

Orientation éthique et succès des projets de développement international : le rôle médiateur de la confiance et de la cohésion au sein de l'équipe.

Dieudonné SAWADO

Université Gaston Berger de Saint-Louis

Sawadogo.dieudonne@ugb.edu.sn

Somnoma Edouard KABORE

Université Gaston Berger de Saint-Louis

kabore.somnoma-edouard@ugb.edu.sn

Seydou SANE

Université Gaston Berger de Saint-Louis

Seydou.sene@ugb.edu.sn

Résumé

La documentation scientifique sur le management des projets aborde très peu l'importance des aspects éthiques dans l'explication du succès des projets. On ignore comment la capacité ou l'attitude des gestionnaires de projet à communiquer sur l'éthique, promouvoir et récompenser les comportements éthiques peuvent assurer le succès du projet. Dans cette perspective, cette recherche met en évidence l'influence de l'orientation éthique sur le succès des projets par le biais de la confiance du coordonnateur de projet et de la cohésion au sein de l'équipe de projet en se basant sur la théorie de l'apprentissage social. Cette recherche s'appuie sur des données primaires collectées auprès des 100 coordonnateurs de projet au Sénégal (Afrique de l'Ouest). Les résultats révèlent un lien positif et significatif entre l'orientation éthique, les deux variables médiatrices (confiance et cohésion de l'équipe) et le succès des projets de développement international. En revanche, la confiance et la cohésion de l'équipe ne permettent pas d'expliquer la relation entre l'orientation éthique du coordonnateur et le succès de projets.

Mots-clés : orientation éthique, succès de projets, confiance, cohésion de l'équipe, projet de développement international.

Orientation éthique et succès des projets de développement international : le rôle médiateur de la confiance et de la cohésion au sein de l'équipe.

INTRODUCTION

Les questions liées aux comportements contraires à l'éthique tels que la corruption, l'abus de pouvoir, le détournement de biens et la mauvaise exécution de tâches sont de plus en plus récurrentes dans les organisations (De Silva *et al.*, 2017 ; Johari *et al.*, 2020 ; Ghodbane et Abdessami, 2019). Selon Villeval (2019), la corruption et les pots-de-vin dans le monde représente 3% du PIB mondial. 7% des conseillers financiers en général et 15% en particulier dans les banques aux États-Unis se sont rendus coupables de comportements non éthiques. Toujours selon le même auteur, les domaines éducatif, académique, recherche universitaire et sportif ne sont pas épargnés par ces comportements. Par exemple, plus de 65% des étudiants trichent lors des évaluations. Au niveau de la recherche universitaire, le journal le figaro¹ en date du 6 janvier 2023 dans sa rubrique « vie étudiante » faisait état d'un enseignant chercheur sanctionné après s'être rendu coupable de plagiat de la thèse de sa doctorante. Au niveau des projets de développement international, le cas emblématique est le « scandale Oxfam » qui fait état d'abus sexuels, de viols et de menaces physiques commis par des responsables et des employés de l'ONG Oxfam au Tchad, en Haïti, au Liberia et au Soudan du Sud². Ces comportements engendrent des conséquences négatives en termes de charges, de pertes financières (Kaptein, 2011), d'atteinte à la performance et à la réputation sur les organisations

¹ [Un enseignant de Paris-VIII sanctionné pour avoir plagié la thèse de sa doctorante - Le Figaro Etudiant](#)

² https://www.lemonde.fr/international/article/2018/02/19/l-ancien-directeur-d-oxfam-en-haiti-avait-payé-des-prostituees_5258936_3210.html

(De Silva *et al.*, 2017 ; Boumesbah et Benabou 2017), mais aussi sur l'économie et la société en général. Par exemple, la crise financière de 2007 en occident serait une conséquence négative du comportement non éthique dans les organisations financières (Curtis, 2008 ; De Silva *et al.*, 2017). De même, selon la Commission Économique des Nations Unies pour l'Afrique, la pauvreté et le faible développement socioéconomique en Afrique sont la cause immédiate des comportements non éthiques, notamment la corruption (RPDH, 2018³). De ce fait, cette question de comportement non éthique est devenue une préoccupation mondiale au cours des deux dernières décennies (De Silva & Opatha, 2015), principalement au niveau des organisations à cause de son impact négatif sur leur succès (Askew *et al.*, 2015). Pour ce faire, les organisations ont instauré des mécanismes de gouvernances (contractuelle ou relationnelle) dans le but de limiter ces comportements et d'impacter positivement et significativement leur succès (Haq *et al.*, 2019 ; Wang *et al.*, 2019). Manifestement, ces mécanismes n'ont pas pu éradiquer ce phénomène, en témoigne sa persistance et sa généralisation massive dans tous les domaines (Villeval, 2019). Face à cette situation, les organisations mettent désormais le focus sur la gestion des exigences éthiques dans l'espoir de limiter ces comportements (Askew *et al.*, 2015 ; Opatha, 2015). Dans ce cas de figure, le gestionnaire en tant que pivot et responsable du succès ou de l'échec de l'organisation (Sané & Abo, 2021) est amené à prendre des décisions éthiques et à se comporter en conséquence. L'orientation éthique (OE) (dimension du leadership éthique) de celui-ci est par conséquent indispensable et déterminant à cet effet.

Toutefois, les différentes recherches sur le phénomène sont menées essentiellement dans le domaine éducatif, financier, académique, sportif et dans les projets essentiellement commerciaux (Kish-Gephart *et al.*, 2010 ; Villeval, 2019). Dès lors, l'on sait très peu sur la façon dont cette dimension du leadership éthique influence le succès des projets de

³ <https://rpdh-cg.org/news/2018/02/03/la-corruption-en-afrique-faits-et-chiffres/>

développement international (PDI), dont la particularité réside dans leur caractère public et leur objectif essentiellement social. Dans ce sens, Alaoui *et al.* (2021) indiquent que la majorité des études et des recherches sur l'éthique sont réalisées dans le cadre des organisations conventionnelles. Selon ces auteurs, très peu d'études ont changé littéralement de cadre, notamment des contextes différents et peu conventionnels, comme cette recherche menée dans le contexte des PDI. Compte tenu de cette lacune, les facteurs sous-jacents qui rendent l'orientation éthique efficace dans le succès des PDI sont toujours manquants dans la littérature. À ce propos, Fareed *et al.* (2022) notent que les effets indirects du leadership sur les projets publics sont quasi inexistantes. Or, en raison de leur particularité, notamment leurs multiples parties prenantes hétérogènes aux intérêts divers et leur environnement particulier (pays en développement), les PDI sont particulièrement exposés aux dysfonctionnements d'ordre éthique. De même, dans la pratique, l'orientation éthique n'est ni considérée comme un critère important pour le choix du personnel du PDI, ni considéré comme une priorité dans la définition des règlements intérieurs de ces projets. Aussi, le manque de spécification du contexte dans la littérature sur le leadership a largement été rapporté (*Braun et al.*, 2013 ; Fareed *et al.*, 2022). De ce fait, cette recherche s'intéresse au contexte des PDI dans les pays en développement, avec pour objectif, d'une part, d'explorer l'influence de l'orientation éthique du coordonnateur sur le succès des PDI et, d'autre part, de déterminer les effets des facteurs sous-jacents, particulièrement la confiance (CnF) entre les parties prenantes les plus influentes (le coordonnateur, son supérieur hiérarchique national et le task manager) et la cohésion de l'équipe (CE) de projet sur cette relation en se basant sur la théorie de l'apprentissage social. Ce choix se justifie d'abord par le fait que le succès des PDI a un impact direct positif au sein des communautés des pays en développement (Fareed *et al.*, 2022) et leur échec un gâchis et une perte sèche de fonds. Ensuite, bien que des sommes importantes soient consacrées chaque

année aux PDI, des taux plus importants d'échec de ces projets ont été enregistrés au cours de ces dernières années (Imam & Zaheer, 2021 ; Gazder & Khan, 2018). En fin, le phénomène de comportement non éthique, notamment la corruption, semble plus préoccupante dans les pays en développement que dans les autres régions du monde. Par exemple, Transparency International indique que le score de l'Indice de Perception de la Corruption en Afrique subsaharienne s'établit à 33% en 2021. 44 sur 49 des pays de l'Afrique subsaharienne évalués ont obtenu un score inférieur à 50%. Dans cette région, la corruption et les comportements non éthiques préoccupent à tel point que le 30^e Sommet de l'Union Africaine porte sur le thème « l'Afrique à l'assaut de la corruption ». Partant du principe qu'aucun projet n'est un îlot (Engwall, 2003), les PDI subissent les conséquences des comportements non éthiques inhérentes à leurs environnements internes et externes. Ainsi cette recherche vise à répondre à la question suivante : dans quelle mesure la confiance et la cohésion de l'équipe permettent-elles d'expliquer l'influence de l'orientation éthique sur le succès des PDI ? Pour mieux répondre à cette question, cette recherche est organisée, en dehors de l'introduction et de la conclusion, autour de cinq sections articulées respectivement comme suit. Le cadre conceptuel pour la clarification des différents concepts de la recherche ; le cadre théorique pour explorer les différents liens de causalités entre les variables ; la méthodologie de recherche ; les résultats obtenus et en fin la discussion de ces résultats.

1. CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Cette section clarifie les différents concepts principaux de la recherche. Il s'agit respectivement de la spécificité des PDI, de l'orientation éthique et du succès des projets.

1.1. SPECIFICITES DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Les PDI sont des interventions publiques à but non lucratif dans des domaines sociaux, limitées dans le temps (entre 3 à 5 ans) et dans l'espace (pays en développement) (Freeman & Schuller,

2020) et financées par des agences bilatérales ou multilatérales (Ika & Hodgson, 2014). Ces projets ont un objectif social, moins mesurable et moins visible à court terme, orienté sur la réduction de la pauvreté, des inégalités, des injustices sociales et la disponibilisation des services sociaux de base comme l'éducation, la santé, l'eau potable, l'assainissement et l'éradication des pandémies (Khang & Moe, 2008). Ils visent des résultats essentiellement intangibles (Proulx & Brière, 2014) et cette caractéristique les distingue des autres projets. En plus, ces projets répondent à la fois aux prérogatives des priorités locales, mais aussi aux exigences des bailleurs de fonds (principaux bras financiers) car leur mise en œuvre se déroule dans des pays autres que ceux des bailleurs de fonds. De ce fait, contrairement aux projets classiques qui se limitent généralement à des exigences réglementaires nationales, les PDI en comptent souvent deux ou plus (Ika & Munro, 2022). Aussi, la cible des PDI est au sens large la population ou un sous-ensemble ciblé appelé bénéficiaires présentant un besoin accru d'aide, issues essentiellement des pays en développement (Diallo & Thuillier, 2004). Ces projets se caractérisent aussi par une multitude et une diversité de parties prenantes aux intérêts souvent contradictoires et divergents, des risques politiques et des contraintes locales élevés (Diallo & Thuillier, 2004). En somme, les PDI sont des projets généralement portés par les autorités des pays en développement pour sortir leurs économies du sous-développement ou des difficultés ponctuelles, majoritairement financés par l'appui bilatéral et multilatéral et concernent les différents secteurs qui couvrent les prérogatives gouvernementales (Ika & Hodgson, 2014). Les comportements non éthiques, la complexité et l'instabilité sociopolitique et économique sont fréquents dans l'environnement (pays en développement) de mise en œuvre des PDI. De ce fait, l'orientation éthique jouerait un rôle important dans le succès de ces projets.

1.2. L'ORIENTATION ETHIQUE

D'abord, l'éthique fait référence aux systèmes de valeurs en rapport avec les bases de l'existence humaine dans un monde où aucune institution dite dominante n'a le pouvoir de dicter le sens s'imposant à tous (Puel & Solazzi, 1996). Il s'agit d'un ensemble de croyances morales, de règles et d'obligations relatives au bien et au mal. En fait, l'éthique et la morale sont des synonymes (Puel & Solazzi, 1996). Il s'agit des mêmes mots, mais aux racines différentes. L'éthique a une racine grecque (èthos ou éthos) tandis que la morale a une racine latine (mos-moris). Toutefois, selon Ricœur (1984), il y a une nuance entre ces deux concepts. Pour cet auteur, l'éthique est relative au particulier (individu, groupe) alors que la morale est universelle. Cette distinction entre morale et éthique s'appuie principalement sur les critiques d'Hegel à l'égard de Kant (Tertulian, 1991). Quoi qu'il en soit, ces deux termes désignent l'ensemble des mœurs, des conduites et des règles de comportements de la vie en communauté. Il s'agit de l'ensemble des obligations (interdits et prescriptions) sans le respect desquelles la vie communautaire serait semblable à celle d'une jungle (Puel & Solazzi, 1996). L'éthique d'un individu se traduit dans ses actes, ses comportements et représente l'expression de la morale d'une communauté. Par analogie, l'éthique du coordonnateur de PDI pourrait être l'ensemble des actes et des comportements de celui-ci en rapport avec l'éthique ci-dessus définie. C'est une sagesse pratique qui pourrait être un outil d'aide à la décision dans les organisations. La morale ou l'éthique spécifique à une profession ou une activité donnée désigne la déontologie. Quant à l'orientation éthique, elle est d'abord conçue comme une perception. C'est-à-dire, la perception de l'individu de ce qui est éthiquement bien ou mal (Dessler, 2014). Autrement dit, il s'agit de la manifestation de la conscience personnelle de l'individu. Ensuite, l'orientation éthique est définie comme un comportement. C'est dire, se comporter de manière cohérente avec ce que la société et le soi pensent habituellement être moralement accepté comme " bon " et " juste ", par opposition à un comportement " mauvais " ou " incorrect " dans une situation donnée

(De Silva *et al.*, 2017). Enfin, l'orientation éthique est définie comme une disposition. C'est-à-dire, l'ensemble des dispositions de base matérialisées par l'utilitarisme, la justice, l'honnêteté, le devoir, les responsabilités, la reconnaissance culturelle et l'intérêt personnel qui animent un individu lors d'une prise de décision (Jones *et al.*, 2003). Selon Sullivan (2007), il s'agit de la tendance interne d'un individu vers la téléologie ou la déontologie. Cette définition ne considère pas toutes les quatre dimensions de l'orientation éthique définie par Metin *et al.* (2011) que sont la justice, la déontologie, le relativisme et la téléologie. *L'orientation vers la justice* consiste à être animé d'un esprit d'honnêteté, de justesse et d'équité (Aupperle, 2008). *L'orientation vers la déontologie* concerne l'adéquation des comportements de l'individu aux principes universels, aux règles de droit, aux devoirs et responsabilités individuels, aux règles et obligations non écrites et sa prise de décision en conséquence (Buckley *et al.*, 1998 ; Reinstein *et al.*, 2006). *L'orientation vers le relativisme* indique que l'individu est conscient du caractère contextuel de la perception des décisions et des comportements éthiques. Une décision ou un comportement peut être considéré comme éthique pour une société et ne pas l'être pour une autre (Gupta, 2010 ; Loo, 2002). *L'orientation vers la téléologie* est relative à la rationalité de l'individu dans la prise de décision. Il s'agit de juger des bénéfices qu'engendre une décision avant sa prise. Autrement dit, il s'agit de juger du coût d'opportunité de la décision. Dans cette optique, la décision est considérée comme éthique si elle engendre des intérêts personnels à long terme pour l'individu (Beu & Buckley, 2001). En somme, l'orientation éthique est l'ensemble des dispositions, des perceptions et des comportements d'un individu, relatif à la justice, la déontologie, le relativisme et la téléologie dans n'importe quelle situation donnée.

1.3. LE SUCCES DE PROJETS

Jusqu'aujourd'hui, la littérature en Management de Projet manque de consensus sur la définition et les critères appropriés pour mesurer le succès de projet (Khosravi *et al.*, 2019). Le succès de

projet a d'abord été défini comme la réalisation du projet dans le respect du triangle d'or (délais, coût, qualité) (Diallo & Thuillier, 2005). Cette définition traditionnelle et mécanique (Belout, 1998) motivée par l'école de la modélisation et de l'optimisation qui ne considèrent que les aspects techniques du projet s'est avérée inadéquate. Elle a donc évolué pour inclure la qualité des résultats finaux (Aubry, 2015). Dans ce sens, Albert *et al.* (2017) dans leur exploration du succès de projet dans divers domaines de la littérature ont identifié comme critères de succès le rendement, le temps, le coût, la réussite économique et la qualité. Aussi, Davis (2016) a développé trois conceptions du succès de projet qui comprennent les préoccupations des bénéficiaires du projet, les avantages des parties prenantes et le triangle d'or. Dans le contexte des PDI, 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 du triangle d'or, l'impact désigne l'amélioration du bien-être des bénéficiaires et la visibilité indique la notoriété du projet aux yeux des parties prenantes. Selon Elmezain *et al.* (2021), de nouvelles dimensions telles que la performance, l'environnement opérationnel et la sécurité ont été ajoutés à la définition du succès des projets. Plus récemment, une dimension de durabilité environnementale et sociale a aussi 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 intergénérationnelle dans la gestion du projet (Carvalho & Rabechini, 2017). Quant à la mesure du succès du projet, le triangle d'or a longtemps été l'outil de mesure du succès du projet. Ensuite, une liste de facteurs critiques de succès a été utilisée (Tam *et al.*, 2020). Certains mesurent le succès du projet par le rendement de l'équipe (Tabassi *et al.*, 2017) et d'autre par la méthode de gestion du projet (Carvalho *et al.*, 2015). En somme, la littérature sur la définition et la mesure du succès de projet a évolué dans le temps (Fareed *et al.*, 2022). La définition du projet n'est pas chose aisée

et est influencée par la perception des intervenants, le type de projet, la perception du temps et de l'organisation (Besteiro *et al.*, 2015). Il s'agit donc d'une appréciation subjective qui reflète les besoins de celui qui l'évalue et peut donc être mesuré et défini de plusieurs manières (Silvius & Schipper, 2015). Toutefois, dans le domaine des PDI, le succès du projet est principalement lié à la satisfaction des besoins réels des bénéficiaires. C'est l'objectif principal de ces types de projets.

2. CADRE THÉORIQUE ET MODÈLE DE RECHERCHE

Cette section présente les relations causales entre les différentes variables et le modèle de recherche.

2.1. EFFET DIRECT DE L'ORIENTATION ETHIQUE SUR LE SUCCES DE PROJET

Selon la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977 ; Brown *et al.*, 2005), le comportement de l'individu est déterminé par les facteurs cognitifs, environnementaux et comportementaux venant de son milieu de vie. En d'autres termes, l'individu observe et imite ses semblables et, à son tour, perpétue ce qu'il a appris dans son environnement personnel. Dans ce sens, la théorie de l'échange sociale (Brown *et al.*, 2005) postule que ce transfert de comportements se produit à travers les interactions entre un leader et ses suiveurs. En fait, ce leader marque son emprunt sur les membres de son équipe en agissant comme un modèle. Dans cette dynamique, Brown *et al.* (2005) indiquent que le leader pétri d'une bonne orientation éthique incite ses suiveurs à s'engager dans des comportements éthiques. Or, l'orientation éthique du coordonnateur affecte son comportement et est susceptible de l'influencer sur ce qui est éthique, ses jugements éthiques et sur les situations nécessitant des comportements éthiques (Johari *et al.*, 2020). Elle explique les différences dans les jugements éthiques d'un individu à l'autre (Barnett *et al.*, 1994). Face à une situation donnée, l'orientation éthique de l'individu lui sert de boussole pour

évaluer l'impact de cette situation sur les intérêts, le bien-être et les attentes de l'organisation ainsi que de toutes les parties prenantes (Metin & Gouml; khan, 2011).

De ce fait, l'OE du coordonnateur lui permet d'exercer sa profession de manière responsable au travers d'un leadership sain, nourri d'une présence accrue, d'exemplarité et sans abus de pouvoir (Robichaud, 2021). Elle prédispose le coordonnateur à une pratique managériale mature et durable (Jonasson & Ingason, 2017), une gouvernance de soi assumée et une gouvernance des autres plus saine et judicieuse. Aussi, elle développe chez le coordonnateur, des qualités intrinsèques telles que l'équité, l'honnêteté, l'intégrité (Bredillet, 2010), le respect d'autrui et des lois, la responsabilité et la transparence (Griffis *et al.*, 2022). L'*honnêteté* désigne la véracité des déclarations faite aux autres ; l'*intégrité*, la fiabilité, la franchise ainsi que l'objectivité dans la relation avec les autres ; le *respect d'autrui* consiste à traiter les collègues et les employés avec un respect mutuel et offrir un environnement de travail équitable, tandis que le *respect de la loi* implique faire du bien et éviter de nuire aux autres. La *responsabilité* et la *transparence* impliquent respectivement assumer ses actes et être fiable dans la gestion. De ce fait, le coordonnateur est susceptible d'influencer les acteurs du projet à s'engager dans une vision commune qui facilite l'atteinte de l'objectif du projet, car, il constitue, pour ces acteurs, un modèle. Dans cette dynamique, Mishra *et al.* (2011) ont identifié l'orientation éthique comme une dimension importante du leadership éthique du coordonnateur associé au succès du projet.

Ainsi, l'OE du coordonnateur favorise l'harmonie, la confiance, la fraternité et la cohésion, qui renforcent la motivation et le soutien de l'équipe de projet (Mishra *et al.*, 2011) et, par ricochet, induit une bonne collaboration, une satisfaction et un engagement de l'équipe de projet. Dans ce sens, l'orientation éthique est désormais considérée comme étant positivement associée à la confiance, à la cohésion, à la satisfaction des employés au travail et au succès des projets

(Brown *et al.*, 2005 ; Fareed *et al.*, 2022) dans les entreprises (Griffis *et al.* (2022) ; Metin & Gouml ; khan, 2011) et dans les organisations publiques (Moon & Christensen, 2022). Sur la base de ces différents travaux, nous formulons les hypothèses suivantes :

H₁ : l'orientation éthique du coordonnateur a un effet positif direct sur le succès de PDI.

H2a : l'orientation éthique a un effet positif direct sur la cohésion de l'équipe du PDI.

H3a : l'orientation éthique a un effet positif direct sur la confiance dans les PDI.

2.2. EFFET DIRECT DE LA COHESION DE L'EQUIPE SUR LE SUCCES DU PROJET

Le concept de cohésion sociale trouve son origine dans les travaux de Emil Durkheim sur la dynamique sociale (Durkheim, 2006). La définition de ce concept fait l'objet d'une discussion multidisciplinaire (Fonseca *et al.*, 2019 ; Oberndorfer *et al.*, 2022 ; Schiefer & van der Noll, 2017). Dans une revue de littérature, Schiefer et van der Noll (2017) concluent qu'elle « se caractérise par des relations sociales étroites, une connexion émotionnelle prononcée à l'entité sociale et une forte orientation vers le bien commun ». Dans la même dynamique, Fonseca *et al.* (2019) décrivent trois niveaux de cohésion sociale. *Le niveau de la communauté* caractérisé par la loyauté partagée, le soutien moral mutuel, la confiance et la solidarité réciproque. *Le niveau individu* désigné par la compétence en matière de tâches, le degré de sympathie et d'aversion, l'initiative, le sentiment d'appartenance, l'inclusion, la reconnaissance et la légitimité. *Le niveau institution* matérialisé par l'absence de conflit social, la satisfaction dans la vie, la confiance, la réduction des inégalités et des exclusions. Au regard des caractéristiques de ces trois niveaux, la cohésion est une variable importante dans l'étude de groupe (Lott & Lott, 1965). En effet, une forte cohésion est associée à une réponse efficace des besoins des membres de l'équipe (Fung, 2014) et donne lieu à des traits tels que la prise de conscience des problèmes, l'amélioration de la motivation, l'augmentation du moral, une meilleure prise de décision et une plus grande créativité (Budman *et al.*, 1993 ; Chidambaram, 1996). Ces facteurs

influencent positivement le succès du projet (Larson & Gobeli, 1989). Toutefois, dans certaines circonstances, la cohésion peut déboucher sur des résultats négatifs. C'est le cas du domaine de la santé où elle peut favoriser la propagation de maladies infectieuses, ou de comportement de santé défavorable (Christakis & Fowler, 2010 ; Villalonga-Olives & Kawachi, 2017). Au niveau des projets, elle peut conduire à des conformités de groupe excessives et la restriction des libertés individuelles. Selon Lee et Farh (2004), la cohésion du groupe peut prioriser la pensée de groupe et ainsi nuire à la pensée critique et conduire à des mauvaises prises de décisions de groupe. Néanmoins, de nombreuses recherches académiques démontrent l'importance de la cohésion sur les résultats d'équipes de travail (Brady & Cummings, 2010 ; Srivastava *et al.*, 2006 ; Yahaya & Ebrahim, 2016). Diallo et Thuillier (2005) ont trouvé que la cohésion qui règne au sein de l'équipe de projet explique significativement le succès des projets. De même, Hognestad Haaland *et al.* (2021) montrent que la cohésion permet d'éviter les rotations qui entraînent des coûts et des dysfonctionnements dans les projets. En plus, la cohésion réduit et amortit le stress (Chuang *et al.*, 2013 ; Diez Roux & Mair, 2010), augmente le niveau de sentiment d'appartenance (besoins psychologiques décrits par Abraham Maslow) et réduit le taux de suicide et de dépression (Durkheim, 2006 ; Fisher *et al.*, 2015 ; Hagerty *et al.*, 1992 ; Hatcher & Stubbersfield, 2013). Elle oriente également les membres du groupe vers le bien commun (Oberndorfer *et al.*, 2022). Cette dynamique facilite la coopération par laquelle l'ensemble des acteurs du projet peuvent atteindre l'objectif commun. Cela est capital au niveau des PDI qui visent principalement la production de livrables à usage commun. Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

H_{2b} : la cohésion de groupe a un effet positif direct sur le succès des PDI.

2.3. EFFET DIRECT DE LA CONFIANCE SUR LE SUCCES DU PROJET

De nombreux chercheurs de diverses disciplines sont unanimes sur l'effet de la confiance dans les organisations, mais des divergences persistent quant à la manière dont cet effet se manifeste au sein des différents types d'organisations (Dirks & Ferrin, 2001). Par exemple, de nombreux travaux montrent l'importance de la confiance dans le succès des projets en général (Henderson *et al.*, 2016 ; Pinto *et al.*, 2009 ; Smyth *et al.*, 2010), alors que ces types de travaux sont rares au niveau des PDI. Pourtant, compte tenu de la spécificité de ces projets, il n'est pas évident de déduire les mêmes effets de la confiance sur ceci. Tout compte fait, de nombreux travaux ont rapporté que la confiance est fondamentale dans la coopération internationale et le développement (Agyemang *et al.*, 2017 ; Bebbington, 2005 ; Becker *et al.*, 2020 ; Davis *et al.*, 2020 ; Dewi *et al.*, 2021 ; Diallo & Thuillier, 2005 ; Keating & Thrandardottir, 2017 ; Yang *et al.*, 2017 ; Yates *et al.*, 2021). Pour cela, Özyılmaz (2010) appelle à un examen de la confiance sur toutes ses formes dans divers domaines. Dans cette dynamique, cette recherche examine l'effet de la confiance entre le coordonnateur et les autres acteurs du projet sur le succès des PDI. Dans ce sens, Griffis *et al.* (2022) explique que le succès du projet dépend principalement de la confiance qui découle des bons rapports de relations entre les parties prenantes du projet. En effet, la confiance crée un climat favorable à un apprentissage organisationnel ; c'est-à-dire que les membres de l'équipe sont aptes à interagir, à prendre des risques, à aspirer à une réalisation de soi en suggérant et en partageant librement des informations et de nouvelles idées lorsqu'ils se sentent confiants (Agbejule *et al.*, 2021 ; Chen & Huang, 2007 ; Ekvall, 1996 ; Schaubroeck *et al.*, 2011). Ainsi, Cerić *et al.* (2021) concluent que la confiance est positivement liée au succès du projet étant donné qu'elle développe l'efficacité, notamment contextuelles de l'équipe de projet (Gad & Shane, 2014).

En outre, la confiance renforce la citoyenneté organisationnelle (Colquitt *et al.*, 2007 ; Lewicki *et al.*, 2006) qui se définit comme des comportements non formels désignés par l'altruisme, la

courtoisie, la sportivité, le civisme et la conscience professionnelle (Grimault & Gangloff, 2018). Ces comportements sont des déterminants de la performance organisationnelle (Bateman & Organ, 1983 ; Van Scotter & Motowidlo, 1996). Ils conduisent à une efficacité contextuelle (efforts discrétionnaires non formels) qui va au-delà de l'efficacité au travail (respect du contrat de travail par l'employé) en façonnant le contexte psychologique, social et organisationnel (Paillé, 2008). En plus, la confiance entre les parties prenantes du projet facilite la coopération et d'autres processus de collaboration (Agbejule *et al.*, 2021 ; Rezvani *et al.*, 2016) qui sont importantes dans les PDI. La confiance et les approches collaboratives favorisent la satisfaction des besoins réels des bénéficiaires et le succès des PDI en améliorant la résolution de problèmes, la communication et le soutien organisationnel (Diallo & Thuillier, 2005). Ainsi, Costa (2003) ; Paillé (2008) et Roux et Dussault (2013) concluent que la confiance favorise les bons rapports de relations, l'implication au travail, l'engagement affectif et la satisfaction au travail, qui contribuent significativement aux succès de tout type d'organisation. De ce fait, nous formulons l'hypothèse suivante :

H_{3b} : la confiance a un effet positif direct sur le succès des PDI

2.4. ROLE MEDiateur DE LA COHESION DE L'EQUIPE

Dans une équipe, l'absence de l'esprit d'honnêteté, de justesse et d'équité, associé à la *justice* (Aupperle, 2008) ; l'absence de l'adéquation des comportements de l'individu aux principes universels et sa prise de décision en conséquence, associé à la *déontologie* (Buckley *et al.*, 1998 ; Reinstein *et al.*, 2006) ; l'absence de la conscience de l'individu du caractère contextuel de ce qui est éthiques, associé au *relativisme* (Gupta, 2010 ; Loo, 2002) et l'absence du rationalisme de l'individu en terme éthique, associé à la *téléologie* (Beu & Buckley, 2001 ; Cruz *et al.*, 2000) engendrent des dysfonctionnements en termes de désaccords, de conflits, de méfiance et en fin de compte un climat comparable à celle d'une jungle (Puel & Solazzi, 1996). Autrement dit,

comme indiqué plus haut à la première section, les dimensions justice, déontologie, relativisme et téléologie de l'orientation éthique prédisent efficacement la cohésion de l'équipe. Or, que ce soit en projet ou hors projet, la cohésion est une caractéristique clé de la croissance, de l'efficacité de l'équipe (Mcshane & Travaglione, 2003 ; Pinto, 2007) de la productivité et de la satisfaction au travail (Macik-Frey *et al.*, 2009 ; Robbins *et al.*, 2008). Selon Özer et Karabulut (2019), en plus d'être le déclencheur du soutien organisationnel, la cohésion de l'équipe a des effets positifs et significatifs sur l'innovation et l'efficacité de l'équipe. Ces auteurs ajoutent que la cohésion de l'équipe joue un rôle médiateur dans le succès du projet en renforçant l'autonomie et l'esprit d'innovation de l'équipe de projet. Dans cette dynamique, Paul *et al.* (2016) ont montré que la coordination des connaissances au sein d'une équipe de projet, rendu efficace par le leadership du coordonnateur, explique la performance de l'équipe et par conséquent le succès du projet. Selon ces auteurs, cette influence n'est efficace que dans une équipe où règne la cohésion. Il existe donc une relation positive indirecte entre la cohésion, la satisfaction au travail et le succès des projets (Judge & Larsen, 2001 ; Pheng & Chuan, 2006 ; Thompson *et al.*, 2017). De même, Fung (2014) montre que la cohésion impacte positivement la satisfaction et l'efficacité du groupe qui, à leur tour, influencent positivement le succès du projet. En plus, l'OE renforce le bien-être des employés, l'harmonie, la confiance, la fraternité, les valeurs et le moral qui sont des antécédents de la cohésion de l'équipe. À leur tour, ces antécédents conduisent au succès du projet en termes de résolution efficace de problème, de soutien de la haute direction et de bonne qualité de communication (Fareed *et al.*, 2022 ; Gilstrap & Collins, 2012). Selon Diallo & Thuillier (2005), la qualité de la relation et de la communication influence positivement le succès des PDI. Or, la qualité de la relation et la communication sont positivement associées à la cohésion de l'équipe, laquelle découle

principalement de l'OE. Ainsi, on peut déduire que la cohésion de l'équipe médiatise la relation entre l'OE et le succès des PDI. D'où l'hypothèse suivante :

H₂ : la cohésion de l'équipe joue un rôle médiateur dans la relation entre l'orientation éthique et le succès des PDI.

2.5. ROLE MEDiateur DE LA CONFIANCE

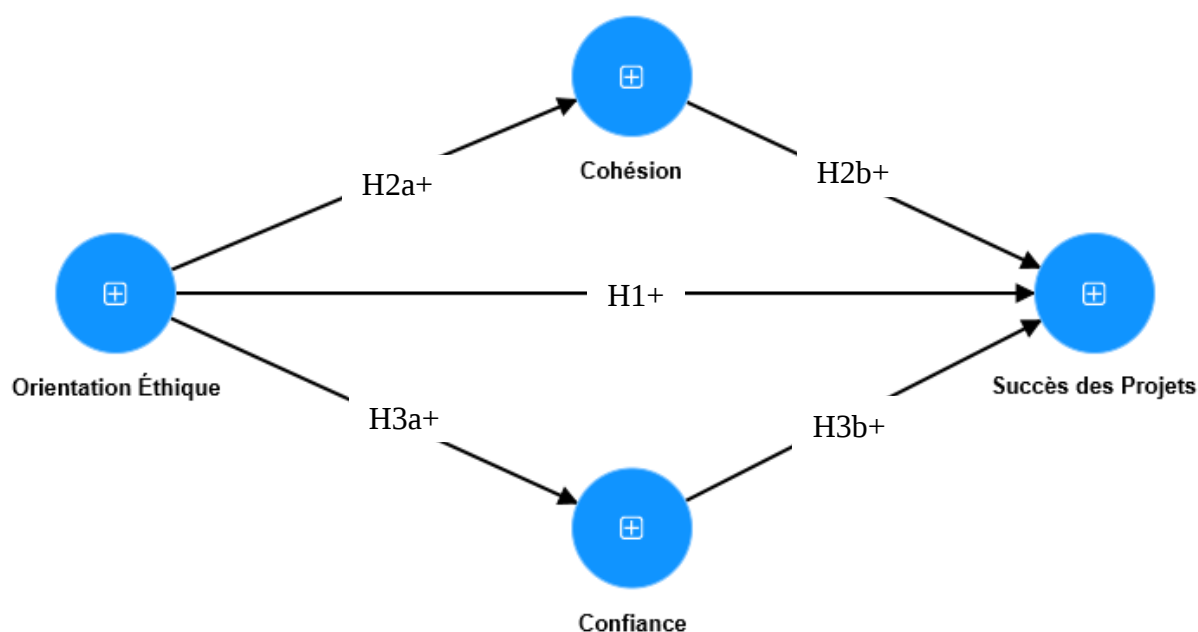
De nombreuses recherches ont trouvé que la confiance est une variable médiatrice de la relation entre différentes variables organisationnelles et le succès des organisations (Guinot & Chiva, 2019). Il s'agit notamment des travaux de Chen *et al.* (2014), Colquitt *et al.* (2012), Miao *et al.* (2014) et de Newman *et al.* (2016) qui concluent que la confiance de l'équipe joue un rôle médiateur en augmentant la performance et la satisfaction au travail, et, par conséquent, le succès de l'organisation. Néanmoins, Guinot et Chiva (2019) indiquent que la revue de la littérature révèle un manque d'analyse empirique du rôle médiateur de la confiance dans les relations entre le leadership et le succès des organisations. Toutefois, en ce qui concerne notre recherche, les travaux de Fareed *et al.* (2022), Jung et Avolio (2000), Rezvani *et al.* (2016) ont montré que la confiance joue un rôle médiateur entre le leadership et le succès des projets. En effet, il a été établi que l'orientation éthique du coordonnateur accroît la confiance au sein de l'équipe de projet. Or, lorsque les employés perçoivent l'organisation comme digne de confiance, ils sont enclins à fournir des efforts supplémentaires et à travailler pour atteindre les objectifs de l'organisation, car, la confiance augmente leur niveau de satisfaction au travail (Aryee *et al.*, 2002). Par contre, l'absence de confiance est associée à des résultats peu satisfaisants (Yukl, 2010). En plus, la confiance, en favorisant le développement, l'amélioration et l'efficacité de l'équipe (Gad & Shane, 2014), influence positivement le succès du projet (Cerić *et al.*, 2021). Aussi, la satisfaction au travail et l'apprentissage en équipe associés à la confiance prédisent positivement le succès du projet (Agbejule *et al.*, 2021 ; Fareed *et al.*, 2022).

Dans cette dynamique, Cropanzano et Mitchell (2005) concluent que la confiance joue un rôle médiateur qui produit des comportements de travail efficace, et des attitudes positives des employés qui, à leur tour, entraînent des niveaux accrus de performance et le succès des organisations. De même, Khosravi *et al.* (2019) et Tyler (2003) montrent que les antécédents de la confiance, notamment la collaboration, le travail en réseau, l'innovation et le partage d'information plus personnelle soutenus par l'orientation éthique du coordonnateur, participent significativement au succès des projets. Aussi, Chuang *et al.* (2004) ont montré que le leadership notamment éthique du coordonnateur influence indirectement et significativement la performance de l'équipe et l'efficacité collective par le biais de la confiance au sein de l'équipe. Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

H₃ : la confiance joue un rôle médiateur dans la relation entre l'orientation éthique et le succès des PDI.

La figure 1 ci-dessous présente graphiquement le modèle théorique dérivé de la littérature, illustrant les hypothèses de la recherche.

Figure 1 : Modèle de recherche



3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette section clarifie les différents choix relatifs à l'échantillonnage, à la collecte de données, aux échelles de mesure, aux outils et aux techniques d'analyse des données.

3.1. L'ECHANTILLON ET LA COLLECTE DE DONNEES

Les unités d'analyse et d'observation de cette recherche sont respectivement les PDI exécutés au Sénégal et les coordonnateurs de ces projets. Le choix porté sur le Sénégal se justifie, d'une part, par la possibilité d'accès aux données. En effet, le Sénégal est traditionnellement un pays d'accueil d'une grande diversité de PDI. De ce fait, et par sa position géographique (centre de l'Afrique de l'Ouest), de nombreuses agences de PDI y ont établi leur siège régional. D'autre part, les résultats des PDI dans ce pays sont mitigés et insatisfaisants, justifiant l'intérêt de cette étude dans ce pays. En effet, malgré l'existence de milliers de PDI au Sénégal, l'indice de pauvreté en 2021 est de 0,288. Le PIB⁴ par habitant de 1 410 dollars et l'IDH⁵ en 2019 de 0,512, classant ainsi le pays 168^e/189 pays. Aussi, ce pays est situé en Afrique subsaharienne, où le niveau de la corruption s'établit à 33% en 2021. Quant au choix du coordonnateur comme unité d'observation, il est « le pivot de l'ensemble et le responsable opérationnel » (Dario, 2010), il gère l'ensemble des opérations du projet et supervise l'équipe de projet (Diallo & Thuillier, 2004a) et il est la pièce maîtresse de toutes les transactions générées par le projet (Sané & Abo, 2021). De ce fait, il connaît les attentes et exigences des différentes parties prenantes du projet, maîtrise parfaitement les dimensions objectives sur lesquelles le projet devrait être évalués et constitue par conséquent la personne appropriée pour collecter des données d'enquête dans l'analyse du succès de projet (Zaman *et al.*, 2019).

⁴ <https://fr.tradingeconomics.com/senegal/gdp-per-capita>

⁵ <https://www.pressafrik.com/Rapport-IDH-2020-le-Senegal-passe-de-la-166e-a-la-168e-place-et-s-enfonce-dans-la-categorie-des-pays-a-faible-a225123.html>

En outre, les données ont été collectées en ligne (pandémie de Covid-19 oblige) à l'aide d'un questionnaire d'enquête auprès des coordonnateurs de PDI du Sénégal, entre septembre et décembre 2020. L'enquête a été pour l'essentiel diffusée par mails et une partie via Google forme auprès des répondants, avec une démarche de type boule de neige. Aussi, un collègue coordonnateur de projet avec 25 ans d'expérience a été mis à contribution. Ce qui a permis de recueillir, malgré la situation de COVID, un nombre important de réponses. Parmi les enquêtés, 100 coordonnateurs de projet ont été retenus. L'échantillon est composé à 74% d'hommes et 26% de femmes ; ayant un âge moyen compris entre 35 et 49 ans. Les caractéristiques des répondants montrent que 79% d'entre eux détiennent un diplôme universitaire et 64% ont au moins 4 ans d'expérience en tant que coordonnateur de projet. Les PDI concernés touchant plusieurs secteurs d'activités, à savoir l'agriculture, l'élevage, l'éducation, etc.

3.2. LES OUTILS DE MESURE

Le modèle d'équations structurelles analysé ci-après repose sur 4 échelles de mesure adaptées de la littérature. Chaque variable a été mesurée à l'aide d'une échelle de mesure empruntée dans la littérature suivant une échelle de type Likert à 5 points allant de 1 (tout à fait en désaccord) à 5 (tout à fait d'accord).

Le succès des PDI a été mesuré à l'aide de l'échelle de Diallo et Thuillier (2004). D'une part, cette échelle a été construite et validée dans le même contexte (Afrique) que cette recherche (Ndiaye & Sané, 2019) et, d'autre part, elle mesure les mêmes unités d'analyse (PDI) que celles de cette recherche. Cette échelle est composée de 10 items et présente des propriétés psychométriques satisfaisantes avec un Alpha de Cronbach de 0,84.

La confiance et *la cohésion* de l'équipe de projet ont été mesurées à l'aide d'échelles développées par Diallo et Thuillier (2005). Ces échelles ont également été construites et validées dans le contexte local (Afrique) dans une étude sur les PDI. La cohésion de l'équipe

de projet est mesurée à l'aide de 7 items tandis que la confiance est mesurée par 10 items. Les auteurs indiquent que ces échelles présentent des propriétés psychométriques et un alpha de Cronbach satisfaisants, sans indiquer dans leur article le niveau de l'Alpha de Cronbach. Toutefois, notre analyse révèle un Alpha de Cronbach de 0.83 pour la cohésion de l'équipe et 0,90 pour la confiance.

L'orientation éthique a quant à elle été mesurée à l'aide de l'échelle de Guilbert *et al.* (2019). Ce choix se justifie par le fait que la conduite éthique est la matérialisation de l'orientation éthique, les deux étant des composantes du leadership éthique. Cette échelle comporte 7 items et présente des propriétés psychométriques satisfaisantes avec un Alpha de Cronbach de 0.92.

3.3. OUTILS ET TECHNIQUES D'ANALYSE DES DONNEES

Les données de la recherche ont été analysées à l'aide du logiciel SmartPLS.4.0. Il a permis, d'une part, de vérifier la qualité et la fiabilité des instruments de mesure suivant une analyse en composante principale (ACP) et, d'autre part, de tester les hypothèses de recherche en analysant les liens de causalité entre les variables. Mais avant ces deux étapes, le biais de variance commune a été vérifié compte tenu de la nature humaine des unités d'observation et la collecte des données auprès d'une source unique (coordonnateurs de projets) (Avolio *et al.*, 1991). En rappel, le biais de variance commune est un phénomène inhérent aux recherches impliquant des individus (Podsakoff *et al.*, 2003) et recourant à des données auto-révélées. Cette démarche en trois étapes est conforme à celle recommandée par Paillé *et al.* (2020).

La vérification du biais de variance commune a consisté à effectuer le test de Harman (Harman's one-factor test) (Podsakoff *et al.*, 2003) récemment utilisé dans des études similaires (Munim & Noor, 2020 ; Sharma *et al.*, 2021 ; Wang *et al.*, 2020) afin de s'assurer que les données à partir desquelles sont réalisées les analyses ne sont pas sous l'influence de ce biais. En effet, il s'est agi d'intégrer l'ensemble des variables dans le cadre d'une analyse factorielle

et examiner la solution sans rotation afin de voir si un seul facteur émerge ou explique une portion substantielle des résultats (Pigeon *et al.*, 2015 ; Valéau & Trommsdorff, 2014).

L'examen du modèle de mesure a consisté à s'assurer de la cohésion interne, de la validité convergente et discriminante des données collectées. Nous avons suivi à cet effet les processus préconisés par Chin (1998), Fornell et Larcker (1981), Henseler *et al.* (2015) et Hair *et al.* (2012).

Quant au *test du modèle structurel*, Lacroux (2009) indique, à cet effet, qu'il est difficile de réunir des échantillons suffisamment importants en gestion. De ce fait, cet auteur préconise l'utilisation de l'approche PLS, notamment la méthode bootstrapping qui est adaptée pour le traitement d'échantillons de petite taille. Dans cette lancée, et compte tenu de la petite taille de l'échantillon (100 observations), cette recherche utilise d'une part, le logiciel SmartPLS.4.0 (Bennaceur & Chafik, 2019) pour la détermination des indices de fiabilité et de validité ainsi que l'évaluation du modèle structurel et, d'autre part, la procédure bootstrapping.

4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Cette section présente les résultats sur le biais de variance commune, l'évaluation du modèle de mesure et l'évaluation du modèle structurelle de la recherche.

4.1. VERIFICATION DU BIAIS DE VARIANCE COMMUNE

Selon les résultats obtenus du test « Harman's one-factor test », il appert que le premier facteur n'explique que 31% de la variance totale, ce qui est inférieur au seuil de 50% indiqué (Fuller *et al.*, 2016 ; Podsakoff *et al.*, 2003). Par conséquent, le biais de variance commune ne constitue pas un problème pour la présente étude (Munim & Noor, 2020 ; Sharma *et al.*, 2021).

4.2. ÉVALUATION DU MODELE DE MESURE

Le modèle de mesure permet de constater que les construits présentent une homogénéité et une validité convergente acceptable (tableau 1). À cet effet, principalement cinq critères sont

généralement utilisés dans la littérature pour vérifier la qualité du modèle de mesure. Il s'agit de l'alpha de Cronbach, les coefficients de la fiabilité composite, les variances des moyennes extraites (AVE), le Ratio Hétérotrait-Monotrait (HTMT) et le critère de Fornell-Larcker. Comme le montre le tableau 1, les coefficients α de Cronbach varient de 0,826 à 0,913 et ceux de la fiabilité composite (Composite Reliability) de 0,835 à 0,918. Ces coefficients sont tous supérieurs aux limites recommandées de 0,7 (Hair *et al.*, 2019), indiquant une fiabilité composite satisfaisante des variables (Sarstedt *et al.*, 2019). En outre, les valeurs de la variance moyenne extraite (Average Variance Extracted : AVE) comprises entre 0,536 et 0,659 et tous supérieurs au seuil de 0.50 (Fornell & Larcker, 1981) montrent que les conditions de validité convergente sont remplies.

Tableau 1 : fiabilité et validité convergente des construits

	Alpha de Cronbach	Fiabilité Composite	Variance moyenne Extraite (AVE)
Cohésion de l'Équipe	0,826	0,835	0,536
Confiance	0,906	0,918	0,602
Orientation Éthique	0,913	0,917	0,659
Succès des Projets	0,886	0,888	0,595

S'agissant de l'évaluation de la validité discriminante pour les construits exogènes, la matrice hétérotrait-monotrait (Henseler *et al.*, 2015) a d'abord été consultée. À cet effet, le tableau 2 ci-dessous montre que les ratios de corrélations sont bien en deçà du niveau critique de 0,85 (Henseler *et al.*, 2015) indiquant des discriminations entre les variables latentes.

Tableau 2 : matrice HTMT (validité discriminante)

	Cohésion de l'Équipe	Confiance	Orientation Éthique	Succès des Projets
Cohésion de l'Équipe				
Confiance	0,740			
Orientation Éthique	0,575	0,613		
Succès des Projets	0,612	0,596	0,688	

Toujours dans l'optique de s'assurer que les variables se discriminent les unes par rapport aux autres, une vérification a permis de s'assurer que la variance partagée entre deux variables est

inférieure à la moyenne de leur variance moyenne extraite (AVE) respective (Fornell & Larcker, 1981). À cette fin et comme le montrent les données contenues dans le tableau 3, cette recommandation est respectée pour toutes les paires de variables. En effet, il apparaît que la racine carrée des AVE (en diagonale) est supérieure aux intercorrélations des variables latentes.

Tableau 3 : critère de Fornell-Larcker (validité discriminante)

	Cohésion de l'Équipe	Confiance	Orientation Éthique	Succès des Projets
Cohésion de l'Équipe	0,732			
Confiance	0,645	0,776		
Orientation Éthique	0,514	0,593	0,812	
Succès des Projets	0,538	0,561	0,630	0,771

Ces différents résultats fournissent des indications claires attestant que la validité convergente, les consistances internes et les validités discriminantes sont vérifiées. Cela renseigne, d'une part, sur la pertinence de chaque construit (l'OE, la CnF, CE et le SP) et, d'autre part, sur la pertinence de les associer dans un même modèle pour l'explication du succès des PDI. Après s'être rassuré de cela (Henseler *et al.*, 2016), il a été procédé à l'évaluation du modèle structurel présentée dans la section suivante.

4.3. ÉVALUATION DU MODELE STRUCTUREL

Comme indiqué à la section 4, la signification statistique des coefficients structurels a été testée via une procédure de bootstrap (avec un rééchantillonnage aléatoire de $n = 5000$) par le biais corrigé. Cette méthode a permis d'examiner les effets indirects de l'orientation éthique sur le succès des projets via la cohésion de l'équipe et la confiance. Selon les préconisations de Nitzi *et al.* (2016), s'appuyant sur les travaux de Preacher et Hayes (2008), la médiation est démontrée lorsque l'effet indirect est considéré comme significatif et que l'intervalle de confiance du biais corrigé ne comporte pas la valeur zéro. Ainsi, la mise en évidence à travers le modèle à l'étude (figure 2) des relations entre l'orientation éthique, les deux variables

intermédiaires et le succès des PDI, a permis de valider ou de rejeter les hypothèses postulées dans cette recherche.

En effet, les résultats résumés dans le tableau ci-dessous (tableau 4) établissent une relation significative et positive entre l'orientation éthique et le succès des projets ($\beta = 0,417$, $p < 0,001$). Ce résultat valide la première hypothèse (H1) selon laquelle l'orientation éthique exercerait une influence positive et directe sur le succès des PDI. De même, il découle des résultats une relation significative et positive directe entre l'orientation éthique et les deux variables intermédiaires, à savoir la confiance ($\beta = 0,593$, $p < 0,001$) et la cohésion de l'équipe ($\beta = 0,514$, $p < 0,001$). Ce qui confirme les hypothèses H2a et H3a. Cependant, aucune relation significative n'a été établie entre les deux variables intermédiaires, à savoir la confiance ($\beta = 0,179$, $p > 0,001$, 95 % CI = -0,101 ; 0,458), la cohésion ($\beta = 0,208$, $p > 0,001$, 95 % CI = -0,023 ; 0,428) et le succès des PDI (H2b et H3b rejetées). Toutes choses qui indiquent que les effets indirects ne sont pas significatifs ; ce qui permet, selon les préconisations de Nitzl *et al.* (2016), de conclure à l'inexistence d'effets de médiation. En d'autres termes, ni la cohésion au sein de l'équipe ($\beta = 0,106$, $p > 0,001$, 95 % CI = -0,063 ; 0,280) ni la confiance ($\beta = 0,107$, $p > 0,001$, 95% CI = -0,015 ; 0,236) ne médiatisent la relation entre l'orientation éthique et le succès des PDI. Au regard de ce qui précède, les hypothèses H2 et H3 sont rejetées.

Au total, nous pouvons dire concernant les rôles de l'orientation éthique, de la cohésion de l'équipe et de la confiance dans le succès des projets ce qui suit :

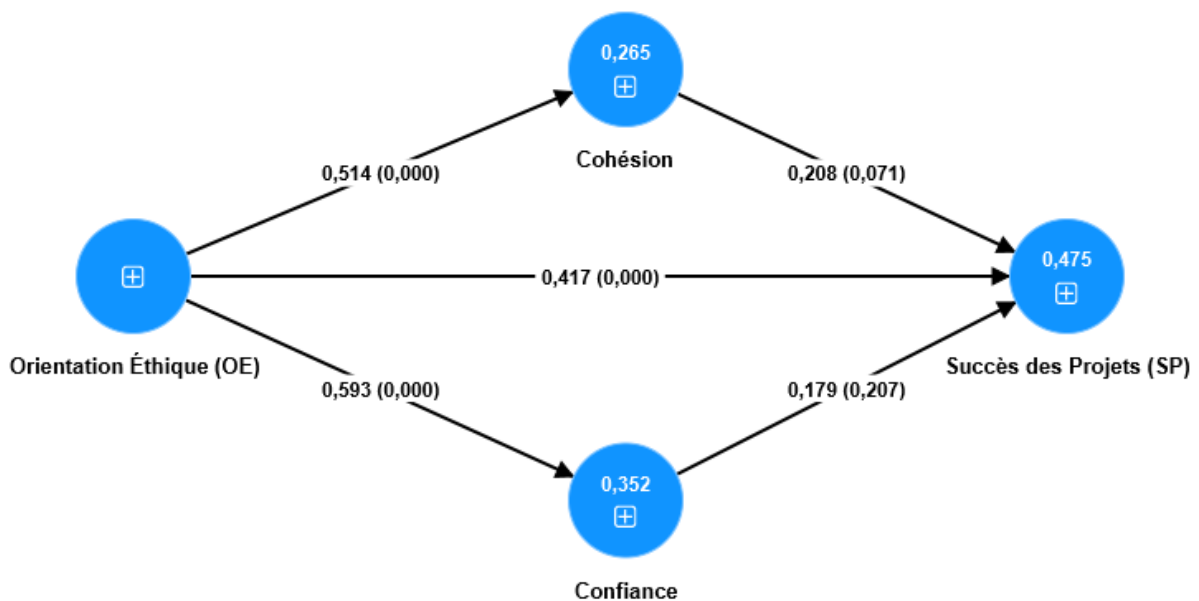
- ✓ L'OE influence positivement et directement le succès des PDI (H1 est vérifiée).
- ✓ L'OE influence positivement et directement la cohésion de l'équipe (H2a est vérifiée).
- ✓ L'OE influence positivement et directement la confiance (H3a est vérifiée).
- ✓ Les deux variables intermédiaires n'affectent pas directement et positivement le succès des projets de développement international (H2b et H3b sont rejetées).

- ✓ La cohésion de l'équipe et la confiance ne sont finalement pas des médiatrices de l'effet de l'orientation éthique sur le succès des projets. Les Hypothèses H2 et H3 sont donc globalement rejetées.

Tableau 4 : Estimation du modèle structurel (Effets directs & Effets indirects)

	Coefficient Structurel	P-value	IC 95% inf.	IC 95% sup
Effets directs				
Cohésion -> Succès des Projets	0,208	0,071	-0,023	0,428
Confiance -> Succès des Projets	0,179	0,207	-0,101	0,458
Orientation Éthique (OE) -> Cohésion	0,514	0,000	0,339	0,634
Orientation Éthique (OE) -> Confiance	0,593	0,000	0,464	0,688
Orientation Éthique (OE) -> Succès des Projets	0,417	0,000	0,250	0,597
Effets médiateurs (indirects)				
OE -> CnF -> SP	0,107	0,101	-0,015	0,236
OE -> CE -> SP	0,106	0,222	-0,063	0,280

Figure 2 : Modèle mettant en évidence les effets médiateurs de la cohésion de l'équipe et de la confiance dans la relation entre l'orientation éthique (OE) et le succès des projets (SP).



5. DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'objectif de cette recherche était, d'une part, d'identifier l'influence de l'orientation éthique sur le succès des PDI et, d'autre part, de déterminer le rôle médiateur de la confiance et de la cohésion de l'équipe dans cette relation.

Premièrement, la recherche a montré que l'orientation éthique a un effet positif et significatif, d'une part, sur la confiance et la cohésion de l'équipe et, d'autre part, sur le succès des PDI. Ces résultats corroborent les résultats des travaux de Mishra *et al.* (2011), Robichaud (2021), Jonasson et Ingason (2017), Griffis *et al.* (2022), Fareed *et al.* (2022) et de Fareed *et al.* (2022) menés dans divers types d'organisation à caractère essentiellement commercial. En effet, l'OE révèle les compétences du coordonnateur et favorise la prise de décisions saines, induit une satisfaction accrue, une harmonie et un engagement des parties prenantes et donc l'atteinte de l'objectif du projet. En d'autres termes, l'OE d'un coordonnateur de PDI lui prédispose à avoir une certaine maîtrise sur les besoins, les motivations des parties prenantes et le bien-être de l'équipe de projet et à y répondre avec précision, tout en atteignant l'objectif du projet. Dans ce sens, le coordonnateur est vu par l'équipe de projet comme un modèle. Ce qui lui permet d'inciter l'équipe à s'engager dans des comportements responsables aboutissant à l'atteinte de l'objectif du projet. Ces résultats confirment ainsi la vision de la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977). Ces résultats sont importants, particulièrement au niveau des PDI qui se caractérisent par un nombre important et divers de parties prenantes aux cultures et aux objectifs généralement contradictoires. La place que l'équipe de projet accorde au coordonnateur (modèle) compte tenu de ses comportements exemplaires liés à son orientation éthique, lui permet, à cet effet, de concilier et de donner une vision commune à l'ensemble de ses acteurs afin d'atteindre l'objectif commun du projet. L'OE est par conséquent identifiée comme un gage de la durabilité des PDI (Mishra *et al.*, 2011).

Cependant, ces conclusions contrassent les résultats de Saielli (2001) et bien d'autres qui montrent que l'OE est susceptible d'induire des dérives idéologiques notamment la transformation de celle-ci en une morale close ou en une vérité d'évangile. Plutôt que de servir d'outil d'aide à la décision, l'OE du dirigeant pourrait susciter en lui une schizophrénie et le

conduire dans un circuit fermé de discours normatifs très souvent déconnectés des réalités du moment et du projet. L'OE est par conséquent un leadership à double facette, qui nécessite d'être associé à un certain discernement afin de ne pas s'écarter des réalités présentes, pour en faire un outil utile à la gestion des PDI.

Deuxièmement, les résultats montrent que la confiance et la cohésion de l'équipe de projet ne permettent pas d'expliquer la relation entre l'OE et le succès des PDI. Ces résultats contredisent non seulement les résultats de certains auteurs, notamment Fareed *et al.* (2022), Hognestad Haaland *et al.* (2021) et Oberndorfer *et al.* (2022), mais aussi l'opinion commune selon laquelle la confiance et la cohésion de l'équipe permettraient d'expliquer le succès des organisations. En effet, ces auteurs ont trouvé que la confiance et la cohésion en tant que médiateurs expliquent dans quelle mesure l'OE influence le succès des projets. Cette divergence pourrait s'expliquer par la nature des projets étudiés, mais aussi et surtout par les acteurs concernés. En effet, à la différence de notre recherche qui, d'une part, porte sur des PDI et, d'autre part, sur la confiance au sein de l'ensemble des acteurs opérationnels du projet, l'étude de ces auteurs porte sur des projets à but lucratif ou sur la confiance entre le coordonnateur et son supérieur hiérarchique ou entre le coordonnateur et son équipe.

Cependant, ces résultats corroborent ceux d'Hardy *et al.* (2005) et bien d'autres, réalisés principalement dans les organisations sportives et à but lucratif. En effet, l'effet de l'orientation éthique du coordonnateur sur le succès du PDI n'est pas expliqué par ni la confiance, ni la cohésion de l'équipe. Ces résultats ne sont guère étonnants. Ils confirment les résultats de Lee et Farh (2004). D'ailleurs, les résultats montrent que développer une confiance et une cohésion de l'équipe ne prédit pas nécessairement de meilleurs résultats des PDI. Au contraire, une forte cohésion de l'équipe peut inciter les membres de l'équipe à un conformisme, un développement de routine et des comportements moutonniers (Christakis & Fowler, 2010 ; Villalonga-Olives

& Kawachi, 2017). Toute chose qui limite les opinions individuelles, les diversités de pensées, l'esprit critique dont la conséquence directe est la baisse de l'efficacité mentale et du jugement moral. Aussi, une forte cohésion pourrait entraîner une prédominance des interactions au détriment des tâches individuelles, un déphasage entre les objectifs de l'équipe et l'objectif du projet, une illusion d'autarcie qui aboutit à une négligence et un renfermement de l'équipe aux idées et apports externes ainsi qu'à l'évolution de l'environnement externe. De ce fait, on en conclut qu'un coordonnateur qui dispose d'une bonne orientation éthique n'a pas forcément besoin de développer une confiance accrue et une cohésion d'équipe pour réussir son projet.

Par ailleurs, à la différence des équipes sportives et d'autres équipes où l'interaction spontanée entre les membres de l'équipe est indispensable pour l'atteinte de l'objectif commun, dans les PDI l'interaction spontanée n'est pas une nécessité. De ce fait, si chaque membre de l'équipe agit conformément à son cahier de charge, on pourrait atteindre l'objectif du projet sans nécessairement passer par une confiance et une cohésion de l'équipe. De plus, contrairement au domaine sportif et certaines organisations, où l'interaction se fait généralement en présentielle, dans le cadre des PDI, l'interaction peut être de diverses natures, et principalement virtuelle compte tenu de la dispersion géographique des différents acteurs opérationnels du projet. Il arrive que les membres de l'équipe de projet soient dispersés pour des raisons de la nature des tâches. Par exemple, certains membres de l'équipe sont auprès des bénéficiaires dans les campagnes, d'autres dans les villes pour des besoins de certaines technologies ou de commodités de travail, d'autres dans une dynamique de navette et certains auprès des bailleurs de fonds dans des pays autres.

5.1. IMPLICATIONS THEORIQUES

Les résultats de cette recherche renforcent les conclusions des travaux existants et élargi la compréhension des phénomènes relatifs aux facteurs sous-jacents qui expliquent le lien entre

l'orientation éthique et le succès des projets. Cette recherche permet de comprendre l'existence de nuance quant à l'effet de l'orientation éthique sur les projets, et quant au rôle de la confiance et de la cohésion dans le succès des organisations. En effet, ces facteurs sous-jacents peuvent se révéler être un piège pour les organisations étant donné leur double facette. Cette recherche interpelle donc sur la prudence à faire face aux groupes à forte cohésion et aux individus à forte orientation éthique dans les organisations. En plus, la confiance et la cohésion de l'équipe sont des leaderships recommandés dans les organisations dont les interactions se passent de façon spontanée et en présentielle. Par exemple les équipes de foot bal. Aussi, cette recherche étant menée dans un nouveau cadre contextuel (PDI dans les pays en développement) à fort potentiel de comportement non éthique (perception de la corruption établie à 33% en 2021), les résultats contribuent à la littérature en comblant les lacunes, notamment la concentration des recherches sur les organisations formelles (Lalla *et al.*, 2021) et le manque de spécification de contexte dans les recherches sur le leadership éthique (Braun *et al.*, 2013 ; Fareed *et al.*, 2022) qui persistent dans la littérature. La recherche répond donc à l'appelle de ces auteurs à mener des recherches sur le phénomène du leadership éthique et ses facteurs sous-jacents dans des contextes peu conventionnels.

5.2. IMPLICATIONS MANAGERIALES

Ces résultats sont importants pour la pratique managériale d'autant plus que les PDI se caractérisent par un nombre important et divers de parties prenantes aux exigences, aux cultures et aux objectifs généralement contradictoires et, où des cas de comportements non éthiques et déviants sont régulièrement observés. Le coordonnateur qui a en charge de concilier l'ensemble de ses acteurs et de limiter ces déviations afin d'atteindre l'objectif commun du projet devra faire recours à son leadership éthique tout en évitant la schizophrénie et en restant agile face aux réalités du moment. Les décideurs pourront mettre l'accent sur l'orientation éthique des acteurs

opérationnels dans le recrutement et la formation du personnel des PDI mais en y associant des valeurs de tolérances éthiques. En plus, les coordonnateurs devront prendre conscience de la portée de leur comportement en terme éthique sur l'ensemble des parties prenantes, notamment l'équipe dont il est le responsable et sur le succès du projet. Toute chose qui les interpelle à plus de sagesse et de réflexion en terme éthique dans leur profession afin de demeurer des modèles.

5.3. LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

La limite de cette recherche réside dans la taille modeste de l'échantillon (100) quand bien même que l'approche PLS par la méthode du Bootstrap permet d'y remédier. En plus, cette recherche est transversale. Une étude longitudinale pourrait permettre une meilleure compréhension des liens de nature causale et dynamique à travers l'observation d'éventuelles fluctuations. Des recherches futures pourront effectuer cette analyse longitudinale. Aussi, les limites de la théorie de l'apprentissage social montrent que la seule observation ou la considération du leader comme un modèle ne permettent pas d'expliquer les comportements des individus. De ce fait, des études futures pourront examiner les facteurs motivateurs qui convainquent les individus à s'engager dans l'apprentissage social.

CONCLUSION

Cette recherche s'inscrit dans la prolongation des travaux sur le leadership éthique en lien avec le succès des organisations. Plus clairement, il a été question d'évaluer le rôle des facteurs sous-jacents notamment la confiance et la cohésion de l'équipe dans la relation entre l'orientation éthique et le succès des PDI. Des analyses de régression multiple suivant l'approche PLS ont été effectuées sur les données empiriques collectées auprès de 100 coordonnateurs de projets de développement international au Sénégal (Afrique de l'Ouest). Les résultats obtenus ont révélé une double facette de l'orientation éthique et des facteurs sous-jacents. Dès lors, l'orientation éthique devra être accompagnée d'un discernement, d'une certaine rationalité et

d'une ouverture d'esprit pour éviter de tomber dans le piège de l'extrémisme et de la schizophrénie. De même, la confiance et la cohésion de l'équipe ne sont pas indispensables dans les équipes de projet où les interactions ne sont pas nécessairement spontanées et en présentielles.

RÉFÉRENCES

- Agbejule, A. Rapo, J. & Saarikoski, L. (2021). Vertical and horizontal trust and team learning: The role of organizational climate. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), 1425-1443.
- Agyemang, G. O'Dwyer, B. Unerman, J. & Awumbila, M. (2017). Seeking "conversations for accountability": Mediating the impact of non-governmental organization (NGO) upward accountability processes. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(5), 982-1007.
- Alaoui, L. A. Lissaneddine, Z. Laaroussi, O. & Laaroussi, A. (2021). *L'impact du leadership éthique chez le professeur universitaire sur les comportements déviants des étudiants*.
- Albert, M. Balve, P. & Spang, K. (2017). Evaluation of project success: A structured literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 796-821.
- Aryee, S. Budhwar, P. S. & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Askew, O. A. Beisler, J. M. & Keel, J. (2015). Current Trends Of Unethical Behavior Within Organizations. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 19(3), 107.
- Aubry, M. (2015). Project Management Office Transformations: Direct and Moderating Effects that Enhance Performance and Maturity. *Project Management Journal*, 46(5), 19-45.
- Aupperle, K. E. (2008). Moral decision-making: Searching for the highest expected moral value. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 11(1), 1-11.
- Avolio, B. J., Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1991). Identifying Common Methods Variance With Data Collected From A Single Source: An Unresolved Sticky Issue. *Journal of Management*, 17(3), 571-587.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Barnett, W. P., Greve, H. R., & Park, D. Y. (1994). An Evolutionary Model of Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 11-28.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee « Citizenship ». *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bebbington, A. (2005). Donor-NGO relations and representations of livelihood in nongovernmental aid chains. *World Development*, 33(6), 937-950.
- Becker, A., Boenigk, S., & Willems, J. (2020). In Nonprofits We Trust? A Large-Scale Study on the Public's Trust in Nonprofit Organizations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(2), 189-216.

- Belout, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success: Toward a new conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 16(1), 21-26.
- Bennaceur, O. & Chafik, K. (2019). Les fondements de l'usage des équations structurelles dans les recherches en sciences de gestion: Cas de l'approche PLS. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(1), 733-753.
- Besteiro, É. N. C. Jefferson, de S. P. Jefferson, & Olívio, N. (2015). *Besteiro : Success factors in project management—Google Scholar*.
- Beu, D. & Buckley, M. R. (2001). The Hypothesized Relationship Between Accountability and Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 34(1), 57-73.
- Brady, P. & Cummings, M. (2010). Differential Response to Circularly Polarized Light by the Jewel Scarab Beetle, *Chrysina gloriosa*. *The American Naturalist*, 175(5), 614-620.
- Braun, S. Peus, C. Weisweiler, S. & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Bredillet, C. N. (2010). Blowing Hot and Cold on Project Management. *Project Management Journal*, 41(3), 4-20.
- Brown, M. E. Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Buckley, M. R. Wiese, D. S. & Harvey, M. G. (1998). An Investigation Into the Dimensions of Unethical Behavior. *Journal of Education for Business*, 73(5), 284-290.
- Budman, S. H. Soldz, S. Demby, A. Davis, M. & Merry, J. (1993). What is Cohesiveness?: An Empirical Examination. *Small Group Research*, 24(2), 199-216.
- Carvalho, M. M. de, Patah, L. A. & de Souza Bido, D. (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1509-1522.
- Carvalho, M. M. & Rabechini, R. (2017). Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1120-1132.
- Cerić, A. Vukomanović, M. Ivić, I. & Kolarić, S. (2021). Trust in megaprojects: A comprehensive literature review of research trends. *International Journal of Project Management*, 39(4), 325-338.
- Chen, C. J. & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104-118.
- Chen, X. P. Eberly, M. B. Chiang, T.-J. Farh, J.-L. & Cheng, B. S. (2014). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819.
- Chidambaram, L. (1996). Relational Development in Computer-Supported Groups. *MIS Quarterly*, 20(2), 143.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Christakis, N. A. & Fowler, J. H. (2010). *Connected: The amazing power of social networks and how they shape our lives*. HarperCollins UK.
- Chuang, W.-W. Chou, H.-W. & Yeh, Y.-J. (2004). The impacts of trust, leadership and collective efficacy on cross-functional team performance. *Proceedings of the Second Workshop on Knowledge Economy and Electronic Commerce*, 2-3.

- Chuang, Y.-C. Chuang, K.-Y. & Yang, T.-H. (2013). Social cohesion matters in health. *International Journal for Equity in Health*, 12(1), 87.
- Colquitt, J. A. LePine, J. A. Piccolo, R. F. Zapata, C. P. & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1-15.
- Colquitt, J. A. Scott, B. A. & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-622.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cruz, C. A. Shafer, W. E. & Strawser, J. R. (2000). A Multidimensional Analysis of Tax Practitioners' Ethical Judgments. *Journal of Business Ethics*, 24(3), 223-244.
- Curtis, G. (2008). The financial crisis and the collapse of ethical behavior. *Greycourt White Paper*, 44, 1-18.
- Davis, J.-M. Henson, S. & Swiss, L. (2020). In INGOs we trust? How individual determinants and the framing of INGOs influences public trust. *Development in Practice*, 30(6), 809-824.
- Davis, K. (2016). A method to measure success dimensions relating to individual stakeholder groups. *International Journal of Project Management*, 34(3), 480-493.
- De Silva, V. A., Opatha, H. H. D. N. P. & Gamage, A. S. (2017). Does Ethical Orientation of HRM Impact on Employee Ethical Attitude and Behavior? Evidence from Sri Lankan Commercial Banks. *International Business Research*, 11(1), 217.
- De Silva, V. & Opatha, H. H. D. N. P. (2015). Role of Ethical Orientation of HRM in Establishing an Ethical Organizational Culture: A Literature Review and Implications. *SSRN Electronic Journal*.
- Dessler, G. (2014). *A framework for human resource management* (Pearson new internat. ed., 7. ed). Pearson.
- Dewi, M. K. Manochin, M. & Belal, A. (2021). Towards a conceptual framework of beneficiary accountability by NGOs: An Indonesian case study. *Critical Perspectives on Accounting*, 80, 102130.
- Diallo, A. & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects : The perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22(1), 19-31.
- Diallo, A. & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication : An African perspective. *International Journal of Project Management*, 23(3), 237-252.
- Diez Roux, A. V. & Mair, C. (2010). Neighborhoods and health: Neighborhoods and health. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1186(1), 125-145.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Durkheim, E. (2006). *Définitions du crime et fonction du châtime*nt. J.-M. Tremblay.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Elmezain, M. Baduruzzaman, W. H. W. & Khoiry, M. A. (2021). The Impact of Project Manager's Skills and Age on Project Success. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 18(4), 1-16.

- Engwall, M. (2003). No project is an island : Linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789-808.
- Fareed, M. Z. Su, Q. Almutairi, M. Munir, K. & Fareed, M. M. S. (2022). Transformational leadership and project success : The mediating role of trust and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, 954052.
- Fisher, L. B. Overholser, J. C. Ridley, J. Braden, A. & Rosoff, C. (2015). From the Outside Looking In : Sense of Belonging, Depression, and Suicide Risk. *Psychiatry*, 78(1), 29-41.
- Fonseca, X. Lukosch, S. & Brazier, F. (2019). Social cohesion revisited : A new definition and how to characterize it. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 32(2), 231-253.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freeman, S. & Schuller, M. (2020). Aid projects: The effects of commodification and exchange. *World Development*, 126, 104731.
- Fuller, C. M. Simmering, M. J. Atinc, G., Atinc, Y. & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192-3198.
- Fung, H. P. (2014). Relationships among team trust, team cohesion, team satisfaction and project team effectiveness as perceived by project managers in Malaysia. *International Journal of Business, Economics and Management*, 1(1), 1-15.
- Gad, G. M. & Shane, J. S. (2014). Trust in the Construction Industry: A Literature Review. *Construction Research Congress 2014*, 2136-2145.
- Gazder, U. & Khan, R. A. (2018). Effect of Organizational Structures and Types of Construction on Perceptions of Factors Contributing to Project Failure in Pakistan. *Mehran University Research Journal of Engineering and Technology*, 37(1), 127-138.
- Gilstrap, J. B. & Collins, B. J. (2012). The Importance of Being Trustworthy: Trust as a Mediator of the Relationship Between Leader Behaviors and Employee Job Satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 152-163.
- Griffis, F. H. Plummer, F. B. & DarConte, F. X. (2022). *Leadership, ethics, and project execution : An evidence-based project success model*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Grimault, V. & Gangloff, B. (2018). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : Utilité et désirabilité de la conscience professionnelle : *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 31, 7(2), 3-29.
- Guilbert, L. Auzoult, L. Gilibert, D. Sovet, L. & Bosselut, G. (2019). Influence du leadership éthique sur l'engagement affectif et l'épanouissement psychologique : Le rôle médiateur de la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(2), 127-139.
- Guinot, J. & Chiva, R. (2019). Vertical Trust Within Organizations and Performance: A Systematic Review. *Human Resource Development Review*, 18(2), 196-227.
- Gupta, S. (2010). A multidimensional ethics scale for Indian managers' moral decision making. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*.
- Hagerty, B. M. K. Lynch-Sauer, J. Patusky, K. L. Bouwsema, M. & Collier, P. (1992). Sense of belonging : A vital mental health concept. *Archives of Psychiatric Nursing*, 6(3), 172-177.
- Hair, J. F. Risher, J. J. Sarstedt, M. & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.

- Hair, J. F. Sarstedt, M. Pieper, T. M. & Ringle, C. M. (2012). The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications. *Long Range Planning*, 45(5-6), 320-340.
- Haq, S. U. Gu, D. Liang, C. & Abdullah, I. (2019). Project governance mechanisms and the performance of software development projects: Moderating role of requirements risk. *International Journal of Project Management*, 37(4), 533-548.
- Hardy, J. Eys, M. A. & Carron, A. V. (2005). Exploring the Potential Disadvantages of High Cohesion in Sports Teams. *Small Group Research*, 36(2), 166-187.
- Hatcher, S. & Stubbersfield, O. (2013). Sense of Belonging and Suicide: A Systematic Review. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 58(7), 432-436.
- Henderson, L. S. Stackman, R. W. & Lindekilde, R. (2016). The centrality of communication norm alignment, role clarity, and trust in global project teams. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1717-1730.
- Henseler, J. Hubona, G. & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research : Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20.
- Henseler, J. Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hognestad Haaland, G. Olsen, E. & Mikkelsen, A. (2021). The association between supervisor support and ethical dilemmas on Nurses' intention to leave: The mediating role of the meaning of work. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 286-293.
- Ika, L. A. & Hodgson, D. (2014). Learning from international development projects: Blending Critical Project Studies and Critical Development Studies. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1182-1196.
- Ika, L. A., & Munro, L. T. (2022). Tackling grand challenges with projects: Five insights and a research agenda for project management theory and practice. *International Journal of Project Management*, 40(6), 601-607.
- Imam, H. & Zaheer, M. K. (2021). Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. *International Journal of Project Management*, 39(5), 463-473.
- Johari, R. J. Rosnidah, I. Nasfy, S. S. A. & Hussin, S. A. H. S. (2020). The effects of ethical orientation, individual culture and ethical climate on ethical judgement of public sector employees in Malaysia. *Economics & Sociology*, 13(1), 132-145.
- Jonasson, H. I. & Ingason, H. T. (2017). *Project Ethics* (0 éd.). Routledge.
- Jones, J. Massey, D. W. & Thorne, L. (2003). Auditors' ethical reasoning: insights from past research and implications for the future. *Journal of Accounting Literature*, 22, 45.
- Judge, T. A. & Larsen, R. J. (2001). Dispositional Affect and Job Satisfaction: A Review and Theoretical Extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 67-98.
- Jung, D. I. & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*, 64(6), 843-869.
- Keating, V. C. & Thrandardottir, E. (2017). NGOs, trust, and the accountability agenda. *The British Journal of Politics and International Relations*, 19(1), 134-151.

- Khang, D. B. & Moe, T. L. (2008). Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework. *Project Management Journal*, 39(1), 72-84.
- Khosravi, P. Newton, C. & Rezvani, A. (2019). Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. *European Management Journal*, 37(6), 694-707.
- Kish-Gephart, J. J. Harrison, D. A. & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1-31.
- Lacroux, A. (2009). *L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS: une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH*. In XX^{ème} congrès de l'AGRH, Toulouse du 9 au 11 septembre.
- Larson, E. W. & Gobeli, D. H. (1989). Significance of project management structure on development success. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 36(2), 119-125.
- Lee, C. & Farh, J.-L. (2004). Joint Effects of Group Efficacy and Gender Diversity on Group Cohesion and Performance. *Applied Psychology*, 53(1), 136-154.
- Lewicki, R. J. Tomlinson, E. C. & Gillespie, N. (2006). Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. *Journal of Management*, 32(6), 991-1022.
- Loo, R. (2002). Tackling ethical dilemmas in project management using vignettes. *International Journal of Project Management*, 20(7), 489-495.
- Lott, A. J. & Lott, B. E. (1965). Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables. *Psychological Bulletin*, 64(4), 259-309.
- Macik-Frey, M. Quick, J. D. Campbell Quick, J. & Nelson, D. L. (2009). Occupational Health Psychology: From Preventive Medicine to Psychologically Healthy Workplaces. In A.-S. Antoniou, C. Cooper, G. Chrousos, C. Spielberger, & M. Eysenck, *Handbook of Managerial Behavior and Occupational Health* (p. 13282). Edward Elgar Publishing.
- Mcshane, S. & Travaglione, T. (2003). *Organisational Behaviour on the Pacific Rim*. McGraw-Hill.
- Metin, U. & Gouml; khan, O. Z. (2011). The ethical orientation and professional commitment: An empirical examination on Turkish accountants. *African Journal of Business Management*, 5(23), 10023-10037.
- Miao, Q. Newman, A. & Huang, X. (2014). The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: Distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2796-2810.
- Mishra, P. Dangayach, G. S. & Mittal, M. L. (2011). An Ethical approach towards sustainable project Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25, 338-344.
- Moon, K.-K. & Christensen, R. K. (2022). Moderating Diversity, Collective Commitment, and Discrimination: The Role of Ethical Leaders in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(2), 380-397.
- Munim, Z. H. & Noor, T. (2020). Young people's perceived service quality and environmental performance of hybrid electric bus service. *Travel Behaviour and Society*, 20, 133-143.
- Ndiaye, C. & Sané, S. (2019). Comportements de citoyenneté organisationnelle et succès du projet d'aide publique au développement, rôle médiateur de l'interdépendance en regard de la tâche. *Revue africaine de management*, vol. 4, no 3 (2019).

- Newman, A. Rose, P. S. & Teo, S. T. T. (2016). The Role of Participative Leadership and Trust-Based Mechanisms in Eliciting Intern Performance: Evidence from China. *Human Resource Management*, 55(1), 53-67.
- Nitzl, C. Roldan, J. L. & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849-1864.
- Oberndorfer, M. Dorner, T. E. Leyland, A. H. Grabovac, I., Schober, T. Šramek, L. & Bilger, M. (2022). The challenges of measuring social cohesion in public health research: A systematic review and econometric meta-analysis. *SSM - Population Health*, 17, 101028.
- Opatha, H. (2015). Organizational behaviour : The human side of work. *Department of HRM, University of Sri Jayewardenepura, Sri Lanka*.
- Özer, M. & Karabulut, A. T. (2019). The Effects of Team Enablers and Team Cohesion on Project Team Success. *International Journal of Commerce and Finance*, 5(1), Art. 1.
- Özyılmaz, A. (2010). Vertical Trust In Organizations: A Review Of Empirical Studies Over The Last Decade/Örgütlerde Dikey Güven: Son On Yıllık Dönemdeki Ampirik Çalışmaların Gözden Geçirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 1-28.
- Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : Une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail : *Le travail humain*, Vol. 71(1), 22-42.
- Paillé, P., Valéau, P., & Renwick, D. W. (2020). Leveraging green human resource practices to achieve environmental sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 260, 121137.
- Paul, R. Drake, J. R. & Liang, H. (2016). Global Virtual Team Performance: The Effect of Coordination Effectiveness, Trust, and Team Cohesion. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 59(3), 186-202.
- Pheng, L. S. & Chuan, Q. T. (2006). Environmental factors and work performance of project managers in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 24(1), 24-37.
- Pigeon, M. Longpré, P. & Boudrias, J.-S. (2015). L'habilitation comportementale se différencie-t-elle des concepts d'innovation, de citoyenneté organisationnelle et d'autogestion? *Psychologie du Travail et des Organisations*, 21(1), 5-22.
- Pinto, J. K. Slevin, D. P. & English, B. (2009). Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management*, 27(6), 638-648.
- Pinto, L. (2007). *La vocation et le métier de philosophe: Pour une sociologie de la philosophie dans la France contemporaine*. Seuil.
- Podsakoff, P. M. MacKenzie, S. B. Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Proulx, D. & Brière, S. (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.
- Puel, H. & Solazzi, R. (1996). Éthique et orientation. *Spirale. Revue de recherches en éducation*, 18(1), 131-141.

- Reinstein, A. Moehrle, S. R. & Reynolds-Moehrle, J. (2006). Crime and punishment in the marketplace: Accountants and business executives repeating history. *Managerial Auditing Journal*, 21(4), 420-435.
- Rezvani, A. Chang, A. Wiewiora, A. Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J. & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112-1122.
- Ricœur, P. (1984). Fondements de l'éthique. *Autres Temps. Les cahiers du christianisme social*, 3(1), 61-71.
- Robbins, M. Judge, A. Ambegia, E. Choi, C. Yaworski, E. Palmer, L. McClintock, K. & MacLachlan, I. (2008). Misinterpreting the Therapeutic Effects of Small Interfering RNA Caused by Immune Stimulation. *Human Gene Therapy*, 19(10), 991-999.
- Robichaud, A. (2021). L'exemplarité comme fondement éthique de dirigeants à succès du Québec : *Question(s) de management*, n° 34(4), 49-62.
- Roux, S. & Dussault, M. (2013). Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 10(2), 151-164.
- Sacramento DARLO. (2010). *Le succès des projets de développement international : Analyse de la qualité de la relation entre le chef de projet de l'entreprise sous-traitante et le coordonnateur national de projet*. Université du québec à montréal le.
- Saielli, P. (2001). Analyse critique de l'éthique organisationnelle. *Communication et organisation*, 20.
- Sané, S. & Abo, P. (2021a). Transactional leadership and success of international development projects (IDP) : Mediating effects of cooperative style to conflict resolution and team potency. *Management Research Review*, 44(12), 1623-1638.
- Sané, S. & Abo, P. (2021b). Transactional leadership and success of international development projects (IDP) : Mediating effects of cooperative style to conflict resolution and team potency. *Management Research Review*, 44(12), 1623-1638.
- Sarstedt, M. Hair, J. F. & Ringle, C. M. (2019). *Methodological Research on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Analysis Based on Social Network Approaches* (SSRN Scholarly Paper N° 3388682).
- Schaubroeck, J. Lam, S. S. K. & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871.
- Schiefer, D. & van der Noll, J. (2017). The Essentials of Social Cohesion: A Literature Review. *Social Indicators Research*, 132(2), 579-603.
- Sharma, A. Dwivedi, Y. K., Arya, V. & Siddiqui, M. Q. (2021). Does SMS advertising still have relevance to increase consumer purchase intention? A hybrid PLS-SEM-neural network modelling approach. *Computers in Human Behavior*, 124, 106919.
- Silvius, A. J. G. & Schipper, R. (2015). A Conceptual Model for Exploring the Relationship Between Sustainability and Project Success. *Procedia Computer Science*, 64, 334-342.
- Smyth, H. Gustafsson, M. & Ganskau, E. (2010). The value of trust in project business. *International Journal of Project Management*, 28(2), 117-129.
- Srivastava, A. Bartol, K. M. & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, And Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Sullivan, A. C. (2007). *The effects of ethical orientation and academic discipline on accounting students' use of professional judgment*. Walden University.

- Tabassi, A. A. Roufechaei, K. M. Bakar, A. H. A. & Yusof, N. (2017). Linking Team Condition and Team Performance: A Transformational Leadership Approach. *Project Management Journal*, 48(2), 22-38.
- Tam, C. Moura, E. J. da C. Oliveira, T. & Varajão, J. (2020). The factors influencing the success of on-going agile software development projects. *International Journal of Project Management*, 38(3), 165-176.
- Tertulian, N. (1991). Le grand projet de l'"Éthique". *Actuel Marx*, 10, 81-96.
- Thompson, J. D. Zald, M. N., & Scott, W. R. (2017). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory* (1^{re} éd.). Routledge.
- Tyler, T. R. (2003). Trust within organisations. *Personnel Review*, 32(5), 556-568.
- Valéau, P. & Trommsdorff, R. (2014). Les liens entre engagement et comportements de subordination organisationnelle : Une analyse comparative des modèles à trois et quatre dimensions par les régressions linéaires et les réseaux de neurones : *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 91(1), 43-56.
- Van Scotter, J. R. & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- Villalonga-Olives, E. & Kawachi, I. (2017). The dark side of social capital: A systematic review of the negative health effects of social capital. *Social Science & Medicine*, 194, 105-127.
- Villevall, M. C. (2019). Comportements (non) éthiques et stratégies morales : *Revue économique*, Vol. 70(6), 1021-1046.
- Wang, Q. Huo, B. & Zhao, X. (2020). What Makes Logistics Integration More Effective? Governance from Contractual and Relational Perspectives. *Journal of Business Logistics*, 41(3), 259-281.
- Wang, X. Wong, Y. D. Teo, C.-C. & Yuen, K. F. (2019). A critical review on value co-creation: Towards a contingency framework and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 29(2), 165-188.
- Yahaya, R. & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: Literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.
- Yang, C. Northcott, D. & Sinclair, R. (2017). The accountability information needs of key charity funders. *Public Money & Management*, 37(3), 173-180.
- Yates, D. Belal, A. R. Gebreiter, F. & Lowe, A. (2021). Trust, accountability and 'the Other' within the charitable context: U.K. service clubs and grant-making activity. *Financial Accountability & Management*, 37(4), 419-439.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed). Prentice Hall.
- Zaman, U. Jabbar, Z. Nawaz, S. & Abbas, M. (2019). Understanding the soft side of software projects: An empirical study on the interactive effects of social skills and political skills on complexity – performance relationship. *International Journal of Project Management*, 37(3), 444-460.