L'efficacité des mécanismes de gouvernance face à l'opportunisme dans les projets de développement international : rôle de la culture

Somnoma Edouard KABORE
Université Gaston Berger de Saint-Louis
kabore.somnoma-edouard@ugb.edu.sn

Seydou SANE
Université Gaston Berger de Saint-Louis
seydou.sane@ugb.edu.sn

Résumé :

La présente recherche a pour ambition de tester un modèle qui intègre la gouvernance contractuelle, la gouvernance relationnelle, l'opportunisme et la culture en vue d'examiner leur relation en privilégiant une approche causale. Si chacun de ces quatre concepts a en effet engendré de son côté une abondante littérature, force est de constater qu'ils ont rarement été associés au sein d'un même et seul modèle. L'échantillon de convenance est de 52 coordonnateurs de projet développement international au Burkina Faso. La méthode d'équations structurelles basée sur la variance, dont l'approche des moindres carrés partiels (PLS) a été utilisée pour tester les hypothèses de recherche. Ainsi, la gouvernance contractuelle n'a aucun effet négatif, direct et significatif sur l'opportunisme et ce, contrairement à la gouvernance relationnelle. De même, aucune corrélation n'a été établie entre les deux mécanismes de gouvernance. Enfin, la culture (collectivisme) est modératrice de la relation entre gouvernance relationnelle et opportunisme.

Mots clés : Projet de développement international, Gouvernance contractuelle, Gouvernance relationnelle, Opportunisme, Culture.

L'efficacité des mécanismes de gouvernance face à l'opportunisme dans les projets de développement international : rôle de la culture

INTRODUCTION

Une grande proportion de l'aide passe par la réalisation de projets de différente envergure et touchant une très grande variété de secteurs (Brière, Conoir, et Poulin, 2016, p.1). A titre d'illustration, 72,2 % de l'aide totale reçue par le Burkina Faso (Afrique de l'Ouest) en 2019 ont été dépensées dans le cadre des projets de développement international (PDI). En effet, l'aide totale reçue par le pays s'est accrue de 4,0% entre 2018 et 2019 passant ainsi de 1 489,19 millions USD à 1 548,72 millions USD, soit 907,41 Mds FCFA contre 827,96 Mds FCFA en 2018 (DGCOOP, juin-2020). Ces financements qui se composent de 65,6% de dons et de 34,4% de prêts proviennent de partenaires multilatéraux (64,5% de l'aide totale), bilatéraux (30,6% de l'aide) et des contributions d'ONG (4,9% de l'aide). La gestion de projet s'impose effectivement encore aujourd'hui comme un processus indispensable à l'acheminement de l'aide internationale (Brière *et al.*, 2016). En règle générale, les PDI visent à réduire la pauvreté (Ika et Donnelly, 2017) et à fournir des biens ou des services destinés à un usage public dans tous les pays « pauvres » du monde (Diallo et Thuillier, 2004, 2005). En dépit de tous ces enjeux, les résultats de ces PDI sont mitigés dans le meilleur des cas, et quasi insignifiants dans le pire des cas. Par exemple, au Burkina Faso, en 2019, sur un total de 227 PDI évalués, seuls 49,34% présentent des performances satisfaisantes (ou réussis) (Rapport 2019). De même, les conclusions de la première revue 2018 du portefeuille de PDI financés par la Banque Mondiale au Burkina Faso révèlent qu'environ 29,41% seulement des projets sont performants. Ce constat engage alors chercheurs et praticiens sur la question du succès ou de l'échec des PDI.

Ceci dit, des travaux ont récemment montré que l'une des raisons de l'échec des projets serait liée à l'opportunisme (Crosno et Dahlstrom, 2008 ; Wang et Yang, 2013 ; Um et Kim, 2018 ; Wang et al., 2019). Alors que le caractère singulier et éphémère des PDI et la nature très transactionnelle de la gestion de ces projets (Diallo et Thuillier, 2004, 2005) le rendent inévitable (Turner et Müller, 2003). Le concept de l'opportunisme (*opportunism*)- définit comme la recherche de l'intérêt personnel avec ruse (Williamson, 1985) - n'est peut-être pas nouveau, mais il ne constitue que depuis peu un sujet de recherche en gestion de projet. Ce qui

justifie le fait que ses effets sont encore moins bien connus. Nonobstant, un lien négatif entre l'opportunisme et le succès des projets peut être, en théorie, supposé (Williamson, 1985). Des recherches de terrain ont effectivement mesuré ce lien (Um et Kim, 2018 ; Boukendour, 2007 ; Mitropoulos et Howell, 2001). Une telle relation a été récemment démontrée (Wang *et al.*, 2019), indiquant que, quel que soit le stade dans lequel se trouvent les projets, l'opportunisme a toujours un effet négatif sur leur performance.

Ainsi, pour se prémunir de l'opportunisme, la théorie des coûts de transaction préconise le recours à des mécanismes de gouvernance (Williamson, 1985). En cela, les recherches qui ont tenté de mettre au jour les déterminants d'une gouvernance efficiente se sont donc multipliées ; et ont abouti à un consensus quant au fait qu'une structure de gouvernance est constituée de deux (02) éléments : un contrat formel (gouvernance contractuelle) et une dimension relationnelle d'origine sociale (gouvernance relationnelle) qui vient compléter le contrat (Haq et al., 2019 ; Mandard, 2012). Effectivement, les liens entre mécanismes de gouvernance et opportunisme sont désormais empiriquement bien établis (Xue *et al.*, 2016 ; Wang *et al.*, 2019). Cependant, les conclusions des travaux actuels convergent sur des avis peu consensuels (Haq *et al.*, 2019 ; Wang *et al.*, 2019 ; Lu *et al.*, 2015 ; Xue *et al.*, 2016 ; Huo *et al.*, 2016). En fait, alors que pour la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985) et certains auteurs (Liu *et al.*, 2009 ; Xue *et al.*, 2016 ; Huo *et al.*, 2016 ; Um et Kim, 2018), la gouvernance contractuelle est négativement associée à l'opportunisme, pour d'autres, c'est plutôt la gouvernance relationnelle qui aurait un impact négatif significatif sur l'opportunisme (Wang *et al.*, 2019 ; Tangpong, Hung, et Ro, 2010). Les causes de ces résultats mitigés sont notamment à rechercher dans la non prise en compte du contexte socioculturel, alors que plusieurs auteurs reconnaissent que la culture influence l'efficacité des mécanismes de gouvernance (Handley et Angst, 2015 ; Bstieler et Hemmert, 2015 ; Wang et al., 2019). Dans le même ordre d'idées, en ce qui concerne la relation entre la gouvernance contractuelle et la gouvernance relationnelle, les controverses sont légions. A titre d'exemple, alors que pour les uns ces deux mécanismes de gouvernance sont complémentaires (Poppo et Zenger, 2002 ; Ferguson *et al.*, 2005 ; Liu *et al.*, 2009 ; Goo *et al.*, 2009 ; Luo, Liang, et Ma, 2013 ; Huang, Cheng, et Tseng, 2014 ; Haq *et al.*, 2019), d'autres par contre militent en faveur de leur substituabilité (Bstieler et Hemmert, 2015).

Par conséquent, cette recherche a pour objectif de tester un modèle qui intègre la gouvernance contractuelle, la gouvernance relationnelle, l'opportunisme et la culture en vue d'examiner leurs relations en privilégiant une approche causale. Si chacun de ces concepts a en effet engendré de son côté une abondante littérature, il convient de relever qu'ils ont rarement été associés au sein d'un même et seul modèle. La recherche s'alimente des données d'une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de convenance de 52 coordonnateurs de projets au Burkina Faso.

La suite du présent article sera organisée en quatre sections. La première présente le cadre d'analyse et les hypothèses de l'étude. La deuxième traitera des aspects méthodologiques. L'analyse de nos résultats fera l'objet de la troisième section. La section quatre sera réservée à la discussion des résultats.

1. REVUE CONCEPTUELLE

1.1. CARACTERISTIQUES DES PROJETS INTERNATIONAUX

Les projets de développement international (PDI) sont des projets à but non lucratif portés par les autorités des pays en développement pour sortir leurs économies du sous-développement ou des difficultés ponctuelles ; ils sont majoritairement financés par l'appui bilatéral et multilatéral et concernent les différents secteurs qui couvrent les prérogatives gouvernementales (Ika et Hodgson, 2014). Ces projets, qui sont financés par des prêts ou des subventions selon les lignes directrices très précisent, se situent dans des environnements caractérisés par une gestion axée sur les résultats et une reddition des comptes pour les donateurs, les organisations qui exécutent les projets, les communautés bénéficiaires et les autres intervenants clés (Brière *et al.*, 2016, p.17). Ils fonctionnent dans un cadre normatif formel très développé (Baccarini, 1999), avec une autonomie relative quant à leurs interventions, leurs délais et les résultats finaux qu'elles présenteront à leurs bailleurs de fonds (Ika, 2007). Dans le même sillon, les PDI suivent, quels que soient les bailleurs de fonds, des processus transactionnels codifiés par les institutions prêteuses pour garantir un minimum de rigueur et de transparence dans l'exécution des tâches, la passation des marchés et l'attribution des contrats (Diallo et Thuillier, 2005). Par exemple, tous les grands projets d'infrastructures financés par la Banque mondiale doivent être soumis à des procédures d'appel d'offres international dont l'objectif est de garantir la transparence des marchés publics (Ika, 2015). Par conséquent, traiter un projet de développement international comme un projet standard demeure

une erreur fréquente (Brière *et al.*, 2016). Par ailleurs, cinq «stakeholders» sont concernés directement par les processus transactionnels en gestion de PDI à savoir le coordonnateur national du projet, le task manager, le supérieur hiérarchique du coordonnateur national, l'équipe de projet et les firmes (Diallo et Thuillier, 2005). Parmi ces acteurs, le coordonnateur de projet est celui qui dirige l'équipe de projet, gère les relations entre l'Etat (supérieur hiérarchique), l'institution financière (agence multilatérale ou bilatérale), mais aussi entre les intervenants externes et le projet (bureaux d'études, consultants, entreprises, etc.). De ce fait, il bénéficie d'une position privilégiée et peut avoir des motivations personnelles qui l'incitent à privilégier un comportement notoirement bénéfique à sa carrière (Diallo et Thuillier, 2004).

1.2. MECANISMES DE GOUVERNANCE : CONTRACTUEL ET RELATIONNEL

La gouvernance est au carrefour de plusieurs champs disciplinaires. Elle a porté davantage sur les entreprises que sur les projets. Dans ce sillage, Cabane (2018, p. 45) la définit comme « un système permettant la défense de l'intérêt social, la conduite, la gestion, le contrôle et la pérennité de l'entreprise, précisant les pouvoirs, les responsabilités et les relations des actionnaires et des dirigeants, et s'assurant que les objectifs de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes sont bien pris en compte ». Sur cette base, certains auteurs soutiennent que la gouvernance de projet est étroitement liée à la gouvernance d'entreprise (Müller et Turner, 2003 ; Müller, 2009). Cependant, il existe certaines limites quant à l'applicabilité des théories de la gouvernance d'entreprise à la gouvernance de projet (Musawir et al., 2017). Car la relation entre le projet et son organisme de financement (bailleurs de fonds) peut ne pas toujours être directement comparable à la relation entre une organisation et ses investisseurs (Musawir et al., 2017). Mais jusque-là, la définition du concept de gouvernance des projets et ses principales origines demeurent ambigües (Ahola et al., 2014). Par essence, le concept de gouvernance repose essentiellement sur les mécanismes d'administration et son objectif ultime est de créer les conditions d'une action collective et ordonnée (Stoker, 1998). Se basant sur les avis de treize praticiens et de deux universitaires, Bekker et al. (2008) proposent de définir la gouvernance de projet comme *un ensemble de systèmes de gestion, de règles, de protocoles, de relations et de structures qui fournit un cadre dans lequel les décisions sont prises pour favoriser la réalisation du projet*. Plus simplement, la gouvernance de projet est la façon dont les projets sont pilotés (Müller et Martinsuo, 2015). Ainsi, les mécanismes de gouvernance se rapportent aux méthodes formelles ou aux relations informelles utilisées pour

contrôler le comportement, entretenir la coopération et régir les relations des différents participants (Liu et al., 2009). En cela, la gouvernance contractuelle et la gouvernance relationnelle sont les mécanismes de gouvernance principalement décrits dans la littérature récente (Haq et al., 2019 ; Lu et al., 2015 ; Addae-Boateng et al.,2015).

1.2.1. Gouvernance contractuelle

La gouvernance contractuelle encore appelée mécanismes transactionnels, contrats formels, écrits ou explicites a trait aux accords juridiques contraignants et détaillés spécifiant les obligations et les rôles de deux parties (Ferguson *et al.*, 2005). Elle vise à coordonner les activités entre partenaires et à prévenir les comportements opportunistes par la création d'un ensemble de comportements acceptables mutuellement convenus et juridiquement contraignants. En cela, le contrat contribue à établir des gardes fous qui encadrent le comportement des parties, sans pour autant donner l'assurance qu'elles adopteront toujours des comportements coopératifs (Brousseau et Glachant, 2000). Dans le cas par exemple de la relation vendeur-acheteur, un contrat doit énoncer clairement les livrables et les résultats attendus, y compris tout transfert de connaissances entre les parties contractantes (PMI, 2018). Dans les projets de développement international, un simple accord entre intervenants, par exemple une simple non-objection du chargé de projet sur une liste courte de soumissionnaires potentiels pour un appel d'offres, peut être considéré comme un « contrat » entre acteurs, contrat qui formalise une « transaction » entre ces mêmes acteurs (Diallo et Thuillier, 2004). De leur côté, Lu *et al.* (2015) précisent qu'un contrat, dans le cas des projets de construction, détermine les résultats à livrer dans les délais et selon le budget impartis, décrit en détail les rôles et responsabilités de chaque partie et spécifie les procédures de contrôle ainsi que les sanctions dans le cas échéant. En somme, l'existence de contrats permet aux membres du projet d'agir de sorte à ce que leurs comportements soient en cohérence avec les objectifs stratégiques du projet (Um et Kim, 2018).

1.2.2. Gouvernance relationnelle

La prise en compte des hypothèses comportementales plus réalistes de Williamson (1975, 1985)- rationalité limitée et possibilité de manipulation stratégique de l'information- débouche sur une reconnaissance de l'incomplétude de tout contrat (Baudry, 1992). Ainsi, en sciences de gestion, l'idée que tout dispositif de gouvernance comporte une dimension relationnelle semble à présent largement partagée (Mandard, 2012). A cet effet, la littérature

recèle une multitude d'études qui se sont intéressées à la gouvernance relationnelle comme une forme alternative aux contrats (Poppo et Zenger, 2002 ; Granovetter, 1985 ; Dyer et Singh, 1998). Celles-ci se focalisent notamment sur le renforcement des liens sociaux plutôt que sur des contrats formels et écrits (Zhang *et al.*, 2019 ; Haq *et al.*, 2019). Elle est informelle et non contraignante (Lu et al., 2015). Ses effets se reflètent à travers les normes relationnelles et la confiance. Les normes relationnelles sont, à la lumière de la littérature, de trois ordres : la solidarité, l'échange d'informations et la flexibilité. La solidarité suppose une entente bilatérale selon laquelle une valeur élevée est accordée à la relation (Heide et John, 1992, p. 36) ; l'échange d'informations résulte d'une entente bilatérale selon laquelle toutes les informations utiles aux deux parties sont partagées de façon proactive, fréquente et informelle (Müller et Martinsuo, 2015) ; et la flexibilité a trait à l'adaptation aux changements imprévisibles qui surviennent au cours du projet (Haq *et al.*, 2019). Quant à la confiance, elle est considérée comme le socle de la gouvernance relationnelle (Wang *et al.*, 2019). Selon Diallo et Thuillier (2005), la confiance fluidifie les processus de négociation, permet d'alléger les procédures et le contrôle, et d'une façon générale diminue les coûts de transaction. Elle se définit comme une conviction ou une certitude partagée par les différentes parties selon laquelle aucun des partenaires n'agira de manière opportuniste ou malhonnête et n'essaiera d'exploiter les faiblesses de l'autre au nom de la satisfaction de son intérêt personnel (Brulhart et Favoreau, 2006).

1.3. LE CONCEPT D'OPPORTUNISME

Selon le postulat de la théorie de la rationalité limitée de Simon, les individus manquent d'information, sont confrontés à l'incertitude et leurs capacités cognitives sont limitées (Saussois, 2012, p. 94). Ces limites que l'on reconnaît aux capacités cognitives des individus font qu'ils prennent des décisions satisfaisantes plutôt que des décisions idéales ou optimales. Et c'est cette hypothèse qui explique pourquoi les contrats sont forcément incomplets (Saussois, 2012, p. 94). Cette incomplétude favorise les comportements « déviants » des acteurs en leur laissant la possibilité d'exercer leur opportunisme lorsque certaines situations ou conjonctures non prévues dans le contrat se présentent (Lagmango, 2020). Le concept d'opportunisme est ancré dans la théorie des coûts de transaction (Chaudhry, 2020). Il en est une composante principale, et les travaux de Williamson (1985) sur la théorie des coûts de transaction sont généralement mobilisés pour l'analyse du concept (Benjelloun et Balambo, 2016). Le

comportement opportuniste définit un acte au cours duquel un acteur lié contractuellement à un partenaire engendre unilatéralement et délibérément un préjudice à ce dernier et met en péril la finalité initiale de la relation (par exemple, lors d'un partenariat public-privé en matière de logements sociaux, l'acteur privé réduit le montant initial des investissements ou la gamme des services offerts, l'acteur public fixe à la baisse le nombre de logements à construire) (Moszoro, 2013, p. 89). Dans leur grande majorité, les chercheurs concernés par ce thème de recherche s'alignent sur la définition élaborée par Williamson (1985) selon laquelle l'opportunisme se définit comme la recherche de l'intérêt personnel avec ruse. En clair, l'opportunisme concerne la motivation à agir et repose sur la recherche d'intérêt personnel stratégique par le moyen de la tromperie ou, le plus souvent, par la divulgation d'informations incomplètes ou dénaturées (Saussois, 2012, p. 94 ; Rouleau, 2007, p. 103). Il est considéré comme un comportement destructif des relations (Benjelloun et Balambo, 2016) et une forme de transgression c'est-à-dire toute action ne respectant pas une obligation et ne se conformant pas aux normes, lois et règles éthiques (Gauthier et Turmel, 2019 ; Lagmango, 2020).

1.4. NOTION DE CULTURE : CHOIX DE LA DIMENSION COLLECTIVISME

La culture revêt une importance capitale en management de projets internationaux. Ces derniers sont en effet financés par des pays dit développés, et mis en œuvre dans des pays en développement aux différences culturelles très marquées (voir par exemple Muriithi et Crawford, 2003). Hofstede (1987, 1993) est considéré comme le pionnier du paradigme culturaliste, pour avoir mis en évidence la nécessité d'une prise en compte du facteur culturel dans les pratiques managériales. Bien que cette notion ait engendré une littérature abondante, l'on est loin d'en tirer une définition univoque. Pour Hofstede, celle-ci correspond à « *programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre* ». Sur cette base, la culture (nationale) est considérée comme apprise et non héritée ; et, est envisagée comme des valeurs et des normes pouvant être mesurées et ayant des impacts tout à fait prévisibles sur le comportement. Cette appréhension de la culture va générer par la suite des critiques. En effet, les chercheurs lui reprochent d'avoir une vision trop homogène (Tayeb, 2001) ; un ethnocentrisme supposé (Egnongo, 2015) ; ou de graves biais méthodologiques (Livian, 2011). Par conséquent, Iribarne (2008) propose une approche culturelle qui considère la culture comme un univers de sens. Par ailleurs, Badraoui *et al.* (2014), dans leur article théorique, ont proposé de définir la culture

comme un *cadre interprétatif à travers lequel les individus prennent conscience de leur propre comportement ; il s'agit d'un ensemble de valeurs et significations historiquement évoluées, apprises et partagées par les membres d'une communauté*. De façon opérationnelle, Fréchet (2003) définit la culture comme une *combinaison d'artefacts, des normes et des valeurs partagées par une unité sociale considérée ; ces normes, règles et valeurs ainsi partagées se traduisent par des comportements et des jugements qui sont tenus pour acquis par ceux qui y adhèrent*. Dans cette dynamique, la culture peut être perçue comme un ensemble de valeurs, de représentations et de croyances destinées à orienter les comportements individuels au sein d'un groupe (Kefi et Sarr, 2014). Par ailleurs, au niveau individuel, la culture correspond à un ensemble de « nœuds de compréhension bricolés par des individus à la fois artisans et dépositaires de leurs appartenances » (Livian, 2011). Quoiqu'il en soit, la plupart des chercheurs (Handley et Angst, 2015 ; Shore et Cross, 2005) utilisent les dimensions de cultures nationales élaborées par Hofstede, dont le «Collectivisme (vs individualisme)». Par exemple, sur un total de 43 études cross-nationales identifiées par Tsui *et al.* (2007), 32 emploient la dimension «Individualisme vs collectivisme». Particulièrement, dans une culture collectiviste, la valorisation du bien-être collectif l'emporte sur les intérêts individuels. Et, dans une étude antérieure, Muriithi et Crawford (2003) ont révélé que la culture africaine est marquée par le « collectivisme ». D'ailleurs, il est admis que les sociétés africaines comme le Burkina Faso sont en général des sociétés à culture collectiviste (voir par exemple Badraoui et al., 2014).

2. MODELE DE RECHERCHE ET HYPOTHESES

2.1. L'EFFET DE LA GOUVERNANCE CONTRACTUELLE SUR L'OPPORTUNISME

La théorie des coûts de transaction est généralement mobilisée pour justifier la mise en place de mécanismes de contrôle formels (Brulhart et Favoreu, 2006). L'influence de la gouvernance contractuelle sur l'opportunisme est conceptuellement fondée (Goo et al., 2009 ; Williamson, 1985), et empiriquement bien documentée (Huo et al., 2016 ; Luo et al., 2013 ; Lu et al., 2015 ; Haq et al., 2019 ; Wang et al., 2019). Selon les théoriciens des coûts de transaction, il existe une relation causale négative entre la gouvernance contractuelle et l'opportunisme. De là, la logique qui se dégage est celle suggérant qu'un arrangement contractuel créera des conditions favorisant la réduction des comportements opportunistes. Effectivement, plusieurs auteurs (Wang *et al.*, 2019 ; Haq *et al.*, 2019 ; Um et Kim ; 2018n ; Huo *et al.*, 2016 ; Xue *et al.*, 2016) ont établi empiriquement que la gouvernance contractuelle affecte négativement et

significativement l'opportunisme. Cependant, certains auteurs comme Lu *et al.* (2015) ont fait valoir qu'il n'y a pas de relation significative entre ces deux variables. Partant de là, l'on peut clairement observer que le consensus scientifique est beaucoup moins établi, et, il serait contre-productif d'ignorer le fait que la littérature n'est pas conclusive sur la question. Par conséquence, nous formulons l'hypothèse suivante :

H1 : *La gouvernance contractuelle affecte négativement l'opportunisme*

2.2. L'EFFET DE LA GOUVERNANCE FACE RELATIONNELLE SUR L'OPPORTUNISME

Un contrat explicite soit-il ne garantir une parfaite exécution de la transaction (Baudry, 1992). En raison de cette incomplétude, chercheurs et praticiens s'impliquent davantage dans la recherche d'autres moyens à même de limiter les comportements opportunistes (Huo et al, 2016). C'est alors que la gouvernance relationnelle s'est imposée comme une forme alternative aux contrats susceptible d'inhiber l'opportunisme. Les travaux pionniers de Lu *et al.* (2015) ont fait ressortir que la gouvernance relationnelle a un effet négatif, direct et significatif sur l'opportunisme. Cela dit, ces résultats prennent ainsi le contre-pied de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985) en montrant qu'il est beaucoup plus difficile de contrôler formellement l'opportunisme. On trouve d'ailleurs plusieurs travaux qui se sont intéressées aux effets de la gouvernance relationnelle sur l'opportunisme (Haq *et al.*, 2019 ; Tangpong, Hung, et Ro, 2010 ; Wang *et al.*, 2019). La logique qui se dégage de ces travaux est celle mettant en évidence l'existence d'une relation causale négative. Donc,

H2 : *La gouvernance relationnelle affecte négativement l'opportunisme*

2.3. RELATION ENTRE MECANISMES DE GOUVERNANCE : COMPLEMENTS OU SUBSTITUTS

La littérature ne livre pas de résultats empiriques probants sur la relation entre les deux mécanismes de gouvernance. Elle n'est d'ailleurs pas conclusive sur le sujet et continue de susciter des questions sur leur nature complémentaire ou substituable dans leur fonctionnement. Deux tendances se dégagent en effet de la littérature existante. Autant nous avons des auteurs qui soutiennent l'idée que les deux mécanismes sont des substituts (Corts et Singh, 2004 ; Dyer et Singh, 1998), nous avons d'autres qui arguent qu'ils sont complémentaires (Poppo et Zenger, 2002 ; Li et al., 2010 ; Ryall et Sampson, 2009 ; Lu *et al.*, 2015 ; Handley et Angst, 2015). L'étude la plus connue est bien sûr celle de Poppo et Zenger (2002) à qui revient le mérite d'avoir prouvé empiriquement que les contrats formels et la gouvernance relationnelle sont complémentaires. Selon ces deux auteurs, si les contrats sont davantage personnalisés, les

niveaux de normes établies et développées deviennent plus élevés ; les niveaux de gouvernance relationnelle sont plus élevés et la complexité contractuelle est accrue. De même, dans le contexte des projets, les arguments militent en faveur d'une complémentarité entre les deux mécanismes de gouvernance (Lu *et al.*, 2015 ; Luo et al., 2013).

Compte tenu des faits marquants sur la relation entre les deux mécanismes de gouvernance, nous sommes en droit de formuler les hypothèses suivantes :

H4a *: La gouvernance contractuelle affecte positivement la gouvernance relationnelle*.

H4b : *La gouvernance relationnelle affecte positivement la gouvernance contractuelle.*

H4c : *La gouvernance contractuelle et la gouvernance relationnelle fonctionnent comme des compléments.*

2.4. ROLE MODERATEUR DE LA CULTURE

La littérature en management comparé entre cultures montre que les cultures nationales influencent la gouvernance et la performance économique (Noorderhaven et Tidjani, 2001). Dans le même sillon, il est admis que la gestion de projet est influencée par la culture (Shore et Cross, 2005 ; Hofstede, 1983). En réalité, les traditions culturelles, politiques et sociales, dans de nombreux cas (notamment dans les pays africains), empêchent l'utilisation des procédures de gestion de projet à l'occidentale (Rondinelli, 1976). C'est pourquoi d'ailleurs certains auteurs recommandent fortement de prendre en compte la culture et de ne pas se faire des illusions dans l'adoption des concepts, outils et techniques de gestion de projet dans le contexte africain (Rondinelli, 1976), sous peine de les voir refuser parce qu'inutiles, incompréhensibles ou peu appropriées (Proulx et Brière, 2014). Empiriquement, l'étude de Handley et Angst (2015) s'avère une référence en ce sens qu'elle tente de cerner l'impact de la culture nationale sur la relation entre mécanismes de gouvernance et opportunisme dans les relations d'externalisation (sous-traitance). Les auteurs ont notamment examiné les effets individuels directs de la gouvernance contractuelle et de la gouvernance realtionnelle sur l'opportunisme et évalué le rôle modérateur de la culture sur cette relation. Leurs résultats revèlent que la gouvernance contractuelle est plus efficace dans les cultures individualistes, tandis que la gouvernance relationnelle est plus efficace dans les sociétés collectivistes. Or, les résultats d'une étude réalisée par Muriithi et Crawford (2003) en Afrique revèlent que la culture africaine est marquée, entre autres, par le « collectivisme » (par opposition à l'individualisme). Abondant dans le même sens, Badraoui *et al.* (2014) soulignent que la majorité des sociétés africaines

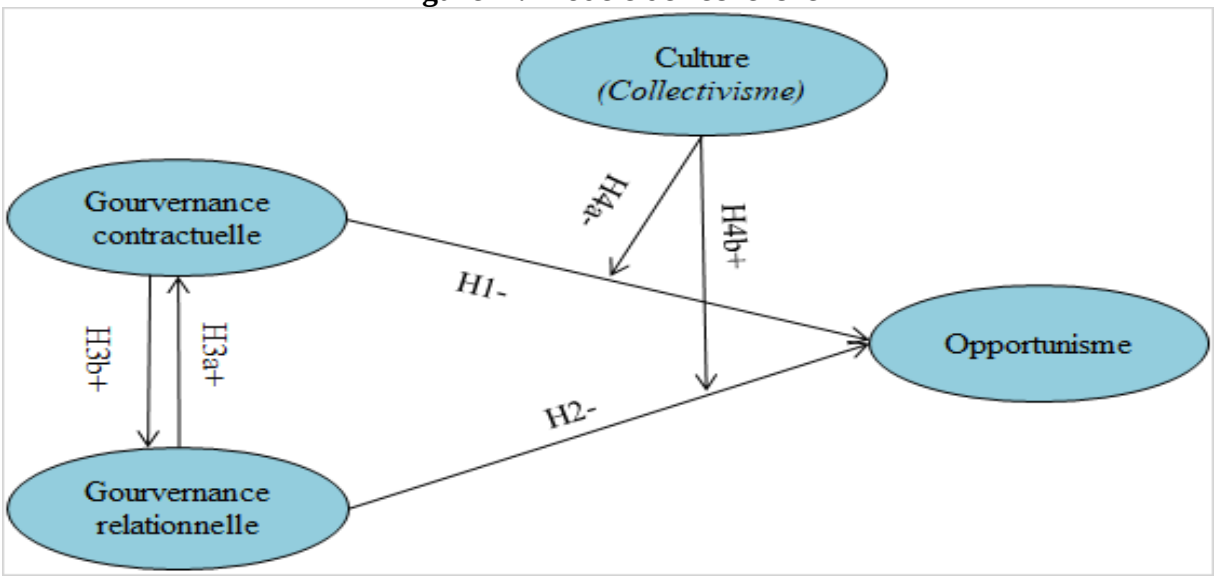
sont considérées comme des sociétés collectivistes. Ils citent en exemple le cas du Maroc, de la Zambie, de l'Egypte, de l'Ethiopie, du Cap-Vert, de l'Angola et du Burkina Faso. Par déduction, on peut alors supposer dans un tel contexte que la gouvernance relationnelle serait plus efficace pour limiter les comportements opportunistes contrairement à la gouvernance contractuelle (mécanisme de gouvernance par excellence des bailleurs de fonds). En effet, dans une culture collectiviste, les employés considèrent les intérêts organisationnels avant leurs intérêts personnels (Cullen et Parboteeah, 2005) ; et, la gestion est fortement sociale (Badraoui et al., 2014). De même, la fidélité dans une culture collectiviste est primordiale et remplace la plupart des normes et règlements de la société (Badraoui *et al.*, 2014). Du reste, comme le soulignent Ika, Diallo et Thuillier (2012), les contextes dans lesquels les PDI sont mis en œuvre sont les raisons pour lesquelles les approches standard de gestion de projet échouent souvent. Tenant compte du facteur culturel, il est possible de supposer la gouvernance relationnelle aura un effet négatif plus important sur l'opportunisme comparativement à la gouvernance contractuelle. Suite à l'ensemble des arguments ci-dessus évoqués, nous pouvons déduire les hypothèses suivantes :

H4a : *La culture collectiviste modère négativement la relation entre la gouvernance contractuelle et l'opportunisme.*

H4b : *La culture collectiviste modère positivement la relation entre la gouvernance relationnelle et l'opportunisme.*

La figure 1 donne une représentation graphique du modèle conceptuel proposé et les hypothèses.

Figure 1 : Modèle de recherche



3. METHODOLOGIE

Dans cette section, nous allons en premier lieu présenter l'échantillon et la procédure de collecte des données, en deuxième lieu les échelles de mesure des concepts et en troisième lieu la méthode d'exploitation des données.

3.1. ECHANTILLON ET PROCEDURE DE COLLECTE DES DONNEES PAR QUESTIONNAIRE

Cette étude a porté sur les projets de développement international (PDI), en cours d'exécution ou récemment clôturés, basés au Burkina Faso. Ce sont en fait des actions d'investissements publics ou de coopération technique exécutées pendant une période déterminée dans l'objectif de résoudre un problème de développement à travers la production de biens et/ou services ; la réalisation d'infrastructures socio-économiques ; le renforcement des capacités institutionnelles de l'administration ; et, le renforcement des capacités et des compétences des ressources humaines. L'étude s'est déroulée dans un contexte marqué par la pandémie de coronavirus. De ce fait, afin de maximiser les retours, l'administration du questionnaire était triple : par questionnaire papier, en version Word et en ligne. La version du questionnaire en ligne a été administrée via la plateforme « *Google Forms* ». A ce titre, l'adresse URL du questionnaire était fournie aux répondants par le biais d'un mail. La version papier était exigée par quelques répondants afin de se conformer aux procédures et pour plus de traçabilité. La collecte des données s'est déroulée de septembre 2020 à janvier 2021. En tout, 55 questionnaires ont été recueillis sur les 150 distribués. De ce nombre, 3 questionnaires ont été retirés des analyses à cause des réponses manquantes. L'échantillon final compte 52 répondants pour un taux de réponse de 35%. Ce taux relativement faible a été obtenu après des rappels, plusieurs appels téléphoniques et des audiences, c'est dire donc le contexte difficile dans lequel cette enquête s'est déroulée. En même temps, ce taux de réponse peut être considéré comme relativement satisfaisant du moment où, par exemple, malgré le recours au réseau de la Banque Mondiale par Diallo et Thuillier (2004), sur 600 coordonnateurs de projet africains à qui leur questionnaire a été envoyé, il en est ressorti un taux de réponse de 15%. En fait, les positions privilégiées, par rapport au contexte africain, que les coordonnateurs occupent font que ces derniers sont méfiants à l'endroit de toute enquête portant sur les activités qu'ils pilotent. Notre échantillon est composé de 90% d'hommes et de 10% de femmes. Comme l'indique le tableau 1 ci-dessous, 46% des répondants ont un âge compris entre 46 et 55 ans, 36,50% ont plus de 20 ans d'expérience et 92,30% ont un diplôme de deuxième ou troisième

cycle (Maîtrise, Master, DEA, DESS, Doctorat). Et les secteurs les plus représentés sont : agriculture (30,8%), développement rural (11,5%), travaux publics et la réforme (9,6%), réforme et gouvernance (9,6%), éducation (7,7%).

Tableau 1 : Caractéristiques descriptives des PDI et des coordonnateurs de projet

Secteur (n = 52)					
	%		**%**		**%**
Education	7,7	Réforme, Gouvernance	9,6	Communication et Télécommunication	5,8
Agriculture	30,8	Environnement et Ressources Naturelles	3,8	Développement urbain	5,8
Développement rural	11,5	Santé, Nutrition et Population	3,8	Transport	1,9
Développement social	5,8	Eau et Assainissement	1,9	Mines et Energie	1,9
				Travaux publics	9,6
Bailleurs de fonds (n = 52)					
	%		**%**		**%**
Banque Mondiale	25,0	BAD/FAD	9,6	ACDI	1,9
Union Européenne	9,6	PNUD	1,9	BID	9,6
USA	11,5	FIDA	3,8	AFD	1,9
Autres bailleurs (GIZ, BADEA, BOAD, Coopération suisse, Agence Australienne de Développement, etc.)					25
Coordonnateurs de projets (n = 52)					
Sexe (n = 52)		Homme	90,4%	Femme	9,6%
Age (n = 52)		26-35 ans	1,90%	46-55 ans	46,20%
		36-45 ans	26,90%	Plus de 55 ans	25,00%
Niveau d'étude (n = 52)		1er Cycle (BAC+2, Licence)	7,70%	2eme ou troisième Cycle (BAC+4, Master, DESS, DEA, Doctorat)	92,30%
Statut professionnel (n = 52)		Fonctionnaire	61,50%	Fonctionnaire détaché	19,20%
		Contractuel	19,20%	Autre	0%
Années d'expérience (n=52)		Moins de 1 an	5,80%	11 à 15 ans	11,50%
		1 à 5 ans	23,10%	16 à 20 ans	13,50%
		6 à 10 ans	9,60%	Plus de 20 ans	36,50%
Formation professionnelle suivie (n = 52)		Gestion de projet	17,30%	Droit	1,90%
		Sciences politiques	1,90%	Sciences de l'ingénieur	44,20%
		Management	17,30%	Autre	17,30%

3.2. MESURE DES CONCEPTS

Tous les items de mesure sont évalués sur une échelle de Likert à cinq points.

La gouvernance contractuelle (GC) **:** cette échelle est construite sur la base des travaux de Lu *et al.* (2015). Ces derniers ont conceptualisé la gouvernance contractuelle à travers trois dimensions : Eléments fondamentaux (*fundamental elements* : 4 items, α=0.880) *;* Eléments de changement (*change elements* : 3 items, α=0.746) *;* Eléments de gouvernance (*Governance elements* : 3 items, α=0.881). Toutefois, ils ont fait le choix d'appréhender le concept dans sa globalité ; les trois dimensions ont été alors agrégées dans une même échelle : exemples d'items pour ce construit : « Les contrats établis dans le cadre du projet définissent les risques, les droits, et les responsabilités pour chacune des parties » ou « Les contrats établis dans le cadre du projet déclinent les conditions de règlement des différends, litiges ou réclamations ».

La gouvernance relationnelle (GR) : elle a été conceptualisée comme l'agrégation de deux macro-dimensions : la confiance et les normes relationnelles (Heide et John, 1992 ; Poppo et Zenger, 2002 ; Lu et al., 2015 ; Haq et al., 2019). Lu *et al.* (2015) ont mesuré les normes relationnelles à travers 8 énoncés. Cette même configuration a été considérée par Haq *et al.* (2019). Quant à la confiance, des auteurs comme Haq *et al.* (2019) et Lu *et al.* (2015) s'appuient sur six (6) items (α=0,865 et α=0,882). Dans cette étude, cette échelle est fondée sur les travaux de Lu *et al.* (2015).

L'opportunisme : il est beaucoup plus abordé dans une configuration qui privilégie une composante unique. Pour son opérationnalisation en contexte de projet, plusieurs auteurs se sont appuyés sur l'échelle développée par Heide *et al.* (2007 ; α=0,87). A l'origine, l'échelle a été mise au point pour évaluer l'opportunisme dans la relation fournisseur-acheteur dans les entreprises. Dès lors, elle a fait l'objet d'une adaptation par Lu *et al.* (2015) dans le contexte des projets de construction avec un niveau d'homogénéité interne très intéressant (α=0,889) ; puis par Haq *et al.* (2019 ; α=0,761) et enfin, par Wang *et al.* (2019 ; α=0,90) dans le contexte des mégaprojets. Dans cette étude, la version adaptée par Lu *et al.* (2015) ; elle comporte quatre items auxquels nous avons ajouté quelques items pour tenir compte du contexte spécifique des PDI.

La Culture (collectivisme) : lorsqu'il s'agit d'opérationnaliser le concept de la culture nationale, on ne peut s'empêcher d'évoquer les travaux pionniers d'Hofstede (1980, 1994). Cependant, l'instrument développé par ce dernier ne permet pas de mesurer les dimensions culturelles au niveau individuel, mais plutôt au niveau national. Ainsi, s'inspirant des travaux d'Hofstede dont l'objet fut de faire ressortir les grandes caractéristiques des valeurs culturelles

nationales et d'en étudier les conséquences dans les pratiques managériales, Dorfman and Howell (1988) ont été les premiers à mettre au point un instrument afin de capter ces dimensions culturelles au niveau individuel. Dans le même sens, dans leur étude visant à examiner les influences des cultures nationales sur la gouvernance et la performance économique, Noorderhaven et Tidjani (2001) ont développé une échelle de mesure pour capter l'une des cinq dimensions d'Hofstede : le *Collectivisme (α=0,83).* Par ailleurs, le questionnaire développé par Dorfman et Howell (1988) a été validé par Hellmann (2000). Le questionnaire de ce dernier a fait l'objet d'une traduction de l'anglais vers le français et a été validé par Temimi (2011). Nous nous sommes ainsi servis de cette version française qui présente un coefficient alpha satisfaisant (*Collectivisme, α=0,79).* Exemples d'items : « Je me sens mal quand je ne suis pas en harmonie avec les gens qui m'entourent » ou « Le bien commun du groupe est plus important que les gains individuels ».

3.3. ANALYSE DES DONNEES

Le logiciel SPSS 25.0 a été, tout d'abord, utilisé pour les analyses en composantes principales (ACP) ; cela a permis de vérifier l'unidimensionnalité des construits. Par la suite, la méthode d'équations structurelles, notamment l'approche PLS a été jugée appropriée pour le test des hypothèses sous l'algorithme PLS-SEM intégré dans le logiciel XLSTAT 2016. Le choix de cette approche par rapport aux méthodes de maximum vraisemblance réside dans le fait que la taille de notre échantillon de 52 observations est relativement petite et compte tenu du caractère exploratoire de la recherche. En ce sens, nous avons utilisé la technique statistique du « Bootstrap » (avec 5000 observations) pour nous affranchir de l'hypothèse de normalité des données et pour obtenir des coefficients robustes (Mbengue et Sané, 2013). C'est la méthode ayant également permis d'évaluer la significativité des coefficients. Suivant cette approche, nous avons calculé des indices de fiabilité et de validité des variables d'opérationnalisation et évaluer le modèle structurel réflexif. Dans les détails, la fiabilité composite (Composite Reliability) du modèle de mesure a été évaluée grâce à l'alpha de Cronbach et au Rhô de Dillon-Goldstein (ρ de D.G.). Ce dernier est un meilleur indicateur pour juger de l'unidimensionnalité ; et, une valeur supérieure à 0,7 est recommandée (Sarstedt et al., 2017). De même, un α de Cronbach supérieur à 0,7 est recommandé (Henseler et al., 2016), mais un α compris entre 0,6 et 0,7 est acceptable pour une recherche à caractère exploratoire (Hair *et al.*, 2019). En outre, la validité convergente est examinée grâce à la variance moyenne extraite ou Average Variance

Extracted (AVE), tandis que la validé discriminante est examinée en comparant la racine carrée de l'AVE de chaque construit et ses corrélations avec les autres variables latentes (Fornell et Larcker, 1981). La validité convergente des mesures est assurée pour une AVE supérieure à 0,5 (Fornell et Larcker, 1981). Et pour la vérification de l'existence d'un effet modérateur, nous avons adopté l'approche de Chin *et al.* (1996) qui suppose qu'il y a modération si le coefficient β de la variable multiplicative est significatif et si le coefficient R^2 de la seconde régression est supérieur à la première.

4. RESULTATS

Cette section est consacrée aux résultats de l'examen des qualités psychométriques des variables d'opérationnalisation des concepts, de la validation du modèle de mesure et du test des hypothèses (estimation du modèle structurel).

4.1. RESULTATS DE LA VALIDATION DES ECHELLES

Le tableau 2 ci-dessous présente un résumé des résultats des ACP réalisée sur la base de 52 observations sous SPSS 25. Elles ont permis de ne retenir que les items qui sont suffisamment corrélés à leur facteur et présentant des communalités supérieures à 0,5 (Hair *et al.*, 2012). De plus, les structures factorielles retenues permettent d'avoir un pourcentage correct de variance expliquée supérieure à 60% (Hair *et al.*, 2019) associé à des valeurs de α de Cronbach supérieures à 0,7 (Henseler et al., 2016). Toutefois, la variable culture (collectivisme) présente un α proche de 0,6 qui est acceptable compte tenu du caractère exploratoire de cette étude. De la même façon, nous avons accepté le facteur « opportunisme » pour lequel la variance expliquée est de 48,659%.

Tableau 2 : Les caractéristiques des échelles de mesures retenues pour les traitements

Dimensions	Nombre d'items	α de Cronbach	Variance expliquée	KMO Signification de Bartlett
Gouvernance Contractuelle	4	0,798	63,125	0,708 (0,000)
Gouvernance Relationnelle	5	0,817	80,903	0,709 (0,000)
Culture (Collectivisme)	3	0,563	58,116	0,533 (0,000)
Opportunisme	5	0,732	48,659	0,611 (0,000)

4.2. RESULTATS DE L'ANALYSE CONFIRMATOIRE

L'analyse factorielle confirmatoire est utile pour valider les structures factorielles issues de l'analyse exploratoire (Lacroux, 2009). A ce titre, les analyses basées sur la méthode PLS-SEM commencent par une appréciation du modèle de mesure (Hair et al., 2019) ; et ce n'est

qu'après avoir jugé de sa qualité que l'on procède à l'évaluation du modèle structurel (Henseler *et al.*, 2016). Ceci dit, comme le montre le tableau 3, toutes les contributions factorielles (loadings) sont proches de 0,7 ou dépassent le seuil recommandé de 0,708 (Hair *et al.*, 2019). Concernant la fiabilité composite du modèle de mesure évaluée au moyen de l'α de Cronbach et du ρ de Dillon-Goldstein (D.G.), on constate que toutes les valeurs sont supérieures aux limites recommandées de 0,7, excepté la variable culture où le α est égal à 0,579. Cependant, compte tenu du caractère exploratoire de cette recherche, nous l'avons retenue (Robinson *et al.*, 1991 ; Hair *et al.*, 2019). Ainsi, les coefficients alpha varient de 0,579 à 0,824 et ceux de ρ de D.G. de 0,781 à 0,877. En conclusion, les variables présentent une fiabilité satisfaisante (Hair *et al.*, 2019). En outre, comme le montre le tableau 3, toutes les valeurs de l'AVE atteignent sensiblement le seuil de 0,50 ; elles sont comprises entre 0,495 et 0,590. Par conséquent, les conditions de validité convergente sont remplies. Enfin, comme le montre le tableau 4, les valeurs des corrélations carrées sont inférieures aux AVE, autrement, chacune des racines carrées des AVE est supérieure à chacune des corrélations inter-construits et même des racines carrées inter-construits. Toute chose qui suggère que les conditions de validité discriminante sont remplies (Fornell et Larcker, 1981). Les tableaux 3 et 4 donnent respectivement la qualité psychométrique des variables de mesures dans le cadre de l'approche PLS-SEM et la validité discriminante des construits.

Tableau 3 : Fiabilité des variables latentes

Variables latentes	Loadings	α de Cronbach	Rho de D.G.	AVE
Gouvernance Contractuelle				
CG_2	0,738	**0,768**	**0,854**	**0,590**
CG_3	0,737			
CG_5	0,888			
CG_9	0,695			
Gouvernance Relationnelle				
GR_4	0,805	**0,824**	**0,877**	**0,580**
GR_6	0,748			
GR_7	0,804			
GR_13	0,766			
GR_15	0,678			
Opportunisme				
OP_5	0,648	**0,745**	**0,831**	**0,495**
OP_6	0,799			
OP_8	0,735			
OP_10	0,666			
OP_12	0,660			

Culture (Collectivisme)				
CC_1	0,721	**0,579**	**0,781**	**0,529**
CC_2	0,723			
CC_6	0,738			

Tableau 4 : Validité discriminante (Corrélations carrées < AVE)

Variables latentes	**1**	**2**	**3**	**4**	**AVE**
Gouvernance Contractuelle					0,590
Gouvernance Relationnelle	0,125				0,580
Culture (Collectivisme)	0,000	0,002			0,529
Opportunisme	0,122	0,294	0,090		0,495
Moyenne Communalités (AVE)	0,590	0,580	0,529	0,495	**0**

4.3. LE TEST DU MODELE DE RECHERCHE

4.3.1. Examen des variables du modèle

Avant de tester le modèle à l'étude, nous avons vérifié que les corrélations entre les variables supposées liées entre elles dans notre modèle existent et sont significatives. Ainsi, à la lecture du tableau 5, nous pouvons remarquer que la gouvernance contractuelle (r =-0,303), la gouvernance relationnelle (r=-0,499) et la culture (collectivisme) (r=0,290) sont toutes corrélées à l'opportunisme. Par ailleurs, aucun lien significatif (r=0,201) n'a été établi entre la gouvernance contractuelle et la gouvernance relationnelle. Ce résultat vient infirmer nos hypothèses **H3a** et **H3b** qui supposaient l'existence d'une influence mutuelle entre les deux mécanismes de gouvernance. Par conséquent l'hypothèse **H3c** est rejetée. Le tableau 5 suivant résume les caractéristiques essentielles du modèle :

Tableau 5 : Description des variables du modèle

	Moyenne	**Ecart type**	**1**	**2**	**3**	**4**
Gouvernance Contractuelle	4,298	0,812				
Gouvernance Relationnelle	4,165	0,614	**0,201**			
Opportunisme	2,961	0,923	**-,303***	**-,499****		
Culture (Collectivisme)	4,468	0,486	**-0,061**	**0,060**	**,290***	

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

4.3.2. Les résultats du modèle structurel (test des effets directs)

D'après le tableau 6 ci-dessous, notre première hypothèse (**H1**) a été rejetée, à savoir que la gouvernance contractuelle n'a aucun lien négatif significatif avec l'opportunisme (β = -0,166 ; t = -0,420 ; p = 0,162 ; f^2 = 0,042). Par contre, notre deuxième hypothèse (**H2**) a été confirmée, puisque la gouvernance relationnelle a un lien négatif, direct et significatif avec l'opportunisme

(β = -0,499 ; t = -4,251 ; p = 0,000 ; f² = 0,377). Par ailleurs, comme nous pouvons le constater, la culture (collectivisme) a un impact positif significatif sur l'opportunisme (β = 0,320 ; t = 2,913 ; p = 0,005 ; f² = 0,177).

Tableau 6 : Résultats du test du modèle (les effets directs)

Relations	**β**	**Erreur standard**	**t**	**p**	**R²**	***f²***
Gouvernance Contractuelle ->Opportunisme	-0,166	0,117	-0,420	**0,162**	0,424	0,042
Gouvernance Relationnelle ->Opportunisme	-0,499	0,117	-4,251	**0,000**		0,377
Culture collectiviste -> Opportunisme	0,320	0,110	2,913	**0,005**		0,177

4.3.3. Le test des effets modérateurs

Nous avons testé les effets modérateurs, en introduisant deux variables multiplicatives représentant d'une part, l'effet d'interaction entre la gouvernance contractuelle et la culture et d'autre part, l'effet d'interaction entre la gouvernance relationnelle et la culture, de telle sorte que ces nouvelles variables soient mesurées par le produit des indicateurs de chaque mécanisme de gouvernance et de la culture. Par la suite, nous avons procédé à la comparaison entre les résultats des analyses du modèle avec effets modérateurs (Figure 3 et figure 4) et les résultats des analyses du modèle d'effets directs sans les effets modérateurs (tableau 6). Cette comparaison a porté notamment sur les coefficients β et les R² des deux modèles conformément à l'approche de (Chin, Marcolin, et Newsted, 1996).

Les coefficients de la figure 3 montrent que la gouvernance contractuelle n'a aucun impact négatif significatif sur l'opportunisme (β = -0,147 ; t = -1,420 ; p = 0,214 ; f² = 0,034) contrairement à la gouvernance relationnelle qui a une influence négative significative sur l'opportunisme (β = -0,462 ; t = -3,899 ; p = 0,000 ; f² = 0,323). De même, il apparait un effet direct positif significatif de la culture sur l'opportunisme (β = 0,298 ; t = 2,714 ; p = 0,009 ; f² = 0,157), alors que l'effet d'interaction entre la gouvernance contractuelle et la culture sur l'opportunisme n'est pas significatif (β = 0,165 ; t = 1,457 ; p = 0,152 ; f² = 0,045). Dans ce modèle, le coefficient de détermination R² est égal à 0,442. On constate enfin que, même si le coefficient de détermination de la deuxième régression est supérieur à la première (0,442 > 0,424), le coefficient de régression de l'effet d'interaction n'est cependant pas significatif (β= 0,165). Par conséquent, notre hypothèse **H4a** est rejetée.

La figure 4 présente les résultats du test de l'effet modérateur de la culture sur la relation entre la gouvernance relationnelle et l'opportunisme. Nous pouvons remarquer que la

gouvernance contractuelle n'a aucun effet négatif significatif sur l'opportunisme (β = -0,142 ; t = -1,216 ; p = 0,230 ; f² = 0,031). Par contre, la gouvernance relationnelle a un impact négatif significatif sur l'opportunisme (β = -0,446 ; t = -3,823 ; p = 0,000 ; f² = 0,311). De même, la culture a un effet direct positif significatif sur l'opportunisme (β = 0,260 ; t = 2,369 ; p = 0,022 ; f² = 0,1119). Dans ce modèle, la variable d'interaction entre la gouvernance relationnelle et la culture est liée positivement à l'opportunisme (β = 0,228 ; t = 1,992 ; p = 0,052 ; f² = 0,084). De même, le coefficient de détermination R^2 est égal à 0,459. Enfin, on constate que le coefficient de détermination est supérieur à celui du modèle structurel de base (0,459 > 0,424), le coefficient de régression de l'effet d'interaction est significatif au seuil de 10% (β = 0,228 ; p = 0,052) et que le coefficient de régression de la gouvernance relationnelle dans ce modèle est supérieur à celui du modèle d'effets directs (-0,444 > -0,4999). Par conséquent, notre hypothèse **H4b** est acceptée.

Figure 2 : Effet modérateur de la culture (collectivisme) sur la relation entre la gouvernance contractuelle et l'opportunisme

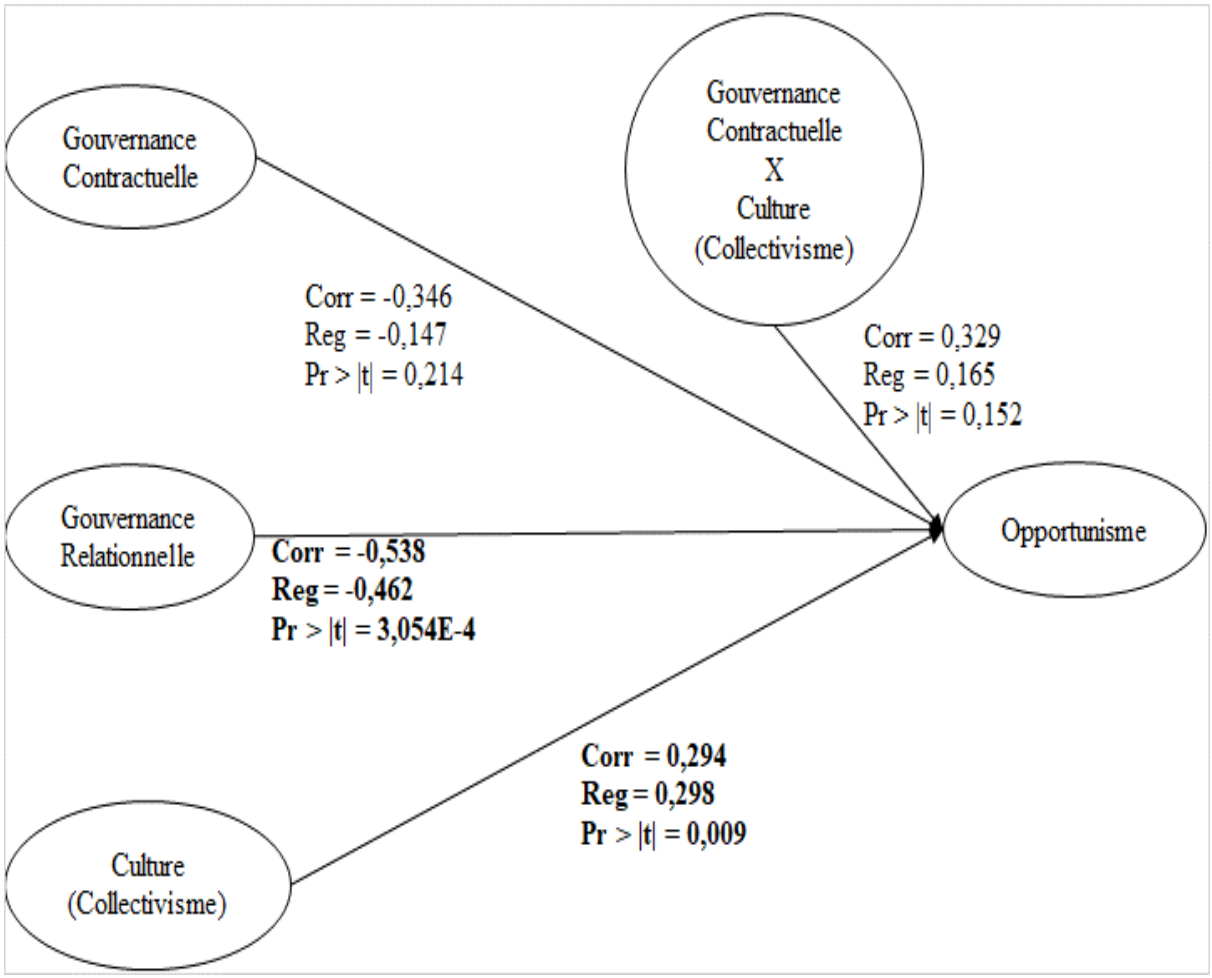
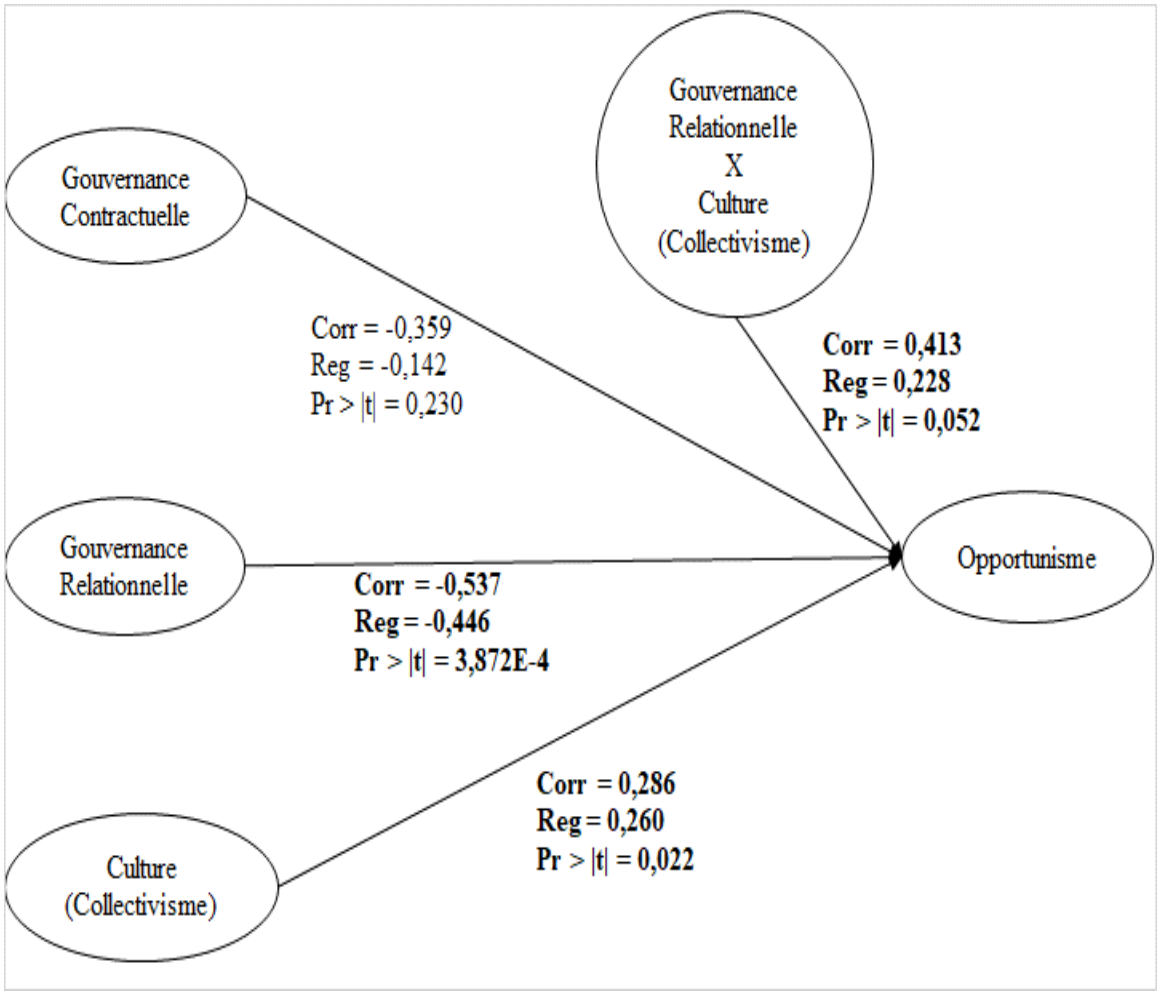


Figure 3 : Effet modérateur de la culture (collectivisme) sur la relation entre la gouvernance relationnelle et l'opportunisme



5. DISCUSSION

Rappelons que cette étude avait pour objectif de tester les effets directs de la gouvernance contractuelle et de la gouvernance relationnelle sur l'opportunisme et d'évaluer le rôle modérateur de la culture sur ces relations.

D'abord, contrairement à l'une de nos hypothèses principales, la gouvernance contractuelle n'influe pas sur l'opportunisme (β = -0,166 ; p = 0,162). Ce résultat est conforme à celui observé par Lu *et al.* (2015) qui ont trouvé que la gouvernance contractuelle est plutôt efficace pour accroître les chances de réussite des projets, mais pas pour limiter les comportements opportunistes. Ce résultat prend ainsi le contre-pied de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985). Il est également contraire à ceux trouvés par Xue *et al.* (2016), Haq *et al.* (2019), Wang *et al.* (2019). Cela dit, la gouvernance contractuelle qui caractérise les

PDI depuis plus de 50 ans se révèle être peu efficace face aux transgressions, notamment l'opportunisme. En outre, nos résultats indiquent une relation négative, significative et directe entre la gouvernance relationnelle et l'opportunisme (β = -0,462 ; p = 0,000). Ils rejoignent ainsi ceux de Lu *et al.* (2015), Haq *et al.* (2019) et Wang *et al.* (2019) qui constataient une relation causale négative entre les deux variables. Cependant, ils contrastent avec ceux de Xue *et al.* (2016) qui soutenaient, dans le contexte des mégaprojets, que les effets de la gouvernance relationnelle sur l'opportunisme sont négligeables. Ceci dit, si les PDI cherchent à réduire l'opportunisme, alors la confiance et les normes relationnelles sont des moyens efficaces. Par ces mécanismes, il est en effet possible de réduire les coûts de transaction entre acteurs des projets financés par les institutions multilatérales qui demeurent élevés (Diallo et Thuillier, 2005). Ensuite, nos résultats appuient la logique selon laquelle les deux mécanismes de gouvernance sont à envisager comme des substituts et non des compléments. En effet, aucune corrélation n'a été observée entre la gouvernance contractuelle et la gouvernance relationnelle (r=0,201). Ces résultats rejoignent ceux de (Corts et Singh, 2004 ; Dyer et Singh, 1998). Ils sont cependant contraires à ceux observés par Lu *et al.* (2015), Haq *et al.* (2019), Poppo et Zenger (2002) et Handley et Angst (2015). Nos résultats supposent que dans le contexte qui est celui des PDI, la gouvernance relationnelle peut remplacer la gouvernance contractuelle et vice versa. Enfin, nos résultats permettent de soutenir que la culture collectiviste modère la relation entre la gouvernance relationnelle et l'opportunisme. Cependant, aucun effet modérateur de la culture sur la relation entre la gouvernance contractuelle et l'opportunisme n'a été établi. Ces résultats corroborent ceux observés par Handley et Angst (2015) qui soutenaient que la gouvernance relationnelle est efficace contre l'opportunisme dans les cultures collectivistes, alors que la gouvernance contractuelle l'est dans les cultures individualistes. Ce résultat est particulièrement intéressant puisqu'il vient montrer que la reproduction de modèles « prête à porter » des bailleurs de fonds dans les PDI, faisant abstraction du contexte culturel, ne marchent tout simple pas (Rondinelli, 1976).

CONCLUSION

Cette recherche ambitionnait notamment de mieux saisir l'impact des mécanismes de gouvernance sur l'opportunisme et d'évaluer le rôle la culture dans cette relation. Considérant les PDI basés au Burkina Faso comme cadre empirique, nos résultats confirment la pertinence de cet objectif. En effet, nous pouvons tirer trois conclusions. Premièrement, la gouvernance

relationnelle joue un rôle très important dans la limitation de l'opportunisme contrairement à la gouvernance contractuelle. Deuxièmement, la gouvernance contractuelle et la gouvernance relationnelle fonctionnent comme des substituts plutôt que des compléments. Troisièmement, la culture modère la relation entre la gouvernance relationnelle et l'opportunisme.

Le principal apport de cette étude est d'avoir permis de démontrer le rôle que peuvent respectivement jouer la gouvernance contractuelle et la gouvernance relationnelle dans la réduction de l'opportunisme dans une société à culture collectiviste. Elle apporte en effet une contribution significative à l'ensemble des connaissances existantes concernant les effets des mécanismes de gouvernance sur l'opportunisme et leur efficacité dans un contexte culturel collectiviste. La contribution la plus importante de cette étude est le développement d'un modèle de modération (Haq *et al.*, 2019). Les résultats viennent confirmer, dans le contexte qui caractérise les PDI, la nécessité de s'attarder sur la gouvernance relationnelle, c'est-à-dire les normes relationnelles et la confiance si l'on veut parvenir à limiter les comportements opportunistes

Cette étude présente quelques limites qui laisse entrevoir des recherches futures. D'abord, elle ne mesure pas les effets directs des normes relationnelles, de la confiance, et des dimensions de gouvernance contractuelle sur l'opportunisme (Haq *et al.*, 2019 ; Lu *et al.*, 2015). Les recherches futures pourraient viser à étudier les effets de ces facteurs sur l'opportunisme. Ensuite, l'effet d'interaction des deux mécanismes de gouvernance sur l'opportunisme n'a pas été testé (Lu *et al.*, 2015). Les travaux futurs pourraient examiner cette question en profondeur. Enfin, cette étude a été menée au Burkina Faso (Afrique de l'Ouest) qui ne saurait représenter tous les pays d'accueil traditionnel de PDI. Par conséquent, les recherches futures pourraient ainsi étendre notre modèle aux autres contextes nationaux.

RÉFÉRENCES

Addae-Boateng, S., Wen, X., & Brew, Y. (2015). Contractual governance, relational governance, and firm performance: The case of Chinese and Ghanaian and family firms. *American Journal of Industrial and Business Management, 5*(05), 288.

Ahola, T., Ruuska, I., Artto, K., & Kujala, J. (2014). What is project governance and what are its origins?. *International Journal of Project Management, 32*(8), 1321-1332.

Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project management journal, 30*(4), 25-32.

Badraoui, S., Lalaouna, D., et Belarouci, S. (2014). Culture et management: le model d'Hofstede en question. *Cross-Cultural Management Journal, 16*(2).

Baudry, B. (1992). Contrat, autorité et confiance: La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi?. *Revue économique*, 871-893.

Bekker, M. C., & Steyn, H. (2008, July). The impact of project governance principles on project performance. In *PICMET'08-2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology* (pp. 1324-1330). IEEE.

Benjelloun, K., et Balambo, M. A. (2016). Cadre conceptuel du contrôle de l'opportunisme en milieu de la logistique inter organisationnelle: état de l'art et propositions de recherche. *Revue Marocaine de Management, Logistique et Transport*, (1).

Boukendour, S. (2007). Preventing post-contractual opportunism by an option to switch from one contract to another. *Construction management and economics*, *25*(7), 723-727.

Brière, S., Conoir, Y., et Yves, P. (2016). *La gestion de projets de développement international et d'action humanitaire.* Presses de l'université Laval.

Brousseau, E., et Glachant, J. M. (2000). Introduction: Économie des contrats et renouvellements de l'analyse économique. *Revue d'économie industrielle*, *92*(1), 23-50.

Brulhart, F., et Favoreu, C. (2006). Le lien contrôle-confiance-performance dans les relations de partenariat logistique inter firmes. *Finance Contrôle Stratégie*, *9*(5), 59-96.

Bstieler, L., et Hemmert, M. (2015). The effectiveness of relational and contractual governance in new product development collaborations: Evidence from Korea. *Technovation*, *45*, 29-39.

Cabane, P. (2018). *Manuel de gouvernance d'entreprise: Les meilleures pratiques pour créer de la valeur*. Editions Eyrolles.

Chaudhry, S. (2020). Partner opportunism and willingness to engage in project relationships. *Journal of Strategy and Management*, *13*(3),413-432.

Chin W.W. (1998) : The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Corts, K. S., et Singh, J. (2004). The effect of repeated interaction on contract choice: Evidence from offshore drilling. *Journal of Law, Economics, and Organization*, *20*(1), 230-260.

Crosno, J. L., et Dahlstrom, R. (2008). A meta-analytic review of opportunism in exchange relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *36*(2), 191-201.

De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International journal of project management*, *6*(3), 164-170.

Diallo, A., et Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, *22*(1), 19-31.

Diallo, A., et Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International journal of project management*, *23*(3), 237-252.

d'Iribarne, P. (2008). Culture et développement, les questions de management. *Afrique contemporaine*, (2), 229-242.

Dorfman, P. W., et Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. Advances in international comparative management, 3(1), 127-150.

Dyer, J. H., et Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Academy of management review, 23(4), 660-679.

Egnongo, Y. (2015). *L'impact de la culture lors de l'importation d'une instrumentation de gestion des compétences dans une entreprise: cas de la GPEC dans un groupe bancaire africain* (Doctoral dissertation, Université Grenoble Alpes).

Ferguson, R. J., Paulin, M., et Bergeron, J. (2005). Contractual governance, relational governance, and the performance of interfirm service exchanges: The influence of boundary-spanner closeness. *Journal of the Academy of Marketing Science, 33*(2), 217-234.

Fornell, C., et Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research, 18*(1), 39-50.

Gauthier, A. R., et Turmel, G. (2019). *La gouvernance et l'intégrité des grands projets d'infrastructure publique*. Institut d'éthique appliquée, Université Laval.

Goo, J., Kishore, R., Rao, H. R., et Nam, K. (2009). The role of service level agreements in relational management of information technology outsourcing: an empirical study. *MIS Quarterly, 33*(1), 119-145.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology, 91*(3), 481-510.

Hair, J. F., Sarstedt, M., et Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing, 53*(4), 566-584.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., et 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.

Handley, S. M., et Angst, C. M. (2015). The impact of culture on the relationship between governance and opportunism in outsourcing relationships. *Strategic Management Journal, 36*(9), 412–1434.

Haq, S. U., Gu, D., Liang, C., et 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.

Heide, J. B., et John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships?. *Journal of marketing, 56*(2), 32-44.

Heide, J. B., Wathne, K. H., et Rokkan, A. I. (2007). Interfirm monitoring, social contracts, and relationship outcomes. *Journal of marketing Research, 44*(3), 425-433.

Henseler, J., Hubona, G., et Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial management et data systems, 116*(1), 2-20.

Hofstede, G. (1987). The cultural context of accounting. *Accounting and culture*, 1-11.

Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives, 7*(1), 81-94.

Huang, M.-C., Cheng, H.-L., et Tseng, C.-Y. (2014). Reexamining the direct and interactive effects of governance mechanisms upon buyer–supplier cooperative performance. *Industrial Marketing Management, 43*(4), 704-716.

Huo, B., Fu, D., Zhao, X., et Zhu, J. (2016). Curbing opportunism in logistics outsourcing relationships: The role of relational norms and contract. *International Journal of Production Economics, 182*, 293-303.

Ika, L. (2007). La recherche sur le succès des projets : approche universelle ou contingente. In *XVIème Conférence de l'Association Internationale du Management Stratégique (AIMS)*, Montréal, 6-9 juin.

Ika, L. A. (2015). Opening the black box of project management: Does World Bank project supervision influence project impact?. *International Journal of Project Management, 33*(5), 1111-1123.

Ika, L. A. (2018). Beneficial or detrimental ignorance: The straw man fallacy of Flyvbjerg's test of Hirschman's hiding hand. *World Development, 103*, 369-382.

Ika, L. A., Diallo, A., et Thuillier, D. (2010). Project management in the international development industry: the project coordinator's perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, *3*(1), 61-93.

Ika, L. A., Diallo, A., et Thuillier, D. (2012). Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *International journal of project management*, *30*(1), 105-116.

Ika, L. A., et Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, *35*(1), 44-63.

Ika, L. A., et 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.

Kefi, H. et Sarr, L. (2014). Adaptation du modèle de développement moral de Kohlberg à l'analyse des chartes éthiques informationnelles dans un contexte multiculturel. *Management international/International Management/Gestiòn Internacional*, *19* (1), 15–30.

Lacroux, A. (2009). L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS: une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH. *XXème congrès de l'AGRH,* Toulouse du, 9.

Lagmango, V. L. (2020). Enracinement et opportunisme du dirigeant: une lecture dans les entreprises publiques au Cameroun. *International Journal of Management Sciences*, *3*(2), 223-247.

Li, Y., Xie, E., Teo, H. H., et Peng, M. W. (2010). Formal control and social control in domestic and international buyer–supplier relationships. *Journal of Operations Management*, *28*(4), 333-344.

Liu, Y., Luo, Y., et Liu, T. (2009). Governing buyer–supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, *27*(4), 294–309.

Lu, P., Guo, S., Qian, L., He, P., et Xu, X. (2015). The effectiveness of contractual and relational governances in construction projects in China. *International Journal of Project Management*, *33*(1), 212–222.

Luo, Y., Liang, F., et Ma, Z. (2013). The effects of contractual governance and relational governance on construction project performance: An empirical study. *International Journal of Digital Content Technology and its Applications*, *7*(8), 741.

Mandard, M. (2012). Théorie du contrat relationnel et gouvernance des relations interentreprises. Annales des Mines - Gérer et comprendre, 3(109), 13-22.

Mitropoulos, P., et Howell, G. (2001). Model for understanding, preventing, and resolving project disputes. *Journal of construction engineering and management*, *127*(3), 223-231.

Moszoro, M. (2013). Overcoming Opportunism in Public-Private Project Finance. *Journal of Applied Corporate Finance*, *25*(1), 89-96.

Müller R. et Martinsuo M. (2015). The impact of relational norms on information technology project success and its moderation through project governance. *International Journal of Managing Projects in Business*, *8*(1), 154 – 176.

Müller, R. (2009), Project Governance, Gower, Farnam

Muriithi, N., et Crawford, L. (2003). Approaches to project management in Africa: implications for international development projects. *International Journal of Project Management, 21*, 309–319.

Noorderhaven, N. G., et Tidjani, B. (2001). Culture, governance, and economic performance: An explorative study with a special focus on Africa. *International Journal of Cross Cultural Management, 1*(1), 31-52.

PMI. (2018). *A guide to the project management body of knowledge : (PMBOK® guide) (Sixth edition. éd.)*. Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute.

Poppo, L., et Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, *23*(8), 707–725.

Proulx, D., et 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.

Robinson, J. P., Shaver, P. R., et Wrightsman, L. S. (1991). Criteria for scale selection and evaluation. *Measures of personality and social psychological attitudes*, *1*(3), 1-16.

Rondinelli, D. A. (1976). Why development projects fail: problems of project management in developing countries. Project Management Institute.

Rouleau, L. (2007). Théories des Organisations: Approches Classiques. Contemporaines et de l'Avant-garde, PUQ, Québec.

Ryall, M. D., et Sampson, R. C. (2009). Formal contracts in the presence of relational enforcement mechanisms: Evidence from technology development projects. *Management Science*, *55*(6), 906-925.

Sané, S. (2009). *Exploration des facteurs de succès des projets d'aide publique au développement : le rôle de l'apprentissage organisationnel* (Doctoral dissertation, Reims).

Sarstedt, M., Ringle, C. M., et Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. *Handbook of market research, 26*, 1-40.

Saussois, J. M. (2012). Les organisations. Etat des savoirs. Sciences Humaines Editions.

Shore, B., et Cross, B. J. (2005). Exploring the role of national culture in the management of large-scale international science projects. *International Journal of Project Management*, *23*(1), 55-64.

Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. *International social science journal*, *50*(155), 17-28.

Tangpong, C., Hung, K.-T., et Ro, Y. K. (2010). The interaction effect of relational norms and agent cooperativeness on opportunism in buyer–supplier relationships. *Journal of Operations Management, 28*, 398–414.

Tayeb, M. (2001). Conducting research across cultures: Overcoming drawbacks and obstacles. *International Journal of cross cultural management, 1*(1), 91-108.

Turner, J. R., et Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management, 21*(1), 1-8.

Ul Musawir, A., Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, *35*(8), 1658-1672.

Um, K.-H., et Kim, S.-M. (2018). Collaboration and opportunism as mediators of the relationship between NPD project uncertainty and NPD project performance. *International Journal of Project Management, 36*(4), 659-672.

Wang, D., Fang, S., et Li, K. (2019). Dynamic changes of governance mechanisms in mega construction projects in China: The mediating role of opportunism. *Engineering, Construction and Architectural Management, 26*(4), 723-735.

Wang, X., et Yang, Z. (2013). Inter-firm opportunism: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and effect on performance. *Journal of Business et Industrial Marketing, 28*(2), 137-146.

Williamson, O. (1985). The Economic Institutions of Capitalism The Free Press New York. Williamson OE (1993), Calculativeness, trust and economic organization. *Journal of Law and Economicsvol, 36*, 453-486.

Xue, J., Yuan, H., et Shi, B. (2016). Impact of contextual variables on effectiveness of partnership governance mechanisms in megaprojects: Case of Guanxi. *Journal of Management in Engineering, 33*(1), 04016034.

Zhang, C., Zheng, X. V., et Li, J. J. (2019). Is collaboration a better way to develop trust after opportunism? Distinguishing firm and boundary spanner opportunism. *Industrial Marketing Management, 82*, 38-51.