaire auprès d'un échantillon de convenance de 43 coordonnateurs de projets de développement international au Burkina Faso, l'influence du management de la durabilité sur le succès des projets de développement et évaluera le rôle modérateur des compétences politiques et des compétences sociales dans cette relation. L'étude est articulée autour de trois parties. La première partie clarifie les concepts et les différents liens entre eux, la deuxième partie présente la méthodologie de recherche et la dernière partie analyse et discute les résultats.

## **1. Cadre conceptuel et théorique**

Dans cette section nous clarifions les différents concepts de notre étude.

### ***1.1. Succès des projets de développement***

La définition du succès des projets pose problème (Ika, 2011) et ce problème est encore plus complexe quand-il s'agit des projets de développement international du fait de leur singularité. Traditionnellement, le succès d'un projet représente la qualité de sa gestion en référence aux trois critères délais-budget-qualité (Diallo et Thuillier, 2005). Cette vision traditionnelle et mécaniste (Belout, 1998) était motivée par l'école de la modélisation et de l'optimisation qui ne considèrent que les aspects techniques des projets. Cependant, Baccarini (1999) montrent que le seul succès de la gestion n'est pas synonyme du succès du projet. Ainsi, Pinto et Slevin (1988) suggèrent d'intégrer la satisfaction des parties prenantes dans la définition du succès du projet, car il ne suffit pas seulement de réussir la gestion mais d'atteindre l'objectif qui a prévalu à la naissance du projet. Dans le contexte des projets de développement international, Diallo et Thuillier (2005) définissent le succès du projet suivant trois critères à savoir la gestion, l'impact et la visibilité. La gestion désigne la capacité du gestionnaire à exécuter le projet dans le respect des critères délais-budget-qualité, l'impact désigne l'amélioration du bien-être des bénéficiaires et la visibilité indique la notoriété du projet au yeux des parties prenantes. Plus récemment, une dimension de durabilité environnementale et sociale a été intégrée à la définition du succès des projets, celle-ci désignant la réduction des dommages environnementaux, le respect des normes et de la législation et la réduction des problèmes d'équité intergénérationnel (Carvalho et Rabechini, 2017). En somme, le succès du projet est une appréciation subjective qui reflète les besoins de celui qui l'évalue et peut donc être mesuré et interprété de plusieurs manières (Silvius et Schipper, 2015). Les bénéficiaires perçoivent le succès du projet du point de vue de l'impact, les gestionnaires du point de vue de la gestion et le politique du point de vue de la visibilité (Diallo et Thuillier, 2005). Par conséquent, un même projet peut être jugé échoué pour l'une des parties et considéré comme un succès pour l'autre partie. Dans cette étude, nous adoptons la définition tridimensionnelle (gestion-impact-visibilité) de Diallo et Thuillier (2005) détaillée plus haut qui se prête bien à notre sujet et à notre contexte.

## ***1.2. Management de la durabilité***

Le management est à la fois une science, une technique et un art d'administrer les organisations. Dans le cadre du projet, il peut être perçu comme l'utilisation de talents, d'habiletés, et de savoir en vue d'atteindre l'objectif du projet. Terry et Franklin (1985) définissent le management comme « un processus spécifique consistant en activité de planification, d'organisation, d'impulsion, et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis, grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources ». Le management diffère de la gestion en ce sens qu'il consiste en une recherche de leadership. La gestion peut se contenter de compétences techniques alors que le management en plus des compétences technique exige des compétences relationnelles. Le management englobe à la fois la gestion et la direction du projet. Quant à la durabilité, elle désigne l'équilibrage des intérêts socio-économiques et environnementaux (Silvius et Schipper, 2015), l'équité intergénérationnelle et une gestion adéquate des ressources humaines (Aarseth *et al.*, 2017). Par suite, le management de la durabilité est la prise en compte des enjeux socio-économiques et environnementaux dans le processus de gestion et de production des livrables des projets. En effet, cela revient à intégrer les parties prenantes et leurs besoins dans les sphères décisionnels du projet et à prendre en compte les besoins de l'équipe de projet dans la gestion du projet. En plus il consiste à l'utilisation de matériaux et de technologies respectueux de l'environnement, à la production de livrables écologiques (Carvalho et Rabechini, 2017) et au respect de l'équité intergénérationnelle dans l'exploitation des ressources par le projet. Dans les projets de développement international par exemple, il s'agit de prendre en compte les bénéficiaires et leurs opinions dans les prises de décisions, respecter les normes et réglementations en matière environnementales (Ledant, 2016), prendre en compte les besoins des générations futures dans le gestion et la production du livrable du projet, former les ressources humaines et les bénéficiaires du projet à la durabilité (Marcelino-Sádaba *et al.*, 2015). Cependant, le management de la durabilité est un processus complexe, car les décisions doivent être prises avec soin et dans une perspective multicritère en se basant sur les aspects socio-économiques et environnementaux et en tenant compte de multiples parties prenantes. Il nécessite donc des compétences spécifiques telles que les compétences politique et des compétences sociales de la part du coordonnateur de projet. Le paragraphe suivant définit ces concepts.

## ***1.3. Notion de compétences***

Selon Loufrani-Fedida (2012) les typologies de compétences sont nombreuses mais les chercheurs s'accordent sur quatre axes d'analyse selon qu'elle soit individuelle, collective organisationnelle ou environnementale. Selon cet auteur, la compétence individuelle, sur laquelle porte ce travail, est la capacité d'un individu à mobiliser et à combiner des ressources en vue de mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé. Chaque domaine d'activité nécessite des compétences spécifiques. Par exemple, de nombreuses théories ont démontré que les compétences en leadership sont de plus en plus importantes dans le domaine du management. Historiquement, les théories du leadership englobaient l'école des traits, l'école du comportement, l'école de la contingence, l'école relationnelle, l'école visionnaire ou charismatique, l'école de l'intelligence émotionnelle et l'école des compétences (Meng *et al.*, 2015). Or selon la vision normative et positive en management de projet, les compétences pour tout type de projet quel que soit son contexte sont de trois catégories. Les compétences techniques du pilotage de projet, la compréhension des spécificités du projet et les compétences comportementales. Cette vision est discutable dans la mesure où des chercheurs montrent l'existence de compétences requises pour des secteurs spécifiques de management de projet (construction, technologie etc.). Dans ce sens, Meng *et al.* (2015) ont identifié les compétences

managériales, les compétences intellectuelles et les compétences émotionnelles et sociales comme des compétences qui déterminent la durabilité dans le domaine des infrastructures. Yeught (2015) a également énuméré un certain nombre de compétences spécifiques au management de la durabilité. Ce sont : identifier et comprendre les enjeux du développement durable en intégrant ses complexités au plan organisationnel, concevoir un socle de valeurs éthiques mobilisatrices, traduire les objectifs éthiques au niveau opérationnel, développer des capacités relationnelles et coopératives afin d'établir de nouveaux partenariats, mutualiser des ressources et des compétences afin de contribuer au développement durable. En plus, l'évolution de la complexité des projets impose aux chefs de projet d'avoir des compétences particulières. Thomas et Mengel (2008) montrent dans ce sens que le leadership, l'intelligence émotionnelle, la communication, les compétences d'ordre politique et organisationnel, ainsi que l'importance des valeurs et croyances sont des compétences spécifiques que doivent disposer les chefs de projet. Dans le même sens, Zaman *et al.* (2019) renchérissent que les compétences comportementales notamment les compétences politiques et les compétences sociales sont très importantes dans les projets de développement étant donné leurs complexités et la multitude de leurs parties prenantes aux objectifs souvent contradictoires. Dans les deux sections suivantes, nous proposons une définition de chacune de ces compétences en rapport avec notre étude.

### 1.3.1. Compétences politiques

Ferris *et al.* (2007) ont caractérisé la compétence politique suivant quatre dimensions. *L'astuce sociale* qui est l'observation avec tact pour bien comprendre les interactions sociales, et interpréter avec précision le comportement des autres ; *l'influence interpersonnelle* qui est la capacité à cibler et adapter ses propres comportements vis-à-vis de celui qu'on désire influencer ; *la capacité de réseautage* qui est l'aptitude à identifier et nouer aisément des relations d'amitié et à entretenir ses relations dans le temps ; et *la sincérité apparente* qui est de paraître intègre, sincère, authentique, honnête et franc aux yeux des autres. Cette compétence est importante pour les projets de développement international qui regroupe plusieurs parties prenantes aux objectifs différents. En effet, cette compétence permet aux gestionnaires de faire face aux situations complexes et dynamique de plus en plus récurrentes dans ces types de projets et de susciter l'engagement organisationnel de l'équipe de projet. Selon Mintzberg (1985) la compétence politique permet au gestionnaire de projet d'exercer une influence sur l'équipe de projet. Aussi, la compétence politique donne au gestionnaire la capacité à bien communiquer avec les bailleurs de fonds pour adapter certains aspects du projet aux réalités des bénéficiaires.

### 1.3.2. Compétences sociales

Selon Notari *et al.* (2014), la compétence sociale est une aptitude à saisir les sentiments, les motifs et les comportements des personnes de son entourage et à les motiver ou les persuader pour atteindre un objectif spécifique. C'est l'aptitude à coopérer et à faire coopérer les autres (Ferris, *et al.*, 2001). Cette compétence est importante pour les projets de développement international qui exigent des niveaux plus étendus d'interactions sociales et de coopération. En effet, cette compétence permet au gestionnaire de ces projet d'amener les différents bénéficiaires aux intérêts divergeant et contradictoires à adhérer aux objectifs du projet et à s'approprier les résultats au terme du financement. Elle permet également d'établir et maintenir de bonnes relations avec l'équipe de projet aux origines différentes (Notari *et al.*, 2014) et d'obtenir facilement des compromis en cas de conflit.

## 2. Modèle de recherche et hypothèses

Cette section présente la littérature mobilisée pour construire d'une part les hypothèses et d'autre part le modèle de recherche.

### ***2.1. Effet direct du management de la durabilité sur le succès des projets***

Selon Khalifeh *et al.* (2020) la relation entre le management de la durabilité et le succès des projets est insuffisamment traitée dans la littérature. Sur la période de 2013 à 2018, seulement cinq études se sont intéressées à ce sujet et aucune étude n'a pris en compte les multiples parties prenantes ou porté sur les projets de développement international. La nature du lien entre le management de la durabilité et le succès des projets reste donc à ce jour un sujet de débat dans la littérature académique. En effet, selon la théorie des parties prenantes (stakeholder theory) les pratiques de durabilité permettent de satisfaire les attentes des parties prenantes et d'améliorer par conséquent la réputation et la visibilité de l'organisation. Ce qui permet en retour une meilleure gestion du risque global et financiers. Des études conceptuelles et empiriques (Aarseth *et al.*, 2017 ; Carvalho et Rabechini, 2017 ; Silvius et Schipper, 2015) ont également soutenu l'existence d'un effet positif des actions de la durabilité sur le succès des projets. Cependant, Khalifeh *et al.* (2020) montrent que d'avantages de preuves empiriques sont nécessaires pour conclure à une relation positive entre le management de la durabilité et le succès des projets.

En outre, selon d'autres études (Brammer *et al.*, 2005 ; Galema *et al.*, 2008), il manque de preuves d'un lien entre les actions de la durabilité et le succès des organisations. En substance, l'étude de Humphrey *et al.* (2012) sur les organisations cotées en bourse au Royaume-Uni montrent que les actions de la durabilité n'entraînent ni coûts ni avantages pour les organisations. Ces auteurs ont tout de même émis l'hypothèse d'une possible existence d'effets contradictoires des dimensions socio-économiques et environnementales de la durabilité qui empêchent de déterminer avec précision la nature du lien entre management de la durabilité et succès des projets. Dans ce sens, des études conduites par Brammer *et al.* (2005), Galema *et al.* (2008) ont montré l'absence de lien entre chacune des trois dimensions de la durabilité et la performance des organisations.

Toutefois, Huemann et Silvius (2017) montrent que l'orientation à long terme de la durabilité peut être contradictoire avec le caractère temporaire des projets. Dans ce sens, Silvius *et al.* (2012) montrent que le management de la durabilité empiète sur les coûts et le temps du projet et peut induire par conséquent un impact négatif sur le succès du projet. Hwang et Ng (2013) ont également montré dans leur étude sur les projets de construction écologique qu'outre les contraintes de temps et de coûts, le management de la durabilité rend la planification plus difficile dans la mesure où elle nécessite davantage de coordination avec les différentes parties prenantes et crée plus de variations dans la conception, des difficultés dans la sélection des sous-traitants, des incertitudes quant aux matériaux et aux équipements requis, et davantage de circonstances inattendues à la clôture du projet. Selon Hwang et Tan (2012) les actions de la durabilité dans les projets nécessitent des modélisations, des conceptions, des processus, des matériaux et des technologies complexes. Les matériaux durables coûtent 3 à 4 % de plus que les matériaux conventionnels (Zhang *et al.*, 2011) et les investissements durables dans les projets coûtent 1 à 25 % plus élevé (Wilson et Tagaza, 2006). Dans le même sens, Khalifeh *et al.* (2020) montrent que le management de la durabilité entraîne des exigences et des spécifications supplémentaires, des frais généraux plus importants, plus de complications et de pression sur les gestionnaires de projet, les praticiens et les décideurs, un niveau d'attentes plus élevé et plus de tensions entre les parties prenantes. Dans le cas des projets de développement, la gestion des intérêts divergents et souvent contradictoires des parties prenantes exigée par la durabilité nécessite un nombre plus élevé de réunions, un temps plus long dans les prises de

décisions et entraîne par conséquent un débordement du calendrier du projet et une insatisfaction des bailleurs de fonds. Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

**H1 :** *Le management de la durabilité a un effet direct négatif sur le succès des projets de développement international.*

## **2.2. Rôle modérateur des compétences politiques et des compétences sociales**

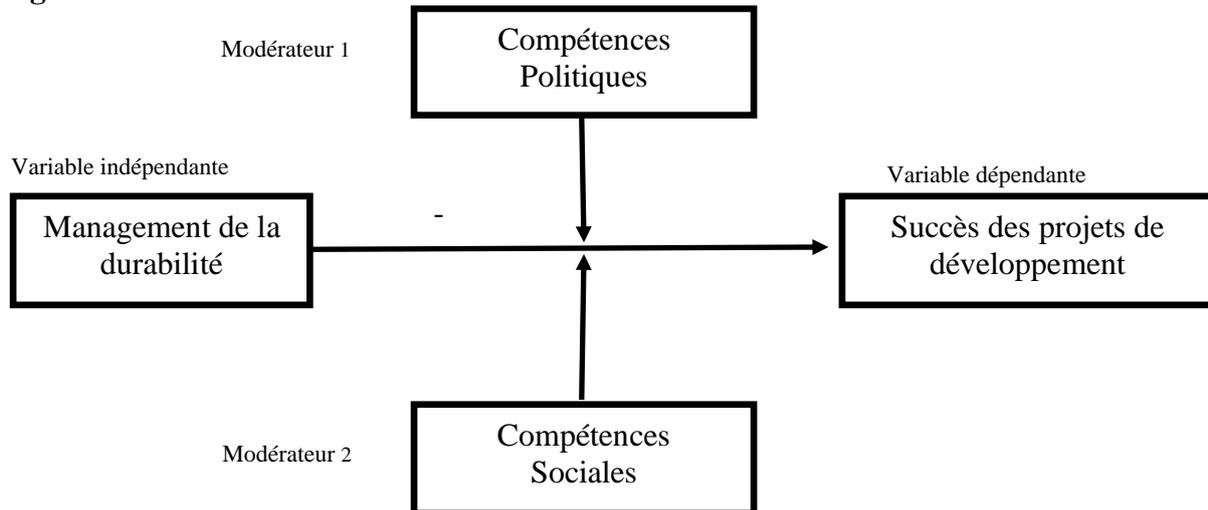
Selon la théorie du trait-activation, la performance d'un projet ou d'une organisation est fonction des traits de travail et de la personnalité des travailleurs. Dans ce sens, Belout (1998) montre qu'à côté du capital et de la technologie, les compétences humaines jouent un rôle décisif dans la réussite des organisations. Considérant les organisations comme des arènes politiques, Mintzberg (1985) renchérit que des compétences politiques et des compétences sociales sont nécessaires pour la gestion avec succès des organisations. Dans le contexte spécifique des projets de développement, le rôle des compétences politiques et des compétences sociales est encore primordial vu la particularité de ces organisations. En effet, Brown *et al.* (2007) concluent dans leur étude que les compétences humaines améliorent la performance de la gestion du projet et contribuent à leurs succès en limitant les risques de dépassement des délais. Dans le même sens, Loosemore *et al.* (2003) soutiennent que les crises et les échecs des projets sont dû à des problèmes d'ordre sociologique qui pourraient être résolus par des compétences humaines. Ce point de vue est soutenu par Yang *et al.* (2011) qui suggèrent que le leadership du gestionnaire de projet ainsi que la cohésion de l'équipe de projet en termes de collaboration et de communication influencent positivement le succès des projets. Ces compétences se manifestent par une gestion efficace et efficiente des ressources, le renforcement de la collaboration et de la cohésion sociale entre les membres de l'équipe de projet. Dans le même ordre d'idées, Zaman *et al.* (2019) ont montré que les compétences politiques et sociales jouent un rôle modérateur dans la relation entre la complexité et la performance des projets en améliorant ou en renforçant cette relation. En effet, les compétences politiques impactent positivement la personnalité et d'autres constructions à caractère interpersonnel des coordonnateurs et leur permettent d'atteindre leurs objectifs (Ferris *et al.*, 2005). En outre, elles permettent d'exécuter des actions coordonnées qui rendent efficace et facilitent la gestion des politiques organisationnelles. Les compétences sociales sont aussi importantes pour les coordonnateurs de projets qui ont en charge d'interagir avec au moins cinq groupes de parties prenantes (Sané, 2008) aux intérêts divers et souvent contradictoires. D'ailleurs, Zaman *et al.* (2019) ont montré que le succès du projet dépend fortement de la coopération des parties prenantes chacune ayant ses propres objectifs cachés, des motivations contradictoires ou des conflits non résolus précédemment. Une forte compétence sociale du coordonnateur influence positivement les interactions entre les acteurs et stimulent la qualité de la relation entre le coordonnateur et les parties prenantes (Notari *et al.*, 2014). Pour Zaman *et al.* (2019) les projets doivent être dirigés par des personnes possédant des compétences sociales, car sans coordination, intelligence émotionnelle, sincérité, véracité et intégrité, on ne peut pas réussir, que ce soit une organisation basée sur un projet ou un individu. Perrini et Tencati (2006) partagent cet avis en affirmant que la durabilité de l'organisation dépend de la durabilité de ses relations avec ses parties prenantes. Selon Ferris *et al.* (2001) les compétences sociales en tant que modérateur contribuent à améliorer la performance globale des organisations. Ainsi, nous formulons les hypothèses suivantes :

**H2 :** *plus les compétences politiques sont élevées moins le management de la durabilité dégrade le succès des projets de développement international.*

**H3** : plus les compétences sociales sont élevées moins le management de la durabilité dégrade le succès des projets de développement international.

La figure 1 ci-dessous illustre la représentation graphique du modèle conceptuel découlant de la littérature.

**Figure 1** : modèle de recherche



Ce modèle théorique illustre les deux hypothèses principales de recherche supposant l'existence d'une part d'une influence négative du management de la durabilité sur le succès des projets de développement et d'autre part, des effets modérateurs des compétences politiques et des compétences sociales sur cette relation.

### 3. Méthodologie de recherche

Dans cette partie, nous clarifions le choix de l'échantillon et la collecte de données ; l'opérationnalisation des variables ; et la présentation des outils statistiques d'analyse des données.

#### 3.1. Echantillon et méthode de collecte de données.

Cette étude porte sur des projets de développement international œuvrant dans plusieurs secteurs d'activités (santé, éducation etc.). Les données ont été collectées par le canal de la voie électronique (plus de 90 %) et de main à main à l'aide d'un questionnaire d'enquête auprès de 43 chefs de projets choisis par convenance. Sur 127 questionnaires envoyés, 46 ont été renseignés et retournés dont 3 comportaient des données manquantes et ont été supprimés. L'échantillon final d'un taux de réponse effectif de 33.86 % est composé de 37 hommes (86 %) et de 6 Femmes (14 %) ayant un âge moyen de 46 ans. Plus de 80 % des répondants ont au moins un BAC+5.

#### 3.2. Mesure des variables

L'échelle de mesures de chaque variable a été construite sur la base de la littérature existante notamment sur les travaux empiriques similaires au nôtre.

*Mesure du management de la durabilité* : compte tenu de la nouveauté du concept dans le domaine des projets (Aarseth *et al.*, 2017) peu d'échelles de sa mesure existent. Nous mesurons

ce concept à l'aide de 11 items issues des travaux de Carvalho et Rabechini (2017) et Silvius et Schipper (2015). L'échelle présente d'excellentes qualités psychométriques ( $\alpha = 0,846$ ).

*Mesure du succès des projets de développement* : plusieurs échelles de mesure du succès des projets existent dans la littérature mais peu concernent les projets de développement. Dans notre étude, nous utilisons celle de Diallo et Thuillier (2005) construit dans le contexte africain et composée de 11 items, avec des propriétés psychométriques très satisfaisantes ( $\alpha = 0,858$ ).

*Mesure des compétences politiques* : L'instrument de mesure de la compétence politique beaucoup utilisé dans la littérature est celui construit par Ferris *et al.* (2000) et repris par les mêmes auteurs en 2005. Cet instrument mesure la compétence politique sur quatre dimensions que sont l'astuce sociale, l'influence interpersonnelle, la capacité de réseautage et la sincérité apparente. Nous utilisons cet instrument qui présente d'excellentes qualités psychométriques ( $\alpha = 0,724$ ) et traduite en français par Dagot *et al.* (2014).

*Mesure des compétences sociales* : la compétence sociale comme définie plus haut indique la capacité à être efficace dans l'interaction sociale (Rose-Krasnor, 1997). Ferris *et al.* (2001) mesurent ce concept à partir de sept items. Nous empruntons cette échelle de mesure qui présente des propriétés psychométriques satisfaisantes ( $\alpha = 0,765$ ).

### **3.3. Outils statistiques d'analyse de données**

La méthode d'analyse en composante principale (ACP) et l'approche PLS ont été utilisées respectivement pour vérifier la qualité des instruments de mesure et tester les hypothèses de recherche. L'approche PLS est adaptée pour l'analyse des petits échantillons comme c'est le cas dans notre étude (Bennaceur et Khalid, 2019). Pour tester les effets modérateurs, nous avons adopté la méthode de Zaman *et al.* (2019). Les logiciels SPSS.25.0 et Smart PLS 2015 ont été utilisés pour l'analyse des données.

## **4. Présentation et discussion des résultats de la recherche**

Il s'agira de présenter dans une première section les résultats relatifs à la qualité des instruments de mesure, au modèle de mesure et au test des hypothèses et dans une deuxième section la discussion des résultats.

### **4.1. Résultats de l'analyse exploratoire**

Les indicateurs de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) tous supérieurs à 0.5 et les tests de sphéricité de Bartlett révélant tous des indices de signification de 0.000 nous ont rassuré que les données recueillies autorisent la factorisation. Ainsi, des ACP à l'aide du logiciel SPSS.25.0, tenant compte de la variance totale expliquée et du critère de Kaiser (qui permet de ne retenir que les facteurs dont la valeur propre est supérieure à l'unité) ont permis de retenir une structure unidimensionnelle pour toutes les variables après suppression des énoncés qui ne sont pas suffisamment corrélés à leur facteur et présentant de faibles communalités ( $<0,5$ ). On peut constater à travers le tableau 1 ci-dessous que les valeurs des coefficients  $\alpha$  de Cronbach et les variances expliquées sont respectivement supérieurs à 0,7 et 60%, les valeurs propres et les KMO respectivement supérieurs à 1 et à 0.5 et les indices du test de sphéricité de Bartlett sont de 0.000. On en conclut que les différentes échelles de mesure forment des ensembles cohérents et présentent des cohérences internes satisfaisantes.

**Tableau 1** : Les caractéristiques des échelles de mesures

| Variabes                    | Nombre d'items retenus | Alpha de Cronbach | Valeurs propres | % de variance expliquée | KMO Signification de Bartlett |
|-----------------------------|------------------------|-------------------|-----------------|-------------------------|-------------------------------|
| Succès des projets          | 4                      | 0,858             | 2,807           | 70,171                  | 0,783<br>0,000                |
| Management de la durabilité | 5                      | 0,846             | 3,107           | 62,146                  | 0,669<br>0,000                |
| Compétences politiques      | 2                      | 0,724             | 1,567           | 78,358                  | 0,500<br>0,000                |
| Compétences sociales        | 3                      | 0,765             | 2,045           | 68,166                  | 0,674<br>0,000                |

#### 4.2. Résultats de l'analyse confirmatoire

Il s'agit selon la méthode PLS-SEM d'apprécier le modèle de mesure (Sarstedt *et al.*, 2019) à travers la fiabilité de cohérence interne, la validité convergente des mesures associées aux construits et la validité discriminante. En effet, comme le montre le tableau 2, les coefficients  $\alpha$  de Cronbach varient de 0,724 à 0,858 et ceux de la fiabilité composite (Composite Reliability) de 0,864 à 0,904, tous supérieures aux limites recommandées de 0,7. Les variables présentent donc une fiabilité satisfaisante (Sarstedt *et al.*, 2019). En outre, variant de 0,703 à 0,944, toutes les contributions factorielles (loadings) dépassent le seuil recommandé de 0,708 (Sarstedt *et al.* 2019) et les valeurs de la variance moyenne extraite (Average Variance Extracted : AVE) sont comprises entre 0,615 et 0,771, dépassant toutes le seuil de 0,50 (Fornell et Larcker, 1981). Par conséquent, les conditions de validité convergente sont remplies. Enfin, comme le montre le tableau 3, toutes les racines carrées des AVE en diagonal sont supérieures aux corrélations entre les variables. Chaque construit latent du modèle de mesure est donc indépendant des autres, indiquant une validité discriminante adéquate (Fornell et Larcker, 1981).

**Tableau 2** : Fiabilité et validité convergente des variables latentes

| Variabes                           | Loadings | Alpha de Cronbach | Fiabilité Composite | Variance moyenne extraite (AVE) |
|------------------------------------|----------|-------------------|---------------------|---------------------------------|
| <b>Management de la durabilité</b> |          |                   |                     |                                 |
| MD_10                              | 0,791    | 0,846             | 0,888               | 0,615                           |
| MD_11                              | 0,808    |                   |                     |                                 |
| MD_4                               | 0,763    |                   |                     |                                 |
| MD_5                               | 0,848    |                   |                     |                                 |
| MD_9                               | 0,703    |                   |                     |                                 |
| <b>Compétences politiques</b>      |          |                   |                     |                                 |
| CP_10                              | 0,807    | 0,724             | 0,870               | 0,771                           |
| CP_11                              | 0,944    |                   |                     |                                 |
| <b>Compétences sociales</b>        |          |                   |                     |                                 |
| CS_3                               | 0,740    | 0,765             | 0,864               | 0,680                           |
| CS_6                               | 0,845    |                   |                     |                                 |
| CS_7                               | 0,883    |                   |                     |                                 |
| <b>Succès des projets</b>          |          |                   |                     |                                 |
| SP_2                               | 0,857    | 0,858             | 0,904               | 0,701                           |
| SP_3                               | 0,820    |                   |                     |                                 |
| SP_4                               | 0,848    |                   |                     |                                 |
| SP_1                               | 0,823    |                   |                     |                                 |

**Tableau 3** : Validité discriminante (Fornell et Larcker, 1981)

|                                  | CP    | CS    | MD    | SP    |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Compétences Politiques (CP)      | 0,878 |       |       |       |
| Compétences Sociales (CS)        | 0,506 | 0,825 |       |       |
| Management de la Durabilité (MD) | 0,387 | 0,475 | 0,784 |       |
| Succès des Projets (SP)          | 0,289 | 0,380 | 0,606 | 0,837 |

Les résultats dans les tableaux ci-dessus montrent que les conditions requises pour assurer la validité des quatre construits sont assurées. Par conséquent, nous procédons à l'évaluation du modèle structurel.

### 4.3. Résultat du modèle structurel (test des hypothèses)

Dans cette section, nous présenterons les résultats des tests des effets directs et des effets modérateurs après avoir vérifié que les liens supposés exister entre les variables à l'étude sont significatifs. Les coefficients de détermination ( $R^2$ ), l'indice de la taille de l'effet (appelé aussi le  $f$  de Cohen ou  $f^2$ ) et le coefficient des chemins ( $\beta$ ) ont servi à estimer la qualité du modèle global.

#### 4.3.1. Caractéristiques essentielles des variables

Le tableau 4 ci-dessous résume les caractéristiques essentielles des quatre variables du modèle à l'étude. Il montre que les corrélations entre les variables supposées liées entre elles dans notre modèle existent et sont significatives.

**Tableau 4** : Caractéristiques des variables

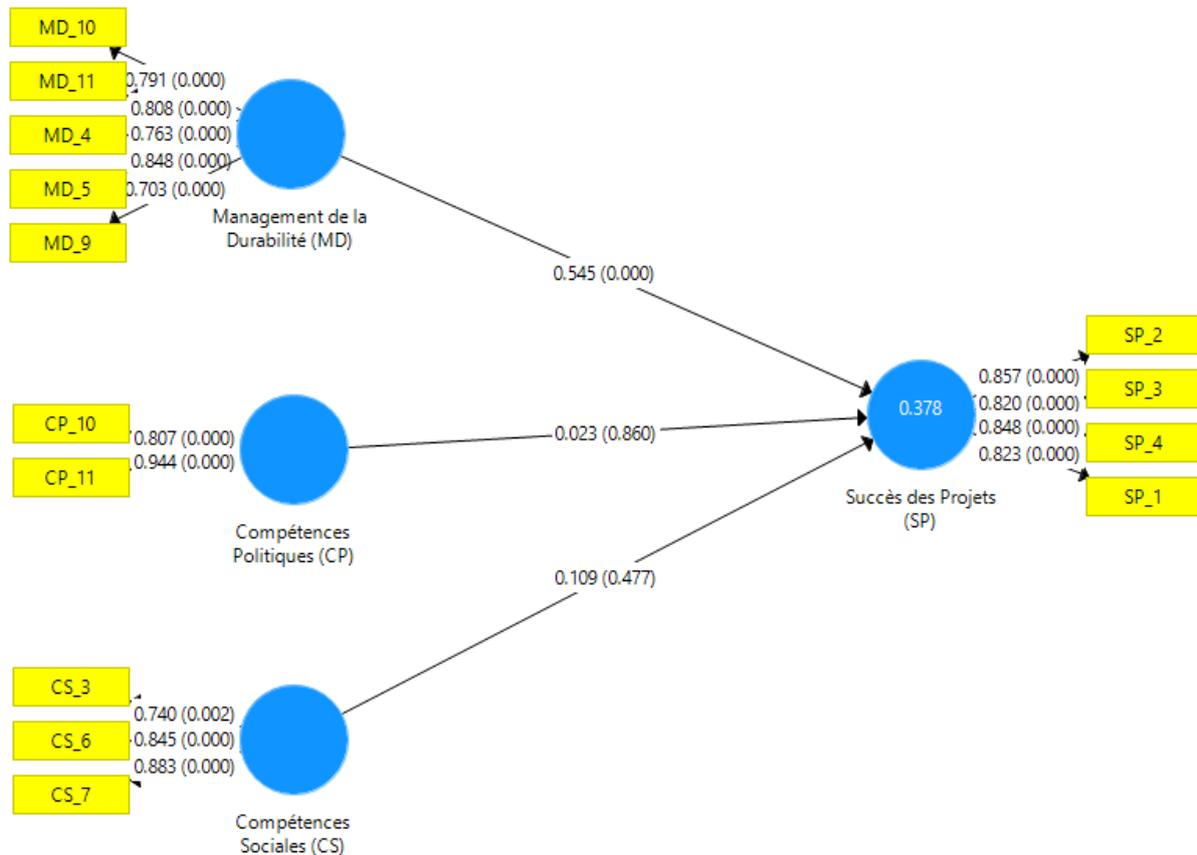
| Construits                  | Moyenne | Ecart type | Corrélations des variables latentes |         |         |    |
|-----------------------------|---------|------------|-------------------------------------|---------|---------|----|
|                             |         |            | CP                                  | CS      | MD      | SP |
| Compétences politiques      | 4,33    | 0,50       | 1                                   |         |         |    |
| Compétences sociales        | 3,63    | 0,71       | 0,519**                             | 1       |         |    |
| Management de la durabilité | 4,35    | 0,58       | 0,389**                             | 0,451** | 1       |    |
| Succès des projets          | 4,22    | 0,69       | 0,262                               | 0,383*  | 0,552** | 1  |

\*\*Corrélations significatives au seuil de 1% ; \*Corrélations significatives au seuil de 5%

#### 4.3.2. Résultats du test des effets directs

Comme le montre la figure 2, les résultats établissent une relation significative et positive entre le management de la durabilité et le succès des projets d'aide ( $\beta = 0,545$ ,  $t = 4,804 > 1,96$ ,  $p = 0,000 < 0,001$ ). Ce résultat invalide notre première hypothèse principale (H1) selon laquelle le management de la durabilité aurait une influence négative et directe sur le succès de projet de développement international. En plus, aucune relation significative et positive directe n'a été établie entre les deux variables modératrices à savoir les compétences politiques ( $\beta = 0,023$ ,  $t = 0,176 < 1,96$ ,  $p = 0,860 > 0,001$ ) et les compétences sociales ( $\beta = 0,109$ ,  $t = 0,712 < 1,96$ ,  $p = 0,477 > 0,001$ ) et le succès des projets de développement. Par ailleurs, la valeur du  $R^2 = 0,378$  indique que 37,8 % des fluctuations ou de la variance du succès des projets sont induites par la variable indépendante et les deux variables modératrices. Aussi, on constate que le management de la durabilité a un effet large (effet taille ( $f^2$ ) = 0,401) sur le succès des projets. Ainsi, le modèle testé présente un bon niveau de qualité et de précision prédictives (Chin, 1998).

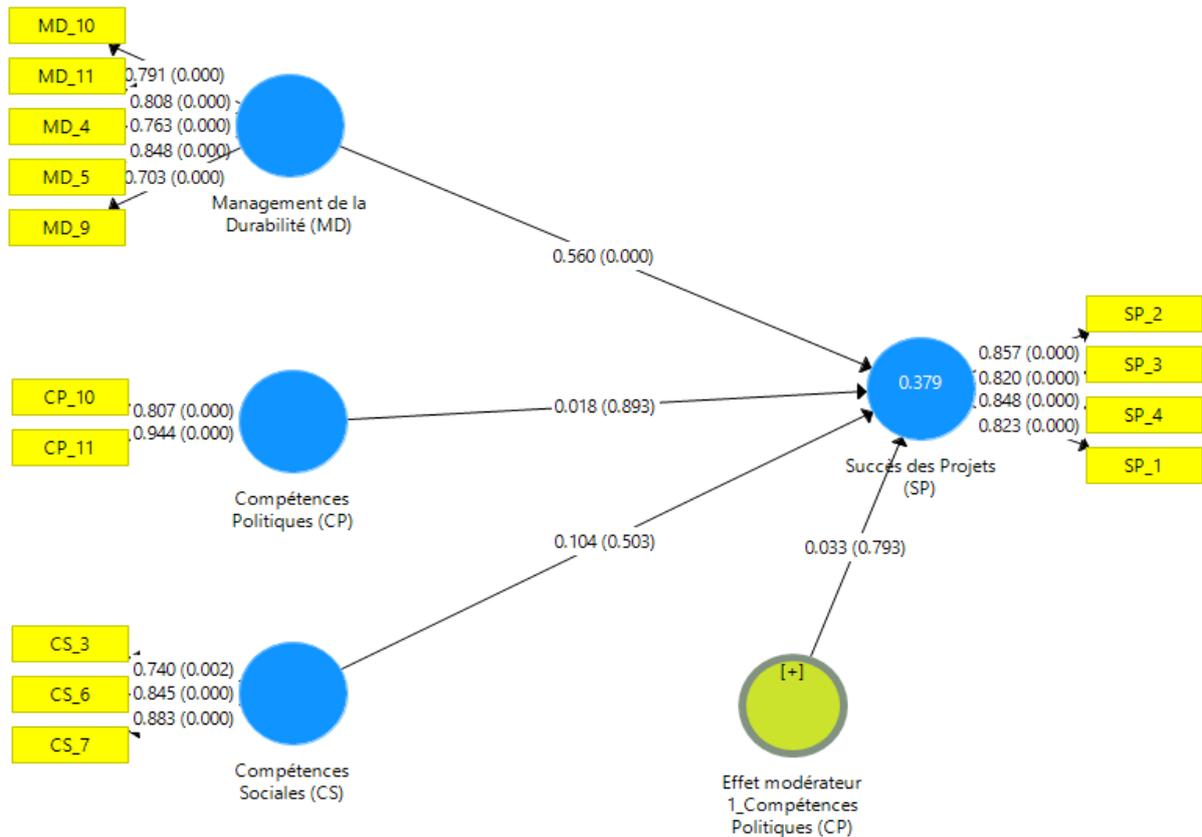
**Figure 2** : Relations directes entre les variables



#### 4.3.3. Résultats des effets modérateurs

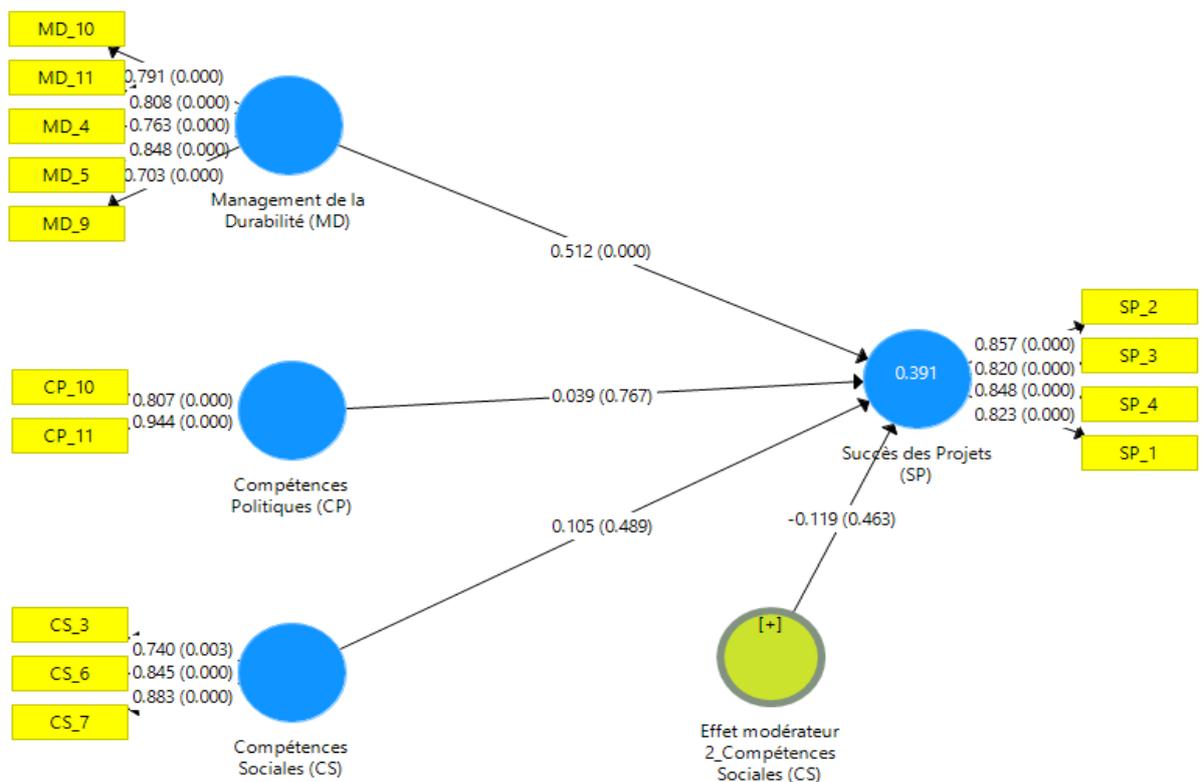
Dans un premier temps, nous avons introduit le premier facteur de modération issu du produit de la variable explicative (management de la durabilité) et de la première variable modératrice (compétences politiques). Dans un second temps, nous avons introduit le second facteur modérateur issu du produit du « management de la durabilité » et des « compétences sociales ». Dans le premier cas où les résultats sont présentés dans la figure 3, aucune relation significative entre les compétences politiques ( $t = 0,135 < 1,96$  ;  $p = 0,893 > 0,001$ ), sociales ( $t = 0,669 < 1,96$  ;  $p = 0,503 > 0,001$ ), le facteur d'interaction (modérateur\_compétences politiques) ( $t = 0,262 < 1,96$  ;  $p = 0,793 > 0,001$ ) et le succès des projets n'a été établie. De même, dans le second cas où les résultats sont résumés dans la figure 4, aucune relation significative entre les compétences politiques ( $t = 0,297 < 1,96$  ;  $p = 0,767 > 0,001$ ), sociales ( $t = 0,693 < 1,96$  ;  $p = 0,489 > 0,001$ ), le facteur d'interaction (modérateur\_compétences sociales) ( $t = 0,734 < 1,96$  ;  $p = 0,463 > 0,001$ ) et le succès des projets n'a été établie. En rappel, l'effet modérateur est établi si le coefficient du facteur modérateur issu de la combinaison de la variable modératrice et de la variable indépendante est significatif et que le coefficient de détermination  $R^2$  de cette régression est supérieur au coefficient de détermination  $R^2$  de la régression testant l'effet directe des variables modératrices et indépendante sur la variable dépendante. Ainsi, au vu des résultats, nous concluons que les compétences politiques et les compétences sociales ne sont pas des variables modératrices. Ces résultats permettent de rejeter nos deux dernières hypothèses (H2 et H3) selon lesquelles les compétences politiques et sociales modèrent la relation entre le management de la durabilité et le succès des projets d'aide. Les deux figures ci-dessous matérialisent les deux relations.

**Figure 3 :** Effet modérateur (management de la durabilité\*compétences politiques)



Cette figure (3) montre que la présence des compétences politiques n'influe pas la relation entre le management de la durabilité et le succès des projets de développement.

**Figure 4 :** Effet modérateur (management de la durabilité\*compétences sociales)



Cette figure (4) matérialise l'absence d'une influence des compétences sociales dans la relation entre management de durabilité et succès des projets de développement.

#### **4.4. Discussions des résultats**

Cette étude s'inscrit dans la continuité des travaux de Zaman *et al.* (2019) et bien d'autres travaux sur les compétences comportementales. Elle apporte une contribution intéressante à la littérature des compétences comportementales notamment sur les compétences politiques et les compétences sociales dans le succès des projets. En effet, alors que le rôle modérateur de ces compétences dans le succès des projets semble établi dans la littérature (Ferris *et al.*, 2001 ; Zaman *et al.*, 2019) cette étude montre qu'il est fonction des types de projets et de leur appréciation du succès. Dans les projets de développement international, le niveau de compétence politique et de compétence sociale du coordonnateur n'influence pas les effets du management de la durabilité sur le succès de ces projets compte tenu de leur objectif essentiellement social et de l'importance accordé plus à l'impact du projet sur les bénéficiaires qu'à l'atteinte des objectifs de gestion. Le mode de management et d'organisation de ces projets diffèrent des projets classiques au fondement philosophique normatif et rationnel avec des impératifs économiques ultimes et d'avantages commerciaux qui accordent beaucoup plus d'importance au triangle d'or. Toutefois, juger l'influences des seules compétences comportementales du coordonnateur sur le succès des projets semblent réducteurs. Ainsi, des études futures pourront tester les compétences comportementales de l'ensemble de l'équipe de projet sur le succès des projets.

L'étude montre également une influence positive et directe du management de la durabilité sur le succès des projets de développement international. Ces résultats corroborent ceux de Carvalho et Rabechini (2017) et Kivilä *et al.* (2017) qui ont révélé que le management de la durabilité préserve les projets de nombreux risques et crée des avantages divers qui améliorent leur succès. Dans les projets de développement international dont l'objectif est essentiellement social, l'implication des bénéficiaires dans la gestion du projet permet d'atteindre l'impact recherché car elle favorise l'engagement, la familiarisation et l'adhésion des bénéficiaires aux objectifs du projet et par conséquent l'appropriation des résultats du projet par ces derniers au terme du financement. En plus, l'éthique, la transparence, l'équité et la gestion participative créent un climat sociale confortable au sein de l'équipe de projet qui préservent le projet d'éventuels conflits sociaux et favorise l'atteinte des objectifs et la visibilité du projet.

En revanche, nos résultats contrastent d'une part avec ceux de Brammer *et al.* (2005) ; Galema, *et al.* (2008) qui n'ont pas trouvé de lien entre les actions de la durabilité et la performance des organisations. Humphrey *et al.* (2012) montrent que cela pourrait être dû à l'existence d'effets contraires entre les dimensions du management de la durabilité qui empêchent de déterminer avec précision la nature de la relation. La capacité de l'équipe de projet à gérer ces effets contradictoires entre les dimensions de la durabilité pourrait être le levier catalyseur des effets recherchés. D'autre part, nos résultats divergent avec ceux de Hwang et Ng (2013) qui ont quant à eux trouvé une relation négative entre le management de la durabilité et le succès des projets dans le domaine des projets de construction. Comme l'a souligné l'étude de Sabini *et al.* (2019) la nature et les particularités des projets étudiés pourrait expliquer ces résultats. L'impact du management de la durabilité sur un projet d'infrastructure sera différent de celui d'un projet de développement car n'ayant pas les mêmes spécificités, les mêmes besoins ni les mêmes objectifs. En plus, contrairement aux projets classiques, dans les projets de développement les préoccupations mondiales sur les questions de la durabilité font que les bailleurs de fonds sont plus exigeants sur les questions de durabilité dès la phase de planification du projet. Ce qui

permet d'anticiper sur les questions de débordement de budget et de temps et des effets contradictoires des dimensions de la durabilité.

## Conclusion

L'objectif de cette étude était d'explorer le rôle modérateur des compétences politiques et sociales dans la relation entre le management de la durabilité et le succès des projets de développement international. Les données empiriques ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire par voie électronique auprès de 43 coordonnateurs de projets au Burkina Faso. L'analyse des données avec le logiciel Smart PLS a permis d'aboutir à un certain nombre de résultats. L'évaluation du modèle structurel montre dans un premier temps l'existence d'une relation directe et positive entre le management de la durabilité et le succès des projets de développement et dans un deuxième temps l'absence d'effet modérateur des compétences politiques et des compétences sociales dans la relation entre le management de la durabilité et le succès des projets de développement international. Ces résultats corroborent d'autres trouvés dans la littérature et viennent enrichir le corpus des connaissances sur les facteurs de succès des projets en précisant la nature du lien entre le management de la durabilité et le succès des projets de développement dans un contexte peu exploré comme celui des projets de développement international. Cette contribution est importante étant donné que Carvalho et Rabechini (2017) soulignent le manque d'études confirmatoires dans ce sens. Cette étude vient en complément aux travaux de Zaman et al. (2019) qui ont donné comme piste future de recherche la validation des conclusions de leur étude dans d'autres contextes culturels. Aussi, au niveau méthodologique, cette étude est l'une des rares à utiliser une modélisation d'équations structurelles basée sur la variance notamment l'approche PLS pour tester la relation entre les compétences humaines et le succès des projets (Delay *et al.*, 2008). Cependant, la petitesse de la taille de l'échantillon et le phénomène de désirabilité sociale sont des limites auxquelles font face cette étude.

## References bibliographiques

- Aarseth W., Ahola T., Aaltonen K., Okland A., Andersen B. (2017), «Project sustainability strategies: A systematic literature review», *International Journal of Project Management*, vol 35, n°6, p.1071-1083.
- Baccarini D. (1999), «The Logical Framework Method for Defining Project Success», *Project Management Journal*, vol 30, n°4, p.25-32.
- Belout A. (1998), «Effects of human resource management on project effectiveness and success: Toward a new conceptual framework», *International Journal of Project Management*, vol 16 n°1, p.21-26.
- Belout A., et Gauvreau C. (2004), «Factors influencing project success: The impact of human resource management», *International Journal of Project Management*, vol 22, n°1, p.1-11.
- Bennaceur A., et Khalid C. (2019), « Les fondements de l'usage des équations structurelles dans les recherches en sciences de gestion : Cas de l'approche PLS », n°4, p.733-753.
- Brammer S. J., Brooks C., et Pavelin S. (2005), «Corporate Social Performance and Stock Returns: UK Evidence from Disaggregate Measures», *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.739587>
- Brown A. W., Adams J. D., et Amjad A. A. (2007), «The relationship between human capital and time performance in project management: A path analysis», *International Journal of Project Management*, vol 25, n°1, p.77-89.

- Carvalho M. M., et Rabechini R. (2017), «Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach», *International Journal of Project Management*, vol 35, n°6, p.1120.
- Chin W. W. (1998), «The partial least squares approach for structural equation modeling». *Modern methods for business research*, p.295-336. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cooke-Davies T. (2002), «The “real” success factors on projects». *International Journal of Project Management*, vol 20, n°3, p.185-190.
- Dagot L., Borteyrou X., Grégoire C., et Vallée B. (2014), « Le rôle modérateur des compétences politiques sur le burnout » *Revue internationale de psychologie sociale*, vol 27, n°2, p.5-34.
- De Wit A. (1988), «Measurement of project success», *International Journal of Project Management*, vol 6, n°3, p.164-170.
- Diallo A., et Thuillier D. (2005), «The success of international development projects, trust and communication: An African perspective», *International Journal of Project Management*, vol 23, n°3, p.237-252.
- Ferris G. R., Perrewé P. L., Anthony W. P., et Gilmore D. C. (2000), «Political skill at work», *Organizational Dynamics*, vol 28, n°4, p.25-37.
- Ferris G. R., Treadway D. C., Kolodinsky R. W., Hochwarter W. A., Kacmar C. J., Douglas C., et Frink D. D. (2005), «Development and Validation of the Political Skill Inventory», *Journal of Management*, vol 31, n°1, p.126-152.
- Ferris G. R., Treadway D. C., Perrewé P. L., Brouer R. L., Douglas C., et Lux S. (2007), «Political Skill in Organizations», *Journal of Management*, vol 33, n°3, p.290-320.
- Ferris G. R., Witt L. A., et Hochwarter W. A. (2001), «Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary», *Journal of Applied Psychology*, vol 86, n°6, p.1075-1082.
- Fornell C., et Larcker D. F. (1981), «Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error», *Journal of Marketing Research*, vol 18, n°1, p.39-50.
- Galema R., Plantinga A., et Scholtens B. (2008), «The stocks at stake: Return and risk in socially responsible investment», *Journal of Banking et Finance*, vol 32, n°12, p.2646-2654.
- Henry Mintzberg. (1984), «Power and Around Organizations 1983, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. 700 pages», *Organization Studies*, vol 5, n°4, p.377-378.
- Huemann M., et Silvius G. (2017), «Projects to create the future: Managing projects meets sustainable development», *International Journal of Project Management*, vol 35, n°6, p.1066-1070.
- Humphrey J. E., Lee D. D., et Shen Y. (2012), «The independent effects of environmental, social and governance initiatives on the performance of UK firms», *Australian Journal of Management*, vol 37, n°2, p.135-151.
- Hwang B. G., et Ng W. J. (2013), «Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges», *International Journal of Project Management*, vol 31, n°2, p.272-284.
- Hwang B. G., et Tan J. S. (2012), «Green building project management: Obstacles and solutions for sustainable development: Green Building Project Management: Obstacles and Solutions for Sustainable Development», *Sustainable Development*, vol 20 n°5, P.335-349.
- Ika A. L. (2007), « Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets ? », *Management et Avenir*, vol 2, n°12, p.165-182

- Ika L. A. (2012), «Project Management for Development in Africa: Why Projects are Failing and What Can be Done about It», *Project Management Journal*, vol 43, n°4, p.27-41.
- Khalifeh A., Farrell P., et Al-edenat M. (2020), «The impact of project sustainability management (PSM) on project success: A systematic literature review» *Journal of Management Development*, vol 39, n°4, p.453-474.
- Ledant J. P. (2016), « Faut-il ajouter une aide climatique ou mieux intégrer les préoccupations climatiques dans l'aide au développement ? » *Vertigo la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Débats et Perspectives, mis en ligne le 12 décembre 2016, consulté le 31 août 2021. URL: <http://journals.openedition.org/vertigo/17823>.
- Lee J. N., Shindell D. T., et Hameed S. (2009), «The Influence of Solar Forcing on Tropical Circulation», *Journal of Climate*, vol 22, n°22, p.5870-5885.
- Loosemore M., Dainty A., et Lingard H. (2003), *Human Resource Management in Construction Projects*, Routledge.
- Marcelino-Sádaba S., González-Jaen L. F., et Pérez-Ezcurdia A. (2015), «Using project management as a way to sustainability. From a comprehensive review to a framework definition», *Journal of Cleaner Production*, vol 99, p.1-16.
- Martens M. L., et Carvalho M. M. (2017), «Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective», *International Journal of Project Management*, vol 35, n°6, p.1084.
- Meng J., Xue B., Liu B., et Fang N. (2015), «Relationships between top managers' leadership and infrastructure sustainability: A Chinese urbanization perspective», *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol 22, n°6, p.692-714.
- Notari M., Baumgartner A., et Herzog W. (2014), «Social skills as predictors of communication, performance and quality of collaboration in project-based learning: Social skills in project-based learning», *Journal of Computer Assisted Learning*, vol 30, n°2, p.132-147.
- Ouedraogo H. B. (1992), *L'appropriation des projets de développement: Le cas des Microréalisations au Burkina Faso*. Groupe de recherche interdisciplinaire en développement de l'est du Québec.
- Papineau C. (2018), *Les compétences essentielles requises des gestionnaires de projets de construction au Québec* [Thèse]. Montréal.
- Perrini F., et Tencati, A. (2006), «Sustainability and stakeholder management: The need for new corporate performance evaluation and reporting systems», *Business Strategy and the Environment*, vol 15, n°5, p.296-308.
- Pinto J. K., Prescott J. E. (1988), «Variations in Critical Success Factors Over the Stages in the Project Life Cycle», *Journal of Management*, vol 14, n°1, p.5-18.
- Pinto J., et Slevin D. (1988), «Project success: Definitions and measurement techniques», *Project Management Journal*, vol 19, n°1, p.67-72
- Radelet S. Clemens M., et Bhavnani R. (2005), «Aid and growth», *Finance et Development*, vol 42, n°3, p.16-20
- Rose-Krasnor L. (1997) «The Nature of Social Competence: A Theoretical Review», *Social Development*, vol 6, n°1, p.111-135.
- SANÉ S. (2008). *Exploration des facteurs de succès des projets d'aide publique au développement: Le rôle de l'apprentissage organisationnel* [Thèse de doctorat es Sciences de Gestion]. Université de Reims, France.
- Sarstedt M., Hair J. F., et Ringle C. M. (2019), «Methodological Research on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Analysis Based on Social Network Approaches», *Internet Research*, Vol 29, n°3, p.407-429.

- Silvius A. J. G., et Schipper R. (2015), «A Conceptual Model for Exploring the Relationship Between Sustainability and Project Success», *Procedia Computer Science*, vol 64, p.334-342.
- Silvius A. J. G., et Schipper R. P. J. (2014), «Sustainability in project management: A literature review and impact analysis», *Social Business*, vol 4, n°1, p.63-96.
- Silvius G., Schippe R., Planko J., et van den Brink J. (2012), *Sustainability in project management*, Gower Pub, Routledge.
- Terry G. R., et Franklin, S. G. (1985), *Les principes du management*, Économica.
- Van Der Yeught C. (2015), « Quelles compétences pour un management du développement durable organisationnel ? Le cas des petites organisations touristiques », *Management et Avenir*, vol 78, n°4, p.79-98.
- Wilson J. L., et Tagaza E. (2006), «Green Buildings in Australia: Drivers and Barriers», *Australian Journal of Structural Engineering*, vol 7, n°1, p.57-63.
- Yang L.R., Huang C.F., et Wu K.S. (2011), «The association among project manager's leadership style, teamwork and project success», *International Journal of Project Management*, vol 29, n°3, p.258-267.
- Zaman U., Jabbar Z., Nawaz S., et Abbas M. (2019), «Understanding the soft side of software projects: An empirical study on the interactive effects of social skills and political skills on complexity performance relationship», *International Journal of Project Management*, vol 37, n°3, p.444-460.
- Zhang Y., Sun S., Olsen S. C., Dubey M. K., et He J. (2011), «CCSM3 simulated regional effects of anthropogenic aerosols for two contrasting scenarios: Rising Asian emissions and global reduction of aerosols: CCSM3 SIMULATED REGIONAL EFFECTS OF AEROSOLS», *International Journal of Climatology*, vol 31, n°1, p.95-114.
- Zimri M. (2011), *La gestion des ressources humaines et le succès des projets : Le cas des pays en voie de développement*. Université de Montréal.

## Annexes

### Annexe 1 : items de mesure du succès des projets

|   |
|---|
| Le projet se déroule en respectant le budget  |
| Le projet se déroule en respectant les délais   |
| Les objectifs initialement identifiés sont atteints   |
| Les biens et services produits sont conformes à ce qui avait été prévu dans le plan du projet |
| Le projet a une très bonne réputation auprès de nos supérieurs hiérarchiques nationaux        |
| Le projet a une très bonne réputation auprès des bénéficiaires                                |
| Le projet a toutes les chances de susciter des financements additionnels                      |
| Le projet a une très bonne réputation auprès du principal bailleur de fonds                   |
| Les bénéficiaires sont satisfaits des biens et services générés par le projet                 |
| Les bénéficiaires sont capables d'entretenir la dynamique créée par le projet                 |
| Le projet produit des impacts durables auprès des bénéficiaires                               |

**Annexe 2 : items de mesure des compétences politiques**

| <b>Compétences politiques</b>  |
|--|
| Au travail, vous connaissez beaucoup de gens avec qui vous entretenez de bons rapports.  |
| Vous avez développé un large réseau de collègues et de collaborateurs à qui vous pouvez faire appel lorsque vous avez vraiment besoin que les choses avancent. |
| Vous consacrez beaucoup d'efforts à entretenir les réseaux de relations de travail.  |
| Il est important pour vous que les gens vous croient sincère dans ce que vous faites.  |
| Quand vous communiquez au travail, vous essayez d'être vrai dans vos paroles et vos actes.   |
| Vous essayez de montrer un véritable intérêt aux autres.   |
| Vous savez toujours instinctivement ce qu'il faut dire ou faire pour influencer les autres.  |
| Vous avez une bonne intuition lorsqu'il s'agit de vous présenter à de nouvelles personnes.   |
| Il est facile pour vous de développer de bons rapports avec la plupart des gens.   |
| Vous êtes capable de faire que les gens autour de vous se sentent bien, à l'aise.  |
| Vous communiquez facilement et efficacement avec les autres.   |

*Source 10 : Ferris et al. (2005)*

**Annexe 3 : items de mesure des compétences sociales**

|   |
|---|
| Je trouve qu'il est facile de se mettre à la place des autres   |
| Je suis très conscient de la façon dont je suis perçu par les autres  |
| Dans les situations sociales, je sais toujours exactement quoi dire et quoi faire                                 |
| Je suis particulièrement doué pour détecter les motivations et les intentions cachées des autres                  |
| Je suis bon pour me rendre visible auprès des personnes influentes de mon organisation                            |
| Je suis bon pour lire le langage corporel des autres  |
| Je suis capable d'adapter mon comportement et de devenir le type de personne dicté par n'importe quelle situation |

*Source 11 : Ferris et al. (2001)*