

L'influence du contexte de mise en œuvre d'un projet de développement international sur les réponses comportementales du coordonnateur de projet face à l'opportunisme des parties prenantes

Dieudonné SAWADO

sawadogo.dieudonne@ugb.edu.sn

Université Gaston Berger de Saint-Louis, Sénégal

Seydou SANE

seydou.sane@ugb.edu.sn

Université Gaston Berger de Saint-Louis, Sénégal

Résumé

L'importance du contexte de mise en œuvre dans les relations de projet a reçu une attention limitée dans la littérature académique. En adoptant le point de vue des coordonnateurs et des chargés de suivi-évaluation du projet de développement international, et en se basant sur la théorie des parties prenantes et la théorie des coûts de transactions, nous examinons l'effet du contexte de mise en œuvre du projet de développement international sur les réponses comportementales des coordonnateurs de projet face à l'opportunisme des parties prenantes. Les données sont collectées auprès de 57 acteurs de projet de développement international (coordonnateur et chargés de suivi-évaluation) et traitées suivant l'approche PLS à l'aide du logiciel SmartPLS.4.0. Les résultats montrent que le coordonnateur de projet répond à l'opportunisme des parties prenantes par des comportements constructifs, notamment l'acceptation passive et la discussion constructive. Toutefois, le contexte de mise en œuvre du projet de développement international n'a pas d'effet modérateur sur la relation entre l'opportunisme et les réponses comportementales du coordonnateur de projet.

Mots clés : Contexte de mise en œuvre ; réponses comportementales du coordonnateur ; opportunisme des parties prenantes ; projet de développement international.

L'influence du contexte de mise en œuvre d'un projet de développement international sur les réponses comportementales du coordonnateur de projet face à l'opportunisme des parties prenantes

INTRODUCTION

La théorie et la pratique en management de projet restent jusqu'aujourd'hui dominées par l'approche rationnelle (Ika & Saint-Macary, 2023 ; Van Wijk, 2020). Cette approche ignore la complexité et le contexte de mise en œuvre du projet en supposant que le contexte du projet est stable, les parties prenantes sont homogènes avec des points de vue similaires, des objectifs et des intérêts compatibles et stables dans le temps. Ainsi, les aspects subjectifs, le caractère dynamique du projet et les facteurs contextuels, notamment physique et biologique, économique, politique, social, culturel et environnemental (Cohen & Uphoff, 1980) des parties prenantes du projet et de la société sont ignorées (Ika *et al.*, 2023). Or, la littérature montre qu'aucun projet n'est un îlot. Tout projet est immergé et se déroule dans un contexte historique, culturel, social et politique (Engwall, 2003). En outre, il est admis, en particulier, que le projet de développement international (PDI) compte tenu de sa particularité (objectif, parties prenantes, contexte, etc.) est éminemment politique et social (Diallo & Thuillier, 2004). Social par ce qu'il vise l'amélioration du bien-être des populations à travers la disponibilisation de services socio-économiques de base et des interactions entre une multitude de parties prenantes aux intérêts divergents et contradictoires (Brière, 2021). Politique, car certaines de ses options telles que le choix du site ou la population cible traduisent des décisions politiques émanant généralement des bailleurs de fonds et des autorités locales. Aussi, la fonction de coordonnateur

de PDI est un poste nominatif. De ce fait, le coordonnateur devient un acteur socio-politique à la suite de sa promotion à ce poste. Ces caractéristiques du projet induisent principalement deux implications qui remettent en cause l'approche rationnelle. Premièrement, conformément à la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), les divergences des intérêts des multiples parties prenantes impliquées dans le projet engendrent des conflits d'intérêts qui induisent des comportements opportunistes susceptibles d'influencer le projet (Chaudhry *et al.*, 2020 ; Sébastien *et al.*, 2019). L'opportunisme est la recherche de l'intérêt personnel avec ruse (Williamson, 1985). Il se manifeste par des comportements déviants, contraires à l'éthique et à la morale, dont l'objectif est la maximisation de l'intérêt personnel (Harnois & Gagnon, 2022 ; Johari *et al.*, 2020 ; Villeval, 2019 ; Kuipers, 2022). Deuxièmement, la littérature indique que le contexte de mise en œuvre du projet exercerait une influence sur la gestion, le succès ou l'échec du projet (Ellis *et al.*, 2007 ; Ika *et al.*, 2023). Aussi, le contexte socio-politique et culturel dans lequel la représentation du coordonnateur de projet se constitue influence ses perceptions (Diallo & Thuillier, 2004). On en déduit, de même, que le contexte de mise en œuvre du PDI dans lequel le coordonnateur est amené à interagir avec les parties prenantes et à coordonner le projet façonnerait ses comportements. Dans ce sens, certains travaux ont tenté d'explorer les facteurs susceptibles d'influencer les dirigeants d'organisation (Chaudhry *et al.*, 2020 ; Roszkowska & Melé, 2021). Toutefois, les nombreux scandales financiers (Enron, Parmalat, etc.) auraient influencé ces travaux qui restent centrés sur les organisations permanentes et sur l'exploration des facteurs influençant le comportement éthique du dirigeant dans sa gestion (Roszkowska & Melé, 2021) notamment l'expérience passée (Juliussen *et al.*, 2005), les biais cognitifs (Stanovich & West, 2008) et les états affectifs (Chaudhry *et al.*, 2020). En revanche, l'influence des facteurs contextuels (Cohen & Uphoff, 1980) sur les comportements situationnels (cas d'opportunisme) des dirigeants des organisations temporaires

reste floue dans la littérature en gestion de projets. Or, le coordonnateur de PDI est particulièrement confronté, de façon récurrente, aux comportements opportunistes nés des conflits d'intérêts entre les parties prenantes, devenus un phénomène récurrents dans la mise en œuvre des PDI au cours de cette dernière décennie (Martinez-Alier *et al.*, 2016 ; Soma, 2022). Face à ce dilemme, en tant que pivot et responsable du succès ou de l'échec du projet, le coordonnateur est amené à adopter, conformément à la théorie de l'agence, des comportements situationnels en réponse à l'opportunisme des parties prenantes. Toutefois, le statut d'acteur socio-politique du coordonnateur pose la question de savoir comment le contexte de mise en œuvre du projet (Cohen & Uphoff, 1980), éminemment politique et social, influencerait les comportements de ce dernier. Dès lors, l'objectif de cette recherche est d'explorer l'influence du contexte de mise en œuvre d'un PDI sur les réponses comportementales du coordonnateur de PDI en situation de comportements opportunistes des parties prenantes. De ce fait, la recherche mobilise la théorie des parties prenantes et les théories dérivées, notamment la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transactions et la théorie du choix rationnel, pour expliquer les relations entre les concepts. Les données ont été collectées auprès de 57 acteurs (coordonnateurs et chargés de suivi-évaluation) de PDI au Burkina Faso (Afrique de l'Ouest) et traitées suivant l'approche PLS. Le travail est organisé autour de trois sections. La revue de littérature, la méthodologie, les résultats et leurs discussions.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1. LE PROJET DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL : UN CONTEXTE EMINEMMENT POLITIQUE ET SOCIAL

Un an après le rétablissement de ses relations diplomatiques avec le Burkina Faso en 2018, la Chine Populaire a entrepris, dans le cadre d'une coopération bilatérale, de financer entièrement sous forme de don, la construction d'un Centre Hospitalier Universitaire (CHU) à hauteur de

91,5 millions d'euros au Burkina Faso. En concertation avec le gouvernement burkinabè, les deux parties sont convenues de déclasser seize hectares de forêt classée dans une campagne péri-urbaine (Kua) de Bobo-Dioulasso, ville située à l'ouest du pays, pour l'implantation de l'hôpital. Après la délimitation du périmètre devant abriter le futur hôpital, les agents des services des eaux et des forêts de la localité ont déterré les bornes et ont planté en lieu et place des arbres. À leur suite, plusieurs organisations de la société civile, des personnalités politiques et des populations sont montées au créneau pour s'opposer au projet. Une pétition en ligne contre le projet a récolté plus de dix mille signatures en une semaine¹. Dans une lettre ouverte, 178 signataires ont exprimé leur désapprobation du projet². Pour le gouvernement et ses partisans, le projet est d'une utilité publique avec un coût d'opportunité supérieur au déclassement de la forêt. Pour les techniciens, leurs études techniques montrent que ce site est le plus idéal pour le projet. En revanche, pour les environnementalistes, « *Si la construction d'un Centre Hospitalier Universitaire est salubre pour les populations de la commune de Bobo-Dioulasso et des régions environnantes, le déclassement d'une partie de la forêt de Kua est aussi dangereux pour ces mêmes populations et l'environnement dans lequel elles vivent* ». Pour les populations locales, le site du projet est une forêt sacrée où elles font leurs sacrifices chaque année. Pour certains politiciens, il s'agit d'une aubaine pour acquérir la confiance des populations, potentiels électeurs dont ils pourraient solliciter les voix lors des futures échéances électorales. Pour le bailleur de fonds, des études préliminaires de consultation des parties prenantes engendreraient des coûts supplémentaires. Dans ce sens, les signataires de la lettre ouverte soulignent que « *nos voix sont royalement ignorées* ». Dans la foulée, le projet a été

¹ [Au Burkina, polémique sur un projet d'hôpital financé par la Chine dans la forêt classée de Kua – Jeune Afrique](#)

² <https://burkina24.com/2019/05/13/foret-classee-de-kua-178-burkinabe-ecrivent-au-president-du-faso/>

suspendu et n'a repris que plus d'un an après, dans un nouvel site. Ce qui induira des coûts supplémentaires et un retard.

Influencés par l'approche rationnelle dominante ainsi que le caractère social, la portée et la taille du projet, les concepteurs ont supposé que les parties prenantes adhèreraient au projet.

Cet exemple illustre le caractère socio-politique et conflictuel du PDI et son contexte. En effet, tout projet implique une réaffectation de ressources matérielles, financière, pouvoir, etc. en faveur de certaines parties prenantes et en défaveur d'autres (Ika & Saint-Macary, 2023). De ce fait, le projet est accueilli par certaines et rejeté par d'autres. Pour l'homme politique par exemple, le projet est l'occasion de gagner la confiance des bénéficiaires, potentiels électeurs. De ce fait, le choix du site et des bénéficiaires relève généralement d'une stratégie politique (Diallo & Thuillier, 2004 ; Godenhjelm & Johanson, 2018). En revanche, pour l'homme politique de l'opposition, une telle réalisation réduit ses chances de convaincre et d'obtenir la confiance des potentiels électeurs. Cela montre que les parties prenantes sont hétérogènes, car leurs besoins, objectifs et intérêts divergent, s'opposent et pourraient évoluer dans le temps (Di Maddaloni & Davis, 2018). Comme le montre notre exemple, chaque partie prenante a sa vision du projet, son objectif et son agenda. Dès lors, elle aura tendance à influencer le projet à son avantage. Ce qui suscite des conflits d'intérêts, des comportements opportunistes et l'ingérence dans le projet. Une partie prenante est toute personne ou institution susceptible d'influencer ou d'être influencée par le projet (OCDE, 2014, 2021 ; Freeman, 1984). Tout comme les autres projets publics, les parties prenantes du PDI sont nombreuses (Dotti, 2018). Chartier et Rivière (2018) ont identifié douze parties prenantes du projet de développement réparties entre le pays donateur et le pays récipiendaire. De même, Gasik (2016) a dressé une liste de parties prenantes du projet public parmi lesquelles les politiciens, les hommes d'affaires et les médias. Selon

Diallo et Thuillier (2004, 2005), les PDI financés par la Banque mondiale comptent huit parties prenantes.

Tableau 1 : Les parties prenantes du PDI

Parties prenantes	Rôle	Implication
<i>Le coordonnateur national :</i> Le pivot du projet	Chargé de la mise en œuvre opérationnel du projet. Superviser l'équipe de projet	Responsable du succès ou de l'échec du projet.
<i>Le superviseur ou task manager :</i> Représentant du projet auprès du bailleur de fonds	Chargé de superviser la planification et la mise en œuvre du projet	Responsable du respect ou non du cahier de charge du bailleur de fonds par le projet.
<i>L'équipe de projet :</i> Les acteurs opérationnels du projet.	Chargé de réaliser les activités ou de produire le livrable du projet.	Responsable de la qualité ou non du livrable du projet
<i>Le superviseur national du projet (responsable du programme budgétaire) :</i> Le responsable du projet au niveau national	Chargé de superviser le coordonnateur et de l'instruire sur les délais-coûts-qualité et les objectifs à atteindre.	Responsable de l'alignement ou non du projet sur les objectifs de développement socio-économique du pays.
<i>Le comité de pilotage :</i> Interface entre le projet et son ministère de tutelle	Chargé d'examiner les rapports du projet, d'évaluer le coordonnateur et d'orienter le projet sur le plan administratif et politique.	Responsable de la direction du projet et de la qualité de sa gouvernance.
<i>Les bénéficiaires.</i> Les usagers ou bénéficiaires directes du projet	Chargé de modeler la trajectoire du projet en fonction de ses besoins et d'utiliser les livrables.	Responsable de la préservation des acquis du projet.
<i>Le public :</i> Les bénéficiaires indirectes du projet	Assurer la veille citoyenne sur le projet	Responsable du jugement des autorités politiques national ou locales chargées de la politique générale de leur bien-être.
<i>Les firmes :</i> Consultants, sous-traitants et bureaux d'études.	Chargées de la réalisation de certaines activités techniques ou professionnelles du projet.	Responsable de la qualité de leur réalisation et en partie de la qualité du livrable global du projet.

Source : construit de la littérature

Dans la même logique, Ika *et al.* (2023) sur la base des travaux de Mitchell *et al.* (1997) identifient sept catégories de parties prenantes et une catégorie dite « non-partie prenante ».

En outre, les coordonnateurs des projets publics subissent des restrictions étatiques et juridiques nationales et internationales (Ika & Munro, 2022 ; Kuchta *et al.*, 2023). En effet, ils sont soumis à des pressions venant des politiciens de différentes alliances politiques et de nombreux groupes informels et contraints de prendre en compte leurs intérêts (Cindrela Devi & Ananthanarayanan, 2017). D'ailleurs, certains aspects du projet peuvent être modifiés par les responsables politiques (Gasik, 2018). En plus, ils sont soumis à des exigences, à d'énormes attentes, de responsabilité sociales et d'éthique. Aussi, compte tenu du caractère public du PDI, le coordonnateur a souvent peu de pouvoir sur ses subordonnés, ces derniers ayant souvent des pouvoirs implicites compte tenu de leurs liens sociaux ou de leurs affiliations politiques. Par ailleurs, le coordonnateur lui-même promis à son poste par nomination, serait sous l'influence de l'homme politique qui l'a promu. Le coordonnateur est aussi contraint de coopérer avec certaines parties prenantes qui ont peu, ou pas du tout, de connaissances en gestion de projet ou qui ignorent les enjeux du projet. En plus, le PDI poursuit un objectif essentiellement social, généralement flou (Kuchta *et al.*, 2023). Freud (2011) classe ces objectifs en quatre types : Faciliter la croissance et réduire l'écart de développement entre les pays du nord et du sud ; Lutter contre la pauvreté et réduire les déséquilibres économiques ; Renforcer les États fragiles et stabiliser ceux sortant des conflits et enfin, faciliter la gestion des biens publics et d'intérêt général. Pour le Conseil d'aide au développement (CAD), l'objectif du PDI est le développement économique et l'amélioration des conditions de vie des populations (OCDE, 2014, 2021). Les objectifs du PDI sont en général moins visibles et difficilement mesurables à court terme (Ika & Munro, 2022). Pour atteindre ces objectifs, le coordonnateur est amené à interagir avec l'ensemble des parties prenantes et à les satisfaire. La satisfaction des bénéficiaires est liée à l'adéquation entre la valeur créée par le projet et la satisfaction de leurs besoins. Dès lors, le projet est contraint d'interagir avec les bénéficiaires (Kuchta *et al.*, 2023)

pour identifier leurs besoins et s'ajuster en conséquence. Dans ce sens, il est admis que les facteurs contextuels relatifs aux croyances, aux cultures, et à la spiritualité influencent la vie des organisations, particulièrement en Afrique. Somme toute, Ika et Saint-Macary (2023) s'interrogent s'il est possible de sortir la politique du projet ou le projet de la politique pour montrer leur indissociabilité. Tout comme les organisations, le projet est une arène politique où s'entremêlent pouvoir, influence, autorité et intérêts. Ce contexte de mise en œuvre de projet engendre des comportements opportunistes et influence le coordonnateur et la gestion du projet. D'autres attitudes des parties prenantes telles que la méfiance, la réticence, la résistance et le comportement de tireur de sonnette d'alarmes sont aussi susceptibles d'influencer le coordonnateur et le PDI. Mais, dans une certaine mesure, ces comportements pourraient aussi être qualifiés d'opportunistes. Dans cette recherche, nous traitons des comportements opportunistes récurrents tels que le mensonge, la tricherie, la trahison, etc. Dans les sections suivantes, nous explorons l'opportunisme des parties prenantes, les réponses apportées par le coordonnateur à cet opportunisme et l'influence du contexte de mise en œuvre du projet sur les réponses du coordonnateur.

1.2. L'OPPORTUNISME DANS LA LITTÉRATURE ACADEMIQUE

L'opportunisme a été abordé suivant plusieurs approches dans la littérature académique. Nous abordons l'approche traditionnelle (transactionnelle) et l'approche relationnelle.

1.2.1. L'approche traditionnelle de l'opportunisme

L'opportunisme trouve son origine dans la théorie des coûts de transactions (TCT) (Chaudhry *et al.*, 2020) qui, elle-même, vient de la remise en cause de l'hypothèse des théories classiques et néoclassiques selon laquelle l'information est parfaite et sans coûts sur le marché (Abecassis, 1997). Cette théorie postule plutôt que le recours au marché a un coût, notamment les coûts de recherche et de collecte d'informations, le coût de découverte des prix, les coûts de négociation

et de conclusion de contrats. Ces coûts sont inhérents à l'asymétrie de l'information, à l'incertitude et créent des comportements opportunistes (Coase, 1937). De plus, contrairement à la théorie du choix rationnels selon laquelle l'agent est rationnel dans ses choix, Simon (1959 ; 1978) montre que la rationalité de l'individu est plutôt limitée, car il ne peut pas disposer de toute l'information avant une prise de décision et sa capacité cognitive à traiter le peu d'information dont il dispose est limitée. De ce fait, les détenteurs de l'information la manipulent en la déformant, en la falsifiant ou en dissimulant une partie de l'information au détriment des autres. Abbad et Boissinot (2009) ont dressé une liste d'antécédents des comportements opportunistes, parmi lesquels les coûts de surveillance et l'asymétrie d'information. Dans cette optique, l'opportunisme, défini comme « la recherche de l'intérêt personnel avec ruse » de Williamson (1985) est la plus populaire dans la littérature académique. Ce qui explique que les travaux sur l'opportunisme dans le domaine des projets aient pour cadre théorique dominante la théorie des coûts de transaction (Haq *et al.*, 2019 ; Lapointe & Pageau, 2000 ; Lecocq, 2004 ; Wathne & Heide, 2000). Plusieurs formes d'opportunismes sont décrites dans la littérature académique. Benjelloun et Balambo (2016) identifie l'opportunisme illégal défini dans le tableau (2) ci-dessous.

Tableau 2 : les formes d'opportunisme

Opportunisme	Définitions	Auteurs
Holdup (ex-post ou post contractuel)	Un comportement différent de ce qui avait été convenu par des parties lors de la formation d'un contrat. Il se manifeste après la signature du contrat.	Abbad et Boissinot (2009)
Ex-ante (précontractuel ; sélection adverse)	Il se manifeste avant ou pendant la négociation du contrat. L'une des parties profite de l'asymétrie d'information pour dissimuler, omettre ou diffuser de fausses informations pour la conclusion du contrat.	Akerlof (1970) ; Saussois (2012) ; Koenig et van Wijk, (1993)
Hasard moral	Il se manifeste lors de l'exécution du contrat. Un agent profite du coût du contrôle (embaucher des contrôleurs pour le contrôler coûte cher) pour ne pas respecter ses engagements.	Abbad et Boissinot, (2009)
Passif (omission)	Dissimulation volontaire d'informations	

Actif (commission)	Mensonge volontaire ou présentation de faits ou données biaisées de façon intentionnelle. (Mensonge, rupture de contrats formels ou informels, modification de faits, blâmer les autres à tort, exagérer les problèmes et profiter de situations imprévues pour exploiter le partenaire)	Wathne et Heide, 2000 ; Fulconis et Paché (2008)
Opportunisme social et relationnel	Il s'articule autour des contrats sociaux, psychologique et des obligations. La trahison de la confiance établie entre les partenaires (Elangovan et Shapiro, 1998) ; enfreindre à une norme inter-organisationnelle, sociales et relationnelles (confiance et l'engagement, la mutualité, partage d'informations, convergence des efforts) ou se comporter de manière égoïste. Il n'y a pas de voie de recours pour la victime.	Benjelloun et Balambo (2016)
Opportunisme commercial	Application égoïste de pouvoir (coercitif, récompense, légitime, référent et expert) pour extraire une concession ou avantage au détriment de l'autre. Profiter d'un déséquilibre de pouvoir. Violer les principes d'équité dans un échange. Il n'y a pas de voie de recours pour la victime.	
Opportunisme illégal	La violation d'une règle, une loi ou un statut tel que le vol, le détournement, l'expropriation, la fraude, la violation délibérée d'une condition de contrat ou de garantie, l'abandon du contrat pour chercher une autre opportunité. Des recours judiciaires existent pour ce cas d'opportunisme.	
Opportunisme inadmissible	Un comportement flagrant pour induire en erreur ou rendre confus une situation afin d'en tirer profit. La victime peut avoir un recours judiciaire.	Benjelloun et Balambo (2016), Williamson 1985

Source : construit de la littérature.

1.2.2. Critiques de l'approche traditionnelle de l'opportunisme

L'opportunisme tel que décrit par la TCT s'avère limitée (Lecocq, 2004). En effet, il est centré sur les relations transactionnelles en supposant que l'opportunisme vient de l'incomplétude des contrats (Haq *et al.*, 2019). Chaque partie prenante du contrat tente d'exploiter les failles du contrat en sa faveur au moyen de divers comportements (Lagmango, 2020) tel que la tricherie, la trahison et la temporisation (Lapointe & Pageau, 2000). Dans ce sens, l'économie néo-institutionnelle définit l'opportunisme comme le non-respect d'un contrat (Lecocq, 2004). De ce fait, elle est critiquée par l'école des relations humaine et les théories des parties prenantes

et de l'identification sociale d'être sous-sociale, car elle est centrée sur les aspects transactionnels et ignore les aspects relationnels (Dameron, 2004) dans lesquels, l'opportunisme serait plutôt lié aux conflits d'intérêts (Boukouyen & Mahajan, 2021 ; Lecocq, 2004). L'approche néo-institutionnelle de l'opportunisme ne permet donc pas de comprendre les comportements opportunistes des parties prenantes, indirectement ou, ni directement ni indirectement, impliqués dans le contrat (Desmarchelier *et al.*, 2018). De même, certains soutiennent que l'opportunisme apparaît quand la confiance se dissipe tandis que pour d'autres, il apparaît en situation de confiance (Elsharnouby & Parsons, 2013). L'une des parties peut profiter de la confiance de l'autre pour manifester des comportements opportunistes, tout comme l'absence de confiance peut créer l'incertitude et provoquer des comportements opportunistes. En outre, la TCT considère l'opportunisme comme étant universel en supposant qu'un acte opportuniste soit vu comme tel par tous. Or, selon l'approche sociocognitive, il est contingent. Un même acte peut être vu comme opportuniste et ne pas l'être pour une autre partie prenante (Lecocq, 2004). En plus, les auteurs apprécient diversement l'effet de l'opportunisme. La TCT suppose qu'il est négatif, car il altère les relations (Klassen *et al.*, 2023 ; Williamson, 1985), tandis que pour certains, il n'est pas nécessairement négatif et vient d'un calcul rationnel (Fulconis & Paché, 2019 ; Hill, 1990). Les psychologues quant à eux considèrent l'opportunisme comme étant neutre. Considérant l'effet négatif de l'opportunisme, la théorie de l'agence montre que les dirigeants des organisations adoptent des comportements en réponse à l'opportunisme. Dans ce sens, la TCT considère le contrôle formel et informel comme mécanismes de régulation de l'opportunisme, tandis que selon l'approche relationnelle, ce sont plutôt les normes sociales qui émergent en réponse aux comportements opportunistes (Lecocq, 2004). Dans notre cas, nous considérons comme opportunisme *tout comportement conscient et égoïste, définis comme tel et susceptible de nuire directement ou indirectement un PDI.*

1.3. L'OPPORTUNISME DES PARTIES PRENANTES DANS LE PDI

En général, tout comme dans les réseaux inter-organisationnels (Lecocq, 2004), deux types de relations coexistent dans le PDI. Les relations de coopérations complémentaires (transactionnelles) et les relations de coopérations communautaires (relationnelles) (Dameron, 2004). La première lie les parties prenantes qui ont des obligations formelles avec le projet, tandis que la seconde lie les parties prenantes informelles au projet. Dans chacune de ces relations, les parties prenantes sont susceptibles d'adopter des comportements opportunistes. En général, l'opportunisme apparaît dans des situations de conflit d'intérêt, de pouvoir, d'incertitude, de dispersion géographique ou lorsqu'il y a une disparité d'intérêt ou de motivation (Hill, 1990 ; Thielmann *et al.*, 2020).

1.3.1. L'opportunisme dans les relations de coopération complémentaires

Conformément à la TCT, dans les relations de coopérations complémentaires, l'opportunisme est la violation des contrats formels motivée par l'asymétrie d'information, l'incertitude et le risque. Selon cette approche, l'opportunisme apparaît dans les situations d'accords contractuels ambigus, incomplets ou biaisés (Erbaş & Erbaş, 2009) ou dans les environnements incertains (Gong *et al.*, 2001). Or, le PDI est caractérisé par une forte incertitude. Les retombés du projet pour chaque partie prenante ne sont généralement pas clairement définies, l'objectif du projet est généralement flou, son environnement est complexe et les parties prenantes sont diverses avec des intérêts contradictoires. Cette forte incertitude conduit à des comportements opportunistes de la part des parties prenantes formelles. Par exemple, l'équipe de projet fait face à l'incertitude et au risque relatif à l'après-projet. Dès lors, ils sont tentés d'adopter des comportements qui contribuent à prolonger les délais du projet ou à maintenir la nécessité de renouveler le projet. Les parties prenantes entretenant des relations de coopérations complémentaires et dont les comportements opportunistes se révèlent nuisibles pour le PDI

compte tenu de leur pouvoir dans le projet sont l'équipe de projet et le supérieur hiérarchique du coordonnateur. Ces parties prenantes manifestent leurs opportunistes à travers le mensonge, la tricherie, la corruption, les détournements, les surfacturations, etc.

1.3.2. L'opportunisme dans les relations de coopérations communautaires

Conformément à l'approche sociocognitive et politique, dans les relations de coopérations communautaires, l'opportunisme est un comportement égoïste et subtil qui enfreint une norme inter-organisationnelle, sociale ou relationnelle. Il vient des conflits d'intérêts inhérents aux réaménagements de ressources induits par le projet. En effet, il est admis que tout PDI implique une réaffectation de ressources en faveur de certaines parties prenantes et en défaveur d'autres (Ika & Saint-Macary, 2023). De ce fait, ce ne sont pas toutes les parties prenantes qui souhaitent le succès du projet (Kerzner & Belack, 2010). Si une partie prenante croit qu'elle va perdre une ressource (pouvoir, autorité, positions hiérarchiques, ou dans le pire des cas, son emploi), elle ne souhaiterait pas le succès du projet. Dans ce cas de figure, n'étant pas formellement lié au projet, elle utilise des stratégies variées, directes ou indirectes (Frooman, 1999) en fonction de son statut et de son pouvoir tel que la violation des normes sociales ou des contrats sociaux et informels (Lecocq, 2004) pour manifester son opportunisme. Au niveau du PDI, les bénéficiaires se révèlent être la partie prenante informelle la plus encline à manifester des comportements opportunistes. Ces derniers usent de comportements non éthiques tels que les plaintes, les manifestations et les revendications pour manifester leur opportunisme (Uzzi, 1997). Ils font également recours aux médias et aux réseaux sociaux pour une visibilité et une légitimité de leurs actions. Dans notre exemple ci-dessus, les parties prenantes sont passées par des lettres ouvertes, des pétitions, des manifestations et des revendications. Ces actions ont eu sans doute un impact négatif sur le coût et le délai du projet.

En somme, la conception traditionnelle (transactionnelle) suppose que l'opportunisme est la violation d'un contrat formel par divers moyens tandis que la conception plus large et relationnelle suppose que l'opportunisme serait aussi la violation des normes sociales, et des contrats sociaux et informels. Toutefois, l'opportunisme serait l'acte de violer de façon consciente et égoïste un principe dans une relation. Les parties prenantes formelles (liés au projet par un contrat formel) sont plus disposées à des comportements opportunistes tels que décrits par l'approche traditionnelle tandis que les parties prenantes informelles (sans contrat formel) sont plus sujettes aux comportements opportunistes tels que définis par l'approche relationnelle. De ce fait, les premières adopteraient l'opportunisme commercial, inadmissible et illégal, tandis que les secondes adopteraient l'opportunisme social et relationnel (Benjelloun & Balambo, 2016).

1.4. REPONSES COMPORTEMENTALES DU COORDONNATEUR FACE A L'OPPORTUNISME DANS LE PD.

Hirschman (1970) considéré comme le pionnier à créer un cadre sur les réponses comportementales, décrit la *sortie*, la *voix* et la *loyauté* comme des comportements des usagers en réponse à leur insatisfaction due au déclin des organisations et des États. Selon cet auteur, toute organisation, qu'elle soit publique ou privée, est susceptible, à un certain moment, de connaître des défaillances qui réduisent la qualité des biens ou services qu'elle offre et crée des insatisfactions chez les usagers de son offre. Face à cette insatisfaction, les usagers sont amenés à réagir suivant trois choix de comportement. La sortie (exit) qui consiste à abandonner les offres de l'organisation, la voix (voice) qui consiste à interpeler l'organisation sur les insatisfactions et la loyauté (loyalty) qui revient à accepter et à composer avec les insatisfactions. Les situations dicteraient le choix des individus. Par exemple, la sortie n'est pas un comportement adapté dans les situations de monopole, dans les services publics ou de biens

durables difficiles à abandonner immédiatement compte tenu de leurs coûts. Dans ce cas de figure, la voix est priorisée par les usagers. À la suite de cet auteur, Rusbult et Zembrodt (1983) ont expérimenté ce cadre (exit, voice, loyalty) dans les relations interpersonnelles. Dans les relations employer-employeur, Rusbult *et al.* (1988) l'expérimentent en étendant la sortie à la volonté de quitter (penser ou se préparer à partir) et élargissent le modèle en ajoutant la négligence (neglect), tandis que Hagedoorn *et al.* (1999) décrivent la voix sous deux formes. La voix coopérative où le salarier insatisfait adopte des comportements citoyens cherchant à résoudre les défaillances et la voix non coopérative où ce dernier cherche à imposer sa solution à l'employeur. Ping Jr (1997) et Hibbard *et al.* (2001) expérimentent le cadre élargi dans les relations entre membres des canaux de commercialisation. Ensuite, Naus *et al.* (2007) élargissent le modèle en intégrant le cynisme, décrit comme des comportements de dénigrements et de critiques à l'encontre de l'employeur dans une situation où l'employeur n'est pas en mesure d'adopter l'exit compte tenu des coûts qu'engendrerait l'exit. Plus récemment, Chaudhry *et al.* (2020) expérimentent le modèle élargi dans les relations entre gestionnaires et clients dans les projets industriels. Ces auteurs opérationnalisent quatre réponses comportementales des coordonnateurs de projets face à l'opportunisme des clients que Farrell (1983), avait regroupé en deux dimensions. La dimension constructive (discussion constructive et acceptation passive) et la dimension destructive (défoulement et désengagement). Nous prolongeons les travaux de ces auteurs en adoptant leur opérationnalisation et en l'élargissant aux projets de développement international tout en examinant l'effet modérateur du contexte de mise en œuvre d'un PDI. La discussion constructive est l'utilisation positive de la voix pour parvenir à un accord et à la résolution d'un différent. L'acceptation passive est le fait de se conformer aux exigences de son partenaire sans protester. Le désengagement est un comportement de négligence du projet qui conduit à un retrait physique ou psychologique du

projet. Le défoulement est l'utilisation négative de la voix pour exprimer son mécontentement et son désaccord face à une situation donnée. Sur ce, nous formulons les hypothèses suivantes :

H1 : les comportements opportunistes des parties prenantes conditionnent des réponses comportementales du coordonnateur de projet.

H1a : le coordonnateur de projet adopte un comportement de discussion constructive en réponse aux comportements opportunistes des parties prenantes dans le PDI.

H1b : le coordonnateur de projet adopte un comportement d'acceptation passive en réponse aux comportements opportunistes des parties prenantes dans le PDI.

H1c : le coordonnateur de projet adopte un comportement de défoulement en réponse aux comportements opportunistes des parties prenantes dans le PDI.

H1d : le coordonnateur de projet adopte un comportement de désengagement en réponse aux comportements opportunistes des parties prenantes dans le PDI.

1.5. L'EFFET DU CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DU PDI SUR LES REPONSES DU COORDONNATEUR DE PROJET.

Cohen et Uphoff (1980) identifient six facteurs contextuels susceptibles d'influencer la gestion des organisations. Ces facteurs sont d'ordre physique et biologique, économique, politique, social, culturel et environnemental. Dans leurs travaux, Holcombe (2018) et Ika et Donnelly (2017) montrent que ces facteurs exercent une influence sur les parties prenantes des projets. Plus récemment Ika *et al.* (2023) ont trouvé que les facteurs contextuels de mise en œuvre des PDI influenceraient l'engagement des parties prenantes dans le projet. Toutefois, ces auteurs montrent que malgré l'influence du contexte de mise en œuvre du projet sur les parties prenantes, le contexte socio-politique du PDI réputé très complexe (Ika *et al.*, 2020) et l'environnement naturel et physique de ces projets sont ignorés dans la littérature et dans la

gestion de ces projets. Or, ces facteurs contextuels exerceraient une influence sur le projet et ses parties prenantes. Sur ce, nous formulons les hypothèses suivantes :

H2 : le contexte de mise en œuvre d'un PDI modère la relation entre l'opportunisme des parties prenantes et les réponses comportementales du coordonnateur de projet.

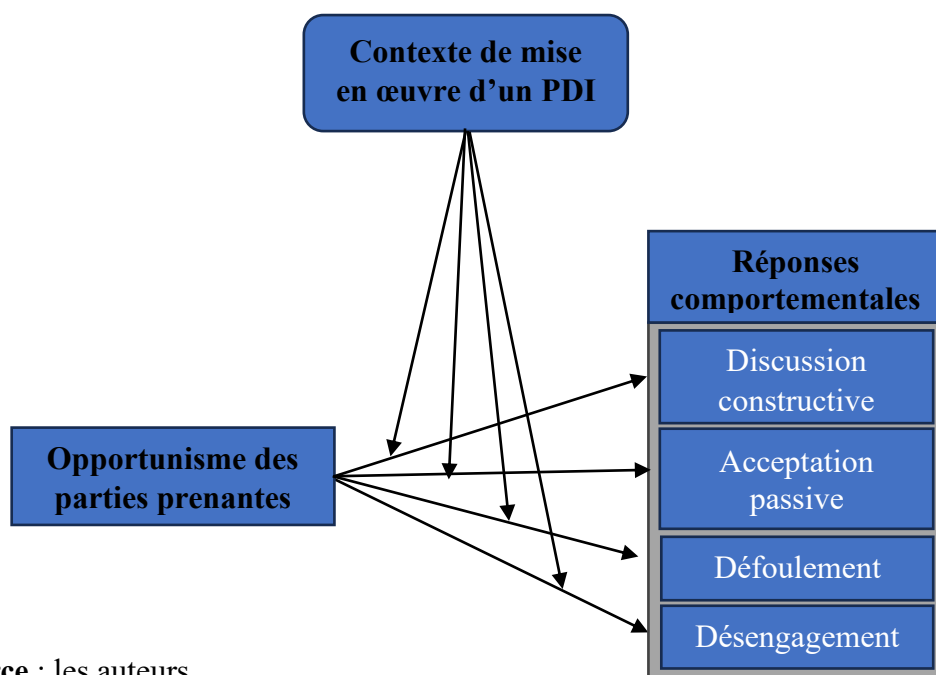
H2a : Le contexte de mise en œuvre du PDI modère la relation entre le comportement de discussion constructive du coordonnateur et l'opportunisme des parties prenantes.

H2b : Le contexte de mise en œuvre du PDI influence la relation entre le comportement d'acceptation passive du coordonnateur, l'opportunisme des parties prenantes.

H2c : Le contexte de mise en œuvre du PDI influence la relation entre le comportement de défoulement du coordonnateur et l'opportunisme des parties prenantes.

H2d : Le contexte de mise en œuvre du PDI influence la relation entre le comportement de désengagement du coordonnateur et l'opportunisme des parties prenantes.

Figure 1 : Modèle théorique



Source : les auteurs.

Ce modèle montre les réponses comportementales possibles qu'adopte un coordonnateur de PDI en réponse à l'opportunisme des parties prenantes et à l'effet du contexte de mise en œuvre du PDI sur cette relation.

2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette section clarifie les différents choix méthodologiques.

2.1. ÉCHANTILLON ET COLLECTE DE DONNEES

L'unité d'analyse de cette recherche est l'ensemble des PDI mis en œuvre au Burkina Faso. Ce choix se justifie par le fait que bien que ce pays regorge une multitude de PDI œuvrant dans plusieurs secteurs d'activités, le niveau de vie de la population demeure précaire. En effet, les PDI peinent à changer significativement les conditions de vies des populations. Par exemple, en 2022, au moins 183 PDI³ étaient en exécution au Burkina Faso. Dans le même temps, plus de 40 % de la population vit en dessous du seuil de pauvreté avec un Indice de développement humain ⁴(IDH) de 0.449. Un écart persiste entre l'IDH de l'homme situé à 0.471 et celui de la femme située à 0.425, mettant en exergue les inégalités de genre. Le pays a été classé 184^e sur 191 pays en 2022. Cette situation est exacerbée par l'insécurité qui sévit dans ce pays. Or, selon la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique, les conditions de vie précaires des populations africaines sont la cause immédiate des comportements opportunistes. De même, Transparency International montre que le niveau de corruption en Afrique subsaharienne est de l'ordre 33% en 2021. Dans ce sens, le 30^e sommet de l'Union africaine s'est penché sur les questions de l'opportunisme en Afrique. Ce contexte constitue donc un domaine bien fourni pour étudier les comportements opportunistes. L'unité d'observation de cette étude porte sur le coordonnateur, étant donné qu'il est le responsable de l'échec ou du succès du projet, il est la

³ Répertoire projets et programmes 2023 (DGEP/MEFP)

⁴ [Indice de développement humain : Le Burkina chute et se classe 184^e sur 191 pays \(burkina24.com\)](https://www.burkina24.com/fr/news/indices-de-developpement-humain-le-burkina-chute-et-se-classe-184e-sur-191-pays/)

pièce maitresse de la mise en œuvre opérationnelle du projet. Les données ont été collectées en ligne via Google Forms et par questionnaire physique entre novembre 2023 et janvier 2024. Ces voies de collecte étaient les meilleures, étant donné le calendrier chargé des coordonnateurs au cours des fins d'années. Malgré tout, nous avons procédé à plusieurs relances et nous avons été appuyés par des personnes-ressources (les représentants de l'Etat dans les projets). Sur 183 questionnaires envoyés, 62 réponses ont été enregistrées, dont 5 incomplètes ont été écartées. L'échantillon est composé de 88 % d'hommes et 12 % de femmes ; ayant un âge moyen de 37 ans. Les caractéristiques des répondants montrent que 88 % d'entre eux détiennent un diplôme universitaire et 20 % ont au moins 2 ans d'expérience en tant que coordonnateur de projet. Les PDI concernés touchent plusieurs secteurs d'activités, à savoir l'agriculture, l'élevage, l'éducation, la santé, etc.

2.2. LES OUTILS DE MESURES

Trois échelles de mesure de type Likert à 5 points allant de 1 (tout à fait en désaccord) à 5 (tout à fait d'accord), empruntées de la littérature, ont servi d'outils de mesures de nos variables.

Le contexte de mise en œuvre du PDI a été mesuré à l'aide de l'échelle de Ika *et al.* (2023) adaptée de Cohen et Uphoff (1980) et de Ika et Donnelly (2017). Cette échelle mesure les mêmes unités d'analyses que les nôtres (PDI). Elle comporte treize items avec des propriétés psychométriques satisfaisantes. L'Alpha de Cronbach (α) de cette échelle est de 0.80. Exemples d'items du contexte de mise en œuvre du PDI : les bénéficiaires redoutaient l'interférence politique du gouvernement dans le projet ; les mauvaises expériences des bénéficiaires avec certains projets antérieurs les ont rendus méfiants vis-à-vis de votre projet ; il y avait des conflits sociopolitiques dans la zone d'intervention du projet, etc.

Les réponses comportementales du coordonnateur ont été mesurées à l'aide de l'échelle de Chaudhry *et al.* (2020) adaptée de Hibbard *et al.* (2001). Elle comporte deux dimensions et

quatre sous dimensions (Farrell, 1983) avec des propriétés psychométriques satisfaisantes. La dimension constructive composée de l'acceptation passive (3 items), $\alpha = 0.77$ et la discussion constructive (3 items), $\alpha = 0.71$ et la dimension destructive représentée par le défoulement (3 items), $\alpha = 0.79$ et le désengagement (6 items), $\alpha = 0.75$. Exemples d'items : je discuterai des problèmes de manquement de manière positive avec les parties prenantes ; je ne dirai rien aux parties prenantes, je me conformerai à leurs exigences et je leur resterai fidèle ; je vais protester et montrer mon mécontentement aux parties prenantes.

L'opportunisme a été mesuré à l'aide de l'échelle utilisée par Kaboré et Sané (2022) adaptée de Lu *et al.* (2015). Cette échelle comporte douze items. L'échelle présente des propriétés psychométriques satisfaisantes avec un alpha de Cronbach égal à 0.76. Quelques exemples d'items : les parties du projet ne respectent pas leurs engagements vis-à-vis du projet ; certaines parties prenantes dissimulent certaines informations afin de protéger leurs intérêts ; les prestataires dissimulent souvent certaines informations pour se faire attribuer des marchés liés au projet, etc.

2.3. OUTILS ET TECHNIQUES D'ANALYSES DE DONNEES

Les données ont été analysées suivant l'approche Partial Last Square (PLS) à l'aide du logiciel SmartPLS.4.0 suivant une procédure séquentielle. D'abord, nous avons procédé à la vérification de la qualité et de la fiabilité des échelles de mesures en vérifiant la cohésion interne, la validité convergente et discriminante des données collectées suivant les recommandations de Chin (1998), Fornell et Larcker (1981), Henseler *et al.* (2015) et Hair *et al.* (2012). Il s'est agi de faire une analyse factorielle exploratoire pour mesurer les contributions factorielles des items. À ce niveau, les items ayant des contributions faibles (moins de 0.50) ont été supprimés. Puis, nous avons fait une analyse factuelle confirmatoire sur le reste des items dans le but de confirmer les résultats obtenus par l'analyse factorielle exploratoire. La validité convergente et

discriminante des items a été testée suivant la procédure de Fornell et Larcker (1981) qui consiste à calculer la variance moyenne extraite de chaque construit et la comparer à la corrélation avec les autres construits. Ensuite, bien que nous ayons collecté les données auprès de multiples sources, nous avons procédé à la vérification du biais de variance commune étant donné que nos unités d'observations sont des humains et que les données sur les variables dépendantes et indépendantes sont collectées auprès de la même source (Avolio *et al.*, 1991 ; Podsakoff *et al.*, 2003). Il s'est agi d'effectuer le test de Harman (1967) (Harman's one-factor test) (Podsakoff *et al.*, 2003) en faisant une analyse en composante principale sans rotation de l'ensemble des variables et de vérifier qu'une seule variable n'explique pas une proportion substantielle (50% selon Fuller *et al.* 2016) des résultats (Pigeon *et al.*, 2015). Nous avons également collecté des données démographiques tel que le nombre d'années d'expérience, l'âge et la possession d'un diplôme ou d'un certificat en management de projet pour s'assurer de la qualité des réponses apportées par les répondants. Enfin, nous avons procédé au test des hypothèses de recherche via un test de causalité entre les variables. A ce niveau, compte tenu de la modeste taille de notre échantillon (57), nous avons utilisé l'approche PLS, notamment la méthode bootstrapping telle que recommandée par Lacroux (2009). Il s'est agi de déterminer les indices de fiabilité, de validité et d'évaluer le modèle structurel. Aussi, nous avons effectué un test d'effet pour mesure l'effet modérateur du contexte de mise en œuvre sur la relation entre l'opportunisme des parties prenantes et les réponses comportementales du coordonnateur.

3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Nous présentons dans cette section les résultats relatifs au biais de variance commune, à l'évaluation du modèle de mesure et l'évaluation du modèle structurel de notre recherche.

3.1. VERIFICATION DU BIAIS DE VARIANCE COMMUNE

À la suite du test de Harman (1967) on constate que le premier facteur explique seulement 29 % de la variance totale. Ce chiffre est inférieur à 50%, seuil à partir duquel il existerait un biais de variance commune (Fuller *et al.*, 2016). Par conséquent, il n'y a aucune preuve de biais de variance commune dans notre étude (Sharma *et al.*, 2021).

3.2. ÉVALUATION DU MODELE DE MESURE

L'analyse factorielle exploratoire a révélé une faible contribution factorielle pour tous les items de l'échelle de la dimension défoulement du construit « réponse comportementale ». De même, ses coefficients Alpha de Cronbach ($0.395 < 0.50$), fiabilité composite ($0.383 < 0.7$) et variances moyennes extraites ($0.446 < 0.5$) sont tous inférieurs aux seuils recommandés. Par conséquent, ce construit n'a pas été retenu pour le reste des analyses. Aussi, six items de l'opportunisme, neuf du contexte de mise en œuvre et deux du désengagement ont été supprimés pour contribution factorielle insuffisante. La qualité du reste des données du modèle de mesure a été évaluée suivant cinq critères généralement utilisés dans la littérature académique que sont l'alpha de Cronbach, les coefficients de la fiabilité composite, les variances des moyennes extraites (AVE), le Ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT) et le critère de Fornell-Larcker. Les résultats obtenus dans le tableau (1) montrent que les coefficients Alphas de Cronbach (α) varient de 0.767 à 0.859, excepté celui de l'acceptation passive qui est de 0.680 mais dont la fiabilité composite (0.789) est satisfaisante. De même, les coefficients de la fiabilité composite varient de 0,795 à 0,918. Tous ces coefficients sont sensiblement supérieurs au seuil de 0.7 (Hair *et al.*, 2019). Nous en déduisons que les construits présentent des validités composites satisfaisantes (Sarstedt *et al.*, 2019). Aussi, les variances moyennes extraites (Average variance extracted : AVE) sont comprises entre 0.57 et 0.67, toutes supérieures au seuil de 0.5 (Fornell et Larcker, 1981). Nous en déduisons que les construits présentent une validité convergente satisfaisante.

Tableau 3 : fiabilité et validité convergente des construits.

	Cronbach's alpha	Composite reliability	Average variance extracted (AVE)
Opportunisme	0,859	0,871	0,585
Contexte de mise en œuvre	0,848	0,918	0,618
Acceptation passive	0,680	0,789	0,576
Discussion constructive	0,767	0,872	0,673
Désengagement	0,780	0,795	0,601

Quant à la validité discriminante, on observe que les résultats de la matrice hétérotrait-monotrait au niveau du tableau (2) sont en dessous de 0.85 (Henseler *et al.*, 2015), montrant l'existence de discriminations entre les construits.

Tableau 4 : Hétérotrait-monotrait ratio (HTMT) – Matrix (validité discriminante).

	AP	Ctxt	DC	DS	OPP
Acceptation passive					
Contexte de mise en œuvre	0,257				
Discussion constructive	0,315	0,135			
Désengagement	0,177	0,387	0,186		
Opportunisme	0,467	0,396	0,381	0,304	

Le tableau (3) ci-dessous montre également que les racines carrées des variances moyennes extraites au niveau de la diagonale sont tous supérieurs aux intercorrélations des construits. Ce qui confirme que les construits se discriminent les uns les autres (Fornell et Larcker, 1981).

Tableau 5 : Fornell-Larcker criterion (validité discriminante).

	AP	Ctxt	DC	DS	OPP
Acceptation passive	0,759				
Contexte de mise en œuvre	-0,125	0,786			
Discussion constructive	0,213	-0,066	0,821		
Désengagement	0,134	-0,332	-0,093	0,776	
Opportunisme	0,441	-0,303	0,337	0,229	0,765

Les différents résultats présentés ci-dessus permettent de conclure que la validité convergente, la cohésion interne et la validité discriminante sont satisfaisantes, attestant la bonne qualité et la fiabilité des construits du modèle de mesure. Cette condition est nécessaire pour renseigner sur la pertinence des construits et la pertinence de les associer dans le même modèle pour

expliquer le phénomène de l'effet du contexte de mise en œuvre d'un PDI sur les réponses comportementales. Cette condition étant satisfaite, nous procédons à l'évaluation du modèle structurel.

3.3. ÉVALUATION DU MODELE STRUCTUREL

Cette évaluation est faite suivant la procédure de bootstrap ($n=5000$) par le biais corrigé, recommandé par Lacroux (2009), étant donné la modeste taille de notre échantillon ($n=57$). Il était question de tester l'effet du contexte de mise en œuvre d'un PDI sur les comportements du coordonnateur de projet en réponse aux comportements opportunistes des parties prenantes. Nous avons dans un premier temps testé le modèle global et dans un deuxième temps le modèle détaillé. L'analyse a été faite suivant la technique partielle last square (PLS) (voir Wang *et al.*, 2024). Les résultats obtenus lors de ces deux tests sont les suivants.

3.3.1. Résultats du test du modèle global

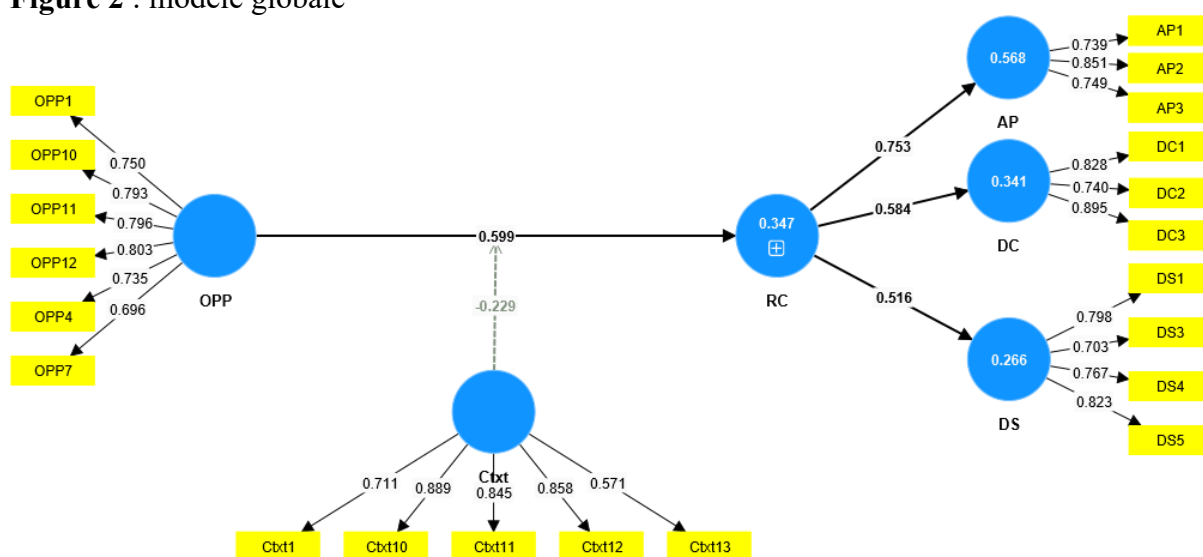
Les résultats obtenus établissent une relation positive et significative entre les comportements opportunistes des parties prenantes et les réponses comportementales du coordonnateur de projet ($\beta = 0,599$; $p < 0,001$). Ce résultat valide notre hypothèse (H1) selon laquelle les comportements opportunistes des parties prenantes conditionneraient les réponses comportementales du coordonnateur de projet. En revanche, aucune relation positive n'a été établie entre le contexte de mise en œuvre du PDI et les réponses comportementales du coordonnateur ($\beta = -0,022$; $p > 0,001$). De même, le contexte de mise en œuvre du PDI n'a pas d'effet modérateur dans la relation entre les comportements opportunistes des parties prenantes et les réponses comportementales du coordonnateur de projet ($\beta = -0,229$; $p > 0,001$). Ce résultat invalide notre hypothèse (H2) selon laquelle le contexte de mise en œuvre du PDI modère la relation entre les comportements opportunistes des parties prenantes et les réponses comportementales du coordonnateur de projet. Toutefois, nous avons constaté que seulement

les dimensions acceptation passive et discussion constructive contribuaient significativement aux réponses comportementales du coordonnateur de projet. Alors, nous avons procédé à une analyse détaillée du modèle afin de vérifier l'effet des comportements opportunistes sur chacune des trois dimensions.

Tableau 6 : estimation du modèle structurel (effet direct et modérateur)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STD EV)	P values
Ctxt -> RC	-0,022	-0,173	0,190	0,119	0,906
OPP -> RC	0,599	0,464	0,187	3,200	0,001
RC -> AP	0,753	0,614	0,182	4,145	0,000
RC -> DC	0,584	0,637	0,277	2,107	0,035
RC -> DS	0,516	0,570	0,434	1,190	0,234
Ctxt x OPP -> RC	-0,229	-0,052	0,275	0,836	0,403

Figure 2 : modèle globale



Cette figure met en évidence l'effet modérateur du contexte de mise en œuvre d'un PDI sur les réponses comportementale du coordonnateur de projet face à l'opportunisme.

3.3.2. Résultats du test du modèle détaillé

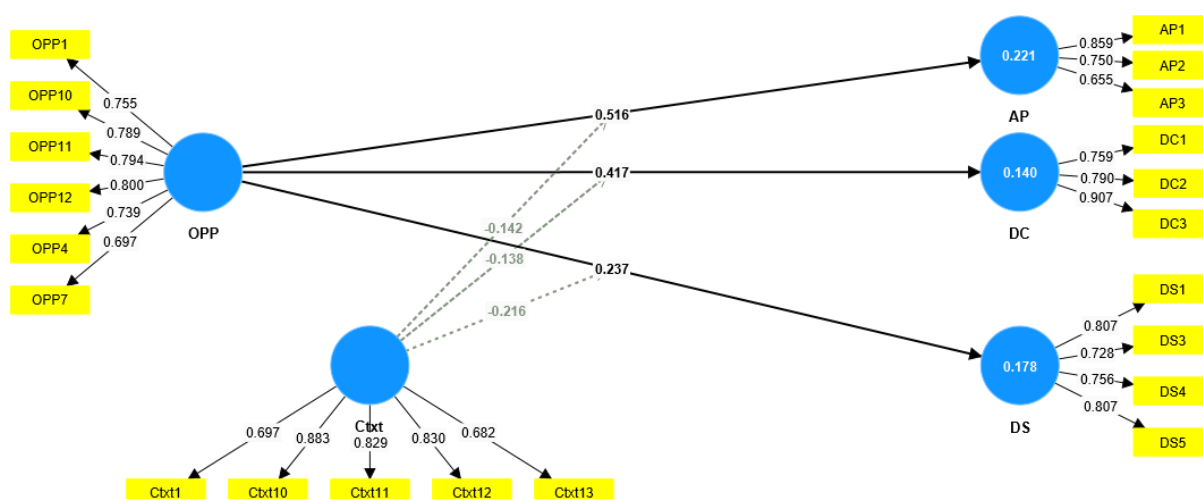
Dans le modèle détaillé (tableau 7), on constate qu'il n'y a pas de lien significatif entre les trois dimensions de la variable réponses comportementales que sont l'acceptation passive ($\beta =$

0,072 ; $p > 0,001$), la discussion constructive ($\beta = 0,087$; $p > 0,001$) et le désengagement ($\beta = -0,0223$; $p > 0,001$) et le contexte de mise en œuvre du PDI. Ensuite, les résultats du modèle détaillé montrent que seulement les dimensions acceptation passive ($\beta = 0,516$; $p < 0,001$) et discussion constructive ($\beta = 0,417$; $p < 0,1$) de la variable réponses comportementales du coordonnateur de projet sont positivement et significativement reliées aux comportements opportunistes des parties prenantes. En revanche, la dimension désengagement de la même variable est positivement, mais faiblement reliée à l'opportunisme des parties prenantes. Toutefois, tout comme les résultats du modèle global, les résultats du modèle détaillé montrent un effet modérateur non significatif du contexte de mise en œuvre du PDI dans la relation entre les trois dimensions des réponses comportementales du coordonnateur de PDI, respectivement l'acceptation passive ($\beta = -0,142$; $p > 0,001$), la discussion constructive ($\beta = -0,138$; $p > 0,001$) et le désengagement ($\beta = -0,216$; $p > 0,001$) et les comportements opportunistes.

Tableau 7 : modèle détaillé

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Ctxt -> AP	0,072	0,079	0,186	0,390	0,697
Ctxt -> DC	0,089	0,127	0,171	0,522	0,601
Ctxt -> DS	-0,223	-0,266	0,178	1,256	0,209
OPP -> AP	0,516	0,505	0,147	3,504	0,000
OPP -> DC	0,417	0,406	0,180	2,313	0,021
OPP -> DS	0,237	0,214	0,226	1,053	0,292
Ctxt x OPP -> AP	-0,142	-0,104	0,116	1,221	0,222
Ctxt x OPP -> DC	-0,138	-0,116	0,199	0,693	0,488
Ctxt x OPP -> DS	-0,216	-0,163	0,175	1,235	0,217

Figure 3 : modèle détaillé.



Cette figure met en évidence l'effet modérateur du contexte de mise en œuvre du PDI sur les trois dimensions (acceptation passive, discussion constructive et désengagement) de la variable réponse comportement du coordonnateur de projet face aux comportements opportunistes.

Tableau 7 : Synthèses des principaux résultats

N°	Hypothèses	Vérifiées/ Rejetées
H1	Les comportements opportunistes des parties prenantes conditionnent des réponses comportementales du coordonnateur de projet.	Vérifiée
H1a	Le coordonnateur de projet adopte un comportement de discussion constructive en réponse aux comportements opportunistes des parties prenantes dans le PDI.	Vérifiée
H1b	Le coordonnateur de projet adopte un comportement d'acceptation passive en réponse aux comportements opportunistes des parties prenantes dans le PDI.	Vérifiée
H1c	Le coordonnateur de projet adopte un comportement de défoulement en réponse aux comportements opportunistes des parties prenantes dans le PDI.	Rejetée
H1d	Le coordonnateur de projet adopte un comportement de désengagement en réponse aux comportements opportunistes des parties prenantes dans le PDI.	Rejetée
H2	Le contexte de mise en œuvre d'un PDI modère la relation entre l'opportunisme des parties prenantes et les réponses comportementales du coordonnateur de projet.	Rejetée
H2a	Le contexte de mise en œuvre du PDI modère la relation entre le comportement de discussion constructive du coordonnateur et l'opportunisme des parties prenantes.	Rejetée
H2b	Le contexte de mise en œuvre du PDI influence la relation entre le comportement d'acceptation passive du coordonnateur l'opportunisme des parties prenantes.	Rejetée

H2c	Le contexte de mise en œuvre du PDI influence la relation entre le comportement de défoulement du coordonnateur et l'opportunisme des parties prenantes.	Rejetée
H2d	Le contexte de mise en œuvre du PDI influence la relation entre le comportement de désengagement du coordonnateur et l'opportunisme des parties prenantes.	Rejetée

Source : les auteurs.

3.4. DISCUSSION DES RESULTATS

L'objectif de cette recherche était de déterminer l'effet modérateur du contexte de mise en œuvre d'un PDI dans la relation entre l'opportunisme des parties prenantes et les réponses comportementales du coordonnateur de projet. Les résultats obtenus montrent dans un premier temps un lien positif et significatif entre les comportements opportunistes des parties prenantes et les réponses comportementales du coordonnateur de projet. En effet, le coordonnateur est le responsable du succès ou de l'échec du projet. Il est évalué pendant tout le cycle de vie du projet. Il tire une satisfaction morale et une fierté dans le succès du projet dont il a la charge. De ce fait, il est tenu d'exécuter le projet avec succès. Or, les comportements opportunistes des parties prenantes sont réputés pour leurs effets négatifs sur les relations et les activités du projet. Ce qui met le coordonnateur au défi d'atteindre le succès du projet. Face à ce défi, la conduite du coordonnateur devient déterminante pour le succès du projet et la continuité des relations entre l'ensemble des parties prenantes du projet. Dans notre étude, nous examinons cette conduite en termes de réponses comportementales tout en examinant un éventuel effet modérateur du contexte de mise en œuvre du projet sur ces comportements. Nous allons au-delà de l'approche traditionnelle de l'opportunisme basée sur la violation de contrats formels en abordant une approche intégrée de l'opportunisme transactionnel et relationnel. La nécessité d'une telle approche réside dans notre contexte empirique qui est le PDI dans lequel coexistent des parties prenantes formelles et informelles qui entretiennent des rapports de type transactionnel et relationnel entre elles. De même, nous dépassons la conception traditionnelle

de la gestion de projet qui ignore la complexité et le contexte du projet basée sur une éventuelle possibilité de mesurer, planifier et gérer les résultats du projet en abordant la complexité et les aspects subjectifs, dynamiques et contextuels du projet. En effet, aucun projet n'est un îlot (Engwall, 2003). Il serait donc erroné d'ignorer le contexte et la complexité du projet dans sa gestion. Du point de vue des théories des coûts de transactions et de l'agence, nous examinons les réponses comportementales du coordonnateur (agent) face aux comportements opportunistes des parties prenantes formelles (ayant un contrat formel) du projet. Contrairement à l'approche traditionnelle de gestions de projet qui suppose que les parties prenantes sont homogènes avec des points de vue similaires, des objectifs et des intérêts compatibles et stables dans le temps (Ika & Saint-Macary, 2023), nous mettons en évidence un caractère hétérogène et un désalignement des intérêts et objectifs des parties prenantes du PDI. En effet, le PDI induit une réaffectation des ressources en faveur de certaines parties prenantes et en défaveur d'autres. De ce fait, chaque partie prenante tente d'influencer le projet en fonction de sa perception et son objectif du projet. Dans notre exemple plus haut, on constate que le gouvernement et les techniciens étaient centrés sur des questions politiques et d'impact, notamment la réputation et la facilité de fréquentation de l'hôpital ; les environmentalistes sur les questions de protection de la nature et les populations bénéficiaires sur les questions de coutumes. Cela montre le caractère hétérogène et les divergences des objectifs des parties prenantes du PDI. En plus, nous mettons en évidence l'existence de comportements opportunistes dans les relations informelles. En effet, la littérature influencée par l'approche traditionnelle considère que ce sont les professionnels du marché, notamment les fournisseurs, qui sont susceptibles d'adopter des comportements opportunistes dans les relations de transactions. Cette étude contribue à la littérature en montrant que toutes les parties prenantes (formelles ou informelles) sans exception sont susceptibles de comportements opportunistes. Par conséquent, l'opportunisme est

susceptible d'apparaître dans les relations informelles et les réponses comportementales à l'opportunisme n'est pas l'apanage des seuls fournisseurs. En effet, nous constatons que le caractère social et la nature mixte des relations dans le PDI n'excluent pas que les parties prenantes adoptent des comportements opportunistes. Les comportements opportunistes ne se limitent pas uniquement à la violation de contrats formels, mais aussi à la violation des normes sociales. Les parties prenantes informelles qui ne sont pas liées par un contrat formel au projet manifestent également des comportements opportunistes dans le projet. Par exemple, certains bénéficiaires nient avoir déjà bénéficiés d'un projet dont ils avaient pourtant bénéficié. De même, certains adhèrent au projet juste dans l'intention de bénéficier des subsides et abdiquer. Ces types de comportements opportunistes sont ignorés dans l'approche traditionnelle de l'opportunisme qui considère l'opportunisme comme la violation d'un contrat formel. Nous contribuons à la littérature en mettant en évidence l'existence de comportements opportunistes dans les relations de coopérations mixtes. Toutefois, nous soutenons la primauté des réponses comportementales constructives (acceptation passive et discussion constructive) sur les réponses comportementales destructives (défoulement et désengagement) face à l'opportunisme dans les relations de coopérations mixtes. Le coordonnateur de PDI est plus disposé à des réponses comportementales constructives face aux comportements opportunistes des parties prenantes. En effet, le poste de coordonnateur de PDI est associé à plusieurs avantages dans le contexte des pays en développement. Or, l'environnement de l'emploi dans ce contexte est incertain. Compte tenu de cette incertitude, le coordonnateur s'abstient de se désengager du projet, même en cas de comportements opportunistes des parties prenantes. Toutefois, il se désengage lorsqu'il a trouvé mieux ailleurs. De même, le coordonnateur s'abstient des comportements de défoulement susceptibles de créer un climat de tensions entre les parties prenantes et de couler à son poste. De même, nous pensons que le coordonnateur de

PDI privilégie les comportements constructifs dans le but de limiter les dommages. En effet, les comportements destructeurs peuvent conduire à son licenciement. Ce qui pourrait impacter négativement le projet, étant donné les ressources liées au recrutement d'un coordonnateur.

Les résultats obtenus montrent dans un deuxième temps un effet modérateur non significatif du contexte de mise en œuvre du PDI dans la relation entre les comportements opportunistes des parties prenantes et les réponses comportementales du coordonnateur de projet. De même, le contexte de mise en œuvre n'a pas d'effet significatif dans la relation entre les comportements opportunistes et chacune des dimensions acceptation passive, discussion constructive et désengagement de la variable réponses comportementales. Ces résultats seraient en contradiction avec les conclusions de Cohen et Uphoff (1980) qui montrent que le contexte influencerait le projet et par conséquent le coordonnateur et ses comportements. Ces résultats pourraient s'expliquer par la nature du PDI et par les problèmes de gestion rencontrés dans ce type de projet. En effet, les réelles préoccupations des bénéficiaires des PDI restent jusqu'aujourd'hui reléguées au second plan dans la gestion des PDI. Le coordonnateur de projet se focalise principalement sur la production du livrable, la gestion des risques politiques, financiers et temporels, plutôt que sur la valeur du projet pour le bénéficiaire. Il n'y a donc pas une interaction réelle entre le coordonnateur et le contexte du PDI. Par exemple, les bénéficiaires ne sont pas réellement impliqués dans le projet. De ce fait, les aspects contextuels relatifs à ces bénéficiaires n'ont pas d'effets significatifs sur les comportements du coordonnateur. En fait, le projet évolue dans un contexte, mais le coordonnateur tente de gérer en ignorant ce contexte. De même, pour des raisons de commandités de travail, le coordonnateur est généralement distant du site et des réalités contextuelle. Cette pensée confirme les conclusions des travaux de Smyth *et al.* (2017). En somme, le contexte de mise en œuvre du PDI ne stimule pas les comportements du coordonnateur face à l'opportunisme.

3.4.1. Implications théoriques

En examinant les relations entre l'opportunisme, l'effet du contexte de mise en œuvre du PDI et les réponses comportementales du coordonnateur de projet, cette recherche a abouti à de nombreuses contributions théoriques. En effet, dans une étude récente sur la relation entre l'opportunisme et les réponses comportementales dans les projets industriels, Chaudhry *et al.* (2020) appellent à des études pour identifier les réponses comportementales à l'opportunisme au niveau des PDI. Nous avons tenté d'apporter une réponse à cet appel tout en examinant un éventuel effet modérateur du contexte de mise en œuvre d'un PDI. Nous mettons en évidence deux types de réponses comportementales face à l'opportunisme dans le PDI. L'acceptation passive et la discussion constructive qui sont toutes des réponses comportementales constructives. Les coordonnateurs de PDI sont plus susceptibles d'adopter des réponses comportementales constructives face à l'opportunisme des parties prenantes contrairement à leurs collègues des projets industriels qui sont susceptibles d'adopter aussi bien des réponses comportementales destructrices que constructives. En outre, cette recherche met en évidence la coexistence de relations formelles et informelles dans le contexte du PDI. Il s'agit d'un type d'organisation qui a reçu peu d'attention dans l'étude de l'opportunisme. En plus, cette recherche contribue à la littérature en adoptant une approche intégrée de l'opportunisme transactionnel et relationnel. La majorité des recherches existantes se sont focalisées sur l'étude de l'opportunisme transactionnel. De ce fait, l'opportunisme relationnel malgré ses effets est ignoré. Aussi, bien qu'il n'y ait pas eu d'effet modérateur du contexte de mise en œuvre dans la relation entre les comportements du coordonnateur et l'opportunisme des parties prenantes, cette recherche attire l'attention des chercheurs sur l'importance du contexte dans la mise en œuvre des PDI. Par ailleurs, la recherche met en évidence une limite de l'approche traditionnelle de gestion de projet en montrant le caractère hétérogène des parties prenantes et le

désalignement des intérêts et objectifs de ces dernières dans le PDI. En somme, face à l'opportunisme, qu'elle soit transactionnelle ou relationnelle, les réponses comportementales constructives sont priorisées dans les relations de coopération mixte (complémentaires et communautaire) tandis que dans les relations de coopération transactionnelles, coexistent réponses comportementales constructives et destructrices.

3.4.2. Implications managériales

Cette étude permet de comprendre les comportements adoptés par une victime de comportements opportunistes dans les relations de coopération mixtes. Toutefois, essayer de résoudre les conflits par des discussions constructives pourrait, dans une certaine mesure, entraîner des conséquences négatives. En effet, le coordonnateur adopte des comportements constructifs (acceptation passive et discussions constructives) parce qu'il pense que cela pourrait amener l'auteur de l'opportunisme à s'améliorer. Cependant, la discussion constructive pourrait poser un problème, car étant donné le nombre varié et multiple des parties prenantes du PDI, il n'est pas évident que le coordonnateur puisse engager une discussion constructive avec toutes ces parties prenantes et il n'est pas non plus évident que toutes ces parties prenantes soient disposées à changer de comportements. Par conséquent, la discussion constructive n'est pas toujours la solution pour un coordonnateur de projet face aux comportements opportunistes. Les managers de PDI devront donc adopter les comportements en fonction des situations et des types de parties prenantes. Pour cela, le manager devra connaître bien les parties prenantes.

3.4.3. Limites et perspectives de la recherche

Bien que cette recherche ait abouti à des conclusions intéressantes, une autre recherche portant sur un échantillon plus large, une gamme variée de projets et un espace géographique plus large pourrait renforcer les résultats. De même, des études futures pourraient tester l'effet de la culture collectiviste sur les réponses comportementales du coordonnateur face à l'opportunisme

de chaque type de partie prenante ou tester l'effet du contexte de mise en œuvre du projet sur la création de valeur du PDI.

CONCLUSION

Cette étude offre une perspective contextuelle pour comprendre les réponses du coordonnateur de PDI face aux comportements opportunistes des parties prenantes formelles et informelles dans les relations interindividuelles au niveau des PDI. L'étude montre que les coordonnateurs de PDI ont plutôt tendance à adopter des comportements constructifs en réponse aux comportements opportunistes plutôt que des comportements destructeurs comme c'est le cas dans les projets commerciaux et industriels. Toutefois, l'étude montre que le comportement du coordonnateur de projet en réponse à l'opportunisme dans le PDI n'est aucunement lié au contexte de mise en œuvre du projet. Cela pourrait s'expliquer par le fait que le coordonnateur soit généralement un homme de bureau et distant du site du projet. Une autre explication serait le fait que l'implication des parties prenantes dans les PDI reste jusqu'aujourd'hui plus théorique que pratique.

REFERENCES

- Abbad, H., & Boissinot, A. (2009). L'opportunisme comme conséquence de l'injustice dans le canal de distribution: Proposition d'un cadre d'analyse des relations entre industriels et grands distributeurs.
- Abecassis, C. (1997). Les coûts de transaction: État de la théorie. *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, 15(84), 9–19.
- 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. <https://doi.org/10.1177/014920639101700303>
- Benjelloun, K., & 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. <https://revues.imist.ma/index.php/RMLT/article/view/12163>
- Boukouyen, F., & Mahajan, G. (2021). Raising Awareness on Value Creation Through Movements: Zooming In on Creating Value Alliance. *Journal of Creating Value*, 7(2), 272–281. <https://doi.org/10.1177/23949643211046477>
- Brière, S. (2021). *Gestion de projets de développement international et d'action humanitaire* (Deuxième édition). Presses de l'Université Laval.

- Chartier, A., & Rivière, M. (2018). Les effets secondaires de l'aide au développement: Comment l'aide stimule les jeux de pouvoir à Madagascar. *Revue internationale des études du développement*, 234(2), 123. <https://doi.org/10.3917/ried.234.0123>
- Chaudhry, S., Srivastava, B. N., & Joshi, C. (2020). The Influence of Justice Perceptions and Affective States on Project Managers' Responses to Client Opportunism. *Project Management Journal*, 51(3), 278–293. <https://doi.org/10.1177/8756972819851411>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336.
- Cindrela Devi, A., & Ananthanarayanan, K. (2017). Factors influencing cost over-run in Indian construction projects. *MATEC Web of Conferences*, 120, 02023. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201712002023>
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Cohen, J., & Uphoff, N. (1980). Participation's Place in Rural Development: Seeking Clarity Through Specificity. *World Development*, 8, 213–235. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(80\)90011-X](https://doi.org/10.1016/0305-750X(80)90011-X)
- Dameron, S. (2004). Opportunisme ou besoin d'appartenance? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet. *M@N@gement*, 7(3), 137–160.
- Dear, M. (1992). Understanding and Overcoming the NIMBY Syndrome. *Journal of the American Planning Association*, 58(3), 288–300. <https://doi.org/10.1080/01944369208975808>
- Desmarchelier, B., Djellal, F., & Gallouj, F. (2018). Les réseaux d'innovation de service public (RISP): Un instrument d'innovation collaborative et de co-crédation de valeur dans le(s) service(s) public(s). <https://shs.hal.science/halshs-01934290>
- Di Maddaloni, F., & Davis, K. (2018). Project manager's perception of the local communities' stakeholder in megaprojects. An empirical investigation in the UK. *International Journal of Project Management*, 36(3), 542–565. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.11.003>
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: The perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22(1), 19–31. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00008-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00008-5)
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: An African perspective. *International Journal of Project Management*, 23(3), 237–252. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.002>
- Dotti, N. F. (2018). Knowledge that matters for the 'survival of unfittest': The case of the new Brussels' rail junction. *Transport Policy*, 63, 131–140. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2017.12.022>
- Ellis, G., Barry, J., & Robinson, C. (2007). Many ways to say 'no', different ways to say 'yes': Applying Q-Methodology to understand public acceptance of wind farm proposals. *Journal of Environmental Planning and Management*, 50(4), 517–551. <https://doi.org/10.1080/09640560701402075>
- Elsharnouby, T., & Parsons, E. (2013). When Relationship Marketing Goes Wrong: Opportunism and Consumer Well-Being in Consumer-Bank Relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 12(2), 141–163. <https://doi.org/10.1080/15332667.2013.794103>
- Engwall, M. (2003). No project is an island: Linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789–808. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00088-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00088-4)

- Erbas, C., & Erbas, B. C. (2009). Software development under bounded rationality and opportunism. 2009 ICSE Workshop on Software Development Governance, 15–20. <https://doi.org/10.1109/SDG.2009.5071331>
- Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596–607. <https://doi.org/10.2307/255909>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Freud, C. (2011). L'aide au développement. *Cahiers d'études Africaines*, 51(202–203), 649–657. <https://doi.org/10.4000/etudesafriaines.29540>
- Freudenburg, W. R., & Pastor, S. K. (1992). NIMBYs and LULUs: Stalking the Syndromes. *Journal of Social Issues*, 48(4), 39–61. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1992.tb01944.x>
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *The Academy of Management Review*, 24(2), 191. <https://doi.org/10.2307/259074>
- Fulconis, F., & Paché, G. (2019). Transgression des normes de circulation: La face cachée de la révolte des Gilets Jaunes: *Management & Sciences Sociales*, N° 27(2), 90–105. <https://doi.org/10.3917/mss.027.0090>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- Gasik, S. (2016). Are Public Projects Different than Projects in other Sectors? Preliminary Results of Empirical Research. *Procedia Computer Science*, 100, 399–406. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.175>
- Gasik, S. (2018). A framework for analysing differences between public-sector and other-sector projects. *Zarządzanie Publiczne*, 3(45)/2018, 73–88. <https://doi.org/10.15678/ZP.2018.45.3.05>
- Godenhjelm, S., & Johanson, J.-E. (2018). The effect of stakeholder inclusion on public sector project innovation. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), 42–62. <https://doi.org/10.1177/0020852315620291>
- Gong, Y., Shenkar, O., Luo, Y., & Nyaw, M.-K. (2001). Role conflict and ambiguity of CEOs in international joint ventures: A transaction cost perspective. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 764–773. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.764>
- Hagedoorn, M., Van Yperen, N. W., Van De Vliert, E., & Buunk, B. P. (1999). Employees' reactions to problematic events: A circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 309–321. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199905\)20:3<309::AID-JOB895>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199905)20:3<309::AID-JOB895>3.0.CO;2-P)
- 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. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.008>

- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.008>
- Harman, H. H. (1967). *Modern Factor Analysis*. University of Chicago Press.
- Harnois, Y., & Gagnon, S. (2022). Corruption and international development: A review of project management challenges. *Journal of Financial Crime*, 29(3), 864–877. <https://doi.org/10.1108/JFC-06-2021-0128>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hibbard, J. D., Kumar, N., & Stern, L. W. (2001). Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 45–61. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.1.45.18831>
- HILL, C. W. L. (1990). No Title Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory. *Academy Of Management Review*, 15(3), 500–513.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states (Vol. 25). Harvard university press.
- Holcombe, R. G. (2018). *Political capitalism: How political influence is made and maintained*. Cambridge University Press.
- Ika, L. A., & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44–63. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.005>
- Ika, L. A., & 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.05.008>
- Ika, L. A., & Saint-Macary, J. (2023). *Managing fuzzy projects in 3D: A proven, multi-faceted blueprint for overseeing complex projects*. McGraw Hill.
- Ika, L. A., Söderlund, J., Munro, L. T., & Landoni, P. (2020). When project management meets international development, what can we learn? *International Journal of Project Management*, 38(8), 469–473. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.10.004>
- Ika, L., Pinto, J. K., Love, P. E. D., & Pache, G. (2023). Bias versus error: Why projects fall short. *Journal of Business Strategy*, 44(2), 67–75. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2021-0190>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- 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. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2020/13-1/9>
- Juliusson, E. Á., Karlsson, N., & Gärling, T. (2005). Weighing the past and the future in decision making. *European Journal of Cognitive Psychology*, 17(4), 561–575. <https://doi.org/10.1080/09541440440000159>
- Kaboré, S. E., & Sané, S. (2022). The effect of opportunism on the success of international development (ID) projects in a context dominated by a collectivist culture. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(3), 548–568.

- Kerzner, H., & Belack, C. (2010). *Managing Complex Projects*. John Wiley & Sons.
- Klassen, R. D., Shafiq, A., & Fraser Johnson, P. (2023). Opportunism in supply chains: Dynamically building governance mechanisms to address sustainability-related challenges. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 171, 103021. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2023.103021>
- Kuchta, D., Canonico, P., Capone, V., & Capaldo, G. (2023). Uncertainty in the Planning Phase of Public Projects—Its Scope, Consequences, and Possible Remedies. *Administrative Sciences*, 13(6), 145. <https://doi.org/10.3390/admsci13060145>
- Kuipers, S. (2022). Rethinking anti-corruption efforts in international development. *Journal of Financial Crime*, 29(4), 1370–1381. <https://doi.org/10.1108/JFC-08-2021-0176>
- 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.
- LAGMANGO, V. L. (2020). Enracinement et opportunisme du dirigeant: Une lecture dans les entreprises publiques au Cameroun. *Revue Internationale Des Sciences de Gestion*, 3(2). <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/249>
- Lapointe, A., & Pageau, S. (2000). Les réseaux d'entreprise: Saisir l'opportunité, ou être saisi d'opportunisme? CIPME 2000.
- Lecocq, X. (2004). Une approche socio-cognitive de l'opportunisme: Le cas d'un réseau interorganisationnel européen. *M@n@gement*, 7(3), 109. <https://doi.org/10.3917/mana.073.0109>
- Lu, P., Guo, S., Qian, L., He, P., & Xu, X. (2015). The effectiveness of contractual and relational governances in construction projects in China. *International Journal of Project Management*, 33(1), 212–222. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.004>
- Martinez-Alier, J., Temper, L., Del Bene, D., & Scheidel, A. (2016). Is there a global environmental justice movement? *The Journal of Peasant Studies*, 43(3), 731–755. <https://doi.org/10.1080/03066150.2016.1141198>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Naus, F., Van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683–718.
- 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. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30016-4](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30016-4)
- Ping Jr, R. A. (1997). Voice in business-to-business relationships: Cost-of-exit and demographic antecedents. *Journal of Retailing*, 73(2), 261–281.
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Roszkowska, P., & Melé, D. (2021). Organizational Factors in the Individual Ethical Behaviour. The Notion of the “Organizational Moral Structure”. *Humanistic Management Journal*, 6(2), 187–209. <https://doi.org/10.1007/s41463-020-00080-z>
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job

- status satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599–627.
<https://doi.org/10.2307/256461>
- Rusbult, C. E., & Zembrodt, I. M. (1983). Responses to dissatisfaction in romantic involvements: A multidimensional scaling analysis. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19(3), 274–293.
- 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 3388682).
- Sébastien, L., Milanese, J., & Pelenc, J. (2019). Résister aux projets d'aménagement, politiser les territoires: Le concept de résistance éclairée appliqué à trois conflits d'aménagement (France, Belgique). *VertigO*, Volume 19 Numéro 1.
<https://doi.org/10.4000/vertigo.24269>
- 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.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106919>
- Simon, H. A. (1959). Definable Terms and Primitives in Axiom Systems. In *Studies in Logic and the Foundations of Mathematics* (Vol. 27, pp. 443–453). Elsevier.
[https://doi.org/10.1016/S0049-237X\(09\)70046-1](https://doi.org/10.1016/S0049-237X(09)70046-1)
- Simon, H. A. (1978). Rationality as Process and as Product of Thought. *The American Economic Review*, 68(2), 1–16.
- Smyth, H., Lecoivre, L., & Vaesken, P. (2017). ScienceDirect La co-crédation de valeur et le contexte du projet: Vers une application sur le cas de la centrale nucléaire de Hinkley Point C.
- Soma, A. (2022). La forêt classée de Kua ou l'hôpital de référence publique ? Une analyse des dynamiques spatiales dans une campagne péri-urbaine du Burkina Faso. *Cahiers d'Outre-Mer*, LXXV(285), 123–141. <https://doi.org/10.4000/com.13702>
- Stanovich, K. E., & West, R. F. (2008). On the relative independence of thinking biases and cognitive ability. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(4), 672–695.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.4.672>
- Thielmann, I., Spadaro, G., & Balliet, D. (2020). Personality and prosocial behavior: A theoretical framework and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 146(1), 30–90.
<https://doi.org/10.1037/bul0000217>
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks... *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 37–69.
- Van Wijk, G. (2020). *Théorie des projets*. Ellipses.
- Villeval, M. C. (2019). Comportements (non) éthiques et stratégies morales: *Revue Économique*, Vol. 70(6), 1021–1046. <https://doi.org/10.3917/reco.706.1021>
- Wang, C., Zhang, T., Tian, R., Wang, R., Alam, F., Hossain, M. B., & Illés, C. B. (2024). Corporate social Responsibility's impact on passenger loyalty and satisfaction in the Chinese airport industry: The moderating role of green HRM. *Heliyon*, 10(1), e23360.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23360>
- Wathne, K. H., & Heide, J. B. (2000). Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing*, 64(4), 36–51.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Simon and Schuster.