

L'influence des réponses comportementales du coordonnateur de projet dans la relation entre l'opportuniste des parties prenantes et la co-crédation de valeur en contexte de projet de d'éveloppement international.

Dieudonné SAWADOGO

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

Cette recherche explore l'effet des réponses comportementales du coordonnateur de projet dans la relation entre les comportements opportunistes des parties prenantes et la co-crédation de valeur en contexte de projet de d'éveloppement international tout en explorant l'effet de ce contexte spécifique dans ces relations. La recherche s'appuie sur la théorie comportementaliste (théorie du conditionnement opérant) pour expliquer les dynamiques comportementales et contextuelles dans la co-crédation de valeur en contexte de projet de d'éveloppement international. Les données collectées par enquête auprès de 73 coordonnateurs et suivi-évaluateurs de projets de d'éveloppement international ont été traitées suivant l'approche PLS à l'aide du logiciel SmartPLS.4.0. Les résultats montrent que le contexte de mise en œuvre du projet de d'éveloppement international est un stimulus des comportements opportunistes, de la co-crédation de valeur et des réponses comportementales constructives et destructives. En revanche, les réponses comportementales constructives et destructives, malgré le contexte spécifique de mise en œuvre du projet de d'éveloppement international, ne jouent pas un rôle dans la relation entre les comportements opportunistes et la co-crédation de valeur.

Mots clés : réponses comportementales ; comportements opportunistes ; co-crédation de valeur ; projet de d'éveloppement international.

L'influence des réponses comportementales du coordonnateur de projet dans la relation entre l'opportunisme des parties prenantes et la co-crédation de valeur en contexte de projet de développement international.

1. INTRODUCTION

Les approches de gestion de projet dans le contexte du développement international (rationnelles et universalistes centrées sur les aspects opérationnels) restent largement dominées par l'idée selon laquelle 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 ; Van Wijk, 2020). Partant de ce postulat, ces approches tendent à ignorer les spécificités contextuelles et comportementales, ce qui limite leur capacité à anticiper et à gérer les risques liés aux comportements humains et aux dynamiques relationnelles entre parties prenantes (Ndiaye, 2017). Or, en pratique, les coordonnateurs de projet de développement international (PDI) sont de plus en plus confrontés à des comportements opportunistes des parties prenantes au cours de ces dix dernières années (Martinez-Alier *et al.*, 2016 ; Soma, 2022). Ika et Saint-Macary (2023) expliquent ces comportements par le fait que la mise en œuvre du PDI menace les intérêts de certaines parties prenantes, car elle perturbe les équilibres socio-économiques et politiques préétablis en remettant en cause des privilèges et des rapports de pouvoir préexistants. Cette situation suscite des conflits croissants et des comportements opportunistes (Ika & Saint-Macary, 2023). De même, Brière *et al.* (2021) montrent que les parties prenantes manifestent des attentes croissantes caractérisées par des besoins évolutifs et souvent divergents, dans un environnement de plus en plus complexe et dynamique, ce qui suscite des

comportements opportunistes. Les parties prenantes du PDI sont les personnes ou organisations qui influencent ou peuvent être influencées par le projet et ses actions (Diallo & Thuillier, 2005). Par exemple, les bénéficiaires, l'équipe de projet ou le ministère de tutelle sont des parties prenantes du PDI. Les comportements de ces parties prenantes sont susceptibles d'affecter le projet, comme le montre une importante littérature récente (Nguyen *et al.*, 2023). Dans ce sens, le rapport de la Banque mondiale (2015) souligne la nécessité d'une compréhension plus réaliste des comportements des parties prenantes et des prises de décisions dans les politiques de développement international. Cette recherche contribue à ce débat en explorant l'influence des approches comportementales du coordonnateur de projet face aux comportements opportunistes des parties prenantes dans la dynamique de co-crédation de valeur (CCV) en contexte de PDI. La recherche mobilise la théorie comportementale pour expliquer la dynamique relationnelle entre ces concepts. Les données ont été collectées par enquête à l'aide d'un questionnaire auprès de 73 coordonnateurs et suivi-évaluateurs de PDI et analysées suivant l'approche PLS.

2. REVUE CONCEPTUELLE

2.1. LA CO-CREATION DE VALEUR EN CONTEXTE DE PDI

Le concept de CCV implique à la fois les concepts de « co-crédation » et de « valeur ». La valeur dans le cadre du PDI désigne l'ensemble des résultats quantitatifs et qualitatifs alignés sur les besoins des bénéficiaires et les intérêts stratégiques des bailleurs de fonds. La co-crédation désigne l'action de faire venir quelque chose à l'existence de manière collaborative. Quant à la CCV, elle désigne un processus holistique et systémique où des acteurs collaborent en interagissant, en partageant et intériorisant des connaissances et des ressources (opérantes et opérantes) dans le but de créer mutuellement de la valeur durable et bénéfique pour tous (Vargo et Lusch, 2004 ; Leclercq *et al.*, 2016 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004). Dans le cadre du PDI, elle désigne une implication des parties prenantes, principalement les bénéficiaires, dans toutes

les phases du projet, de l'identification à la clôture, afin de s'assurer de la pertinence et de l'acceptabilité sociale des actions de développement. Dans ce cadre, la CCV repose sur les interactions, la contextualisation, l'apprentissage collectif et la durabilisation (Sawadogo et Sané, 2024). Elle requiert un niveau élevé d'interactions continues, de transparence, d'équité, d'engagement, de collaboration et de confiance entre les parties prenantes (Vargo et Lusch, 2004). De ce fait, les comportements des parties prenantes impliquées et les facteurs contextuels de l'environnement dans lequel ont lieu ces interactions influenceraient ces processus.

2.2. L'OPPORTUNISME DES PARTIES PRENANTES EN CONTEXTE DE PDI

Un comportement opportuniste est toute attitude visant à tirer profit d'une situation au détriment des autres, généralement en contournant les règles et normes établies (Wathne & Heide, 2000). En contexte de PDI, ces comportements seraient de deux natures. Les comportements opportunistes transactionnels qui se manifestent par la violation des contrats formels, notamment le refus de respecter ses engagements ou de s'adapter à des nouvelles conditions et la violation délibérée des contrats (Lecocq, 2004). Les comportements opportunistes relationnels qui se caractérisent par la manipulation de l'information, l'abus des ressources du projet, la corruption, les surfacturations (Doligez, 2020). Dans le cadre du PDI, l'opportunisme représente donc l'ensemble des comportements implicites ou explicites violant les règles formelles et/ou informelles adoptées par les parties prenantes dans le but de maximiser leurs intérêts au détriment de l'objectif du projet. Par exemple, le détournement de quatre millions d'euros de fonds destinés à un projet d'aménagement hydraulique par deux individus au Bénin mis en lumière par le journal Le Monde en date du 9 juin 2016 est un comportement opportuniste récurrent dans le PDI.

2.3. LE CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Le contexte du PDI représente l'ensemble des facteurs socio-économiques, politiques, culturels et environnementaux qui influencent le projet (Proulx et Brière, 2014). Ce contexte est caractérisé par une multitude de parties prenantes, des risques politiques élevés, des contraintes locales significatives, des différences culturelles entre acteurs, des exigences réglementaires locales et internationales, etc. Autrement dit, le contexte local est l'ensemble des conditions et de l'environnement, incluant les facteurs géographiques, démographiques, politiques, administratifs et managériaux, dans lesquels le projet est mis en œuvre (Godlewska & Mackiewicz, 2023). Dans le cadre de cette recherche, le contexte de mise en œuvre du PDI englobe l'ensemble des conditions relationnelles, sociales, culturelles et des inférences politiques dans la mise en œuvre du projet (Cindrela Devi & Ananthanarayanan, 2017).

2.4. LES REPONSES COMPORTEMENTALES DU COORDONNATEUR DE PROJET

Les réponses comportementales désignent l'ensemble des attitudes possibles qu'un individu peut adopter face à une action ou une situation qui lui est défavorable ou indésirable, telles que les insatisfactions dans les relations interpersonnelles ou inter-organisationnelles (Hirschman, 1970). Ces comportements peuvent être de nature constructive ou destructive (Farrell, 1983). Cette recherche s'inscrit dans la vision de Chaudhry *et al.* (2020) et Hibbard *et al.* (2001) qui définissent les réponses comportementales suivant quatre attitudes que sont :

L'acceptation passive est une réponse qui consiste à tolérer les comportements opportunistes des parties prenantes sans une confrontation ou une action corrective. Il s'agit d'un style de leadership « laisser faire ». À court terme, ce style permet d'éviter les conflits, les tensions et le dysfonctionnement, mais affaiblit la structure de la gouvernance à long terme, car il sera perçu comme un signe de faiblesse. Ce qui exacerbe les comportements opportunistes et défavorise la CCV (Yin *et al.*, 2021).

La discussion constructive est une réponse proactive qui consiste à engager une communication ouverte, sincère et inclusive avec les parties prenantes afin de gérer de façon collaborative un

conflit. Ce type de leadership permet de clarifier les attentes des parties prenantes, de renforcer leur confiance en adaptant leur perception du projet, et de les encourager à plus de coopération et moins de comportements opportunistes, facilitant ainsi la CCV (Beringer, Jonas, et Kock, 2013).

Le défoulement est une expression émotionnelle négative de façon agressive ou incontrôlée de son mécontentement face à une situation indésirable. Une telle réponse exacerbe les tensions, effrite la confiance et intensifie les comportements opportunistes, car les parties prenantes auront tendance à être défensives et à adopter des stratégies opportunistes pour protéger leurs intérêts. Ce qui nuit aux relations de collaboration et de CCV (Liu, Wang et Hu, 2022).

Le désengagement est lorsque le coordonnateur se retire émotionnellement et physiquement du projet. Cela crée un vide de gouvernance (absence de directives et de surveillance) qui occasionne des comportements opportunistes sans risque de représailles (Jiang *et al.*, 2023).

Le désengagement fragilise donc la dynamique collaborative et nuit à la CCV.

3. REVUE THÉORIQUE

La théorie comportementaliste explore les relations entre les facteurs environnementaux, les interactions antécédentes de l'individu avec son environnement et les comportements des individus. Pionné de cette théorie, Watson (1913) développe le modèle stimulus-réponse (S-R) qui postule que les comportements des individus sont conditionnés par des stimulus environnementaux (récompense, punitions, conditions sociales telles que l'influence des paires ou des supérieurs hiérarchiques). Skinner (1938) enrichit ce modèle en développant le modèle Stimulus-Réponse-Conséquence (S-R-C) couramment désigné théorie du conditionnement opérant. Selon ce modèle, les comportements sont influencés par leurs conséquences et non par les stimulus (comme le suppose Watson, 1913). Selon ces auteurs, le *stimulus* est tout évènement de l'environnement (désirable ou non) qui suscite un comportement chez l'individu qui le vit. Il s'agit de l'élément déclencheur d'un comportement. Par exemple, le feu rouge est

un stimulus qui incite un conducteur à s'arrêter. La *réponse* est l'attitude ou l'action entreprise par l'individu en réaction au stimulus. Par exemple, l'action de s'arrêter est la réponse au feu rouge (stimulus). La *conséquence* est le corolaire de la réponse. Il s'agit de ce qui advient lorsque l'individu répond au stimulus. Il peut être de deux types. Une punition (positive ou négative) qui vise à réduire les comportements indésirables ou un renforcement (positif ou négatif) qui vise à encourager les comportements désirables. Les facteurs cognitifs d'ordre émotionnel du coordonnateur de projet, soutenus par la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991) seraient un cadre théorique intéressant pour comprendre le comportement du coordonnateur de projet. Toutefois, ce cadre théorique s'intéresse à des intentions de comportements, contrairement à notre recherche qui s'intéresse à des comportements (constructifs et destructifs) concrets, réels et observables. En plus, la théorie comportementale intègre les stimulus externes et les renforcements qui cadrent bien avec l'environnement socio-politique, conflictogène et institutionnel instable du contexte du PDI. Dans le cadre de cette recherche, le contexte de mise en œuvre du PDI, notamment les facteurs conditionnels et environnementaux susceptibles de créer des opportunités ou des défis pour les parties prenantes (Godlewska & Mackiewicz, 2023) agiraient comme un stimulus des comportements opportunistes des parties prenantes. Parallèlement, l'environnement pourrait stimuler la CCV et les réponses comportementales du coordonnateur de projet. En effet, le contexte éminemment politique et conflictuel est favorable aux comportements opportunistes (Diallo & Thuillier, 2005). Selon Ika et Saint-Macary (2023) ce contexte est non favorable à la collaboration et donc non favorable à la CCV. Or, le coordonnateur ayant à sa charge le succès du projet est amené à entreprendre des actions dans ce sens. En effet, ce dernier joue un rôle décisif dans toutes les étapes de la gestion du projet, de la planification au suivi en passant par la mise en œuvre, la gestion des parties prenantes et l'adaptation du projet au contexte local (Brière *et al.*, 2021 ; Proulx & Brière, 2014). Au regard de l'éventuel effet positif sur les comportements

opportunistes, ce contexte serait défavorable à l'atteinte de l'objectif du coordonnateur de projet. Or, selon Weiss et Cropanzano (1996), la réaction à un évènement sera positive si cet évènement contribue à l'atteinte de l'objectif et négative le cas échéant. Partant, le contexte susciterait plus de réponses comportementales destructives et moins de réponses comportementales constructives. En réponse à ce stimulus, les parties prenantes adoptent des comportements opportunistes pour maximiser leurs intérêts personnels, et le coordonnateur privilégie les réponses comportementales destructives au détriment des réponses comportementales constructives. Alors, nous formulons l'hypothèse suivante :

H1 : *le contexte de mise en œuvre du projet de développement international (stimulus) est :*

- (a) positivement associé aux comportements opportunistes des parties prenantes,*
- (b) négativement associé à la co-crédation de valeur,*
- (c) positivement associé aux réponses comportementales destructives et*
- (d) négativement associé aux réponses comportementales constructives.*

Les comportements opportunistes agiraient comme la réponse au stimulus (contexte) qui, à son tour, induit des conséquences, notamment les réponses comportementales (constructives et destructives) du coordonnateur de projet (Chaudhry *et al.*, 2020). L'effet de la réponse (comportements opportunistes) sur la CCV serait également une conséquence parallèle. En effet, la CCV étant un processus conjoint de création de valeur partagée, elle nécessite l'engagement effectif des parties prenantes, tributaire de la confiance et de la transparence. Or, les comportements opportunistes d'une partie prenante servent les intérêts de cette dernière au détriment de ceux du projet. Ces comportements influencent négativement les moteurs de la CCV tels que la confiance et la communication interpersonnelle, l'engagement effectif des parties prenantes, l'apprentissage mutuel et la valeur partagée. Ce qui menace la performance du projet, crée une situation indésirable pour le coordonnateur et met ce dernier au défi d'atteindre les objectifs du projet, le poussant à réagir (Chaudhry *et al.*, 2020). Selon la théorie

des évènements affectifs, un évènement dans une relation est évalué selon qu'il favorise ou non l'atteinte de l'objectif (Weiss & Cropanzano, 1996). Ainsi, lorsqu'un évènement dans une relation entrave l'atteinte de l'objectif, il provoque une réaction négative, tandis que cet évènement suscite une réaction positive lorsqu'il favorise l'atteinte de l'objectif. Les comportements opportunistes des parties prenantes constituant des évènements qui mettent le coordonnateur au défi d'atteindre l'objectif du projet, ils sont plus susceptibles d'entraver les actions de CCV (Hombourger-Barès & Barès, 2019) et de susciter des réponses comportementales destructives que constructives de la part du coordonnateur de projet. Ainsi, nous formulons les hypothèses suivantes :

H2 : *les comportements opportunistes (réponse) influencent*

(a) négativement, la co-création de valeur

(b) positivement, les réponses comportementales destructives

(c) négativement, les réponses comportementales constructives

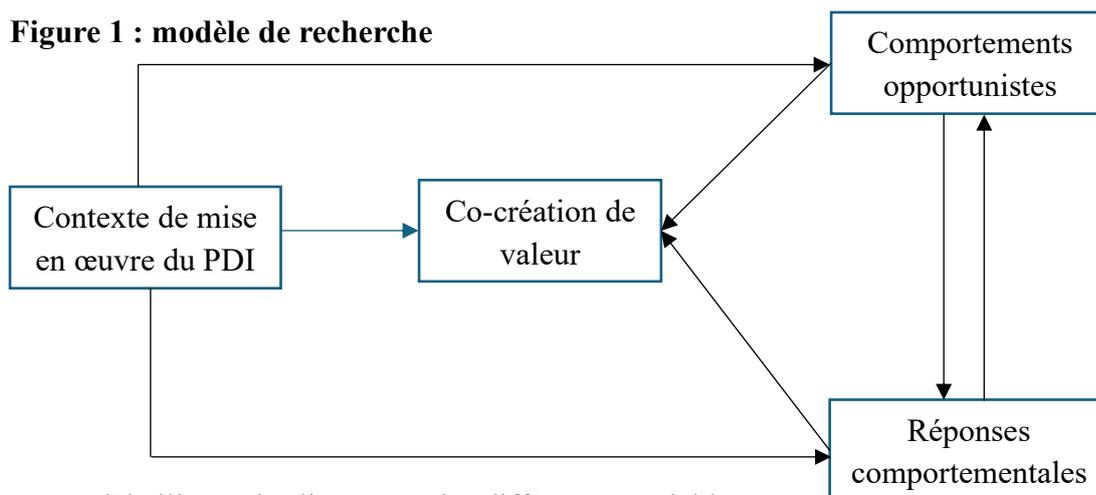
En outre, les réponses comportementales (conséquence des comportements opportunistes dont le stimulus est le contexte de mise en œuvre du PDI) agiraient comme la réponse au contexte de mise en œuvre et aux comportements opportunistes des parties prenantes (stimulus) et sa conséquence serait la CCV. En effet, le contexte de mise en œuvre conflictuel et les comportements opportunistes seraient des stimulus qui déclenchent des réactions (réponses comportementales) chez le coordonnateur de projet. Selon la théorie du conditionnement opérant, un comportement est renforcé (répété) lorsqu'il induit des conséquences positives (des récompenses ou des avantages). En revanche, un comportement qui induit des conséquences négatives (une punition ou des inconvénients) minimise la probabilité que ce comportement se répète. Dès lors, une partie prenante persiste dans son comportement opportuniste lorsqu'elle obtient plus d'avantages que d'inconvénients. En revanche, le coordonnateur adopte une réaction face à ce comportement selon que cette réaction produit les conséquences attendues ou

non, c'est-à-dire l'atteinte de son objectif de CCV ou non. Ainsi, les réponses comportementales constructives du coordonnateur agissent comme une dissuasion aux comportements opportunistes des parties prenantes, dans lesquels cas le coordonnateur atteint son objectif, notamment la CCV. Toutefois, les réponses comportementales destructives du coordonnateur encourageraient les parties prenantes à se comporter de façon opportuniste, éloignant le coordonnateur de son objectif. Alors, nous formulons les hypothèses suivantes :

H3 : les réponses comportementales

- (a) constructives influencent négativement les comportements opportunistes et (b) positivement la co-crédation de valeur.
- (b) destructives influencent positivement les comportements opportunistes et (d) négativement la co-crédation de valeur.

Figure 1 : modèle de recherche



Ce modèle illustre les liens entre les différentes variables.

4. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette section décrit les choix et les démarches méthodologiques de la recherche.

4.1. CADRE DE LA RECHERCHE

Les PDI réalisées dans les pays du Sud et spécifiquement en Afrique ont été choisies comme cadre empirique. En effet, la CCV a gagné en importance dans les actions et initiatives des

organisations de développement internationales qui l'intègrent désormais comme un mécanisme d'amélioration de la pertinence et de la durabilité des actions de développement international à partir de l'implication des parties prenantes notamment les bénéficiaires. Les récents écrits mettent en évidence l'existence de nombreux défis majeurs dans les actions de CCV liés à la complexité des rôles, aux attentes et aux intérêts des parties prenantes et à l'émergence des comportements opportunistes (Soma, 2022 ; Vall *et al.*, 2016). Cette situation offre donc un cadre intéressant de recherche, car de nombreux PDI en Afrique sont aujourd'hui confrontés à la problématique de l'ambivalence de la CCV.

4.2. ÉCHANTILLON ET COLLECTE DE DONNEES

Les données ont été collectées en ligne via Kobocollect et par questionnaire physique sur la période de novembre 2024 à janvier 2025. Le questionnaire a été envoyé à 182 répondants sur Kobocollect ; à deux grands réseaux d'acteurs de projet [Réseau burkinabè de suivi et d'évaluation (ReBuSe) et l'African Evaluation Association (ReBuSe et l'AfrEA)] sur Kobocollect et à une centaine par voie de questionnaire physique. Au regard du contexte sécuritaire des pays, ces canaux permettent de toucher l'ensemble des acteurs de PDI qu'ils soient dans des zones accessibles ou non. Tout de même, nous avons procédé à de multiples relances, car la cadence des réponses était lente. Au total, 73 réponses exploitables ont été enregistrées. L'échantillon final (73) comprend 86 % d'hommes avec un âge moyen de 41 ans et 14 % de femmes dont l'âge moyen est de 39 ans. 91 % des répondants ont un diplôme universitaire et 78 % ont au moins 2 ans d'expérience en tant que coordonnateur ou suivi-évaluateur de projet. Ces données socio-démographiques étaient nécessaires pour s'assurer de la qualité des répondants. L'expérience d'au moins deux ans était une condition pour garantir une bonne connaissance des dysfonctionnements et du fonctionnement réels du projet.

4.3. OUTILS DE MESURE DES VARIABLES

Les outils de mesure ont été, pour l'essentiel, empruntés à la littérature et mesurés suivant une échelle de type Lickert à 5 points allant de 1 « tout à fait en désaccord » à 5 « tout à fait d'accord ».

La co-crédation de valeur est mesurée par une échelle développée par Sawadogo et Sané (2024).

Cette échelle comporte quatre dimensions avec des propriétés psychométriques satisfaisantes.

La dimension **essence (5 items), $\alpha = 0.899$** , la dimension **expérience (4 items), $\alpha = 0.888$** , la dimension **systémique (3 items), $\alpha = 0,798$** , et la dimension **contextuelle (7 items), $\alpha = 0.927$**

Le contexte de mise en œuvre du PDI a été mesuré par l'échelle de Ika *et al.* (2023) comprenant treize items et adaptée de Cohen et Uphoff (1980) et de Ika & Donnelly (2017) avec un alpha de Cronbach (α) de 0.80.

La variable réponses comportementales est mesurée par l'échelle de Chaudhry *et al.* (2020).

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 de 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), $\alpha = 0.75$.

L'opportunisme mesuré par l'échelle de Kaboré (2022) adaptée de Lu *et al.* (2015). Cette échelle comporte douze items et un alpha de Cronbach égal à 0.76.

4.4. OUTILS ET TECHNIQUES D'ANALYSE DE DONNEES

Les données recueillies ont été analysées suivant une procédure séquentielle. D'abord, nous avons procédé à la vérification du biais de variance commune. Cela a consisté en trois étapes.

Lors de la collecte de données, il s'est agi, premièrement, de veiller à l'anonymat des répondants, de collecter des données socio-démographiques (âge, sexe, profession, diplôme, etc.) afin de s'assurer de la fiabilité des répondants et d'introduire des items de contrôle.

Deuxièmement, d'effectuer une analyse factorielle en composante principale sans rotation afin de vérifier qu'un facteur n'explique pas une proportion importante du construit (>50 %) et

troisièmement, d'effectuer un test de colinéarité complet pour s'assurer que les VIF sont tous inférieurs à 3.33.

Ensuite, nous avons procédé à une analyse factorielle exploratoire et confirmatoire. La première analyse a permis de vérifier les charges factorielles de chaque item. Les charges factorielles inférieures à 0,5 et les charges factorielles croisées significatives ($> 0,5$) ont été supprimées. La deuxième analyse a permis de confirmer les résultats de l'analyse factorielle exploratoire. Ensuite, nous avons calculé la variance moyenne extraite de chaque construit que nous avons comparée à la corrélation avec les autres construits pour vérifier la validité convergente et discriminante des items (Fornell, Larcker, 1981). Enfin, nous avons testé le modèle structurel en analysant les coefficients de chemin, les P values et les coefficients T de Students. À ce niveau, il était question d'éprouver nos hypothèses à partir des données empiriques. Afin de mettre ces hypothèses H1, H2 et H3 à l'épreuve de l'analyse de nos données, nous avons utilisé l'échelle de Bandé *et al.* (2024) pour mesurer le contexte de mise en œuvre, l'échelle de Chaudhry *et al.* (2020) pour mesurer les réponses comportementales du coordonnateur de projet, l'échelle de Kaboré et Sané (2022) pour mesurer les comportements opportunistes et l'échelle de Sawadogo et Sané (2024) pour mesurer la CCV. De même, nous avons effectué des tests d'effets pour mesurer l'effet médiateur des réponses comportementales du coordonnateur et du contexte de mise en œuvre du PDI sur la relation entre l'opportunisme des parties prenantes et la CCV.

5. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

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

5.1. VERIFICATION DU BIAIS DE VARIANCE COMMUNE

D'abord, bien que nous ayons respecté le principe de l'anonymat du répondant (aucune donnée personnelle permettant d'identifier le répondant tel que son nom ou prénom n'a été collectée),

nous avons procédé à la collecte de données socio-démographique (âge, années d'expérience, possession ou non d'un diplôme ou certificat en gestion de projet) afin de s'assurer de la qualité des données. Les données ont été collectées et stockées sur kobocollect, un outil réputé pour la collecte de données. Les données sont sécurisées par un mot de passe et ne sont accessibles que par nous, ce qui garantit leur confidentialité. Ensuite, nous avons introduit une question de contrôle qui nous permettait de juger du niveau de concentration du répondant. Cette question consistait à demander au répondant de cocher expressément une option donnée. Les répondants n'ayant pas respecté ces consignes sont écartés de l'échantillon final. Ensuite, le test de Harman (1967) (analyse en composantes principales sans rotation) effectué lors de l'analyse factorielle exploratoire a révélé 12 facteurs et le premier facteur explique seulement 24,62 % 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). De même, les VIF sont tous inférieurs au seuil de 3,33, indiquant une absence de colinéarité. Par conséquent, il n'y a aucune preuve de biais de variance commune dans notre étude (Sharma *et al.*, 2021).

5.2. ÉVALUATION DU MODELE DE MESURE

À la suite de l'analyse factorielle exploratoire, huit items du contexte de mise en œuvre du projet, sept de l'opportunisme, trois items des réponses comportementales constructives et trois items des réponses comportementales destructives ont été supprimés pour contribution factorielle insuffisante. 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 ont servi d'indicateurs d'évaluation de la qualité du modèle de mesure. Les résultats obtenus dans le tableau 1 montrent que les coefficients alpha de Cronbach (α) varient de 0,760 à 0,931. De même, les coefficients de la fiabilité composite varient de 0,847 à 0,939. Tous ces coefficients sont sensiblement supérieurs au seuil de 0,7 (Hair *et al.*, 2019). Aussi, les variances moyennes extraites (Average variance extracted : AVE) sont comprises entre 0,536 et

0,727, supérieures au seuil de 0,5 (Fornell et Larcker, 1981) ; excepté celles de la CCV dont les fiabilités composites sont satisfaisantes ($\rho\text{-c} = 0,939$). Nous en déduisons que les construits présentent des validités composites et convergentes satisfaisantes (Sarstedt *et al.*, 2019).

Tableau 1 : fiabilité et validité convergente des construits.

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite ($\rho\text{-c}$)	Variance moyenne extraite (AVE)
Co-crédation de valeur	0,931	0,939	0,443
Contexte de mise en œuvre	0,782	0,851	0,536
Comportement opportuniste	0,760	0,848	0,584
Réponses comp constructive	0,812	0,887	0,727
Réponses comp destructives	0,878	0,908	0,623

On observe d'une part que les résultats de la matrice hétérotrait-monotraitée (tableau 2) sont en dessous de 0.85 (Henseler *et al.*, 2015) et d'autre part, que les racines carrées des variances moyennes extraites au niveau de la diagonale (tableau 3) sont tous supérieurs aux intercorrélations des construits (Fornell et Larcker, 1981). Ces critères confirment que les construits se discriminent les uns les autres.

Tableau 2 : Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) – Matrix (validité discriminante).

	CCV	CMO	OPP	RCP-CST	RCP-DST
CCV					
CMO	0,419				
OPP	0,314	0,351			
RCP-CST	0,380	0,511	0,174		
RCP-DST	0,299	0,353	0,553	0,293	

Tableau 3 : Fornell-Larcker criterion (validité discriminante).

	CCV	CMO	OPP	RCP-CST	RCP-DST
CCV	0,666				
CMO	0,325	0,732			
OPP	0,084	-0,264	0,764		
RCP-CST	0,322	0,427	0,099	0,853	
RCP-DST	-0,132	-0,317	0,454	-0,264	0,789

La validité convergente, la cohérence interne et la validité discriminante sont satisfaisantes, attestant la bonne qualité et la fiabilité des construits du modèle de mesure.

5.3. ÉVALUATION DU MODELE STRUCTUREL

Cette évaluation est faite suivant la procédure de bootstrap (n=5000) par le biais corrigé, recommandé par Lacroux (2009). L'analyse a été faite suivant la technique partielle last square (PLS) (voir Wang *et al.*, 2024). Les résultats obtenus lors de ce test sont les suivants.

5.3.1. Résultats du test des effets directs

L'analyse du modèle de mesure a révélé des charges factorielles insuffisantes d'une dimension de la réponse comportementale constructive (acceptation passive) et de la réponse comportementale destructive (défoulement). Ces dimensions ont donc été retirées. L'analyse du reste des données a permis de révéler ce qui suit :

Premièrement, le contexte de mise en œuvre du PDI influence positivement la CCV (CMO -> CCV : $\beta = 0,275$; $p < 0,05$; $T = 2,162$), négativement les comportements opportunistes (CMO -> OPP : $\beta = - 0,259$; $p < 0,005$; $T = 2,224$), positivement les réponses comportementales constructives (CMO -> RCP-CST : $\beta = 0,427$; $p < 0,001$; $T = 4,059$), et négativement les réponses comportementales destructives (CMO -> RCP-DST : $\beta = - 0,317$; $p < 0,01$; $T = 2,377$). En cela, le contexte de mise en œuvre du PDI est un stimulus des comportements

opportunistes, des réponses comportementales constructives et destructives et de la CCV. Toutefois, ces résultats rejettent respectivement nos hypothèses (H1a) selon laquelle le contexte de mise en œuvre favorise les comportements opportunistes (H1b) selon laquelle le contexte de mise en œuvre est négativement associé à la CCV, (H1c) selon laquelle le contexte de mise en œuvre est positivement associé aux réponses comportementales destructives et (H1d) selon laquelle le contexte de mise en œuvre est négativement associé aux réponses comportementales constructives.

Deuxièmement, les résultats montrent que l'opportunisme n'a pas d'effet sur la CCV (OPP -> CCV : $\beta = -0,177$; $p > 0,01$; $T = 1,369$). Ce résultat rejette notre hypothèse (H2a) selon laquelle les comportements opportunistes influencent négativement les actions de la CCV.

Troisièmement, ni les réponses comportementales constructives (RCP-CST -> CCV : $\beta = -0,177$; $p > 0,01$; $T = 1,369$), ni les réponses comportementales destructives (RCP-DST -> CCV : $\beta = -0,177$; $p > 0,01$; $T = 1,369$) n'ont d'effet sur la CCV. Cela rejette nos hypothèses (H2b) et (H2c) qui prédisaient respectivement un effet positif sur les réponses comportementales destructives et un effet négatif sur les réponses comportementales constructives.

Quatrièmement, aussi bien les réponses comportementales constructives (RCP-CST -> OPP : $\beta = 0,331$; $p < 0,001$; $T = 3,315$) que destructives (RCP-DST -> OPP : $\beta = 0,459$; $p < 0,001$; $T = 4,589$) sont positivement associées aux comportements opportunistes des parties prenantes. Ce résultat confirme notre hypothèse (H3c) selon laquelle les réponses comportementales destructives favorisent les comportements opportunistes et rejette notre hypothèse (H3a) selon laquelle les réponses comportementales constructives influencent négativement les comportements opportunistes.

5.3.2. Résultats du test des effets directs

Quant aux effets indirects, les résultats permettent de mettre en évidence ce qui suit :

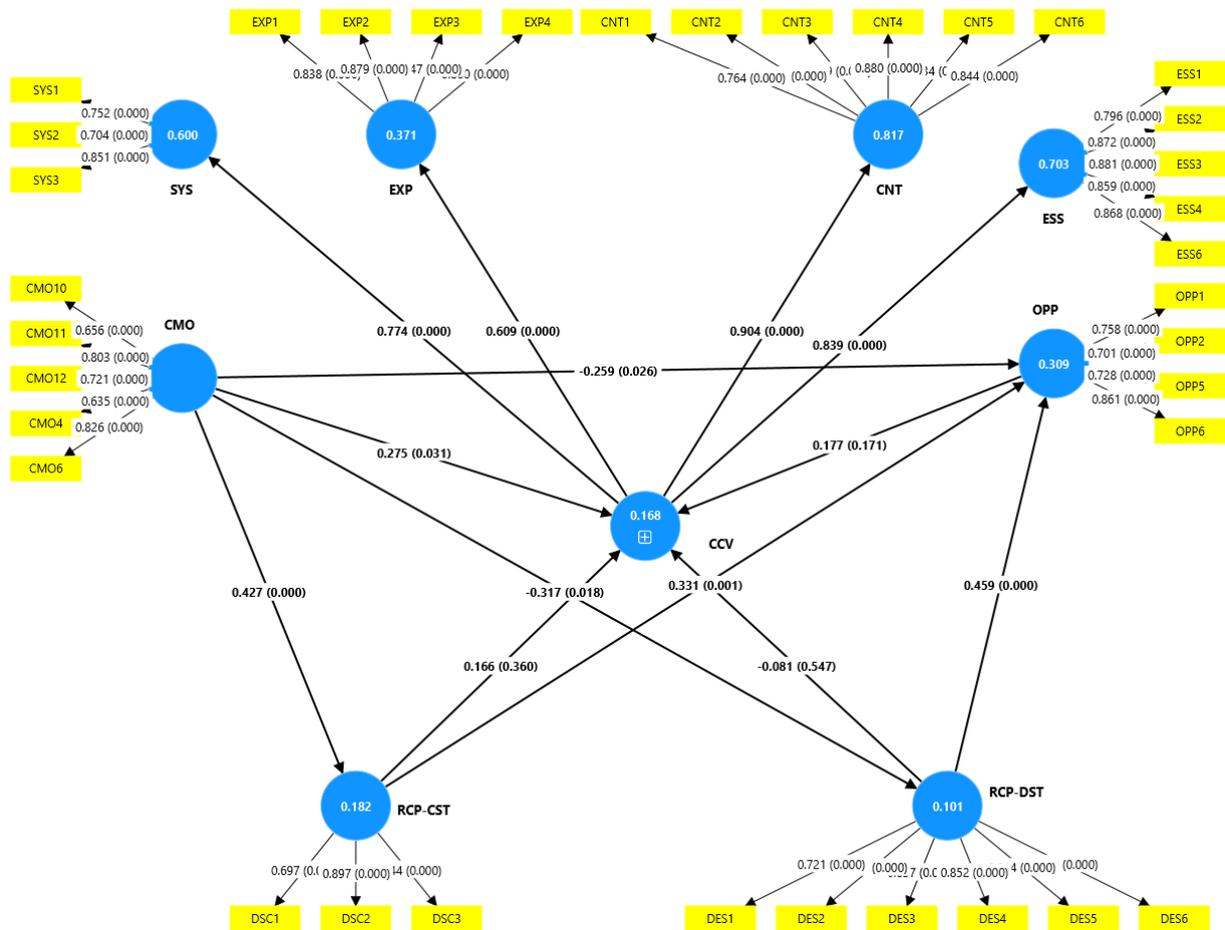
Premièrement, les réponses comportementales constructives associées contexte de projet de développement international favorisent les comportements opportunistes (CMO -> RCP-CST -> OPP : $\beta = 0,141$; $p < 0,01$; $T = 2,269$) tandis que les réponses comportementales destructives (CMO -> RCP-DST -> OPP : $\beta = -0,146$; $p < 0,01$; $T = 2,295$) associées aux conditions de mise en œuvre du PDI réduit les comportements opportunistes des parties prenante. Deuxièmement, ni les réponses comportementales constructives (CMO -> RCP-CST -> OPP : $\beta = 0,071$; $p > 0,01$; $T = 0,811$) ni les réponses comportementales destructives (CMO -> RCP-DST -> OPP : $\beta = -0,026$; $p > 0,01$; $T = 0,454$) n'ont d'effet sur la CCV dans le contexte de mise en œuvre du PDI. Troisièmement, ni les réponses comportementales constructives (CMO -> RCP-CST -> OPP -> CCV : $\beta = -0,022$; $p > 0,01$; $T = 0,989$), ni les réponses comportementales destructives (CMO -> RCP-CST -> OPP -> CCV : $\beta = -0,026$; $p > 0,01$; $T = 1,091$) ne médiatisent la relation entre les comportements opportunistes et la CCV dans le contexte du PDI. Ces résultats rejettent notre hypothèse (H3b) et (H3d) selon lesquelles d'une part, les réponses comportementales constructives médiatiseraient positivement la relation entre les comportements opportunistes et la CCV et d'autre part, les réponses comportementales destructives médiatiseraient négativement la relation entre les comportements opportunistes et la CCV au regard du contexte de mise en œuvre du PDI.

Tableau 4 : estimation du modèle structurel (effet direct et médiateur)

	Échantillon original (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Statistiques T ((O/STDEV))	Valeurs P
Effets directs					
CMO -> CCV	0,275	0,280	0,127	2,162	0,031
CMO -> OPP	-0,259	-0,272	0,117	2,224	0,026
CMO -> RCP-CST	0,427	0,437	0,105	4,059	0,000
CMO -> RCP-DST	-0,317	-0,344	0,134	2,370	0,018
OPP -> CCV	0,177	0,180	0,129	1,369	0,171

RCP-CST -> CCV	0,166	0,167	0,181	0,916	0,360
RCP-DST -> CCV	-0,081	-0,099	0,135	0,602	0,547
RCP-CST -> OPP	0,331	0,340	0,100	3,314	0,001
RCP-DST -> OPP	0,459	0,463	0,100	4,589	0,000
Effets indirects					
CMO -> RCP-CST -> OPP	0,141	0,151	0,062	2,269	0,023
CMO -> RCP-DST -> OPP	-0,146	-0,155	0,063	2,295	0,022
CMO -> RCP-DST -> CCV	0,026	0,038	0,057	0,454	0,650
CMO -> RCP-CST -> CCV	0,071	0,078	0,087	0,811	0,418
CMO -> RCP-DST -> OPP -> CCV	-0,026	-0,027	0,024	1,091	0,275
CMO -> RCP-CST -> OPP -> CCV	0,025	0,029	0,025	0,989	0,323

Figure 3 : le modèle structurel



Cette figure met en évidence les effets des réponses comportementales constructives et destructives sur les comportements opportunistes des parties prenantes et de la CCV dans le contexte spécifique du PDI.

6. DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'objectif de cette recherche était de déterminer l'effet des réponses comportementales du coordonnateur de PDI dans la relation entre la CCV et les comportements opportunistes des parties prenantes au regard du contexte de mise en œuvre du PDI. Conformément à la théorie du conditionnement opérant, les résultats ont montré dans un premier temps que le contexte de mise en œuvre du PDI est un stimulus pour les comportements opportunistes, mais aussi pour la CCV et les réponses comportementales constructives et destructives du coordonnateur de projet. Plus spécifiquement, le contexte de mise en œuvre est un stimulus positif pour la CCV,

négatif pour les comportements opportunistes, positif pour les réponses comportementales constructives et négatif pour les réponses comportementales destructives. Ces résultats divergent avec ceux de Godlewska et Mackiewicz (2023), Diallo et Thuillier (2005) qui montrent que le contexte de mise en œuvre du PDI serait imminemment politique et sociale et favoriserait de ce fait des conflits susceptibles d'engendrer l'individualisme et les comportements opportunistes qui altèrent la collaboration et infinie la CCV. Nos résultats pourraient s'expliquer par le niveau élevé de rigueur et le cadre réglementaire en vigueur dans la gestion du PDI, renforçant ainsi les travaux de Kaboré et Sané (2022) qui établissent un lien positif entre la gouvernance et la performance du projet de développement international dans les environnements aux cultures collectivistes. En effet, au regard de la rigueur généralement imposée par les bailleurs de fonds, on observe une gouvernance plus ou moins acceptable au niveau de ces projets comparativement aux autres projets. En fait, ces projets sont soumis non seulement à la réglementation nationale, mais aussi à la réglementation internationale. Dès lors, ils répondent en général aux standards internationaux. Ce qui favorise la collaboration, la confiance et l'implication active des parties prenantes. Or, l'implication des parties prenantes est non seulement une source de ressources pour la CCV, d'alignement des objectifs des différentes parties prenantes, mais aussi un moteur de la bonne gouvernance. En outre, le cadre réglementaire strict, notamment les mécanismes de suivi et d'évaluation obligatoires dans le contexte du PDI permettent de rendre compte des actions de chaque partie prenante clé et d'assurer une utilisation appropriée des ressources du projet. Aussi, la définition claire des sanctions en cas de comportements opportunistes et les sanctions effectives observées ces dernières années seraient des facteurs contextuels qui réduisent les comportements opportunistes des parties prenantes, notamment les membres de l'équipe de projet. Cela corrobore la théorie du conditionnement opérant selon laquelle la probabilité qu'un individu répète un comportement est faible lorsque ce comportement engendre des conséquences

négatives. Deuxièmement, les résultats montrent que les réponses comportementales constructives et destructives n'ont pas d'effet dans la relation entre les comportements opportunistes et la CCV malgré le contexte de mise en œuvre du PDI. Bien que les comportements opportunistes des parties prenantes entravent la dynamique partenariale au niveau du PDI comme le montrent les travaux de Kaboré et Sané (2023), cette recherche démontre que l'attitude comportementale entreprise par le coordonnateur ne suffit pas pour façonner l'effet des comportements opportunistes et entretenir une dynamique de CCV. Ce résultat pourrait s'expliquer par la nature des comportements opportunistes dans le cadre de ce type de projet. En effet, au regard du cadre réglementaire assez fort dans ces projets, les comportements opportunistes se font plus subtils et échappent souvent au coordonnateur de projet. De ce fait, les réponses comportementales constructives peuvent être annulées par ces comportements, annulant du même coup l'éventuel effet sur la CCV. En outre, au regard du contexte culturel fortement collectiviste, les comportements opportunistes des parties peuvent être perçus différemment, de sorte que les réponses comportementales constructives du coordonnateur ne soient pas suffisantes pour compenser l'effet négatif des comportements opportunistes. Quant aux réponses comportementales destructives, elles créeraient un cycle infernal d'avec les comportements opportunistes. En effet, ces réponses, notamment le désengagement dans notre contexte, offrent libre cours aux opportunistes d'exercer leur opportunisme, le coordonnateur ayant quitté physiquement ou émotionnellement le projet.

En somme, les réponses comportementales constructives et destructives ne médiatiseraient pas la relation entre les comportements opportunistes et la CCV dans le contexte de mise en œuvre du PDI, car ces réponses seraient adaptées dans le cadre des interactions directes et non des mécanismes autonomes susceptibles de transformer les dynamiques à l'œuvre entre les comportements opportunistes et la CCV.

6.1. IMPLICATION THEORIQUE

Partant du postulat de la compatibilité des intérêts, les approches dominantes en gestion de projet tendent à ignorer les spécificités contextuelles et comportementales dans l'explication des dynamiques relationnelles dans les projets. Cette recherche contribue à cette littérature en mettant en évidence l'importance du contexte, notamment le contexte de mise en œuvre du PDI dans la gestion des projets. En effet, cette recherche montre que le contexte de mise en œuvre du projet est un stimulus aussi bien pour le coordonnateur de projet que pour les autres parties prenantes. Un contexte fort où la réglementation et les cadres institutionnels sont contraignants réduit les comportements opportunistes des parties prenantes et incite le coordonnateur à des comportements constructifs. En revanche, un contexte de mise en œuvre conflictuel exacerbe les comportements opportunistes et crée un cycle infernal entre comportements opportunistes et réponses comportementales destructrices du coordonnateur de projet. Aussi, cette recherche permet de comprendre que les mécanismes de gouvernance, notamment la réglementation, seront plus efficaces dans la régulation des comportements opportunistes par rapport aux comportements ou attitudes du coordonnateur du projet. Ce qui renforce les travaux de Kaboré et Sané (2022) qui mettent en évidence l'importance de la gouvernance dans la performance du PDI. Cela pourrait s'expliquer par le fait que certains acteurs, au regard de leur position, bénéficient d'un pouvoir informel qui les place de façon informelle au-dessus du coordonnateur. De ce fait, ces derniers sont moins sensibles aux réactions du coordonnateur face à leurs comportements opportunistes.

6.2. Implications pratiques

Au regard des résultats obtenus, les acteurs de projets, aussi bien les bailleurs que l'équipe de projet, devraient mettre l'accent sur le contexte de mise en œuvre dans la gestion de PDI. Cela permettra d'aligner les objectifs du projet sur ceux des bénéficiaires et des autres parties prenantes. Ce qui favorise un engagement actif des parties prenantes, un climat de confiance et l'atteinte de l'objectif du projet. De plus, les mécanismes de gouvernance devraient être plus

accentués dans les projets de développement international au regard des liens sociaux qui confèrent certains pouvoirs informels à certaines parties prenantes qui deviennent insensibles aux interpellations du coordonnateur. Ce qui ne favorise pas la CCV.

6.3. Limites et perspectives

Des résultats de cette recherche, il ressort que les liens sociaux confèreraient des pouvoirs informels à certaines parties prenantes sur qui le coordonnateur a peu de pouvoir. Une étude future basée sur une méthodologie qualitative pourrait explorer en profondeur les dynamiques relationnelles et sociales formelles et informelles au niveau du projet de développement international. De même, au regard de notre échantillon faible, une étude future pourrait élargir cet échantillon dans l'optique d'espérer de meilleurs résultats.

7. CONCLUSION

Cette recherche a exploré l'effet des réponses comportementales constructives et destructives du coordonnateur de projet dans la relation entre les comportements opportunistes des parties prenantes et la CCV au regard du contexte de mise en œuvre du PDI. Les résultats ont montré que le contexte de mise en œuvre du PDI est un stimulus des comportements opportunistes, des réponses comportementales constructives et destructives et de la CCV tandis que les réponses comportementales constructives et destructives ne jouent pas un rôle dans la relation entre les comportements opportunistes et la CCV quand bien même le contexte de mise en œuvre particulier du PDI. Ces résultats s'expliqueraient par les liens sociaux qui confèreraient des pouvoirs informels à certaines parties prenantes qui, de ce fait, se voient non concernées par les réponses du coordonnateur. Des études futures pourraient explorer les dynamiques sociales et les relations informelles à l'œuvre au niveau du PDI.

8. RÉFÉRENCES

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Bandé, A., Ika, L. A., & Ouédraogo, S. (2024). Beneficiary participation is an imperative, not an option, but does it really work in international development projects? *International Journal of Project Management*, 42(1), 102561.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102561>
- Brière, S. (aut), Yves Poulin, Yvan Conoir, Stéphanie Maltais, & Isabelle Auclair. (2021). *La Gestion de Projets de développement International et d'action Humanitaire 2e édition*. Les Presses de l'Université Laval.
- 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>
- 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>
- 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>
- Doligez, F. (2020). L'aide au développement à l'épreuve des stratégies absurdes. *Revue internationale des études du développement*, 241(1), 87-111.
<https://doi.org/10.3917/ried.241.0087>
- 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>
- 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>
- Godlewska, M., & Mackiewicz, M. (2023). Local context of local government participation in the innovation networks : Evidence from Poland. *International Journal of Management and Economics*, 59(3), 243-263. <https://doi.org/10.2478/ijme-2023-0007>
- 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>
- Harman, H. H. (1967). *Modern Factor Analysis*. University of Chicago Press.
- 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>
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty : Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press. <https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=vYO6sDvjvcgC&oi=fnd&pg=PA2&dq=Hirschman+AND+1970&ots=YabQsiCam8&sig=PnZ1W8EOeI3NQt1-fYzyBh7V42M>

- Hombourger-Barès, S., & Barès, F. (2019). La face cachée de la co-création de valeur : L'exemple de l'architecture commerciale française. *Management international*, 22(4), 105-120. <https://doi.org/10.7202/1060841ar>
- Ika, L. A., & Saint-Macary, J. (2023). *Managing fuzzy projects in 3D : A proven, multi-faceted blueprint for overseeing complex projects*. McGraw Hill.
- 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.
- 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.
- 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>
- 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>
- Ndiaye, P. M. (2017). *Facteurs de risque dans la gestion des projets de développement international*. Éditions EMS, management & société.
- Nguyen, T. H. D., Chileshe, N., Rameezdeen, R., & Wood, A. (2023). Strategic responses to external stakeholder influences. *International Journal of Project Management*, 41(1), 102434. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.102434>
- Proulx, D., & Brière, S. (2014). Caractéristiques et succès des projets de développement international : Que peuvent nous apprendre les gestionnaires d'ONG? *Canadian*

Journal of Development Studies / Revue Canadienne d'études Du Développement,
35(2), 249-264. <https://doi.org/10.1080/02255189.2014.900478>

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).
<https://papers.ssrn.com/abstract=3388682>

Sawadogo, D., & Sané, S. (2024). La co-crédation de valeur en contexte de projet de développement international : Approche phénoménologique pour sa conceptualisation. *XXXIII^{ème} conférence de l'AIMS du 03 au 06 juin*. XXXIII^{ème} conférence de l'AIMS du 03 au 06 juin, Montréal.

Sébastien, L., Milanesi, 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>

Skinner, Burrhus. Frederic. (1938). *The behavior of organisms : An experimental analysis*.
Appleton-Century-Crofts.

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>

- Vall, E., Chia, E., Blanchard, M., Koutou, M., Coulibaly, K., & Andrieu, N. (2016). La co-conception en partenariat de systèmes agricoles innovants. *Cahiers Agricultures*, 25(1), 15001. <https://doi.org/10.1051/cagri/2016001>
- Van Wijk, G. (2020). *Théorie des projets*. Ellipses.
- 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.
- Watson, J. B. (1913). Psychology as the behaviorist views it. *Psychological Review*, 20(2), 158-177. <https://doi.org/10.1037/h0074428>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory : A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In *Research in organizational behavior : An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18 (p. 1-74). Elsevier Science/JAI Press.