

# Comportements de citoyenneté organisationnelle et succès du projet d'aide publique au développement, rôle médiateur de l'interdépendance en regard de la tâche

**Ndiaye, Cheikh**

**Laboratoire SERGe**

**Université Gaston Berger de Saint-Louis (Sénégal)**

**Sané, Seydou**

**Laboratoire SERGe**

**Université Gaston Berger de Saint-Louis (Sénégal)**

## **Résumé :**

---

Cette étude associe les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) et l'interdépendance au regard de la tâche ou interdépendance de tâche (IT) dans l'explication du succès des projets d'aide publique au développement (SPAPD). L'étude s'alimente des données d'une enquête par questionnaire auprès de soixante-deux (62) membres d'équipes de projets d'aide publique au développement, au Sénégal. L'échantillon a été choisi par convenance. Les résultats issus du traitement des données sous SPSS montrent d'une part, que seuls les comportements de citoyenneté orientés individu (comportements d'aide) ont une influence significative et positive sur le succès des PAPD via l'interdépendance de tâche réciproque. Aussi, ils révèlent que l'interdépendance de tâche réciproque est un médiateur total dans la relation entre les comportements d'aide et le succès des projets. D'autre part, les résultats de l'étude montrent que la relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle (comportements d'aide) et l'interdépendance de tâche réciproque est bidirectionnelle. Ces résultats militent en faveur d'une meilleure prise en compte des aspects comportementaux et relationnels dans le management des projets d'aide publique au développement.

**Mots-clés :** succès du projet, aide publique au développement, comportement de citoyenneté organisationnelle, interdépendance au regard de la tâche.

---

# Comportements de citoyenneté organisationnelle et succès du projet d'aide publique au développement, rôle médiateur de l'interdépendance en regard de la tâche

## INTRODUCTION

La question du succès des projets en général et des projets d'aide publique au développement (PAPD) en particulier est aujourd'hui une préoccupation à la fois des chercheurs et des praticiens en management de projet (Ika, 2017; Zhou & al., 2017). En effet, le taux d'échec des projets d'aide publique au développement reste très élevé (Ika, 2017) alors que, la communauté des chercheurs en gestion tarde à engager de façon volontariste un agenda de recherche là-dessus. Les PAPD sont des projets à but non lucratif portés par les autorités des pays en développement pour sortir leurs économies du sous-développement ou de difficultés ponctuelles ; ils sont majoritairement financés par l'appui bilatéral et multilatéral et concernent les différents secteurs (Ika & Hodgson, 2014 ; Aga & al., 2016). Ces projets sont exécutés dans un contexte particulier : les parties prenantes sont nombreuses, les risques politiques et les contraintes locales sont élevés, la compétence en gestion de projet des intervenants nationaux est parfois limitée (Diallo & Thuillier, 2005). Dans ce contexte, la compréhension du rôle des facteurs managériaux dans leur succès est nécessaire. Elle peut aider à prédire la durabilité des projets, à diagnostiquer les problèmes et à prioriser l'allocation des ressources. Or, le problème de l'identification des facteurs de succès se pose encore avec plus d'acuité, pour ces projets à vocation sociale. D'ailleurs, différents facteurs ayant trait aux outils, aux méthodes de management ou aux qualifications et compétences requises sont mis en exergue par la recherche (Khang & Moe, 2008). Cependant, leur prise en compte, même dans une perspective d'amélioration continue (Ika & Lytvynov, 2011), n'a pour autant pas permis d'annihiler le manque criard de résultats (Delville, 2012).

Dès lors, notre recherche s'inscrit dans le sillage des travaux qui explorent le rôle des facteurs managériaux dans la réussite des projets et mobilise les concepts de comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) et d'interdépendance de tâche (IT) pour éclairer une problématique relativement peu traitée en sciences de gestion : le succès des projets d'aide publique au développement. En effet les CCO sont les contributions volontaires des employés qui vont au-delà des exigences des tâches qui leur sont formellement attribuées et pour lesquelles ils sont rémunérés (Organ, 1988). Aussi bien dans les organisations

permanentes que dans les projets classiques, ces types de comportements extrarôles adoptés par les membres en direction de leurs collègues ou de l'organisation s'avèrent être d'un grand apport (Allen & Rush, 1998). Ils contribuent entre autres à l'efficacité organisationnelle, à la cohésion dans l'équipe, à la motivation des membres et par conséquent à leur performance (Bachrach & al., 2006). Autant de facteurs indispensables dans la recherche du succès (Aronson & Lechler, 2009 ; Braun & al., 2013). Toutefois, l'influence des CCO n'est favorable que dans le cas où le niveau d'interaction requis entre les tâches est élevé, sinon elle peut être contre-productive (Bachrach & al., 2006 ; Berber & Rofcanin, 2012). Il en découle un rôle importance pour l'IT. Définie comme la dépendance mutuelle entre les membres d'une équipe dans l'accomplissement des tâches individuelles (Van De Ven & al., 1976 ; Kiggundu 1983), elle reste la première la caractéristique de l'équipe de projet (Braun & al., 2013). Aussi, sa relation positive avec les CCO a été mise en évidence dans différentes études (Pearce & Gregersen, 1991 ; Barnabé, 1994). Toutefois le sens de leur relation reste en discussion (Smith & al., 1983, Aronson & Lechler, 2009). Pour certains, l'IT est un antécédent des CCO alors que pour d'autres, elle en est une conséquence. Également, très peu de travaux de recherche ont associé les CCO et l'IT dans l'explication du succès des projets d'aide publique au développement. De plus, le contexte des PAPD, les membres d'équipes appartiennent majoritairement à une culture collectiviste (Muriithi et Crawford, 2003). Le rôle de l'interdépendance de tâche dans le succès y serait donc déterminant. L'objectif de cette recherche est d'explorer le rôle de l'interdépendance de tâche dans la relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et le succès des projets d'aide publique au développement. Par conséquent, l'article comprend quatre parties : la première est théorique et présente la base analytique des principaux concepts de la recherche ainsi que la nature des liens qui les associent ; la deuxième est empirique et présente la méthodologie de recherche ; la troisième présente et analyse les résultats et la dernière est consacrée à leurs discussion.

## **1. CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE**

### **1.1. DÉFINITION ET DIMENSIONS DES CONCEPTS**

#### **1.1.1. Le succès des projets**

Le projet est généralement défini comme une organisation temporaire, caractérisée par un ensemble de tâches interconnectées et planifiées dans le temps, tendant toutes vers l'atteinte d'un objectif défini et exécutées par une équipe mobilisant de ressources déterminées (Lundin & Soderholm, 1995 ; Jacobsson & Hällgren, 2016). Quant au succès du projet, il correspond à

l'atteinte de cet objectif selon optique considérée (Besteiro & al., 2015). Dans l'optique ingénieur, le succès du projet implique principalement la performance par rapport au triptyque qualité, coût et délai (Joslin, Müller, 2016), alors que dans l'optique stratégique le succès du projet est un concept multidimensionnel (Besteiro, 2015 ; Müller & Jugdev, 2012 ; Mir & Pinnington, 2014). Quatre dimensions majeures peuvent notamment être retenues (Shenhar & al., 2001 ; Joslin & Müller, 2016) : la performance selon le « triangle d'or », la satisfaction du consommateur, l'impact direct sur les affaires et la création d'opportunités futures pour l'organisation. Cette variabilité de la définition fait que certains auteurs préfèrent parler de « succès perçu » ou distinguer le succès du management de projet du succès au regard des parties prenantes (Cooke-Davies, 2002). Le succès du management de projet renvoie à la définition selon l'optique ingénieur (Ofori, 2013). S'agissant du succès au regard des parties prenantes, c'est une appréciation des résultats. Il se mesure par rapport aux attentes des clients, des participants, de l'organisation initiatrice... (Joslin & Müller, 2015 ; Pinto & al., 2009). Dans le cadre particulier des PAPD, il correspond principalement à l'impact du projet sur la population bénéficiaire (Ika, 2015). Malgré le consensus difficile sur la définition du succès du projet (Aga & al., 2016), l'orientation de la recherche, dans l'école du succès, est plus ou moins partagée (Bredillet & al., 2008). Comme le note (Ika, 2009), toute recherche sur le succès des projets relève généralement de l'une ou des deux catégories suivantes: elle traite des critères de succès ou examine les facteurs critiques de succès. Les critères (dimensions) du succès sont les variables dépendantes ou mesures par lesquelles on appréhende le succès du projet (Müller & Turner, 2007 ; Bredillet & al., 2008). Quant aux facteurs de succès ce sont les éléments qui peuvent être influencés pour augmenter les chances de succès du projet, c'est-à-dire les variables indépendantes qui font le succès (Turner & al., 2013). Ces facteurs peuvent être d'ordre divers, notamment comportemental.

### **1.1.2. Les comportements de citoyenneté organisationnelle**

Dans la perspective de la théorie de l'échange social (Konovsky & Pugh (1994), le comportement de citoyenneté est l'un des rares concepts dont la définition fait presque l'unanimité chez les chercheurs. La plupart des auteurs contemporains (Paillé, 2007 ; Kumar, 2014 ; Ozsahin & M. Sudak, 2015 ; Thomas & al., 2016) se réfèrent aux travaux de Organ et ses collègues (Smith & al., 1983 ; Organ, 1988 ; Organ & Ryan, 1995 etc.). Selon ces derniers, les CCO sont un ensemble de « conduites individuelles non directement ou explicitement reconnues par le système formel de rémunération, contribuant au bon fonctionnement général de l'organisation, qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites

de l'emploi occupé, c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanction ». Le consensus semble cependant se limiter à cette définition générale (Polat, 2009). La première source de confusion est la multiplicité de concepts qualifiant des comportements très proches tels que : les comportements pro-sociaux, la spontanéité organisationnelle, la proactivité, les comportements extrarôles, la performance contextuelle ou plus récemment la coopération extrarôle (Wang & al.2017). Les définitions et construits de ces différents comportements sont tantôt assimilés tantôt distingués (difficilement) avec ceux des CCO (Cormier, 2008). La seconde source de confusion est le caractère multidimensionnel du concept (Podsakoff & al. 2000). Il réunit un ensemble de dimensions aux délimitations variables selon la sensibilité des auteurs (Paillé, 2007). Néanmoins, les cinq premiers types (Organ, 1988) les plus reconnus dans la littérature sont : l'altruisme, la courtoisie, la vertu civique, la conscience professionnelle et l'esprit sportif (Wang & al., 2013 ; Kumar, 2014 ; Ozsahin & Sudak, 2015 ; Chodorek & al. 2016). L'altruisme, en tant que comportement social, réunit tous les échanges discrétionnaires des employés, manifestés sous la forme d'aide désintéressée à d'autres membres de l'organisation dans leurs tâches spécifiques. La vertu civique renvoie au soutien des politiques de l'organisation et à la participation à sa vie. La conscience professionnelle qualifie les comportements volontaires présentés par les membres de l'organisation qui vont au-delà du rôle minimum requis, sur les questions relatives à l'ordre interne de l'organisation et la protection des ressources. L'esprit sportif renvoie à la capacité à résister sans contestations, aux difficultés inévitables découlant du travail. En fin, la courtoisie fait référence à l'interaction continue entre les membres de l'organisation, à la concertation dans les processus de prise de décisions ou à la prévention de problèmes potentiels. En plus de ces cinq types de CCO, certains auteurs ont préféré distinguer d'autres dimensions, avec parfois peu de nuances sémantiques (Dyne & al., (1994 ; Aronson & Lechler, 2009 ; Podsakoff & al., 1997, 2000). Ce qui conduit à un chevauchement controversé entre différents construits.

Pour dépasser ces divergences, le classement des comportements de citoyenneté en fonction des destinataires, proposé par (Williams & Anderson, 1991), nous semble intéressant. Il permet notamment de diviser les construits d'Organ en deux catégories : d'un côté les comportements de citoyenneté organisationnelle en faveur directe de l'organisation (vertu civique, l'esprit sportif et la conscience professionnelle), de l'autre, les comportements de citoyenneté organisationnelle adoptés au bénéfice des individus ou collègues (l'altruisme et la

courtoisie). Notons que d'autres types de comportements de citoyenneté échappant à cette catégorisation sont en prolifération dans la littérature contemporaine. Ce sont : les CCO orientés tâche (Thomas & al., 2016), les CCO orientés client (Moutte, 2013 ; Kumar, 2014) ou encore les CCO orientés environnement (Wang & al. 2017)... Toutes ces formes de CCO mériteraient d'être rappelées mais, seules les deux premières catégories seront mobilisées dans notre étude. En effet, nous nous intéressons aux échanges sociaux dans l'équipe et non à des actions externes à l'organisation ou menées de façon solitaire par un agent. Ainsi, avec (Paillé, 2007), nous retiendrons deux types de CCO orientés individu (entraide et altruisme) et deux types de CCO orientés organisation (esprit d'équipe et vertu civique). En tant que objet d'échange social, le CCO repose sur la réciprocité qui fait naître les dépendances mutuelles.

### **1.1.3. L'interdépendance au regard de la tâche**

Au sens de la théorie de l'interdépendance sociale (Johnson & al., 2013), l'interdépendance de tâche positive existe lorsque les individus perçoivent qu'ils ne peuvent atteindre leurs objectifs individuels qu'en lien de coopération avec les autres. Elle se définit aussi, selon la théorie des caractéristiques de l'emploi, comme une interconnexion des flux de travail des membres d'une équipe (Van De Ven & al., 1976). Ces auteurs distinguent, en plus de l'indépendance, trois niveaux d'interdépendances de tâche: séquentielle, réciproque et d'équipe. Dans l'interdépendance séquentielle, le transfert de flux de travail se fait dans un seul sens. À l'opposé, l'interdépendance de tâche réciproque suppose une relation de subordination immédiate et réciproque, pendant une période. L'interdépendance intensive elle, décrit des échanges non dyadiques se faisant simultanément à l'échelle de toute l'équipe. Dans la présente étude, nous retiendrons que l'interdépendance de tâche des membres d'une équipe de projet est l'une des caractéristiques du travail d'équipe (LeDoux, 2009), déterminée par l'appui reçu et l'assistance fournie vis-à-vis des autres (A. H. Van de Ven & al., 1976), relativement aux ressources tangibles ou intangibles engagées (Kiggundu, 1983). Reconnue comme la première caractéristique du travail d'équipe (Paquet & al. 2016, p. 234), elle peut même permettre de distinguer les types d'équipes de projets (Zhou, 2017).

## **1.2. RELATIONS ENTRE COMPORTEMENTS DE CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE, INTERDÉPENDANCE DE TÂCHE ET SUCCÈS DU PROJET D'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT**

### **1.2.1. Comportements de citoyenneté organisationnelle et succès du Projet d'Aide Publique au Développement**

Théoriquement, le rôle primordial des comportements de citoyenneté sur le succès du projet tend à devenir une évidence (Allen & Rush, 1998). C'est parce que l'on se rend compte que les tâches prescrites « comportement in rôle » (Wang & al., 2017) ne sont qu'un minimum requis au travail. Les équipes qui s'y limitent atteignent difficilement les objectifs de leurs groupes. Par conséquent une « coopération extrarôle » est indispensable. Pour (Paillé, 2006), l'efficacité des CCO ne n'apparaît pas seulement sur des critères quantitatifs mais ils ont d'autres vertus tels qu'une cohésion au sein des équipes ou un climat de travail positif. Malgré ces évidences théoriques, peu d'auteurs ont tenté de prouver de façon empirique, un lien direct entre les CCO et le succès du projet. La littérature sur ce lien est encore plus rare quand on s'intéresse aux projets d'aide publique au développement. Cependant, des chercheurs ont pu lier CCO et performance (Podsakoff & al, 2000). Et d'après (Mir & Pinnington, 2014), la performance managériale ou succès du management représente près de la moitié de la variance du succès du projet. Aussi, (Hoegl & Gemuenden, 2001) ont étudié la relation directe entre le « teamwork quality (TWQ) » et le succès du projet. Les dimensions du TWQ (échange d'information, coordination, soutien mutuel et cohésion) ont ici des construits en bonne partie assimilables à certains CCO. Les résultats de leur étude prouvent également un impact positif et significatif du TWQ sur le succès du management de projet. Plus spécifiquement, (Bachrach & al., 2006) se sont intéressés à la dimension altruiste des CCO. Ils ont, à leur tour, abouti à la conclusion que le comportement d'aide a un impact positif sur la performance du groupe. En outre, (Aronson & Lechler, 2009), ont cherché à vérifier empiriquement l'effet positif de trois CCO (comportement d'aide, vertu civique et l'esprit sportif) sur le succès du projet conceptualisé avec quatre critères classiques (satisfaction du client, efficacité du projet, succès commercial et augmentation du savoir-faire). Les résultats confirment que ces CCO ont un impact direct et significatif sur le succès du projet. Mieux, une étude plus détaillée (Braun & al., 2013) s'est intéressés à l'influence directe des CCO sur le succès global du projet. Leurs résultats montrent également que, sauf sur le critère délai, chacune des cinq dimensions des CCO a un impact positif et significatif sur au moins une dimension du succès du projet. En fin, (Aga & al., 2016) ont mis en évidence l'influence du « team building », de conceptualisation assimilable à certains CCO, sur le succès des PAPD en Éthiopie.

Malgré la diversité des conceptualisations, ces résultats sont assez concordants pour faire croire que :

H1 : Les CCO des membres de l'équipe ont une influence positive et directe sur le succès des projets d'aide publique au développement. Ce qui veut dire que :

- H1a : Les CCO des membres de l'équipe ont une influence positive et directe sur le succès au regard des parties prenantes des projets d'aide publique au développement.

- H1b : Les CCO des membres de l'équipe ont une influence positive et directe sur le succès du management des projets d'aide publique au développement.

### **1.2.2. Comportements de citoyenneté organisationnelle et interdépendance de tâche**

Les caractéristiques du travail d'équipe et les comportements des travailleurs sont généralement liés (Tan & Tan, 2008). En particulier, le lien entre CCO des membres d'équipes et l'interdépendance de tâche a intéressé beaucoup d'auteurs. Mais, les questions portant sur le sens des relations et sur les mécanismes qu'elles impliquent ne sont pas encore élucidées (Comeau & Griffith, 2005). La plupart des auteurs étudient l'influence de l'IT sur les CCO. Ils fondent notamment leur raisonnement sur la théorie des caractéristiques de l'emploi (Chen & Chiu, 2009), dans la perspective d'enrichissement des tâches (Barnabé, 1994). Selon celle-ci, l'interdépendance enrichit les tâches en augmentant la complexité et les défis. Par ce biais, elle accroît la motivation et l'engagement des coéquipiers dans des comportements volitifs d'entraide bénéfiques à l'organisation (Berber & Rofcanin 2012). Le premier test relevé dans ce sens a été réalisé par (Smith & al., 1983) qui ont étudié l'influence directe de l'IT sur deux dimensions des CCO (l'altruisme et la conformité). Le rejet de leur hypothèse s'expliquerait, selon eux, par le fait que les autres dimensions des CCO n'ont pas été intégrées. Ils admettent par-là que le rejet de l'hypothèse sur les deux dimensions n'est pas généralisable à toutes les formes de CCO. D'autres chercheurs (Pearce & Gregersen, 1991) ont mis en évidence l'influence positive de l'interdépendance de tâche réciproque sur les comportements de citoyenneté, non sans introduire une variable médiatrice. Les résultats de ces premières études seront partiellement remis en question par (Tan & Tan, 2008) qui ont réalisé leur étude sur une cible plus appropriée : des membres d'équipes de projets. Ils trouvent que l'interdépendance de tâche a bien une influence directe et positive sur les CCO orientés individus. Ce qui montre, comme le confirme d'ailleurs (Comeau & Griffith, 2005), que les résultats sur cette relation peuvent dépendre du niveau d'interdépendance entre les membres du groupe. Clairement, ce sens de la relation entre IT et CCO, bien que plus investigué, suscite beaucoup de divergences chez ses adeptes. Mais que sait-on de la relation inverse ?

Pourtant, au regard de certaines conclusions théoriques, les deux variables ont un rapport comparable au vieux « paradoxe de l'œuf et de la poule ». Il s'agit en fait d'une relation incluant des comportements sociaux, avec des variables latentes, difficiles à cerner. Et comme le soutiennent (Aurégan & Joffre, 2004), il est parfois difficile de discerner l'effet et la cause quand les phénomènes à l'œuvre s'auto-entretiennent de façon récursive. Au regard des travaux précédemment évoqués, nous pensons qu'il peut être le cas entre l'IT et les CCO. En effet, (Smith & al., 1983) soulignaient l'importance des CCO au sens où ils lubrifient les mécanismes sociaux de l'organisation et offrent la flexibilité nécessaire pour travailler dans diverses contingences tel qu'un niveau élevé d'interdépendance entre collègues. En se fondant sur cette assertion, l'analyse de la relation dans le sens inverse s'impose puisque leur résultat est négatif dans le premier sens. Cette déduction est d'autant plus admissible que vue leur nature diverse, le fait que certains CCO s'expliquent par la situation d'interdépendance de tâche n'exclut pas que d'autres puissent expliquer cette dernière. Ce peut être le cas des comportements altruistes qui sont par nature désintéressés. L'étude confirme d'ailleurs qu'ils ne sont pas influencés par l'interdépendance de tâche. Également, (Pearce & Gregersen, 1991) admettent que les résultats de leurs tests ne permettent pas de rejeter définitivement cette hypothèse alternative de l'ordre causal et qu'à l'inverse de l'hypothèse soutenue, les comportements altruistes sont susceptibles d'influencer le sens de la responsabilité et par conséquent l'interdépendance. L'ancienneté relative de la littérature disponible sur cette relation peut donner l'impression que nous nous intéressons à une question déjà achevée. Pourtant elle reste plus que jamais ouverte, au moins pour deux raisons : la première est que malgré la presque absence de littérature récente sur le sujet, les multiples divergences notées n'ont pas connu leur épilogue. S'y ajoute que la structure des organisations temporaires est en perpétuelle évolution et les implications de cette dynamique méritent d'être examinées. La seconde raison est que l'essentiel des auteurs cités précédemment ouvrent les perspectives d'une relation biunivoque entre les deux concepts. Il est alors curieux que des recherches empiriques examinant la relation dans le sens inverse ne soient pas courantes dans la littérature. C'est pour remédier à ce déficit que nous testerons l'hypothèse suivante :

H2 : Les CCO des membres de l'équipe ont une influence directe et positive sur leur interdépendance de tâche.

### **1.2.3. Interdépendance de tâche et succès du PAPD**

L'hypothèse d'une influence directe de l'IT sur le succès du projet n'a pas encore été solidement soutenue (Sharma & Yetton, 2007). De plus, les auteurs ont plus cherché à lier

l'interdépendance à la performance qu'au succès global. Dans la perspective de l'enrichissement des tâches l'influence de l'interdépendance de tâche sur le succès passe par la motivation et la satisfaction des membres. Pourtant selon (LeDoux, 2009), l'interdépendance de tâche est une caractéristique objective du travail directement liée à cette performance en équipe, autrement dit, au succès du management. Les résultats de différentes recherches (Shaw & al., 2000 ; Saavedra & al., 1993) confirment plus ou moins la même hypothèse. Du reste, l'interdépendance de tâche est, le plus souvent, considérée comme un facteur contextuel ou environnemental modérant l'influence, positive ou négative, d'autres facteurs sur la performance ou le succès (Sharma & Yetton, 2007 ; Esnard & Roques, 2014 ; Katz-Navon & Erez, 2005 ; Tröster & al., 2014). L'importance de l'IT pour le succès du management de projet est donc largement partagée dans la littérature. (Hsu & al., 2016) vont même jusqu'à comparait son rôle à celui des compétences et qualifications individuelles dans l'équipes. Mais sur le succès global du projet son rôle reste à vérifier, d'où l'hypothèse suivante :

H3 : l'interdépendance de tâche des membres d'équipe influence positivement le succès des projets d'aide publique au développement. Cette hypothèse se décline en deux sous-hypothèses :

H3a : l'interdépendance de tâche des membres d'équipe influence positivement le succès au regard des parties prenantes des projets d'aide publique au développement.

H3b : l'interdépendance de tâche entre les membres d'équipe influence positivement le succès du management des projets d'aide publique au développement.

#### **1.2.4. Rôle médiateur de l'interdépendance de tâche**

Nous l'avons précédemment évoqué, l'interdépendance de tâche a souvent été considérée comme une variable contextuelle modératrice, de la relation entre comportements des membres d'équipes et performance ou le succès (Bachrach & al., 2006). Mais, ses relations directes respectivement avec les CCO et le succès du projet nous incitent à la tester comme variable médiatrice. En effet, les CCO favorisent directement le succès du projet en étendant les échanges et la coopération entre les membres au-delà du minimum prescrit (Braun & al., 2013 ; Wang & al. 2017). De plus, ils pourraient contribuer indirectement au succès du projet en lubrifiant les relations d'interdépendance élevée (Smith & al. 1983). Mieux, par le principe de réciprocité (obligation morale à rétribuer) inhérent aux échanges sociaux en milieu de travail, les CCO contribuent à augmenter le niveau d'interdépendance de tâche en créant plus de complémentarité inter-membres (Cropanzano & Mitchell, 2005 ; Liden & al., 2006 ; Zhou & al., 2017 ; Aronson & Lechler, 2009). Dans cette perspective,

l'interdépendance de tâche pourrait non seulement influencer positivement le succès, mais aussi avoir un rôle médiateur entre les échanges inter-membres et le succès du projet. C'est ce que nous verrons avec l'hypothèse suivante :

H4 : L'interdépendance de tâche des membres de l'équipe joue un rôle médiateur dans la relation entre CCO et succès du projet d'aide publique au développement.

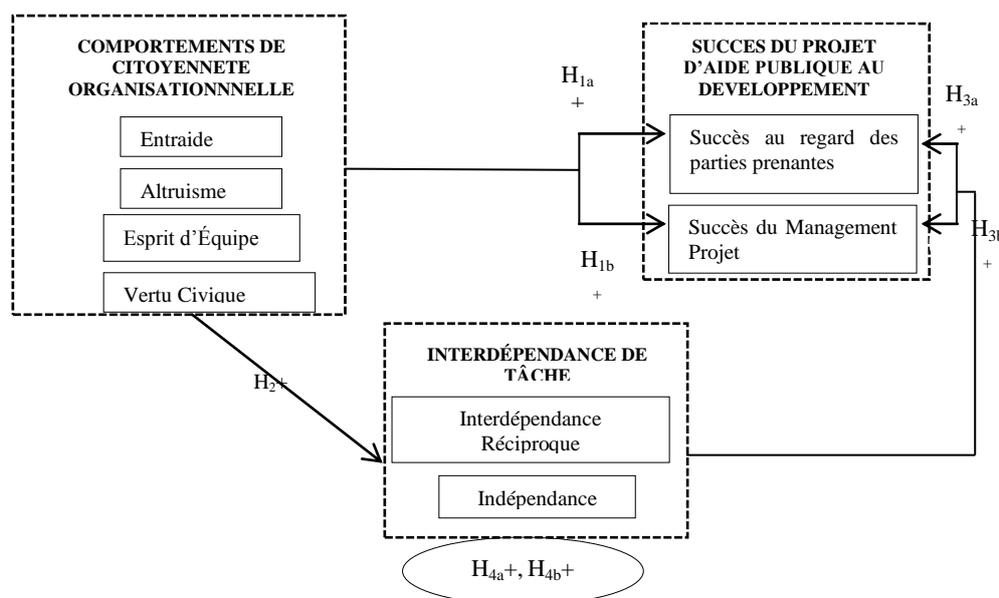
Cette dernière hypothèse se traduit également en deux sous-hypothèses :

H4a : L'interdépendance de tâche des membres d'équipe joue un rôle médiateur dans la relation entre CCO et succès au regard des parties prenantes des PAPD.

H4b : L'interdépendance de tâche des membres de l'équipe joue un rôle médiateur dans la relation entre CCO et succès du management des PAPD.

Ces différentes hypothèses peuvent se résumer dans le modèle conceptuel suivant [figure 1] :

**Figure 1 : Modèle théorique de recherche (CCO, IT et SPAPD)**



**Source :** notre étude

## 2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette recherche s'inscrit dans une approche positiviste, comme le suggère notre modèle conceptuel présenté supra. Ainsi, dans cette deuxième partie, nous revenons sur les outils de mesure, la composition de l'échantillon, la procédure de collecte et la méthode de traitement.

### 2.1. PRÉSENTATION DE L'OUTIL DE MESURE

Nous utilisons dans cette étude un questionnaire intégrant les échelles de mesure des trois concepts. Comme modalités, nous avons opté pour des échelles paires de type Likert, à quatre niveaux allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Pour le succès des

PAPD, l'échelle est adaptée de (Sané, 2009). Elle est assimilable à celles de (Diallo & Thuillier, 2004 ; 2005) et présente l'avantage d'avoir été localement validée. Elle mesure le succès du projet d'aide publique au développement avec 11 items du genre (Le projet se déroule en respectant le budget ou Les bénéficiaires sont satisfaits des biens générés). Pour les CCO, nous avons adapté l'échelle de (Paillé, 2007). Une validation française de l'échelle de (Podsakoff & Mackenzie, 1994) qui comprend 14 items sur 4 dimensions (entraide, altruisme, vertu civique et l'esprit d'équipe). Cette dernière dimension est constituée d'items inverses. Concernant l'interdépendance de tâche, l'échelle empruntée est la plus répandue (Pearce & Gregersen, 1991). Elle comporte 8 items sur deux dimensions : l'indépendance (avec 3 items du genre : Je travaille assez indépendamment des autres) et l'interdépendance réciproque (avec 5 items du genre : Je travaille en étroite collaboration avec les autres).

## 2.2. ÉCHANTILLON ET PROCÉDURE DE COLLECTE

Notre recherche porte sur les PAPD en cours ou récemment exécutés, sur le territoire du Sénégal, tous secteurs confondus. Les répondants sont basés dans les zones de Saint-Louis, Louga et Dakar et accessoirement dans d'autres régions. En plus de la version imprimée, nous avons mis le questionnaire sous formulaire Google forme. Les répondants choisissent selon leurs convenances une version. La dernière formule a permis une plus large diffusion. Avec la version imprimée le taux de réponse est de 38% soit 23 réponses, alors qu'avec l'autre, nous avons obtenu un total de 41 réponses. Sur ce total de 64 réponses reçues, 62 membres d'équipes de PAPD ont rendu questionnaire exploitable [Voir tableau 1].

**Tableau 1 : Description échantillon**

REPON DANTS	GENRE		NIVEAU ÉTUDE	SPÉCIALIS TE EN MP	EXPÉ. ANTÉ. EN MP	SECTEUR DU PROJET
	F	H				
62	22,6%	77,4%	85,4% ≥ BAC+4	19,4%	77,4 %	46% développe- ment rural

Source : Notre étude, SPSS.20

## 2.3. MÉTHODE DE TRAITEMENT

Les données ont été traitées avec le logiciel SPSS.20. Comme première étape (après codification et vérifications d'usage), nous avons effectué des analyses en composantes principales (ACP) et des tests de fiabilité (corrélations internes et alpha de Cronbach). Cette étape a permis de faire un prétest sur un premier échantillon avant de valider la structure des échelles de mesure avec l'échantillon final. Ensuite, les tests de corrélations de Pearson ont permis de détecter les relations entre variables. Les régressions simples ont ensuivi pour la

vérification des hypothèses d'influences directes entre variables. Enfin, des régressions multiples de type hiérarchique ont permis de vérifier les hypothèses de médiation. La procédure détaillée et les règles de décisions sont présentées dans les étapes suivantes.

### **3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE**

#### **3.1. PROCÉDURE DE TRAITEMENT ET RÈGLES DE DÉCISION**

La validation des échelles de mesure s'est faite en deux étapes. Nous avons réalisé le prétest du questionnaire avec le premier échantillon de 30 réponses avant de valider de la structure des échelles retenues, sur l'échantillon final. La procédure de (Hair & al., 2010) a permis de réaliser les analyses en composantes principales (ACP) et de faire les tests de fiabilités. Au préalable, nous avons vérifié que les variables se prêtent à l'ACP. Ce qui est le cas car, d'abord, toutes les échelles sont constituées de variables continues (de type Likert). Ensuite, des corrélations entre items existent pour chaque échelle. Enfin, les indices d'adéquation et tests de Bartlett permettent de le confirmer : les indices KMO de toutes les échelles sont plus proches de 1 que de 0 et les tests de Bartlett sont tous significatifs ( $p = 0,000 < 0,05$ ). Ce qui rejette les hypothèses nulles envisageant l'indépendance des items des échelles. Ces résultats confirment donc que toutes nos données sont factorisables. Dans toutes les deux phases, la règle pour l'ACP était de ne retenir que les facteurs qui émergent avec un pourcentage cumulé de variance totale expliquée ( $VTE \geq 65\%$ ). L'observation des diagrammes de valeurs propres nous a également permis de confirmer le nombre de facteurs à considérer pour chaque échelle. Nous avons en outre suivi les règles d'épuration. Cela consistait à vérifier, après chaque ACP, s'il reste des items dont la communalité atteignait 0,35 sur plus d'un facteur. Au cas échéant, l'item ayant la qualité de représentation plus faible parmi ceux-là était supprimé. Après ces corrections, nous avons à nouveau vérifié si le pourcentage cumulé de variance totale expliquée des facteurs restant respectait toujours les 65%. Au cas contraire, l'épuration, d'items ayant une qualité de représentation moindre a également été nécessaire. Les solutions factorielles issues de cette opération ont fait l'objet d'analyses de fiabilité. Les tests de fiabilité ont été réalisés sur chacun des facteurs conservés de chaque échelle. Nous avons retenu pour la suite de l'analyse, tous les facteurs dont l'indice de fiabilité  $\alpha$  atteignait 0,625. En effet, le seuil de 0,7 est le plus répandu dans la littérature, mais beaucoup d'auteurs jugent pertinent de poursuivre les analyses avec des valeurs légèrement inférieures (Pearce & Gregersen, 1991). La validation finale des échelles a été faite suivant la même procédure.

Pour les tests d'hypothèses, nous avons au préalable vérifié l'existence de relations entre les dimensions retenues des trois variables. La valeur du coefficient de corrélation de Pearson

entre deux variables ( $r$ ) et la probabilité associée ( $p$ ) permettent de conclure sur la relation entre deux variables. Le  $r$  étant compris entre  $-1$  et  $+1$ , une valeur positive ou négative signifie que les deux variables évoluent respectivement dans le même sens ou en sens opposés, alors qu'un  $r$  nul signifie qu'il n'y a pas de relation linéaire entre les deux variables. La relation est d'autant plus forte que la valeur absolue de  $r$  est proche de 1. Une corrélation est jugée significative si l'hypothèse nulle d'absence de corrélation est rejetée, c'est-à-dire quand la probabilité  $p < 0,05$ . Les régressions simples nous ont permis de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de relations d'influence directe. Pour vérifier l'hypothèse de médiation, nous avons procédé à des régressions hiérarchiques multiples. Les règles de décision portent sur le coefficient de régression standardisé ( $\beta$ ), le coefficient ( $t$ ) du test de Student et à la probabilité ( $p$ ) associé. Une hypothèse est validée si : la valeur du  $t$  est supérieure à 1,96, le coefficient de régression standardisé ( $\beta$ )  $\neq 0$  et l'hypothèse nulle est rejetée ( $p < 0,05$ ). Le coefficient  $\beta$  est compris entre  $-1$  et  $+1$  et son signe montre respectivement une influence négative ou positive de la variable indépendante sur celle dépendante. Plus sa valeur absolue est proche de 1, plus la relation linéaire est forte.

### **3.2. RÉSULTATS VALIDATION DES ÉCHELLES**

Le [tableau 2] ci-dessous résume les dernières solutions factorielles des trois échelles de mesure, à l'issue des deux étapes de la validation. Pour les CCO, nous avons à l'issue du pré-test retenu les deux facteurs dont les indices de fiabilité étaient acceptables (CA,  $\alpha = 0,798$  et EE,  $\alpha = 0,628$ ). Les résultats de la deuxième étape montrent exactement les deux facteurs extraits sur le tableau de variance expliquée. Tous les items ont une qualité de représentation supérieure à 0,5 et sont représentatifs sur un seul facteur. Cependant, la VTE de 59,757% est inférieure au seuil de 65% retenu. Nous avons épuré l'item le moins représentatif (EE2) pour avoir une VTE de 65,921%. Les indices de fiabilité obtenus pour les deux facteurs sont respectivement de 0,717 et 0,489. Seul le premier facteur sera donc conservé.

Pour l'échelle interdépendance de tâche également, la structure à deux facteurs obtenue lors du pré-test a été confirmée. Les résultats de l'ACP montrent exactement les deux facteurs extraits avec un pourcentage cumulé de VTE = 66,098%. Tous les items ont une qualité de représentation supérieure à 0,5 et une communalité supérieure au seuil sur un seul facteur. Pour le premier facteur composé de quatre items, nous avons épuré l'un (Int\_R3) pour avoir un indice de fiabilité alpha acceptable 0,780. Le deuxième facteur est composé de deux items et la valeur du alpha est insatisfaisante (0,602). En fin pour l'échelle du Succès du PAPD, les résultats permettent de conserver les deux facteurs avec un pourcentage cumulé de VTE =

71,730%. Tous les items ont une qualité de représentation supérieure à 0,5 et une communalité supérieure au seuil considérable sur un seul facteur. Les indices de fiabilité alpha obtenus avec les deux facteurs (0,875 et 0,757) sont satisfaisants.

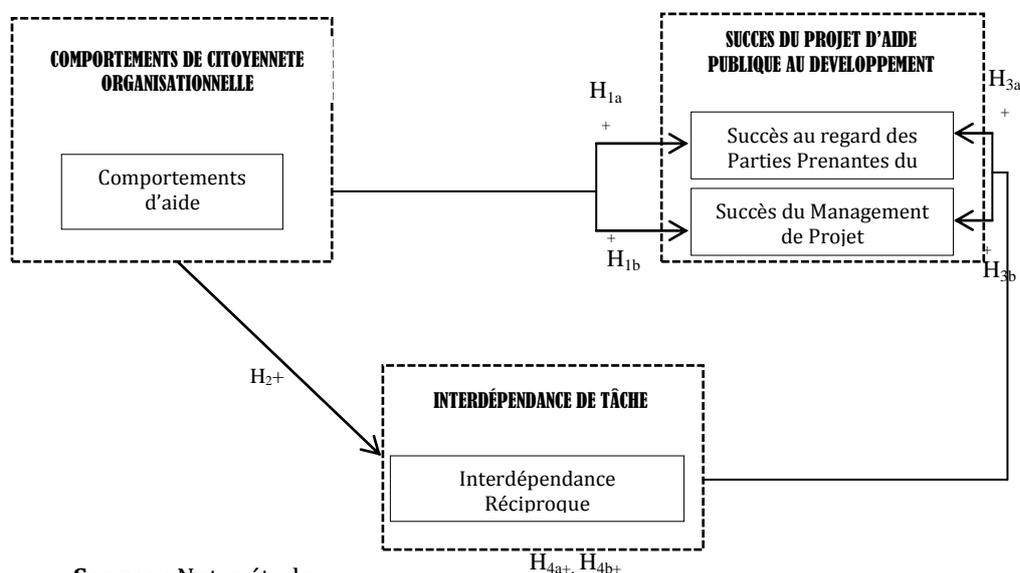
**Tableau 2 : Solution factorielle finale des échelles de mesure**

ÉCHELLE CCO	CA	EE	ALPHA	KMO	BARTL.	VTE
Altruisme2	<b>,826</b>	-,029	0,717	0,663	0,000	65,9 2%
Altruisme1	<b>,824</b>	,021				
AC3	<b>,744</b>	-,184	0,489			
EE3	-,045	<b>,829</b>				
EE1	-,075	<b>,806</b>				
ÉCHELLE IT	ITR	INDÉP.	ALPHA	KMO	BARTL.	VTE
Int_R1	<b>,858</b>	,087	0,780	0,618	0,000	66,0 9%
Int_R2	<b>,851</b>	-,032				
Int_R4	<b>,737</b>	-,198				
Ind3	-,048	<b>,847</b>	0,602			
Ind2	-,127	<b>,822</b>				
ECH. SPAPD	SPP	SMP	ALPHA	KMO	BARTL.	VTE
Rep_SHN	<b>,860</b>	,092	0,875	0,754	0,000	71,73 %
Sat_SHN	<b>,829</b>	,283				
Rep_PBF	<b>,818</b>	,229				
Sat_PBF	<b>,777</b>	,262	0,757			
R_Budg	,006	<b>,842</b>				
Att_Obj	,338	<b>,760</b>				
Conf_BS	,349	<b>,715</b>				

Source : notre étude, SPSS.20

Nous nous retrouvons ainsi avec un modèle théorique à tester avec deux variables unidimensionnelles (indépendante et médiatrice) et une variable dépendante bidimensionnelle, comme représenté sur la [Figure 2] ci-dessous.

**Figure 2 : Modèle de recherche final (CCO, IT et SPAPD)**



Source : Notre étude

### 3.3. RÉSULTATS DES TESTS DES HYPOTHÈSES

Le [tableau 3] ci-dessous donne les résultats des corrélations de Pearson entre les facteurs des trois variables, pris deux à deux. En dehors des relations entre les Comportements d'Aide et les dimensions du Succès du PAPD (où nous avons  $p < 0,05$ ), toutes les autres sont significatives et plus ou moins fortes ( $r > 0$  et  $p < 0,05$ ). Les régressions nous permettront d'y voir plus clair.

**Tableau 3 : Corrélations bivariées**

		CA	ITR	SMP	SPPP
CA	Corrélation de Pearson	1			
	Significativité (bilatérale)				
	N	62			
ITR	Corrélation de Pearson	,543 <sup>**</sup>	1		
	Significativité (bilatérale)	,000			
	N	62	62		
SMP	Corrélation de Pearson	,116	,299 <sup>*</sup>	1	
	Significativité (bilatérale)	,368	,018		
	N	62	62	62	
SPPP	Corrélation de Pearson	,171	,314 <sup>*</sup>	,548 <sup>**</sup>	1
	Significativité (bilatérale)	,184	,013	,000	
	N	62	62	62	62

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

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

**Source :** Notre étude, SPSS 20

#### 3.3.1. Comportements d'aide et Succès du Projet d'Aide Publique au Développement

La première hypothèse de recherche ( $H_1$ ) porte sur l'influence directe et positive des comportements de citoyenneté sur le Succès des PAPD, avec les deux sous-hypothèses ( $H_{1a}$  et  $H_{1b}$ ). Le résultat des corrélations entre les deux variables montraient déjà que ces relations directes ne sont pas significatives, ce qui rejette  $H_{1a}$  et  $H_{1b}$ . C'est-à-dire que les CCO, en particulier les Comportements d'Aide n'ont pas une influence directe sur le succès des PAPD.

#### 3.3.2. Comportements d'aide et Interdépendance de tâche

L'hypothèse ( $H_2$ ) prédit une influence positive des CCO sur l'IT. Le résultat [tableau 4] montre que la relation est significative. Le coefficient  $\beta$  est positif et plus proche de 1 que de 0. La valeur du t est aussi supérieure à 1,96. La probabilité (p) d'obtenir  $t = 5,009$  (avec  $H_0 : \beta_0 = 0$ ) est inférieure à 0,01, ce qui rejette  $H_0$ . L'hypothèse de recherche ( $H_2$ ) est ainsi vérifiée. Les comportements d'aide ont une influence positive et directe sur l'interdépendance de tâche des membres d'équipes de projet d'aide publique au développement.

**Tableau 4 : Coefficients<sup>a</sup> du modèle de régression CA-ITR**

Modèle		Coeff. non standardisés		Coeff. standardisés	t	Sign.
		A	Erreur stand.	Bêta		
1	(Constante)	2,150	,285		7,538	,000
	Comportements d'aide	,416	,083	<b>,543</b>	<b>5,009</b>	<b>,000</b>

a. Variable dépendante : Interdépendance de tâche réciproque

Source : Notre étude, SPSS 20

### 3.3.3. Interdépendance de tâche et Succès du Projet APD

Notre troisième hypothèse de recherche (H3) porte sur une influence directe et positive de l'IT sur le SPAPD. H3a prédit une influence directe et positive de l'IT sur le succès au regard des parties prenantes du PAPD. Le modèle (a) du [tableau 5] des coefficients de régression entre interdépendance de tâche réciproque et SPPP confirme la significativité de la relation. Le coefficient  $\beta$  est positif (0,314) et la valeur le t est aussi supérieure à 1,96. La probabilité (p) d'obtenir  $t = 2,562$  (avec  $H_0 : \beta_0 = 0$ ) est inférieure à 0,05 ; on rejette donc  $H_0$ . Ce qui signifie que l'interdépendance de tâche réciproque contribue significativement à influencer le SPPP. Notre première sous-hypothèse de recherche (H3a) est donc confirmée. L'autre sous-hypothèse (H3b) prédit une influence positive et directe de l'interdépendance de tâche sur le succès du management du PAPD. Le modèle (b) du même tableau confirme également une influence significative et positive. Le coefficient  $\beta$  est positif (0,299) et la valeur le t est aussi supérieure à 1,96. La probabilité (p) d'obtenir  $t = 2,430$  (avec  $H_0 : \beta_0 = 0$ ) est inférieure à 0,05, on rejette donc  $H_0$ . La seconde sous-hypothèse de recherche (H3b) est ainsi vérifiée. L'hypothèse H3 est donc validée.

**Tableau 5 : Coefficients du modèle de régression IT-SPAPD**

Modèle <sup>a</sup>		Coeff. non standardisés		Coeff. stand.	t	Sign.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,143	,468		4,580	,000
	Interdépendance de tâche réciproque	,334	,130	<b>,314</b>	<b>2,562</b>	<b>,013</b>
Modèle <sup>b</sup>		Coeff. non standardisés		Coeff. stand.	t	Sign.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,766	,542		3,259	,002
	Interdépendance de tâche réciproque	,367	,151	<b>,299</b>	<b>2,430</b>	<b>,018</b>

a. Variable dépendante : Succès au regard des Parties Prenantes du Projet

b. Variable dépendante : Succès du Management de Projet

Source : Notre étude, SPSS 20

### 3.3.4. Comportements d'aide, succès du PAPD et interdépendance de tâche

L'hypothèse (H<sub>4</sub>) porte sur le rôle médiateur de l'interdépendance de tâche entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et le succès global du projet d'aide publique

au développement. Les trois premières hypothèses concourent à sa validation. En effet, si (Baron & Kenny, 1986) considèrent que la validation de l'hypothèse de relation directe entre variables indépendante et dépendante est un préalable à la médiation, beaucoup d'auteurs rejettent de cette condition. D'après les travaux de (Hayes, 2013), la médiation est bien possible, même en l'absence de significativité de la relation directe. (Pearce & Gregersen, 1991) l'on démontré dans la relation entre IT et CCO médiatisée par la Responsabilité Sentie. Une régression multiple de type hiérarchique nous permet de vérifier l'hypothèse H<sub>4</sub> sur chacune des deux dimensions du SPAPD (H<sub>4a</sub> et H<sub>4b</sub>). Nous avons choisi la méthode d'entrée pour la première variable et la méthode ascendante pour la variable médiatrice. Ceci, afin de voir les variations qu'elle occasionnera, en vue de l'amélioration du pouvoir explicatif du modèle. Selon la première sous-hypothèse (H<sub>4a</sub>), l'interdépendance de tâche joue un rôle médiateur entre les CCO et le SPPP. Le modèle (a) du [tableau 6] montre une relation indirecte significative avec un coefficient  $\beta$  positif (0,314) et  $t = 2,131 > 1,96$  (avec  $p < 0,05$ ). La première sous-hypothèse H<sub>4a</sub> est donc vérifiée : l'interdépendance de tâche réciproque joue un rôle médiateur entre CA et SPPP. Selon la seconde sous-hypothèse (H<sub>4b</sub>), l'interdépendance de tâche joue un rôle médiateur entre les CCO et le SMP. De même, le modèle (b) la confirme, avec un coefficient  $\beta$  positif (0,335) et  $t = 2,268 > 1,96$  ( $p < 0,05$ ). Cela vérifie notre seconde sous-hypothèse H<sub>4b</sub>. On remarque dans les deux cas, que l'introduction de l'interdépendance à l'étape deux de la régression rend encore plus faibles et moins significatifs les coefficients des relations directes. Il y a donc une médiation totale.

**Tableau 6: Coefficients du modèle de régression CA-ITR-SPPP/CA-ITR-SMP**

Modèle <sup>a</sup>		Coeff. non standardisés		Coeff. stand.	t	Sign.
		A	Erreur stand.			
1	(Constante)	2,860	,356		8,031	,000
	Comportements d'aide	,140	,104	<b>,171</b>	<b>1,345</b>	<b>,184</b>
2	(Constante)	2,142	,483		4,437	,000
	Comportements d'aide	,001	,120	<b>,001</b>	<b>,005</b>	<b>,996</b>
	Interdépendance de tâche réciproque	,334	,157	<b>,314</b>	<b>2,131</b>	<b>,037</b>
Modèle <sup>b</sup>		Coeff. non standardisés		Coeff. stand.	t	Sign.
		A	Erreur stand.			
1	(Constante)	2,701	,414		6,531	,000
	Comportements d'aide	,109	,121	<b>,116</b>	<b>,907</b>	<b>,368</b>
2	(Constante)	1,818	,558		3,258	,002
	Comportements d'aide	-,062	,139	<b>-,065</b>	<b>-,443</b>	<b>,659</b>
	Interdépendance de tâche réciproque	,411	,181	<b>,335</b>	<b>2,268</b>	<b>,027</b>

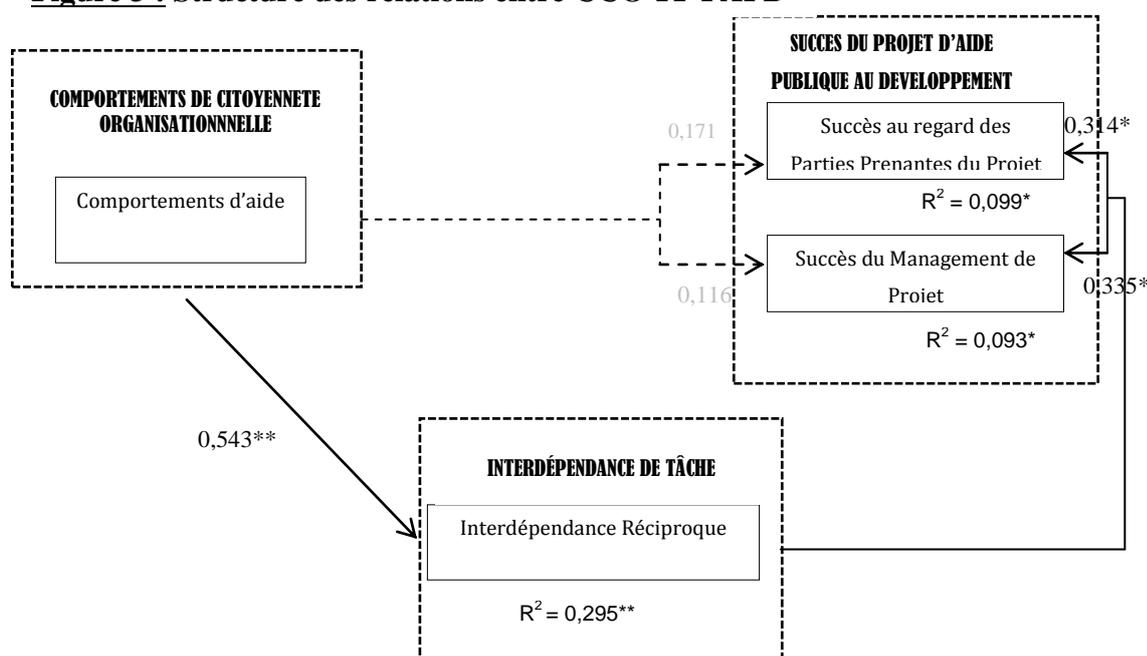
a. Variable dépendante : Succès au regard des Parties Prenantes du Projet

b. Variable dépendante : Succès du Management de Projet

Source : Notre étude, SPSS 20

Ces résultats valident l'hypothèse H<sub>4</sub> et permettent de préciser qu'il s'agit d'une médiation totale. L'influence significative des comportements de citoyenneté organisationnelle (en particulier les comportements d'aide) sur le succès du projet d'APD passe uniquement par l'interdépendance de tâche réciproque entre les membres de l'équipe. Le modèle suivant [figure 3] permet de le matérialiser.

**Figure 3 : Structure des relations entre CCO-IT-PAPD**



Source : Notre étude

#### 4. DISCUSSION DES RESULTATS

Nous nous fixons comme objectifs de contribuer à l'identification des facteurs de succès, dans un domaine peu exploré par la recherche en science de gestion, celui des projets d'aide publique ou plus communément projet de développement. Une investigation que nous avons orientée sur des aspects managériaux d'ordre comportemental et relationnel encore faiblement abordés dans la recherche en management de projet : les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'interdépendance de tâche. Les différentes hypothèses formulées portaient sur la relation entre ces deux variables d'une part et d'autre part sur leur influence sur le succès du projet d'aide publique au développement. En dehors de l'hypothèse d'influence directe des CCO sur le succès du PAPD, toutes les autres ont été validées.

Dans la littérature, les comportement de citoyenneté organisationnelle ont surtout été liés à la performance du projet (Braun & al., 2013 ; Bachrach & al., 2006). Quelques auteurs comme

(Aronson & Lechler, 2009) ont tout de même trouvé que les CCO influence positivement le succès global du projet en investiguant dans différents domaines, à la quasi-exception des PAPD. Dans ce dernier domaine, nos résultats ( $H_1$ ) n'ont pas confirmé ceux des précédents auteurs. Aussi bien sur le succès du management de projet que sur le succès du projet au regard des parties prenantes, les CCO des membres d'équipes de PAPD n'ont pas une influence directe. Concernant la relation entre CCO et IT, la plupart des auteurs intéressés ont cherché à prouver que la perception de l'IT est une source de motivation poussant les employés à l'adoption des CCO (Chen & Chiu, 2009; Barnabé, 1994; Berber & Rofcanin 2012). Certains parmi eux, (Tan & Tan, 2008 ; Comeau & Griffith, 2005 ; Pearce & Gregersen, 1991) ont pu démontrer des relations directes ou indirectes significatives. À l'inverse de cette orientation dominante, notre étude prouve que, les CCO en particulier les comportements d'aide contribuent à accroître le niveau l'interdépendance de tâche réciproque entre les membres d'équipes de PAPD ( $H_2$ ). Au fur et à mesure que les membres d'équipes de projets d'aides publiques au développement échangent des CCO, leur niveau d'interdépendance augmente. Chacun se sentant plus dépendant des autres pour l'atteinte des objectifs du projet. Ce résultat complète en ce sens les précédentes recherches et permet de dire que CCO et IT s'influencent mutuellement. Quant à l'influence directe de l'interdépendance de tâche sur le succès du projet d'aide publique au développement ( $H_3$ ), elle n'a pas encore été solidement soutenue (Sharma & Yetton, 2007). Tout au plus, l'IT a été liée au succès du management de projet. À ce niveau même, certains auteurs (Shaw & al., 2000) n'ont pas pu trouver de relation significative. D'autres (Saavedra & al., 1993 ; Tröster & al., 2014) y sont parvenu, non sans associer l'IT avec d'autres variables. Pourtant, nos résultats montrent que l'interdépendance de tâche a une influence significative, positive et directe à la fois, sur le succès du management de PAPD et sur le succès au regard des parties prenantes du PAPD. Aussi, comme nous l'avions remarqué dans la revue, l'IT était surtout considéré comme une variable contextuelle modératrice (Cormier, 2008 ; Bachrach & al., 2006 ; Sharma & Yetton, 2007), dans la relation entre CCO et Succès. Malgré l'importance théorique qui lui est reconnue (Hsu & al., 2016), son implication en tant que variable médiatrice dans cette relation ne semblait pas encore intéresser les chercheurs. Nos résultats démontrent que l'IT joue bien ce rôle entre les CCO et le succès du PAPD ( $H_4$ ). Ils contribuent en ce sens à une meilleure compréhension du mécanisme d'influence des CCO sur le succès des projets d'aide publique au développement.

## CONCLUSION

En somme, l'étude contribue à mettre en exergue des facteurs très influents, mais jusque-là faiblement pris en compte, aux plans théorique et empirique, dans les recherches. Elle confirme les comportements d'aide et l'interdépendance de tâche réciproque, parmi les facteurs comportementaux et relationnels à prendre en compte dans le management, pour plus de succès des projets d'aide publique au développement. Entre l'interdépendance de tâche et les comportements de citoyenneté, l'étude contribue à montrer l'autre versant d'une relation empirique, généralement considérée comme unidirectionnelle. L'introduction de l'interdépendance de tâche réciproque comme médiatrice a aussi permis de comprendre davantage le mécanisme par lequel les comportements de citoyenneté organisationnelle en particulier les comportements d'aide aux équipiers influencent le succès global des projets d'aide publique au développement. Évidemment, comme tout travail de recherche, notre étude comporte des limites qu'il serait humble de souligner. Les résultats sont assez-significatifs mais le modèle n'explique qu'un peu moins de 20% de la variance du succès global du PAPD. Cela pourrait en partie être dû à la modestie de l'échantillon. Un échantillon plus étendu permettrait peut-être de mieux asseoir la fiabilité de nos résultats en conservant notamment plus de dimensions pour nos concepts. Le taux de réponse est cependant acceptable vu les réalités de notre terrain, généralement difficile d'accès. Pour preuve, (Diallo et Thuillier, 2005) se sont appuyés sur le réseau de la banque mondiale et ont interrogé les coordonnateurs de projets dans 26 pays d'Afrique sub-saharienne. Sur 600 questionnaires distribués ils n'ont reçu que 93 réponses, soit un taux de 15%. Tout compte fait, la modestie des résultats suscite l'intérêt d'étendre l'échantillon et d'investiguer davantage sur les autres variables susceptibles de compléter le modèle. Il nous semble particulièrement intéressant d'y examiner le rôle potentiellement modérateur du style de leadership. Également, vu que le modèle comporte des variables psychosociales, les spécificités culturelles telles que les croyances devraient avoir un rôle à y jouer.

## Références

- Aga, D. A., N. Noorderhaven & B. Vallejo (2016), Transformational leadership and project success : The mediating role of team-building, *International Journal of Project Management*, 34, 806-818.
- Allen, T. D. & M. C. Rush (1998), The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment, *Journal of Applied Psychology*, 83: 2, 247-260.
- Aronson, Z. H. & T. G. Lechler (2009), Contributing beyond the call of duty: examining the role of culture in fostering citizenship behavior and success in project-based work, *R&D Management*, 39: 5, 444-460.
- Aurégan, P., Joffre P. (2004), Faire face à la profusion des projets dans les organisations », *Management & Avenir*, 2 : 2, 97-117.
- Bachrach, D. G., B C. Powell, E. Bendoly, & R. G. Richey (2006), Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluations: Exploring the Impact of Task Interdependence, *Journal of Applied Psychology*, 1-26
- Barnabé, C. (1994), La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham: une recension des écrits, *McGill Journal of Education*, 29 : 3, 309-324
- Baron, R. M. & D. A. Kenny (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182
- Berber, A. & Y. Rofcanin (2012), Investigation of Organization Citizenship Behavior Construct Framework for Antecedents and Consequences, *International Journal of Business and Social Research*, 2 : 4, 195-210
- Besteiro, E. N. C., J. D. S. Pinto & O. Novaski (2015), Success Factors in Project Management, *Business Management Dynamics*, 4 : 9, 19-34
- Braun, T., A. I. Ferreira, J. Sydow (2013), Citizenship behavior and effectiveness in temporary organizations, *International Journal of Project Management*, 31, 862–876
- Bredillet, C. N., J. R. Turner & F. T. Anbari (2008), Exploring Research in Project Management: Nine Schools of Project Management Research (Part 4) *Project Management Journal*, 39 : 1, 2–6
- Chen, C-C. & S.-F. Chiu (2009), The Mediating Role of Job Involvement in the Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior, *The Journal of Social Psychology*, 149 : 4, 474–494
- Chodorek, M. & A. Sudolska (2016), The significance of organisational citizenship behaviours for talent management – The example of polish companies, *Journal of Economic and Social Development*, 3 : 1, 2016, 76-86
- Cooke-Davies, T. (2002), The “real” success factors on projects, *International Journal of Project Management*, 20, 185–190
- Cormier, M. (2008), La performance de citoyenneté des équipes de travail. Thèse de Doctorat en Psychologie, Université du Québec à Montréal
- Cormier, M., D. Morin & V. Rousseau (2007), Être citoyen dans son équipe et son organisation, *ASAC*, 43-59
- Cropanzano, R. & M. S. Mitchell (2005), Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review, *Journal of Management*, 3 : 6, 874-900
- Delville, P. L. (2012), Affronter l’incertitude : Les projets de développement à contrecourant de la ”révolution du management de projet”. *Revue Tiers Monde*, Presses Universitaires de France. Paris, 153-168.
- Devillard, O. (2005), *Dynamiques d’équipes*, Troisième édition, Éditions d’Organisation.

- Diallo, A. & D. Thuillier (2004), The success dimensions of international development projects : the perceptions of African project coordinators, *International Journal of Project Management*, 22, 19–31
- Diallo, A. & D. Thuillier (2005), The success of international development projects, trust and communication: an African perspective, *International Journal of Project Management*, 2, 237-252
- Esnard, C. & M. Roques (2014), Collective efficacy : A resource in stressful occupational contexts, *Revue européenne de psychologie appliquée*, 64, 203-211
- Hackman, J. R. & G. R. Oldham (1976), Motivation through the Design of Work: Test of a Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin & R. E. Anderson ( 2010), *Multivariate Data Analysis*, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall
- Hayes, A. F. (2013), *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press, [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)
- Hoegl, M. & H. G. Gemuenden (2001), Team-work Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence, *Organization Science*, 12 : 4, 435–449
- Hsu, Sh.-Ch., K-W Weng, Q. Cui & W. Rand (2016), Understanding the complexity of project team member selection through agent-based modeling, *International Journal of Project Management*, 34, 82-93
- Ika, L. A & Lytvynov V. (2011), The “Management-Per-Result” Approach to International Development Project Design, *Project Management Journal*, 42 : 4, 87–104
- Ika, L. A (2009), Project Success as a Topic in Project Management Journals, *Project Management Journal*, 40 : 4, 6–19
- Ika, L. A (2017), Special issue : When project management meets international development, what can we learn? *International Journal of Project Management*, Article in press
- Ika, L. A. & D. Hodgson (2014), Learning from international development projects: Blending Critical Project Studies and Critical Development Studies *International Journal of Project Management*, 32, 1182-1196
- Ika, L. A., A. Diallo & D. Thuillier (2012), Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation, *International Journal of Project Management*, 30, 105-116
- Ika, L. A. (2015), Opening the black box of project management: Does project supervision influence project impact, *International Journal of Project Management*, 33, 1111–1123
- Jacobsson, M. & M. Hällgren (2016), Impromptu teams in a temporary organization: On their nature and role, *International Journal of Project Management*, 34, 584-596
- Johnson, D. W. & R. Johnson (1989), *Cooperation and competition: theory and research*, Edina, MN: interaction book company
- Johnson, D. W., R. T. Johnson & K. A. Smith (2013), Cooperative Learning: Improving University Instruction By Basing Practice On Validated Theory, *Journal on Excellence in University Teaching*, 1-26
- Joslin, R. & R. Müller (2015), Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts, *International Journal of Project Management*, 33, 1377–1392
- Joslin, R. & R. Müller (2016), The relationship between project governance and project success, *International Journal of Project Management*, 34, 613-626
- Katz-Navon T. Y. & M. Erez (2005), When Collective and Self-Efficacy Affect Team Performance, The Role of Task Interdependence, *Small Group Research*, 36, 4, 437-465

- Khang, D. B. & T. L. Moe (2008), Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework, *Project Management Journal*, 39: 1, 72–84
- Kiggundu, M. N. (1983), Task Interdependence and Job Design: Test of a Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, 145-172
- Konovsky, M. A. & S. D. Pugh (1994), Citizenship behavior and social exchange, *Academy of Management Journal*, 37 : 3, 656-669
- Kumar, Y. L. N. (2014), Importance of Organizational Citizenship Behaviors in Enhancing Customer Service Indicators: A Review, *The IUP Journal of Management Research*, 13 : 1, 17-28
- LeDoux, J. (2009), Team task interdependence perceptions: Toward an integrative model of teamwork. Thesis, The Department of Psychology. B.S., McNeese State University, 2009
- Liden, R. C., B. Erdogan, S. J. Wayne<sup>1</sup> & R. T. Sparrowe (2006), Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723-746
- Lundin, R. A. & Soderholm A. (1995), A theory of the temporary organization, *Scand. J. Management*, It : 4, 437-455
- Mir, F. A. & A. H. Pinnington (2014), Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success, *International Journal of Project Management*, Vol. 32, 202–217
- Moutte, J. (2013), Le comportement de citoyenneté organisationnelle envers le client : une étude exploratoire, papier de travail, [www.agrh.fr/assets/actes/2013-moutte.pdf](http://www.agrh.fr/assets/actes/2013-moutte.pdf) le 11/05
- Müller, R. & R. Turner (2007), The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project, *European Management Journal*, 25 : 4, 298- 309
- Müller, R. & Jugdev K. (2012), Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott the elucidation of project success, *International Journal of Managing Projects in Business*, 5 : 4, 757-775
- Ofori, D. F. (2013), Project Management Practices and Critical Success Factors : A Developing Country Perspective, *International Journal of Business and Management*, 8 : 21, 1-31
- Organ, D. W. & K. Ryan (1995), A Meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology*, 48, 775-802
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, MA: Lexington Books, 160 : 294-297.
- Ozsahin, M. & M. K. Sudak (2015), The mediating role of leadership styles on the organizational citizenship behavior and innovativeness relationship, *Journal of Business, Economics & Finance - JBEF*, 4 : 3, 443-455
- Paillé, P. (2006), Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait, *Revue européenne de psychologie appliquée*, 56, 139–149
- Paillé, P. (2007), Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation, *Groupe d'études de psychologie « Bulletin de psychologie »*, 4 : 490, 349-355
- Paquet, Y., N. Carbonneau & R. J. Vallerand (2016), La théorie de l'autodétermination : aspects théoriques et appliqués, *De Boeck*
- Pearce, J. L. & H. B. Gregersen (1991), Task Interdependence and Extrarole Behavior: A Test of the Mediating Effects of Felt Responsibility, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 6, 838-844

- Pinto, J. K, D. P. Slevin & English B. (2009), Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships, *International Journal of Project Management*, vol. 27, 638–648)
- Podsakoff, P. M, M. Ahearne & S. B. MacKenzie (1997), Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance, *Journal of Applied Psychology*, 82 : 2, 262-270
- Podsakoff, P. M. & S. B. MacKensie (1994), Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness, *Journal of Marketing Research*, 31, 351–363
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKensie, R. Moorman & R. Fetter (1990), Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKensie, J. Paine & D. Bachrach (2000), Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 : 3, 513-563
- Polat, S. (2009), Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 1591-1596
- Saavedra, R. & P. C. (1993) Complex interdependence in task-performing groups, *Journal of Applied Psychology*, 78 : 1, 61–72
- Sané, S. (2009), Exploration des facteurs de succès des projets d'aide publique au Développement : le rôle de l'apprentissage organisationnel, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Reims
- Sharma, R. & P. Yetton (2007), The Contingent Effects of Training, Technical Complexity, and Task Interdependence on Successful Information Systems Implementation, *MIS Quarterly*, Vol. 31, No. 2, 219-238
- Shaw, J. D., M. K. Duffy & E. M. Stark (2000), Interdependence and Preference for Group Work: Main and Congruence Effects on the Satisfaction and Performance of Group Members, *Journal of Management*, 26 : 2, 259–279
- Shenhar, A. J., J. Aaron, D. Dvir & L. Ofer (1997), Mapping the dimensions of project success, *The professional journal of Project Management institute*, Vol. 28, No. 2, 5-13
- Shenhar, A. J., J. Aaron, D. Dvir, L. Ofer & A. C. Maltz (2001), Project success : a multidimensional strategic concept, *Long Range Planning*, 34, 699–725
- Smith, C. A., D. W. Organ & J. P. Near (1983), Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68 : 4, 653-663
- Tan, H. H. & M. L. Tan (2008), Organizational citizenship behavior and social loafing: The role of personality, motives, and contextual factors, *The Journal of Psychology*, 142 :1, 89-108
- Thomas, W.H. Ng, S. S. K. Lam & D. C. Feldman (2016), Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Do males and females differ? *Journal of Vocational Behavior*, 93, 11-32
- Tröster, C., A. Mehra & D. Van Knippenberg (2014), Structuring for team success: The interactive effects of network structure and cultural diversity on team potency and performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124, 245–255
- Turner, J. R., F. Anbari & C. Bredillet (2013), Perspectives on research in project management: the nine schools, *Glob Bus Perspect*, 1, 3-28
- Van De Ven, A. H., A. L. Delbecq & R. J. Koenig (1976), Determinants of Coordination Modes within Organizations, *American Sociological Review*, 41 : 2, 322-338
- Van Der Vegt & O. Janssen (2003), Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation, *Journal of Management*, 29, 729–751

- Van Der Vegt G. S., B. J. M. Emans & E. Van De Vuert (2001), Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction, *Personnel Psychology*, 54, 51-69
- Wang, E. T. G., J. Chang, J.-Y. Jiang & G. Klein (2011), User advocacy and information system project performance, *International Journal of Project Management*, 29, 146-154
- Wang G., Q. He, X. Meng, G. Locatelli, T. Yu & X. Yan (2017), Exploring the impact of megaproject environmental responsibility on organizational citizenship behaviors for the environment: A social identity perspective, *International Journal of Project Management*, Article in press.
- Wang L., K. T. Hinrichs, L. Prieto & J. P. Howell (2013), Five dimensions of organizational citizenship behavior: Comparing antecedents and levels of engagement in China and the US, *Asia Pac J. Manag*, 30, 115-147
- Wang Y., Y. Chen, Y. Fu & W. Zhang (2017), Do prior interactions breed cooperation in construction projects? The mediating role of contracts, *International Journal of Project Management*, 35, 633-646
- Williams L. J. & S. E. Anderson (1991), Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organisational Citizenship and in-Role behavior, *Journal of Management*, 17 : 3, 601-617
- Zhou, Y., C. M. Cheung & S.-C. Hsu (2017), A dimensional model for describing and differentiating project teams, *International Journal of Project Management*, Article in press