



**GRH**

32<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH  
Paris, 13-14-15 octobre 2021

**Mutations de l'environnement, mutations  
des organisations, mutations de la GRH ?**



**L'effet de l'opportunisme sur le succès des projets de développement international dans un contexte dominé par une culture collectiviste.**

**Somnoma Edouard Kaboré**

Laboratoire SERGe

Université Gaston Berger de Saint-Louis

[Kabore.somnoma-edouard@ugb.edu.sn](mailto:Kabore.somnoma-edouard@ugb.edu.sn)

**Seydou Sané**

Laboratoire SERGe

Université Gaston Berger de Saint-Louis

[seydou.sane@ugb.edu.sn](mailto:seydou.sane@ugb.edu.sn)



## **Résumé :**

---

Les effets de l'opportunisme ont été déjà examinés, mais pas dans des contextes spécifiques dominés par une culture collectiviste. Ainsi, cette recherche a pour objectif d'examiner l'influence de l'opportunisme sur le succès des projets de développement international (PDI) en intégrant un facteur de modération – la dimension collectivisme de la culture nationale. La recherche s'appuie sur une base de données primaires collectées par questionnaire auprès de 67 coordonnateurs de projets de développement international au Burkina Faso (Afrique de l'Ouest). La méthode des équations structurelles basée sur l'approche des moindres carrés partiels (approche PLS) a été utilisée pour tester nos hypothèses. Nos résultats révèlent que l'opportunisme a un impact direct négatif sur le succès des projets de développement international. De même, le contexte culturel collectiviste est à considérer comme une variable indépendante et non un facteur modérateur. En effet, le contexte culturel collectiviste a une influence positive importante sur le succès des projets. Nos résultats appellent à la mise en place de mécanismes de gouvernance (notamment relationnelle) afin de prévenir les comportements opportunistes.

**Mots-clés :** Projets internationaux, Succès des projets, Opportunisme, Culture

---

## **Abstract:**

---

The effects of opportunism have been examined before, but not in specific contexts dominated by a collectivist culture. Thus, this research aims to examine the influence of opportunism on the success of international development (ID) projects by incorporating a moderating factor - the collectivist dimension of national culture. The research is based on a primary database collected by questionnaire from 67 international development project coordinators in Burkina Faso (West Africa). The structural equation method based on the partial least squares approach (PLS-SEM) was used to test our hypotheses. Our results show that opportunism has a direct negative impact on the success of international development projects. Similarly, the collectivist cultural context is to be considered as an independent variable and not a moderating factor. Indeed, the collectivist cultural context has an important positive influence on the project success. Our results call for the implementation of governance mechanisms (especially relational) to prevent opportunistic behaviour.

**Keywords:** International projects, Project success, Opportunism, Culture

---

## INTRODUCTION

Les projets de développement international (PDI) suivent, quels que soient les bailleurs de fonds, des processus transactionnels codifiés instaurés par les institutions prêteuses dans l'objectif de garantir de la transparence dans l'exécution des tâches, la passation des marchés et l'attribution des contrats (Diallo et Thuillier, 2005). Du coup, les coûts de transaction entre acteurs de ces projets sont jugés élevés (Diallo et Thuillier, 2005). Et selon la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985), cette situation pourrait s'expliquer à titre principal par l'opportunisme des acteurs. Ainsi, aujourd'hui, pour de nombreux praticiens et chercheurs, l'opportunisme constitue un sujet de préoccupation central. Le concept de l'opportunisme – définit comme la recherche de l'intérêt personnel avec ruse (Williamson, 1985) – n'est pas nouveau, mais il ne constitue que depuis peu un sujet de recherche en gestion de projet. Ce qui justifie le fait que ses effets sur le succès des projets sont encore moins bien connus. Nonobstant, un effort significatif a été réalisé ces dernières années au travers d'études empiriques pour évaluer l'effet de l'opportuniste sur la performance (ou le succès) des projets. Par exemple, des auteurs comme Lu *et al.* (2015) et Haq *et al.* (2019) rapportent que l'opportunisme n'a pas d'incidence négative significative sur la performance des projets. Cependant, un lien négatif entre les deux variables peut être, en théorie, supposé (Williamson, 1985). Des recherches de terrain ont effectivement mesuré ce lien (Um et Kim, 2018 ; Boukendour, 2007 ; Mitropoulos et Howell, 2001 ; Chen et Lien, 2013 ; Morgan, Kaleka, et Gooner, 2007). Une telle relation a été récemment démontrée (Wang *et al.*, 2019), indiquant que, quel que soit la phase dans laquelle se trouvent les projets, l'opportunisme a toujours un effet négatif sur leur performance. Partant de là, l'on peut clairement observer que le consensus scientifique est beaucoup moins établi. Les causes sont notamment à rechercher dans la non prise en compte du contexte culturel. En effet, l'opportunisme est un comportement. Or, le contexte est un facteur qui influe sur les comportements individuels et collectifs. De ce fait, il semble légitime de considérer le rôle que joue le contexte culturel dans la relation entre l'opportunisme et le succès des projets de développement international. En fait, l'impact du contexte sur le comportement organisationnel n'est pas suffisamment reconnu ou apprécié par les chercheurs (Johns, 2006). Ainsi, la compréhension des implications du contexte culturel demeure un défi à relever.

Par conséquent, l'objectif de cette recherche est d'explorer le rôle du contexte culturel dans la relation entre l'opportunisme et le succès des projets de développement international. En cela, la recherche s'appuie sur une base de données primaires collectées par questionnaire auprès de 67 coordonnateurs de projets de développement international au Burkina Faso (Afrique). La suite du présent article est organisée en quatre sections : la première porte sur la revue conceptuelle ; la deuxième met en relation les variables débouchant sur les hypothèses et le modèle conceptuel ; la troisième aborde la méthodologie utilisée ; enfin, la quatrième se charge de la présentation et de la discussion des résultats issus des analyses statistiques.

### **1. Revue conceptuelle**

#### ***1.1. Zoom sur l'aide publique au développement et son contenant, les projets de développement international***

L'aide publique au développement (APD) serait née des cendres de la Deuxième Guerre mondiale (Ika, 2005 ; Picciotto, 2020) et, par laquelle les nations riches de l'époque voulaient venir en aide aux pays en difficultés socio-économiques récurrentes. Selon la définition du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), on entend par « aide publique au développement »

l'aide fournie par les Etats dans le but exprès de promouvoir le développement économique et d'améliorer les conditions de vie dans les pays en développement (OCDE, 2019)<sup>1</sup>. Elle repose sur un apport de ressources supplémentaires pour faire face aux besoins d'investissement nécessaires, permettre aux pays pauvres de combler leur retard technique et aussi suppléer l'épargne nationale insuffisante des pays pauvres (Ika, 2005). A ce titre, l'Afrique, plus particulièrement l'Afrique subsaharienne, est la région qui reçoit le plus d'aide au développement (Ika, 2005). A en croire aux chiffres de l'OCDE, l'APD a atteint un niveau sans précédent en 2013, où les apports nets d'aide publique au développement des donateurs s'élevaient à 134,8 milliards de dollars US au total (OCDE, 2014a). Selon le Rapport 2019 de coopération pour le développement (RCD, juin-2020), le montant de l'aide publique au développement reçue par le Burkina Faso s'est établi à 1549 millions de dollar US soit 907,41 milliards de FCFA. Les structures de cette aide reçue par le pays se caractérisent par une prédominance de l'aide multilatérale (64,5%) par rapport à l'aide bilatérale (30,6%) et à la contribution des ONG (4,9%) ; des dons (65,6%) par rapport aux prêts (34,4%). En dépit de toutes ces sommes faramineuses, l'efficacité de l'aide au développement est largement questionnée et, la réduction de la pauvreté demeure encore un leurre. En effet, ces derniers temps, l'APD a été décriée et son efficacité a, à maintes fois, été contestée. Pour les pourfendeurs en effet, l'aide étrangère n'est pas allée vers les populations pauvres (niveau de pauvreté élevé). Elle est même suspectée d'avoir plus fait l'affaire des élites locales que celles des couches sociales les plus défavorisées et a contribué à créer de graves distorsions dans le circuit économique (détournements, gabegies, etc.). En effet, selon Moyo (2009), l'octroi de prêts et des subventions à des conditions favorables et directement fournis aux gouvernements africains fait que l'aide est facile à voler. Ainsi, les préoccupations quant à l'efficacité de l'aide en matière de croissance et de réduction de la pauvreté se sont accrues du fait de son échec dans les pays les plus aidés, particulièrement ceux d'Afrique subsaharienne (Azoulay, 2011). La persistance des doutes sur l'efficacité de l'aide publique au développement et les montants qui lui sont alloués continuent alors de stimuler la réflexion et les débats sur le résultat de cette aide, sur les instruments pour le mesurer ainsi que sur la gouvernance des agences d'aide publique au développement qui la dispensent (Sané, 2009).

Quoiqu'il en soit, les heurs et les malheurs de l'aide au développement commandent de porter une attention particulière à ce que l'on pourrait appeler le contenant, c'est-à-dire les projets d'aide (Ika, 2005). Effectivement, une grande proportion de l'aide internationale passe par la réalisation de projets de différente envergure touchant une très grande variété de secteurs et couvrant l'ensemble des prérogatives gouvernementales : agriculture, énergie, mines, infrastructures, transports, santé, éducation, réforme administrative, réduction de la pauvreté, etc. (Diallo et Thuillier, 2004 ; Brière *et al.*, 2021 ; Ika et Donnelly, 2017). Dans ce sens, selon la Banque mondiale, la somme pharaonique de 20 000 milliards de dollars, soit environ un quart du PIB mondial, est dépensée chaque année dans la réalisation de projets (Ika *et al.*, 2020). De ce fait, les projets sont considérés comme le catalyseur de l'aide publique au développement fournie aux pays en développement. Par exemple, en 2017, 77% de l'aide américaine au développement était basée sur des projets (Lawson et Morgenstern, 2019). De même, 72,2% de l'aide totale reçue par le Burkina Faso en 2019, soit environ 1 118 millions de dollars US, était basée sur des projets (RCD 2019, juin-2020). La prévalence des projets traduit sans doute l'idée que ceux-ci constituent pour les donateurs le meilleur moyen de mise en œuvre de l'aide (Freeman et Schuller, 2020) et, que la bataille du développement ne peut se gagner sans projets. Par conséquent, la gestion de projet s'impose encore aujourd'hui comme un processus indispensable à l'acheminement de l'aide internationale (Brière *et al.*,

---

<sup>1</sup><https://www.oecd.org/fr/cad/financementpourledeveloppementdurable/normes-financement-developpement/What-is-ODA-fr.pdf>

2021) et comme un levier stratégique pour ne pas compromettre les chances de développement des pays qui en bénéficient. Cependant, la mauvaise performance des projets est un problème inquiétant et omniprésent (Ika, 2020). Par exemple, 12% des investissements réalisés dans les projets ont été gaspillés du fait de leurs faibles performances (Ika, 2020). De même, les résultats de l'examen des performances effectué par le groupe d'évaluation indépendant de la Banque mondiale indiquent que près d'un quart (25%) des projets et programmes financés par la Banque mondiale ont tout simplement échoué (Kuzek *et al.*, 2013). En outre, plus de 50% des projets financés par la BM en Afrique jusqu'en 2000 avaient échoué (Ika, Diallo et Thuillier, 2012). Dans le même sens, au Nigéria, 19 000 projets gouvernementaux de tous types ont été purement abandonnés (Umoru et Erunke, 2016). Récemment, au Burkina Faso, les résultats de l'évaluation de 227 projets et programmes de développement (PPD) indiquent que seulement 49,34% de ces PPD présentent des performances satisfaisantes (Rapport, novembre 2019). Et pour cause : un sur-optimisme, une piètre planification, des capacités de livraison défaillantes, un suivi et un contrôle déficients, une corruption active, un degré élevé de complexité et d'incertitude, etc. (Ika, 2020). Dès lors, l'une des questions les plus importantes dans le domaine du développement international est et demeure celle relative à la détermination des conditions ou facteurs de succès des projets d'aide au développement. De plus, au moment où la question de l'utilisation de l'aide et de son efficacité est de plus en plus évoquée dans les grandes conférences des pays dits riches, on ne peut que prendre conscience de l'intérêt de mener une telle recherche (Sané, 2009).

## **1.2. Succès, dimensions et facteurs de succès des projets**

Un thème est récurrent dans la documentation en gestion de projet : la question du succès des projets. Paradoxalement, les uns et les autres ne s'accordent pas complètement sur la définition ni la mesure du succès des projets. En se tournant vers la documentation classique en gestion de projet, c'est-à-dire le PMBok, on considère le succès d'un projet comme son achèvement dans le respect des contraintes de contenu, de délais, de coûts, de qualité, de ressources, et de risques (PMI, 2013). De même, comme les projets sont temporaires, leur succès a été traditionnellement évalué par rapport au respect *stricto sensu* des trois composantes budget, délais et qualité identifiées comme le triangle de fer (Atkinson, 1999). Effectivement, on a pendant longtemps entretenu l'idée selon laquelle un projet a réussi s'il est géré conformément au triangle délai, coût, qualité (Ika, 2009). Pour notre part, nous définissons le succès des projets d'aide au développement comme *un changement positif descriptible occasionné par le projet réalisé sous des contraintes de délai, de budget et de qualité et affectant durablement le bien-être des bénéficiaires* (Sané, 2009).

Pour autant, Baccarini (1999) appelle à faire la distinction entre deux dimensions du succès des projets à savoir le succès de la gestion (*project management success*) et le succès du livrable (*product success*). La première est le respect du triangle de fer, tandis que la seconde concerne le succès du livrable du projet du point de vue de ses utilisateurs finaux (Ika, 2007). D'ailleurs, Ika (2015) fait remarquer qu'il y a l'absence d'une influence significative du succès de la gestion de projet sur le succès des livrables. On peut alors relever qu'un projet peut connaître (i) un succès de gestion, mais un échec du livrable ; (ii) des échecs de gestion, mais de grands succès pour le livrable ; (iii) de grands succès tant en ce qui concerne le processus de leur gestion que leurs résultats ; (iv) des échecs tant de la gestion que du livrable. En ce sens, le tableau 1 fournit un éclairage sur l'association du succès de la gestion et le succès du livrable avec à l'appui des cas concrets. Du reste, le succès des projets, en plus du triangle de fer, intègre désormais la réalisation des objectifs stratégiques, la satisfaction des utilisateurs finaux et celle des autres parties prenantes (Ika, 2009).

**Tableau 1 : Association du succès de la gestion et le succès du livrable**

<b>Echecs de gestion, mais succès du livrable</b> Exemple : le projet d'approvisionnement en eau de Ouagadougou, d'un montant de 270 millions de dollars (2001-2007).	<b>Succès de gestion, mais échecs pour le livrable</b> Exemple : le projet de pipeline Tchad-Cameroun de 4 milliards de dollars (1993-2003)
<b>Succès tant en ce qui concerne le processus de gestion que le livrable</b> Exemple : le projet de renforcement des capacités de lavage des mains au Ghana d'un montant de 110 000 milliers de dollars (2007-2009).	<b>Echecs tant de la gestion que du livrable</b> Exemple : le projet de la « PlayPump », d'une valeur de 16 millions de dollars (2006-2010) ;

**Source :** Ika (2018)

Par ailleurs, Cooke-Davies (2002) invite à ne pas également faire la confusion entre critères et facteurs de succès. Car, bien trop souvent, certains spécialistes même du domaine de la gestion de projet considèrent critères et facteurs de succès comme des synonymes (Lim et Mohamed, 1999). Et pourtant, les critères de succès des projets, appelés également dimensions de succès, désignent un ensemble de caractères ou de principes pour estimer ou juger le succès des projets, alors que les facteurs de succès renvoient à des conditions, des faits, des circonstances qui concourent aux résultats des projets (Ika, 2007). En la matière, rendons tout le mérite dû à Diallo et Thuillier (2004) qui, dans une recherche empirique portant sur les projets de développement international en Afrique subsaharienne, ont proposé un décagone de dimensions de succès. Celles-ci ont été bien résumées par Ika (2011) comme suit : le succès de la gestion de projet (atteinte des objectifs ; respect des délais ; respect du budget), le succès des projets ou l'impact (satisfaction des bénéficiaires par rapport aux biens et services du projet ; impact sur les bénéficiaires ; capacité institutionnelle pour le pays) et la visibilité (conformité des biens et services ; visibilité nationale du projet ; réputation du projet auprès du bailleur de fonds ; probabilité d'un financement additionnel). En même temps, Diallo et Thuillier (2004) ont constaté que les coordonnateurs nationaux de projets africains accordent le plus d'importance à la réussite de la gestion des projets et le moins à leur impact. Les deux auteurs précisent également qu'il est difficile d'évaluer le succès d'un projet sur la base de son impact, car un projet peut ne pas avoir l'impact souhaité même si celui-ci a été correctement géré.

### ***1.3. L'opportunisme, un comportement contre-productif***

Le concept d'opportunisme est ancré dans la théorie des coûts de transaction (Chaudhry, 2020). Il en est une composante principale, et les travaux de Williamson (1985) sur la théorie des coûts de transaction sont généralement mobilisés pour l'analyse du concept (Benjelloun et Balambo, 2016). En fait, il repose sur l'exploitation des failles de l'incomplétude des contrats. Cette incomplétude favorise les comportements « déviants » des acteurs en leur laissant la possibilité d'exercer leur opportunisme lorsque certaines situations ou conjonctures non prévues dans le contrat se présentent (Lagmango, 2020). Le tableau 2 présente les failles qui permettent de tels comportements. En règle générale, dans leur grande majorité, les chercheurs concernés par ce thème de recherche s'alignent sur la définition élaborée par Williamson (1985) selon laquelle l'opportunisme se définit comme la recherche de l'intérêt personnel avec ruse. En clair, l'opportunisme concerne la motivation à agir et repose sur la recherche d'intérêt personnel stratégique par le moyen de la tromperie ou, le plus souvent, par la divulgation d'informations incomplètes ou dénaturées (Saussois, 2016 ; Rouleau, 2007). Dans cette même dynamique, le comportement opportuniste définit un acte au cours duquel un acteur lié contractuellement à un partenaire engendre unilatéralement et délibérément un préjudice à ce dernier et met en péril la finalité initiale de la relation (par exemple, lors d'un

partenariat public-privé en matière de logements sociaux, l'acteur privé réduit le montant initial des investissements ou la gamme des services offerts, l'acteur public fixe à la baisse le nombre de logements à construire) (Moszoro, 2013, p. 89). Pour leur part, Benjelloun et Balambo (2016) définissent l'opportunisme comme « la violation des normes sociales et relationnelles, la retenue de l'effort ou la sous-performance, l'égoïsme, l'abus de confiance, etc. ». Considéré également comme le comportement d'une personne qui cherche à tirer parti des circonstances en transigeant au besoin avec ses principes (Dictionnaire le Grand Robert), l'opportunisme débouche sur des conséquences négatives. Aujourd'hui, la recherche élargit encore davantage le concept d'opportunisme pour inclure non seulement les violations des termes spécifiés dans un contrat, mais également les violations licites des principes et des règles implicites dans le contrat (Zhou et Xu, 2012). De la même façon, il existe deux types d'opportunisme : l'opportunisme *ex ante*, c'est-à-dire la volonté délibérée de tromper son partenaire ou lorsque la tricherie se produit avant la passation du contrat (coûts de négociation) et l'opportunisme *ex post* qui correspond à l'adaptation à une situation non prévisible ou qui se produit pendant l'exécution du contrat (Saussois, 2016 ; Rouleau, 2007).

**Tableau 2 : Antécédents à la manifestation de comportements opportunistes**

<b>Auteurs</b>	<b>Antécédents à la manifestation de comportements opportunistes</b>
Wathne et Heide (2000)	Asymétrie d'information
	Gains procurés par la manifestation de comportements opportunistes
	Connaissances du prestataire
	Objectifs de l'organisation
Williamson (1985)	Asymétrie informationnelle
	Nombre réduit d'acteur sur le marché
	Spécificité des actifs
	Coût de surveillance

**Source :** Boissinot (2009)

#### **1.4. Le contexte culturel : le collectivisme**

La notion de culture a engendré une littérature abondante sans qu'il soit possible d'en tirer une définition univoque (Fréchet, 2003). Néanmoins, Hofstede (2010) en donne une première définition à savoir que celle-ci est une « *programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une* ». Cette définition considère la culture comme apprise et non héritée génétiquement. Badraoui *et al.* (2014), dans leur article théorique, ont proposé la définition selon laquelle la culture serait un « cadre interprétatif à travers lequel les individus prennent conscience de leur propre comportement. Il s'agit d'un ensemble de valeurs et significations historiquement évoluées, apprises et partagées par les membres d'une communauté ». De façon opérationnelle, la culture peut être appréhendée comme une combinaison d'artefacts, des normes et des valeurs partagées par une unité sociale considérée ; ces normes, règles et valeurs ainsi partagées se traduisent par des comportements et des jugements qui sont tenus pour acquis par ceux qui y adhèrent (Fréchet, 2003). Autrement, le comportement d'un individu est façonné par un cadre symbolique et culturel (Saussois, 2016). Sur cette base et pour notre part, la culture est *un ensemble de valeurs, de représentations et de croyances destinées à orienter les comportements individuels au sein d'un groupe* (Kefi et Sarr, 2014). Les chercheurs, dans leur majorité, utilisent les dimensions des cultures nationales élaborées par Hofstede : Distance hiérarchique, Masculinité vs Féminité, Evitement de l'incertitude et Individualisme vs collectivisme. Sur un total de 43 études cross-nationales identifiées par Tsui (2007), 32 emploient la dimension « Individualisme vs collectivisme ». Particulièrement, dans une culture collectiviste, la valorisation du bien-être collectif l'emporte sur les intérêts individuels.



Et il est admis que les sociétés africaines comme le Burkina Faso sont en général des sociétés à culture collectivistes.

## **2. Hypothèses et modèle conceptuel**

### **2.1. Opportunisme et performance ou succès des projets**

Dans la littérature classique en gestion de projet, il existe peu de consensus chez la plupart de ceux qui ont exploré le lien empirique entre l'opportunisme et le succès des projets. Et en ce qui concerne le champ des projets de développement international, les études traitant de l'opportunisme ne sont pas légion.

En règle générale, l'opportunisme est considéré comme un comportement destructif des relations entre partenaires (Benjelloun et Balambo, 2016) et une forme de transgression, c'est-à-dire toute action ne respectant pas une obligation et ne se conformant pas aux normes, lois et règles éthiques (Jacob *et al.*, 2021 ; Lagmango, 2020). De là, il est analysé comme une variable à connotation négative (Zineldin et Vasicheva, 2016). Dans ce sillage, des chercheurs insistent même sur le fait que l'opportunisme a un effet négatif sur les performances (Crosno et Dahlstrom, 2008 ; Wang et Yang, 2013). Dans le même ordre d'idées, Wang *et al.* (2019) ont étudié l'impact de l'opportunisme sur la performance des mégaprojets de construction dans le contexte chinois suivant une approche dynamique. Leurs conclusions montrent que, quel que soit le stade, l'opportunisme a toujours un effet négatif sur la performance des projets. Un tel résultat signifie que plus les différentes parties prenantes développent des comportements opportunistes moins les projets ont la chance de passer le test de performance. Ces conclusions sont partagées par bien d'autres chercheurs (Chen et Lien, 2012, Morgan *et al.*, 2007 ; Um et Kim, 2018) qui soutiennent que l'opportunisme serait à l'origine des contreperformances des projets. Cependant, les avis de Lu *et al.* (2015) ainsi que de Haq *et al.* (2019) contrastent avec ceux des auteurs précédents. Ils soutiennent en effet qu'il n'y a aucune relation significative directe entre l'opportunisme et la performance des projets. Par ailleurs, les projets d'aide publique au développement sont des nœuds de transactions, lesquelles transactions entre acteurs sont préparées et conclues à distance (Diallo et Thuillier, 2005). Dans pareil contexte, et, compte tenu du caractère singulier et éphémère des projets d'aide publique au développement ainsi que de la nature très « transactionnelle » de la gestion des projets d'aide, alors les gestionnaires peuvent être tentés d'adopter des comportements opportunistes (Turner et Müller, 2003). Par exemple, le coordonnateur de projet africain bénéficiant d'une position privilégiée pendant une durée limitée peut avoir des motivations personnelles dont les effets sont destinés à produire à terme un résultat qui sera plutôt bénéfique à sa carrière. De même, lors de la phase d'appels d'offres et de passation des marchés, des comportements opportunistes peuvent naître et avoir pour corollaires des dépassements de délais et de coûts. Ainsi, ces comportements pourraient influencer la performance des projets. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

**H1** : *L'opportunisme a un effet négatif sur le succès des projets de développement international*

### **2.2. Le rôle du contexte culturel : le collectivisme comme facteur modérateur**

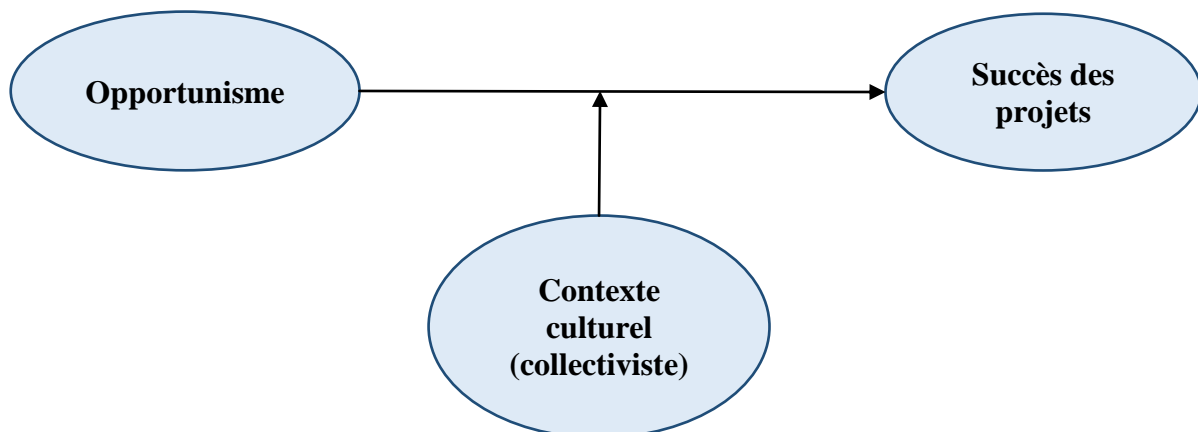
La culture africaine est marquée par le « collectivisme (par opposition à l'individualisme) » (Muriithi et Crawford, 2003), autrement, la majorité des sociétés africaines sont considérées comme des sociétés collectivistes (Badraoui *et al.*, 2014). Dans de telles cultures, les employés considèrent les intérêts organisationnels avant leurs intérêts personnels (Cullen et Parboteeah, 2005). Effectivement, la culture en tant que système de normes et de valeurs pourrait influencer tout autant les comportements que la manière dont sont jugés les comportements des autres (Fréchet, 2003). Par exemple, Tounès et Assala (2007) ont montré

que des valeurs culturelles comme le collectivisme influencent les comportements managériaux. De même, Apitsa (2019) fait remarquer que les salariés (dans le contexte camerounais) obéissent à des logiques culturelles qui sont différentes des logiques managériales occidentales. Dans la littérature générale en management, la culture est considérée par les uns comme une variable indépendante et les autres comme une variable modératrice. Par exemple, dans une recherche portant sur le comportement organisationnel avec la culture nationale comme variable explicative et sur un total de 93 articles sur 10 ans publiés dans 16 principales revues de gestion, Tsui *et al.* (2007) ont repéré 55 recherches avec la culture nationale comme variable indépendante et 38 comme variable modératrice. C'est dans cette dernière perspective que nous situons notre recherche. Quoiqu'il en soit, il est évident que toutes les études omettent des variables, mais lorsque des variables négligées sont causalement significatives, leur omission crée des problèmes d'interprétation des résultats (Rousseau et Fried, 2001). Or, les études qui ont tenté d'examiner la relation entre l'opportunisme et la performance des projets ont largement ignoré le rôle du contexte culturel. Suite à l'ensemble des arguments ci-dessus évoqués, nous pouvons déduire l'hypothèse suivante :

**H2 :** Le contexte culturel collectiviste modère la relation entre l'opportunisme et le succès des projets de développement international

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

**Figure 1 :** Modèle de recherche



### 3. Méthodologie

#### 3.1. Présentation de l'échantillon et de la procédure de collecte des données

Cette étude a porté sur les projets de développement international (PDI) exécutés au Burkina Faso (Afrique subsaharienne). Ce sont des actions d'investissements publics ou de coopération technique exécutées pendant une période déterminée dans l'objectif de résoudre un problème de développement à travers la production de biens et/ou services ; la réalisation d'infrastructures socio-économiques ; le renforcement des capacités institutionnelles de l'administration ; et, le renforcement des capacités et des compétences des ressources humaines.

L'étude s'est déroulée dans un contexte marqué par la pandémie de coronavirus. De ce fait, afin de maximiser les retours, l'administration du questionnaire était double : en version Word et en ligne. La version du questionnaire en ligne a été administrée via la plateforme « *Google Forms* ». A ce titre, l'adresse URL du questionnaire était fournie aux répondants par le biais d'un mail. La collecte des données s'est déroulée de septembre 2020 à mars 2021. En

tout, 75 questionnaires ont été recueillis sur les 150 distribués. De ce nombre, 8 questionnaires ont été retirés des analyses à cause des réponses manquantes. L'échantillon final compte 67 répondants pour un taux de réponse de 44,67%. Ce taux relativement faible a été obtenu après des rappels, plusieurs appels téléphoniques et des audiences, c'est dire donc le contexte difficile dans lequel cette enquête s'est déroulée. En même temps, ce taux de réponse peut être considéré comme relativement satisfaisant du moment où, par exemple, malgré le recours au réseau de la Banque Mondiale par Diallo et Thuillier (2004), sur 600 coordonnateurs de projet africains à qui leur questionnaire a été envoyé, il en est ressorti un taux de réponse de 15%. Des taux de retours similaires de 20,5% et de 12,5% ont été respectivement obtenus par Yamin et Sim (2016) et Ika *et al.* (2011) dans les cadre d'études s'intéressant aux facteurs de succès des projets de développement international. En fait, les positions privilégiées, par rapport au contexte africain, que les coordonnateurs occupent font que ces derniers sont méfiants à l'endroit de toute enquête portant sur les activités qu'ils pilotent. Ainsi, notre échantillon final est composé de 91% d'hommes et de 9% de femmes. Comme l'indique le tableau 3, 49,3% des répondants ont un âge compris entre 46 et 55 ans, 34,3% ont plus de 20 ans d'expérience et 92,60% d'entre eux ont un diplôme de deuxième ou troisième cycle (Maîtrise, Master, DEA, DESS, Doctorat).

**Tableau 3 :** Caractéristiques descriptives des projets d'aide et des coordonnateurs de projet

<b>Secteur (n = 67)</b>					
	%		%		%
Education	7,5	Réforme, Gouvernance	4,5	Communication et Télécommunication	5,8
Agriculture	26,9	Environnement et Ressources Naturelles	4,5	Développement urbain	4,5
Développement rural	13,4	Santé, Nutrition et Population	7,5	Transport	1,5
Développement social	4,5	Eau et Assainissement	9,0	Mines et Energie	4,5
Travaux publics	9,0	Autres	1,5%		
<b>Bailleurs de fonds (n = 67)</b>					
	%		%		%
Banque Mondiale	19,4	BAD/FAD	11,9	ACDI	3,0
Union Européenne	9,0	PNUD	1,5	BID	11,9
USA	9,0	FIDA	3,0	AFD	3,0
Autres bailleurs (GIZ, BADEA, BOAD, Coopération suisse, Agence Australienne de Développement, etc.)					28,4
<b>Coordonnateurs de projets (n = 67)</b>					
<b>Sexe (n = 67)</b>		Homme	91,0%	Femme	9,0%
<b>Age (n = 67)</b>		26-35 ans	3,0%	46-55 ans	49,3%
		36-45 ans	26,9%	Plus de 55 ans	20,9%
<b>Niveau d'étude (n = 67)</b>		1er Cycle (BAC, BAC+2, Licence)	7,5%	2eme ou troisième Cycle (BAC+4, Master, DESS, DEA, Doctorat)	92,6%
<b>Statut professionnel (n = 67)</b>		Fonctionnaire	67,5%	Fonctionnaire détaché	16,4%
		Contractuel	16,4%	Autre	0%
<b>Années d'expérience (n=67)</b>		Moins de 1 an	4,5%	11 à 15 ans	14,9%
		1 à 5 ans	19,4%	16 à 20 ans	14,9%

	6 à 10 ans	11,9%	Plus de 20 ans	34,3%
<b>Formation professionnelle suivie (n = 67)</b>	Gestion de projet	13,4%	Droit	3,0%
	Sciences politiques	1,5%	Sciences de l'ingénieur	50,7%
	Management	16,4%	Autre	14,9%

### 3.2. *Opérationnalisation des concepts*

Concernant les instruments de mesures, toutes les variables ont été évaluées avec une échelle de Likert à 5 points, allant de : 1- « Pas du tout d'accord », à 5- « Tout à fait d'accord ». Seuls les items concernant l'opportunisme ont été traduits de l'anglais vers le français et ont ensuite été soumis à un natif de langue anglaise pour vérifier le degré de proximité sémantique. Le questionnaire a été également soumis à un prétest, ce qui a permis de revoir la forme des questions, leur ordonnancement et leur compréhension ainsi que la pertinence des modalités de réponse proposées.

#### 3.2.1. *Succès des projets de développement international*

Nous avons choisi l'échelle de Diallo et Thuillier (2004). Cette échelle est composée de 10 items, caractérisant les contraintes classiques de la gestion de projet, l'environnement spécifique aux projets d'aide internationale et les préoccupations relatives aux résultats et aux effets du projet à moyen ou long terme. Elle a déjà été testée dans le contexte local africain par de nombreux chercheurs (Ika, 2011 ; Ndiaye et Sane, 2019 ; Kabore *et al.*, 2021). Elle présente aussi des propriétés psychométriques très satisfaisantes avec un alpha de Cronbach de 0.84. Un exemple d'items est « le projet se déroule en respectant le budget » ou « les bénéficiaires sont satisfaits des produits et services générés par le projet ».

#### 3.2.2. *Opportunisme*

Nous avons utilisé l'échelle de Lu *et al.* (2015), adaptée sur la base de celle de Heide *et al.* (2007), et connue pour ses qualités psychométriques soulignées par de nombreux chercheurs (Haq *et al.*, 2019 ; Wang *et al.*, 2019). L'échelle est composée de 4 items avec un alpha de Cronbach de 0.889. Un exemple d'items est « Il nous arrive de dissimuler certaines choses afin de préserver nos intérêts » ou « Nous promettons parfois de faire des choses sans les faire réellement plus tard ».

#### 3.2.3. *Contexte culturel collectiviste*

Pour mesurer le contexte culturel collectiviste, nous avons choisi l'échelle de Dorfman et Howell (1988). Ces derniers, s'inspirant des travaux d'Hofstede, ont été les premiers à mettre au point un instrument afin de capter les dimensions culturelles au niveau individuel. Leur échelle a été validée dans la littérature confirmant ses qualités psychométriques (Hellmann, 2000). Elle a aussi fait l'objet d'une validation en français (Temimi, 2012). Cette version de l'échelle en français a été utilisée par Temimi (2012) et Mansour (2015). De plus, Noorderhaven et Tidjani (2001) ont développé une échelle de mesure pour capter la dimension « collectivisme » avec un alpha de Cronbach de 0.83. En somme, cette dimension a été mesurée à l'aide de 6 items émanant des travaux suscités. Un exemple d'item est « Il peut arriver de se sentir mal quand l'on n'est pas en harmonie avec les membres de son équipe de projet » ou « Le bien commun de l'équipe de projet est plus important que les gains individuels ».

### 3.3. *Procédure d'analyse des données*

Le logiciel SPSS 25.0 a été, tout d'abord, utilisé pour les analyses en composantes principales (ACP) ; cela a permis de vérifier l'unidimensionnalité des construits. Par la suite, la méthode d'équations structurelles, notamment l'approche PLS a été jugée appropriée pour le test des hypothèses sous SmartPLS 3.3.3. Le choix de cette approche par rapport réside dans le fait

que la taille de notre échantillon de 67 observations est relativement petite et compte tenu du caractère exploratoire de la recherche. En ce sens, nous avons utilisé la technique statistique du « Bootstrap » (avec 5000 observations) pour nous affranchir de l'hypothèse de normalité des données et pour obtenir des coefficients robustes (Mbengue et Sane, 2013). C'est la méthode ayant également permis d'évaluer la significativité des coefficients.

#### 4. Présentation des résultats de la recherche

Dans le cadre de la méthode PLS, la qualité du modèle global peut être estimée en observant les coefficients de détermination ( $R^2$ ). Ceux-ci rendent compte de la variance expliquée des variables endogènes, et en s'assurant de la validité et de l'ampleur des coefficients structurels, qui évaluent l'importance des effets (Lacroux, 2009). D'après Chin (1998), les coefficients structurels devraient être au minimum, égaux à 0,20, et, idéalement, supérieurs à 0,3 pour pouvoir être considérés comme significatifs. Enfin, il est admis qu'un "bon modèle" obtenu par régression PLS doit présenter des coefficients de détermination supérieurs à 0,1 (Falk et Miller, 1992). Par ailleurs, au moyen du logiciel SmartPls version 3.3.3, il a été possible de tester l'effet modérateur du contexte culturel collectiviste en introduisant une nouvelle variable explicative représentant l'effet d'interaction entre la variable indépendante (opportunisme) et la variable modératrice (collectivisme). Et pour la vérification de l'existence d'un effet modérateur, nous avons adopté l'approche de Chin *et al.* (1996) qui suppose qu'il y a modération si le coefficient  $\beta$  de la variable multiplicative est significatif et si le coefficient  $R^2$  de la seconde régression est supérieur à la première. Les différents résultats sont présentés dans les points qui suivent (4.1. & 4.2.).

##### 4.1. Les résultats de l'évaluation du modèle de mesure

Le modèle de mesure consiste à examiner et à évaluer la fiabilité de la cohérence interne, l'unidimensionnalité des construits, la validité convergente des mesures associées aux construits et la validité discriminante (Fernandes, 2012). La fiabilité de cohérence interne pourrait être assurée par deux indices que sont l'alpha de Cronbach ( $\alpha > 0,7$ ) et la fiabilité composite ( $cr > 0,7$ ) (Chin, 1998 ; Tenenhaus *et al.*, 2005). L'unidimensionnalité est vérifiée au moyen de la valeur propre dont la valeur doit être supérieure à 1 conformément à l'esprit de Kaiser et de la variance expliquée ( $> 50\%$ ). La validité convergente repose sur l'examen des contributions factorielles (ou loadings) et de la variance moyenne extraite (« *Average Variance Extracted* » ou AVE). Chin (1998) suggère que l'AVE ait une valeur supérieure à 0,5 pour confirmer la validité convergente.

A la lumière du tableau 4, nous pouvons conclure que la fiabilité et la validité convergente sont vérifiées sur les instruments de mesure. Par exemple, la fiabilité composite de chaque construit est supérieure à 0,7, les coefficients alpha de Cronbach sont satisfaisants du fait du caractère exploratoire de l'étude ( $\alpha > 0,6$ ), les loadings atteignent sensiblement 0,7, sauf pour un item de la variable « opportunisme » dont le loadings est égal à 0,518, l'AVE de chaque construit dépasse 50%. De même, à la lecture du tableau 5, on peut conclure que la validité discriminante est vérifiée du moment où les racines carrées de l'AVE sont supérieures aux corrélations entre variables latentes.

**Tableau 4 :** Unidimensionnalité, fiabilité et validité convergente

Construits	Unidimensionnalité		Fiabilité		validité convergente	
	$\lambda$	% variance	$\alpha$	cr	Loadings	AVE
<b>Collectivisme (4 items)</b>	2,079	51,966	0,691	0,802	0,675-0,748	0,504
<b>Opportunisme (4 items)</b>	3,141	78,521	0,674	0,803	0,518-0,869	0,512
<b>Succès des Projets (4 items)</b>	2,445	61,126	0,778	0,857	0,703-0,843	0,601

**Note :**  $\lambda$  : valeur propre ; % variance : pourcentage de la variance restituée par le facteur ;  $\alpha$  : alpha de Cronbach ; cr : composite reliability ; Loadings : contribution factorielle ; AVE : variance moyenne extraite.

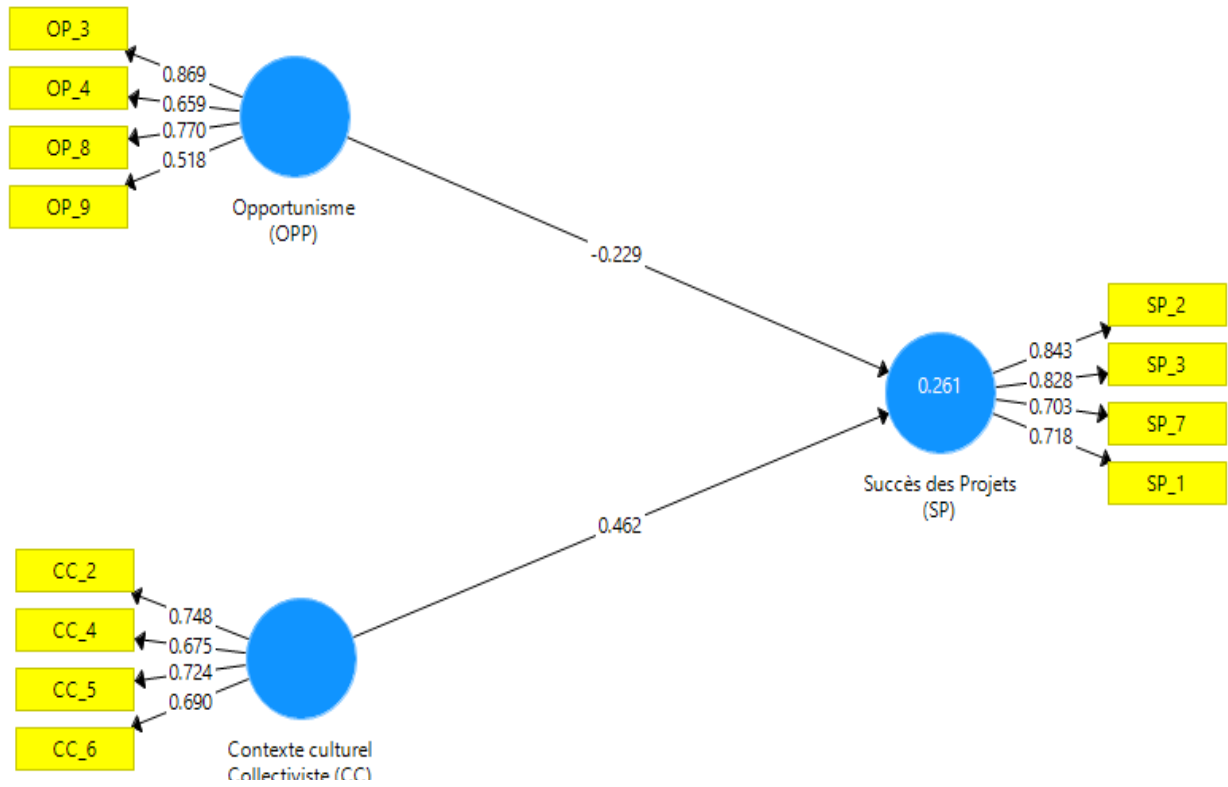
**Tableau 5 :** Validité discriminante – critère de Fornell-Larcker

	<b>Contexte culturel Collectiviste (CC)</b>	<b>Opportunisme (OPP)</b>	<b>Succès des Projets (SP)</b>
<b>Contexte culturel Collectiviste (CC)</b>	0,710		
<b>Opportunisme (OPP)</b>	0,027	0,716	
<b>Succès des Projets (SP)</b>	0,456	-0,216	0,775

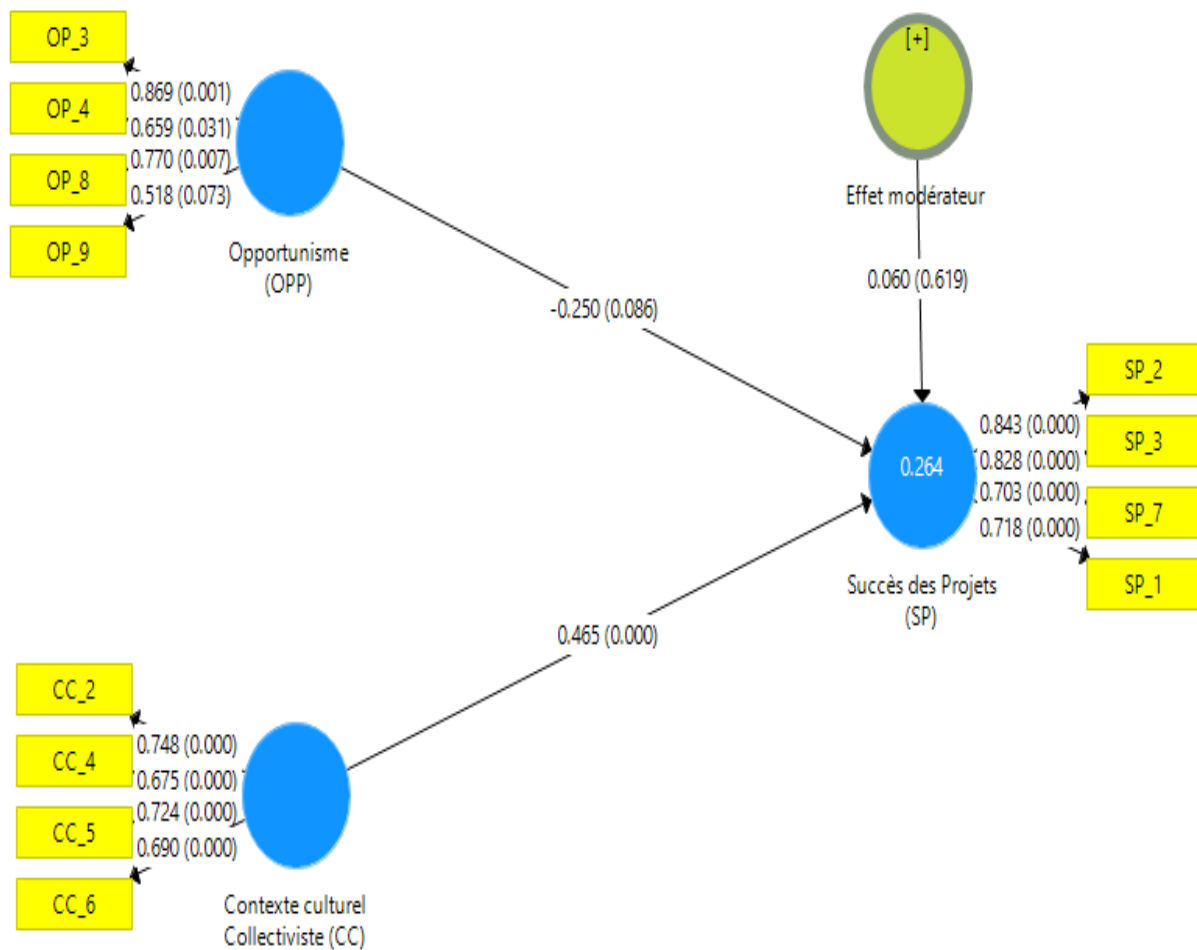
#### 4.2. Test des hypothèses

Dans le modèle 1 (Graph 1), l'opportunisme influence négativement et directement le succès des projets de développement au seuil de 10% ( $\beta = -0,229$  ;  $t = 1,683$  ;  $p = 0,092$ ). Ce résultat valide notre première hypothèse selon laquelle l'opportunisme a un impact négatif direct sur le succès des projets. De même, le contexte culturel collectiviste a un impact positif direct le succès des projets ( $\beta = 0,462$  ;  $t = 5,900$  ;  $p = 0,000$ ). Ce résultat validation la première étape du test de l'effet de modulation. Dans le modèle 2 (Graph 2) contenant le facteur de modulation (généralisé directement à partir du logiciel SmartPLS 3.3.3), l'effet négatif de l'opportunisme sur le succès demeure significatif au seuil de 10% ( $\beta = -0,250$  ;  $t = 1,716$  ;  $p = 0,086$ ). L'influence positive du contexte culturel collectiviste sur le succès des projets reste significative ( $\beta = 0,465$  ;  $t = 5,801$  ;  $p = 0,000$ ). Toutefois, l'influence de l'effet modérateur (facteur de modulation) sur le succès n'est pas significative ( $\beta = 0,060$  ;  $t = 0,498$  ;  $p = 0,619$ ). En comparant les résultats des analyses du modèle avec effets modérateurs et ceux du modèle d'effets directs sans effets modérateurs, on constate que le coefficient de détermination est passé légèrement de 0,261 à 0,264. Par contre, le coefficient  $\beta$  de la variable multiplicative n'est pas significatif. Par conséquent, le « contexte culturel collectiviste » ne modère pas la relation entre opportunisme et succès des projets (Chin *et al.*, 1996), mais se révèle être plutôt une variable indépendante qui influence positivement le succès des projets.

**Graph 1 : Modèle d'effets directs**



**Graph 2 : Modèle avec effet modérateur**



## 5. Discussion, implications et conclusion

L'objectif de cette recherche était d'analyser l'influence de l'opportunisme sur le succès des projets de développement international, mais aussi d'examiner le rôle modérateur du contexte culturel collectiviste. Elle apporte plusieurs contributions qu'il convient de présenter à la lumière des résultats obtenus.

### 5.1.1. Contributions théoriques

D'un point de vue théorique, cette étude fournit des résultats d'intérêt qui consolident la littérature relative à l'influence de l'opportunisme sur la performance des projets. Le premier résultat d'intérêt concerne l'effet de l'opportunisme sur le succès des projets de développement international. A ce jour, la littérature disponible faisait état de ce qu'il existe peu de consensus chez la plupart de ceux qui ont exploré le lien empirique entre ces deux variables. Cette recherche met clairement en évidence l'existence d'une relation causale négative significative. Ce résultat est conforme aux prémisses de la théorie des coûts de transactions (Williamson, 1985). Il s'aligne également sur certaines recherches en contexte de gestion de projet (Morgan *et al.*, 2007 ; Crosno et Dahlstrom, 2008 ; Wang et Yang, 2013 ; Um et Kim, 2018 ; Wang *et al.*, 2019), mais contraste avec d'autres études (Lu *et al.*, 2015 ; Haq *et al.*, 2019). Ce que cette étude apporte de nouveau, c'est la clarification des effets des comportements « déviants » dans un contexte très peu exploré, c'est-à-dire celui des projets de développement international. En effet, les projets de développement international sont des nœuds de transactions qui sont souvent préparées et conclues à distance (Diallo et Thuillier,



2005). Dans un pareil contexte, les différents acteurs impliqués dans le processus transactionnel peuvent être tentés d'adopter des comportements opportunistes qui à terme pourraient des retombées négatives sur la réussite des projets. Par exemple, lors de la phase d'appels d'offres et de passation des marchés, des comportements opportunistes peuvent naître et occasionner des dépassements de délai et de coûts. Le deuxième résultat d'intérêt porte sur le rôle de la culture. Cette étude présente des résultats qui montrent que l'effet modérateur du « contexte culturel collectiviste » n'est pas établi. Par contre, nos résultats révèlent que la dimension « collectivisme » de la culture nationale constitue un facteur de succès des projets. Par ses résultats, cette étude nécessite de réviser le regard qui était porté sur la culture nationale, considérée comme une variable modératrice (Handley et Angst, 2015). Enfin, cette étude montre que l'enracinement culturel est un impératif auquel la gestion de projets de développement international ne saurait échapper.

#### *5.1.2. Implications managériales*

Les projets de développement international souffrent d'un déficit de performance. D'après nos résultats, l'opportunisme en est l'une des causes. Par conséquent, cette étude interpelle les différents acteurs clés de l'univers des projets de développement international sur la nécessité de mettre en place des mécanismes de gouvernance de projet s'inspirant des contextes et des normes de chaque pays afin de limiter les comportements opportunistes. Spécifiquement, dans les cultures collectivistes comme les nôtres, certains auteurs préconisent la mise en place d'une gouvernance relationnelle articulée autour des normes relationnelles (solidarité, flexibilité, mutualité, etc.) et de la confiance (Handley et Angst, 2015).

#### *5.1.3. Limites et perspectives de recherche*

Bien que notre recherche apporte des contributions importantes, elle n'est cependant pas exemple de limites. Une première limite est d'ordre méthodologique et est relative la collecte de données auprès des coordonnateurs de projets, uniquement. Toutefois, la vérification du biais de variance commune pourrait permettre de réduire cette limite. Une seconde limite réside dans le fait que cette étude a été menée dans un seul pays d'Afrique de l'Ouest (Burkina Faso) qui ne saurait représenter tous les pays d'accueil traditionnel de projets de développement international. Par conséquent, les recherches futures pourraient ainsi étendre notre modèle aux autres contextes nationaux.

#### *5.1.4. Conclusion*

En conclusion, la présente recherche constitue une première étape visant à étudier l'effet des mécanismes de gouvernance sur l'opportunisme et sur la performance des projets de développement international en tenant compte du facteur culturel et ce, dans un contexte relativement peu exploré par les chercheurs en gestion de projet. De plus, c'est, à notre connaissance, la première étude menée en Afrique afin d'examiner ces relations dans le contexte des projets de développement international.

## Références

- Apitsa, S. (2018). Développer les compétences interculturelles à l'aide des systèmes de valeurs dans un contexte spécifique: une plongée dans une multinationale française implantée au Cameroun. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 22(3), 24-38.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International journal of project management*, 17(6), 337-342.
- Azoulay, G. (2011). Les nouvelles formes de l'aide publique au développement et l'éventuel. *Mondes en développement*(1), 57-70.
- Badraoui, S., Lalaouna, D., et Belarouci, S. (2014). Culture et management: le model d'Hofstede en question. *Cross-Cultural Management Journal*, 16(2).
- Benjelloun, K., et Balambo, M. A. (2016). Cadre conceptuel du contrôle de l'opportunisme en milieu de la logistique inter organisationnelle: état de l'art et propositions de recherche. *Revue Marocaine de Management, Logistique et Transport*, (1).
- Boukendour, S. (2007). Preventing post- contractual opportunism by an option to switch from one contract to another. *Construction management and economics*, 25(7), 723-727.
- Brière, S., Conoir, Y., Yves, P., Maltais, S., et Auclair, I. (2021). *La gestion de projets de développement international et d'action humanitaire 2e édition*. Presses de l'université Laval.
- Chaudhry, S. (2020). Partner opportunism and willingness to engage in project relationships. *Journal of Strategy and Management*, 13(3),413-432.
- Chen, C.-W., et Lien, N.-H. (2013). Technological opportunism and firm performance: Moderating contexts. *Journal of Business Research*, 66(11), 2218–2225.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., et Newsted, P. R. (1996). A PLS Latent Variable modelling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte-Carlo simulation study and voice mail emotion/adoption study. In *Proceedings of the 17th International Conference on Information Systems* (pp. 16-18), Cleveland, Ohio.
- Crosno, J. L., et Dahlstrom, R. (2008). A meta-analytic review of opportunism in exchange relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 191-201.
- Cullen, J. B., et Parboteeah, K. P. (2005). *Multinational management: A strategic approach*. South-Western. Thomson Learning, Inc.
- Diallo, A., et Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22(1), 19-31.
- Diallo, A., et Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International journal of project management*, 23(3), 237-252.
- Dorfman, P. W., et Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in international comparative management*, 3(1), 127-150.
- Falk, R. F., et Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Fernandes, V. (2012). En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management?. *M@n@gement*, 15(1), 102-123.

- Fréchet, M. (2003, Juin). Les conflits dans les partenariats d'innovation: essai de propositions. In *12e Conférence de l'Association internationale de management stratégique* – Tunis, Tunisie.
- Freeman, S., et Schuller, M. (2020). Aid projects: The effects of commodification and exchange. *World Development*, 126, 104731.
- Handley, S. M., et Angst, C. M. (2015). The impact of culture on the relationship between governance and opportunism in outsourcing relationships. *Strategic Management Journal*, 36(9), 412–1434.
- Haq, S. U., Gu, D., Liang, C., et Abdullah, I. (2019). Project governance mechanisms and the performance of software development projects: Moderating role of requirements risk. *International Journal of Project Management*, 37(4), 533– 548.
- Hellman, P. S. (2000). *Diverse perspectives on team dynamics: The effect of cultural values, personal values, gender and job level on preferences for team processes* (thèse doctorale, George Washington University, Washington DC) (Doctoral dissertation, Doctoral dissertation, The George Washington University, Dissertation Abstracts International).
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations: Nos programmations mentales*. Pearson Education France.
- Ika, L. A. (2005). La gestion des projets d'aide au développement : historique, bilan et perspective. *Perspective Afrique*, 1(2), 128-153.
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project management journal*, 40(4), 6-19.
- Ika, L. A. (2011). *Les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Montréal).
- Ika, L. A. (2015). Opening the black box of project management: Does World Bank project supervision influence project impact?. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1111-1123.
- Ika, L. A. (2018). Beneficial or detrimental ignorance: The straw man fallacy of Flyvbjerg's test of Hirschman's hiding hand. *World Development*, 103, 369-382.
- Ika, L. A. (2020, June 14). Quels grands projets dans l'Afrique post-coronavirus ? *Tribune, Jeune Afrique*. Extrait de <https://www.jeuneafrique.com/997496/economie/tribune-quels-grands-projets-dans-lafrique-post-coronavirus/> (Accessed on 25 July 2021).
- Ika, L. A., Diallo, A., et Thuillier, D. (2012). Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *International journal of project management*, 30(1), 105-116.
- Ika, L. A., et Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44-63.
- Ika, L. A., Love, P. E. D., Matthews, J., et Weili, F. (2020, June 01). Coronavirus: A game changer for project delivery? *The Pearson Centre For Progressive Policy*. Extrait de <http://thepearsoncentre.ca/platform/coronavirus-a-game-changer-for-project-delivery-ika-et-al/> (Consulté le 10 janvier 2021).
- Jacob, S., Lawarée, J., Rhéaume, A., Gauthier, C., & Turmel, G. (2021). Les facteurs de risque dans la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique : revue de portée de la littérature. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 23(1).
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of management review*, 31(2), 386-408.
- Kefi, H., & Sarr, L. (2014). Adaptation du modèle de développement moral de Kohlberg à l'analyse des chartes éthiques informationnelles dans un contexte multiculturel. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 19(1), 15-30.

- Kusek, J. Z., Prestidge, M. G., & Hamilton, B. C. (2013). *Fail-safe management: Five rules to avoid project failure*. World Bank Publications.
- Lacroux, A. (2009). L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS : une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH. *XXème congrès de l'AGRH, Toulouse du, 9*.
- Lagmango, V. L. (2020). Enracinement et opportunisme du dirigeant : une lecture dans les entreprises publiques au Cameroun. *International Journal of Management Sciences*, 3(2), 223-247.
- Lawson, M. L., et Morgenstern, E. M. (2019). Foreign aid: An introduction to U.S. programs and policy (CRS Report R40213). *Congressional Research Service*. Accessible via [https://www.everycrsreport.com/files/20190416\\_R40213\\_e1b7c668965b89cbe29ef287c0572fe640992afc.pdf](https://www.everycrsreport.com/files/20190416_R40213_e1b7c668965b89cbe29ef287c0572fe640992afc.pdf) (Consulté le 15 mars 2021).
- Lim, C. S., et Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International journal of project management*, 17(4), 243-248.
- Lu, P., Guo, S., Qian, L., He, P., et Xu, X. (2015). The effectiveness of contractual and relational governances in construction projects in China. *International Journal of Project Management*, 33(1), 212–222.
- Mansour, D. (2015). *Culture nationale et comportement budgétaire: Etude comparative entre la France et les pays du Maghreb* (Doctoral dissertation, Université Montpellier).
- Mbengue, A., & Sané, S. (2013). Capacité d'apprentissage organisationnel: analyse théorique et étude empirique dans le contexte des équipes de projets d'aide publique au développement. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 30(1), i-xvi.
- Mitropoulos, P., et Howell, G. (2001). Model for understanding, preventing, and resolving project disputes. *Journal of construction engineering and management*, 127(3), 223-231.
- Morgan, N. A., Kaleka, A., et Gooner, R. A. (2007). Focal supplier opportunism in supermarket retailer category management. *Journal of Operations Management*, 25(2), 512-527.
- Moszoro, M. (2013). Overcoming Opportunism in Public- Private Project Finance. *Journal of Applied Corporate Finance*, 25(1), 89-96.
- Moyo, D. (2009). *Dead aid: Why aid is not working and how there is a better way for Africa*. Macmillan.
- Muriithi, N., et Crawford, L. (2003). Approaches to project management in Africa: implications for international development projects. *International Journal of Project Management*, 21, 309–319.
- Ndiaye, C., et Sané, S. (2019). Comportements de citoyenneté organisationnelle et succès du projet d'aide publique au développement, rôle médiateur de l'interdépendance en regard de la tâche. *Revue Africaine de Management*, 4(3).
- Noorderhaven, N. G., et Tidjani, B. (2001). Culture, governance, and economic performance: An explorative study with a special focus on Africa. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(1), 31-52.
- Picciotto, R. (2020). Towards a 'New Project Management' movement? An international development perspective. *International Journal of Project Management*, 38(8), 474-485.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des Organisations: Approches Classiques*. Contemporaines et de l'Avant-garde, PUQ, Québec.
- Rousseau, D. M., et Fried, Y. (2001). Location, location, location: Contextualizing organizational research. *Journal of organizational behavior*, 1-13.

- Sané, S. (2009). *Exploration des facteurs de succès des projets d'aide publique au développement : le rôle de l'apprentissage organisationnel* (Doctoral dissertation, Reims).
- Saussois, J. M. (2016). *Les organisations : Etat des savoirs*. Sciences Humaines Editions.
- Temimi, N. (2012). *Le rôle des dimensions culturelles de Hofstede en regard du fonctionnement interne des équipes de travail pluriculturelles* (Doctoral dissertation, Université de Montréal).
- Tenenhaus, M., Esposito Vinzi, V., Chatelin, Y. M., et Lauro, C. (2005). PLS Path Modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 28, 159-205.
- Tounès, A., & Assala, K. (2007). Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs Algériens. In *5ème congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke-Canada*.
- Tsui, A. S., Nifadkar, S. S., et Ou, A. Y. (2007). Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of management*, 33(3), 426-478.
- Turner, J. R., et Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1-8.
- Um, K.-H., et Kim, S.-M. (2018). Collaboration and opportunism as mediators of the relationship between NPD project uncertainty and NPD project performance. *International Journal of Project Management*, 36(4), 659-672.
- Umoru et Erunke (2016, 27-mai). 19,000 projects abandoned in Nigeria, ex-BPP DG tells Senate. Vanguard New. Accessible via <https://www.vanguardngr.com/2016/05/19000-projects-abandoned-nigeria-ex-bpp-dg-tells-senate/> (Consulté le 5 avril 2021).
- Wang, D., Fang, S., et Li, K. (2019). Dynamic changes of governance mechanisms in mega construction projects in China: The mediating role of opportunism. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(4), 723-735.
- Wang, X., et Yang, Z. (2013). Inter-firm opportunism: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and effect on performance. *Journal of Business et Industrial Marketing*, 28(2), 137-146.
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism* The Free Press New York. *Williamson OE (1993), Calculativeness, trust and economic organization Journal of Law and Economics* vol, 36, 453-486.
- Yamin, M., et Sim, A. K. (2016). Critical success factors for international development projects in Maldives: Project teams' perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 481-504.
- Zhou, K. Z., & Xu, D. (2012). How foreign firms curtail local supplier opportunism in China: Detailed contracts, centralized control, and relational governance. *Journal of International Business Studies*, 43(7), 677-692.
- Zineldin, M., & Vasicheva, V. (2016). Marriage versus strategic alliance: soft and hard dissatisfaction and failure factors. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 5(1), 22-33.