

Justice organisationnelle et succès des projets d'aide publique au développement : rôle médiateur de la cohésion d'équipe

Danso, Ousseynou

Laboratoire Saint-Louis Études et Recherches en Gestion (SERGe)

Université Gaston Berger (UGB) de Saint-Louis du Sénégal

ousainou@gmail.com

Sané, Seydou

Laboratoire Saint-Louis Études et Recherches en Gestion (SERGe)

Université Gaston Berger (UGB) de Saint-Louis du Sénégal

Seydou.sane@ugb.edu.sn

Résumé :

Cette étude tente d'associer la justice organisationnelle et la cohésion d'équipe dans l'explication du succès des projets d'aide publique au développement. L'étude est basée sur des données recueillies par questionnaire auprès de 68 membres d'équipes de projet d'aide publique au développement au Sénégal. Les résultats issus du traitement de ces données sous SPSS montrent d'une part, que la justice organisationnelle (justice distributive et justice procédurale) a une influence directe sur le succès des projets d'aide publique au développement, ces résultats révèlent aussi que la justice organisationnelle influence positivement la cohésion d'équipe. Et d'autre part, ils montrent que la cohésion d'équipe médiatise la relation entre la justice organisationnelle et le succès des projets d'aide publique au développement. Ces résultats mettent en lumière la prise en compte des facteurs comportementaux et relationnels au sein des équipes de projet d'aide publique au développement.

Mots-clés : projet d'aide publique au développement, succès des projets, justice organisationnelle, cohésion d'équipe

Justice organisationnelle et succès des projets d'aide publique au développement : rôle médiateur de la cohésion d'équipe

INTRODUCTION

L'aide publique au développement est en générale administrée, dans les pays en voie de développement, sous forme de projets. Ces projets sont financés par des agences multilatérales de développement ou des agences bilatérales (Diallo et Thuillier, 2005) et sont gérés et mis en œuvre dans un éventail de contextes difficiles par un ensemble complexe de relations avec les intervenants. Bien que les projets d'aide internationale ont réussi à aider les pays en développement et émergents à faire de réels progrès dans le système de santé, dans l'agriculture et dans le système éducatif, le taux d'échec de ces projets reste relativement élevé (Ika, 2017).

Ainsi, l'étude du succès des projets de développement représente ainsi un défi de taille pour les théoriciens et praticiens dans le domaine. Le succès de ces projets est conditionné par un ensemble de variables qui maximise la réussite du projet ; ce sont les facteurs de succès. Ils renvoient à des conditions, des faits, des circonstances qui concourent aux résultats des projets (Ika, 2009). Ces facteurs de succès jouent un rôle essentiel dans la réalisation du projet (Lim & Mohamed, 1999). Cependant, un grand intérêt a été porté sur le rôle des facteurs techniques dans la réussite des projets au détriment du rôle que peut jouer les facteurs managériaux et humains. Or des auteurs comme Diallo et Thuillier (2005) et Sané (2014) ont reconnu l'apport de ces derniers dans la réussite des projets. Ainsi, étudier les facteurs managériaux et humains devient plus que jamais crucial dans l'explication du succès des projets d'aide publique au développement.

Notre travail s'inscrit dans le sillage de mobiliser les concepts de justice organisationnelle et de cohésion d'équipe pour expliquer le succès des projets en général et particulièrement le succès des projets d'aide publique au développement.

La justice organisationnelle est l'un des facteurs clés qui a une influence sur l'attitude des employés et sur leur comportement au travail. Elle se réfère à la perception de l'équité dans l'organisation (Greenberg, 2010). Elle peut avoir un effet direct et positif sur la performance et la durabilité de toute organisation (Karkoulian et al., 2016). Certaines études ont montré

une relation positive entre un niveau plus élevé de justice organisationnelle et la satisfaction au travail, l'engagement au travail, des attitudes et des comportements de travail positifs (Akram et al., 2019) . En revanche, un niveau inférieur de justice organisationnelle est lié à des effets négatifs tels que le stress, le bien-être psychologique des employés pauvres, le roulement du personnel, les intentions de représailles, etc. (Silva et Caetano, 2014).

A ce jour, les études qui ont examiné la relation entre la justice organisationnelle et la performance ne se sont pas spécifiquement concentrées sur les environnements de projet (Unterhitzenberger et Bryde, 2018). La pauvreté de la littérature scientifique traitant de la justice organisationnelle en contexte de projet d'une manière générale et en contexte particulier des PAPD démontre la pertinence de mieux connaître ce sujet.

Par ailleurs, plusieurs auteurs ont fait le constat que les liens directs entre la justice organisationnelle et les variables comportementales et attitudinales n'expliquent qu'une faible part de la variance de ces dernières, ce qui implique une conception incomplète des dynamiques de l'équité en milieu organisationnel (Colquitt et al., 2001). Il existe cependant un besoin quant à l'utilisation de variables médiatrices pouvant expliquer la relation entre les perceptions de la justice organisationnelle et la performance. Et, l'étude des processus médiateurs ou modérateurs est particulièrement recommandée dans le but d'apporter une explication viable des effets de la justice organisationnelle (Ambrose et Schminke, 2003).

Chaque membre d'une équipe commence un projet avec certaines préoccupations quant à ce qu'il peut attendre de ses collègues. Et lorsque les membres de l'équipe se rencontrent pour la première fois, la confiance, la communication et la coopération au sein de l'équipe ne sont pas tenues pour acquises. Mais sans confiance, communication et coopération, une équipe ne peut pas être efficace pour atteindre ses objectifs (Diallo et Thuillier, 2005). De plus, l'étude Andrews et al. (2008) a montré que la confiance, la coopération et l'amitié entre les membres du groupe génèrent un niveau élevé de cohésion entre les membres d'une d'équipe. La cohésion d'équipe est définie par Carron et al. (1985) comme « un processus dynamique qui reflète la tendance du groupe à être solidaire et à demeurer uni dans la poursuite de ses objectifs instrumentaux ainsi que dans la satisfaction des besoins affectifs de ses membres »

Ainsi, lorsque les individus ont un niveau élevé perçu de cohésion de groupe, les perceptions de la justice peuvent renforcer les sentiments d'engagement (Andrews et al., 2008) et ce dernier favorise ainsi la performance des employés (Bakker et al., 2012).

Cependant, les travaux de recherche qui associent la justice organisationnelle, la cohésion d'équipe et le succès des projets d'aide publique au développement sont quasi inexistantes.

Ainsi, pour mieux comprendre la manière par laquelle la justice organisationnelle influence le succès des PAPD, nous nous posons la question à savoir : dans quelle mesure la cohésion d'équipe permet-elle d'expliquer l'influence de la justice organisationnelle sur le succès des projets d'aide publique au développement ?

L'objectif de ce travail sera d'associer la justice organisationnelle et la cohésion d'équipe dans l'explication du succès des projets d'aide publique au développement.

Le présent article comprend deux parties : une partie théorique qui porte sur une revue de littérature de nos différents concepts et sur leurs interactions et l'autre empirique où nous présentons la méthodologie de recherche, les résultats et la discussion de ces résultats.

1. CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

1.1. DEFINITION DES CONCEPTS

1.1.1. Le succès des projets d'aide publique au développement

Un projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique (PMI, 2000). Selon PMI, pour qu'une opération soit considérée comme un projet, il faut que les conditions suivantes soient réunies : l'unicité; une durée limitée, l'assujettissement à des contraintes rigoureuses; un cycle de vie dynamique; l'implication de nombreux intervenants; un contexte d'incertitude.

Cependant, les projets d'aide au développement international diffèrent largement des projets classiques ou des projets standards. Comparativement aux projets classiques, les différences se situeraient particulièrement au niveau de leur but, leur portée, le degré de risque et les parties prenantes impliquées. Les gestionnaires de projets en développement international doivent obtenir des résultats favorisant le changement social et comportemental, conduisant à des améliorations du bien-être des populations ciblées au sein du projet. Le projet dure généralement de trois à cinq ans et peuvent être prolongés en fonction des résultats de l'évaluation de «fin de projet». Un projet est géré par un coordinateur (ou directeur ou chef de projet), nommé par le gouvernement. Le coordinateur est souvent un fonctionnaire, bien qu'il y ait des exceptions. Le coordinateur gère une équipe de collaborateurs nationaux (Diallo et Thuillier, 2004). Toutefois, les recherches sur le succès des projets d'aide publique au développement sont moins vastes que celles des projets classiques. La complexité et le taux d'échec grandissant de ce type de projet fait de ce terme une préoccupation constante pour les gestionnaires. Comme le note Ika (2009), toute recherche sur le succès des projets traite les critères de succès et/ou examine les facteurs critiques de succès. Les critères de réussite de projet sont définis par Muller et Turner (2007) comme des variables qui mesurent le succès du

projet. Étant donné que le succès du projet peut être perçu différemment par les parties prenantes, il est nécessaire de disposer de critères complets reflétant leurs intérêts et leurs points de vue (Dvir et al., 1998). Et les facteurs critiques de succès des projets sont les conditions, les événements et les circonstances contribuant au résultat du projet. La compréhension de ces facteurs critiques qui influencent le succès des projets aide à prédire la durabilité des projets, à diagnostiquer les problèmes et à établir les priorités de l'allocation des ressources (Ika et al. 2012 ; Ika, 2015). Ces facteurs peuvent être d'ordre comportemental (Ndiaye et Sané, 2019). Par ailleurs, Diallo et Thuillier (2005) mettent l'accent sur deux facteurs de succès principaux. Le premier facteur concerne la qualité de la communication et de la relation entre le coordinateur de projet et le gestionnaire de tâches (Task manager) et entre les membres de l'équipe de projet. Le deuxième facteur porte sur les pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de créer et maintenir la cohésion et la confiance au sein de l'équipe de projet, telles que des séminaires de lancement et des pratiques de team-building.

La littérature sur la gestion de projet traite amplement le succès. Deux critères de succès en ressortent: le succès du management de projet basé sur le respect des coûts, des délais et objectifs spécifiques du projet à court terme ; et le succès des projets basé sur l'impact du projet à long terme, la durabilité et la pertinence pour le projet et les bénéficiaires (Ika et Donnelly (2017). Mais, dû à la complexité et la spécificité de l'environnement du PADP, ces critères de succès semblent ne pas convenir, du moins dans la mesure où la gestion de projet « classique » l'entend. De même ces critères ne semblent pas non plus être suffisants. De plus, la littérature sur le sujet ne prend pas en considération le point de vue, la perception du coordonnateur de projet. Notons avec Diallo et Thuillier (2005) que dans le cas des projets d'aide au développement, des divergences peuvent naître entre les stakeholders pour des raisons culturelles ou de contexte socio-politique quant à la perception du succès. Selon eux, la combinaison de chacun des rôles qu'exécute chaque acteur reflète le succès global du projet. Finalement, nous retiendrons leur définition du succès (global) des projets d'aide publique au développement à travers les dimensions suivantes : 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; 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). Cette dernière dimension peut apparaître comme

une dimension notable sur laquelle le coordinateur construit son appréciation de la réussite. C'est un aspect spécifique des projets de développement qui semble négligé et qui, à notre connaissance, n'a fait l'objet d'aucune recherche empirique.

1.1.2. La justice organisationnelle

La justice peut être considérée comme l'une des « valeurs centrales » dans les organisations. Les recherches qui lui sont consacrées s'appuient sur trois modèles qui se chevauchent partiellement (Colquitt, 2001). Il s'agit d'un modèle à deux facteurs (justice distributive et procédurale), d'un modèle à trois facteurs (justice distributive, procédurale et interactionnelle) et d'un modèle à quatre facteurs (justice distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle).

La justice distributive : elle est basée sur la théorie de l'équité d'Adams. Selon cette théorie, les travailleurs et les employeurs voient leurs rapports sociaux comme une relation d'échanges. Ces relations s'expriment en fonction du ratio contributions/rétributions. Les contributions réfèrent aux efforts fournis par un individu alors que les rétributions sont les bénéfices résultants des efforts fournis. Un individu s'attend ainsi à recevoir des rétributions proportionnelles aux contributions qu'il a fournies. A la suite de l'analyse de son ratio, l'individu le compare à celui d'un référent dans le but de savoir si l'allocation des ressources est équitable. Un ratio supérieur se traduira par une perception d'injustice distributive par un employé et vice-versa (Adams, 1965). Si le résultat de la comparaison est négatif, alors l'individu adoptera des comportements visant à réduire le déséquilibre, notamment en diminuant ses contributions. Selon Greenberg, la justice distributive signifie l'équité perçue du résultat alloué à un employé d'une organisation (Tam, 1998). Le résultat peut être sous plusieurs formes telles que le salaire, l'incitation, la récompense, la reconnaissance, le prestige, la promotion, etc. (Oh 2013 ; Gauri 2013). Ainsi, la justice distributive a été empiriquement reliée aux attitudes de satisfaction personnelle telles que la satisfaction à l'égard du salaire (Folger et Konovsky, 1989) et la satisfaction au travail (McFarlin et Sweeney, 1992).

La justice procédurale : alors que la justice distributive se concentre sur l'équité perçue de l'allocation des récompenses, la justice procédurale se concentre sur l'équité perçue des processus par lesquels ces allocations de récompense sont réalisées. Elle est empiriquement liée aux comportements et attitudes orientés vers l'organisation tels que l'engagement organisationnel (McFarlin et Sweeney, 1992 ; Tremblay et al., 2000), les comportements de citoyenneté organisationnelle (Moorman et al., 1998) et les mesures de performance et de

productivité (Viswesvaran et Ones, 2002). Leventhal avance et suggère différentes règles qui doivent être appliquées en amont de la décision ou de la distribution de ressources pour qu'une procédure soit ressentie de façon juste (Guo, 2009). Ces règles forment ce qu'on appelle la théorie de Leventhal (1980). Cette théorie présente six règles à suivre afin de dégager une justice organisationnelle plus importante. Les six règles sont : **la cohérence** (les procédures doivent être cohérentes à travers le temps et entre les personnes. Cela requiert une stabilité dans les caractéristiques procédurales, et que personne ne soit avantagé). **L'absence de biais** (Les procédures ne doivent pas être affectées par l'intérêt personnel ou se baser sur des préconceptions existantes). **La précision** (les procédures doivent être basées sur l'information la plus valide possible et l'opinion la plus informée possible, avec un minimum d'erreur). **La correction** (les procédures doivent contenir l'opportunité de modifier et d'inverser les décisions en allouant des possibilités de recours et de griefs). **La représentativité** (les procédures doivent refléter les préoccupations de base, les valeurs et les perspectives des individus et sous-groupes concernés par la décision). **L'éthique** (les procédures doivent être cohérentes avec la morale fondamentale et les valeurs éthiques des individus impliqués. Par exemple, les procédures doivent éviter la déception, la supercherie, l'intrusion dans la vie privée, ou la corruption). Toutes ces règles contribuent à améliorer la perception de l'équité dans une organisation (Folger & Konovsky, 1989).

La justice interactionnelle : la justice interactionnelle se concentre sur l'interaction entre employeur et employés dans la même organisation (Zehir et Yildiril, 2015). Les études de Greenberg ont montré que la justice interactionnelle peut être séparée en deux parties distinctes (Gauri, 2013) : (1) la justice interpersonnelle, qui reflète le degré par lequel les individus sont traités par les autorités effectuant l'allocation des ressources. Et (2) la justice informationnelle qui met l'accent sur l'explication fournie aux gens. Cette dimension vise à évaluer à quel point une autorité est capable de communiquer et d'articuler les informations qui sous-tendent le processus de décision.

Ces deux formes de justice interactionnelle renvoient à la qualité de la relation entre l'organisation et ses représentants et les membres de l'organisation. (Bies et Moag, 1986 ; Greenberg, 1993).

1.1.3. La cohésion d'équipe

Pour évoquer la cohésion d'équipe, nous pouvons nous appuyer sur la théorie de l'échange social de Blau (1964). Cette théorie de l'échange social peut être mobilisée dans la littérature organisationnelle pour expliquer les bases motivationnelles des attitudes et comportements

des employés (Moorman et Byrne, 2005). Ainsi, plusieurs recherches ont intégré les cadres de l'échange social et de la justice organisationnelle dans le but de produire une image plus complète des mécanismes explicatifs des comportements et attitudes des employés (Konovsky et Pugh, 1994 ; Cropanzano et Rupp, 2002).

L'échange social, contrairement à l'échange économique, implique une relation d'échange à travers des obligations non précisées entre les parties (Blau, 1964). Cette théorie se base principalement sur la norme de réciprocité qui fait référence au fait d'être redevable envers ceux qui nous ont donné une faveur. Dans cette perspective, il importe de rappeler que la confiance mutuelle que les deux parties respecteront leurs obligations est nécessaire à cette relation d'échange. En entreprise, cela peut correspondre du fait que les organisations s'attendent, en retour de l'instauration de pratiques, à ce que les employés développent des attitudes favorables telles l'engagement, la cohésion, etc.

Dans leur méta-analyse, Mullen et Copper (1994) utilisent une catégorisation tridimensionnelle de la cohésion : la cohésion sociale (l'attraction interpersonnelle), la cohésion de la tâche (engagement de la tâche) et la fierté du groupe. Cependant, cette dernière dimension n'a pas reçu beaucoup d'attention dans la littérature et les études qui s'y rapportent semblent surtout se limiter aux équipes sportives. La distinction entre la cohésion sociale et celle de la tâche constitue une étape importante dans le champ d'étude de la cohésion. La cohésion peut également être définie comme la résistance d'un groupe à des forces perturbatrices (Friedkin, 2004). Dans les projets, les membres de l'équipe doivent interagir beaucoup. Par conséquent, les deux types de cohésion doivent être inclus dans un modèle de cohésion de l'équipe de projet. Ainsi, dans le cadre de cette recherche, nous considérons la cohésion à partir de la perspective bidimensionnelle (la cohésion sociale et la cohésion de tâches), compte tenu de sa reconnaissance accrue et de sa base théorique plus solide (Bahli et Büyükkurt, 2005).

1.2. JUSTICE ORGANISATIONNELLE, COHESION D'EQUIPE ET SUCCES DES PROJETS

1.2.1. Justice organisationnelle et succès des projets d'aide publique au développement

Des études antérieures ont souligné que la justice organisationnelle présente de multiples avantages pour les organisations et leurs employés (Unterhitzenberger et Bryde, 2018). Les études de Mahajan et Benson (2013) et Swalhi et al. (2017) suggèrent une relation significative entre la justice organisationnelle et le rendement. En contexte de projet, Raghavan et al. (2008) ont étudié les perceptions de justice organisationnelle (justice distributive, procédurale et interactionnelle) des membres de l'équipe de projet de

développement des systèmes d'information (SI) sur l'efficacité, l'efficacité et le temps écoule des projets de développement des SI. Ils ont ainsi trouvé que la justice distributive et interactionnelle des membres de l'équipe influencent positivement l'efficacité et l'efficacité et que la justice procédurale influence l'efficacité et le temps écoule des projets SI. De plus, Unterhitzenberger et Bryde (2018) ont montré à travers leur article l'existence d'une relation positive entre la justice organisationnelle et la performance de projet.

Partant de là, nous émettons l'hypothèse suivante :

H1: La justice organisationnelle influence positivement le succès des PAPD.

Plus spécifiquement,

H1a: La justice distributive influence positivement le succès des PAPD.

H1b: La justice procédurale influence positivement le succès des PAPD.

H1c: La justice informationnelle influence positivement le succès des PAPD.

H1d: La justice interpersonnelle influence positivement le succès des PAPD.

1.2.2. La justice organisationnelle et cohésion d'équipe

Les études de Guiu et al. (2015) montrent l'existence d'une relation entre le leadership, la cohésion de groupe et la justice organisationnelle. Pour eux, les comportements éthiques, moraux et transparents du leader augmentent la perception de la justice organisationnelle parmi les employés. Et que ces perceptions entraîneraient à leur tour une plus grande cohésion de groupe. De plus, il a été démontré que la justice organisationnelle engendrait une plus grande perception de cohésion de groupe (Meyer et Ohana, 2010). Ainsi, mettre l'accent sur la justice pourrait conduire à un résultat positif pour l'organisation, comme la satisfaction accrue des employés (Folger et Konovsky, 1989), l'engagement organisationnel (Sweeney et McFarlin, 1993), la cohésion de groupe, la coopération et le règlement productif des différents au sein et entre les groupes (Cobb et Lau, 2015). De nombreuses recherches révèlent aussi que les perceptions de la justice conduisent à un engagement affectif envers l'organisation (Colquitt et al., 2001). Et l'engagement affectif est lié positivement à la cohésion d'équipe (Wech et al., 1998).

Nous avons trouvé jusque-là très peu d'études empiriques traitant de l'influence de la justice organisationnelle sur la cohésion d'équipe en contexte de projet. Pourtant, dans les PAPD, les membres de l'équipe de projet sont appelés à interagir. Nous pouvons s'attendre à trouver une relation positive entre la justice organisationnelle et la cohésion d'équipe. Par conséquent nous émettons ces hypothèses suivantes :

H2 : La justice organisationnelle influence positivement la cohésion d'équipe

Spécifiquement,

H2a : la justice distributive influence positivement la cohésion d'équipe

H2b : la justice procédurale influence positivement la cohésion d'équipe

H2c : la justice informationnelle influence positivement la cohésion d'équipe

H2d : la justice interpersonnelle influence positivement la cohésion d'équipe

1.2.3. La cohésion d'équipe et le succès des PAPD

Des études ont montré l'impact de la cohésion de groupe sur les résultats liés aux groupes IS (système d'information). Par exemple Yang et Tang (2004) ont constaté que la cohésion du groupe avait des effets significatifs sur le rendement global du travail d'équipe dans toutes les phases de développement des projets IS.

Les résultats de trois méta-analyses soutiennent qu'il existe une relation positive entre le sentiment de cohésion d'une équipe et sa performance (Mullen & Copper, 1994). Mullen et Copper (1994) examinent à la fois le lien entre le sentiment de cohésion sociale et la performance d'une équipe, de même que le lien entre le sentiment de cohésion liée à la tâche et la performance d'une équipe. Les résultats indiquent que la cohésion de tâche prédit mieux la relation avec la performance de l'équipe que la cohésion sociale. De plus, Bahli et Büyükkurt (2005) ont étudié l'influence des deux dimensions de la cohésion d'équipe sur la performance des équipes de projet SI (système d'information) sur un échantillon de 173 étudiants. Ils ont trouvé que la cohésion de la tâche avait un impact positif significatif sur la performance du groupe alors que la cohésion sociale n'avait aucun effet sur la performance du groupe.

En effet, nous nous attendons à ce que les membres de l'équipe de PAPD qui démontrent un haut niveau de cohésion soient performants.

En conséquence, nous émettons l'hypothèse suivante.

H3 : la cohésion d'équipe influence positivement le succès des PAPD

Plus spécifiquement :

H3a : la cohésion sociale influence positivement le succès des PAPD

H3b : la cohésion de tâche influence positivement le succès des PAPD

1.2.4. Le rôle médiateur de la cohésion d'équipe

Dans les travaux de Andrews et al., (2008), la cohésion de groupe a joué le rôle de modérateur dans la relation entre la justice organisationnelle et l'engagement affectif. De plus ses relations directes avec la justice organisationnelle et le succès des PAPD peuvent nous amener à la tester comme une variable médiatrice. En se fondant sur la théorie de l'échange social,

nous postulons que la cohésion d'équipe est un des mécanismes de médiation liant la justice organisationnelle au succès des projets. La justice organisationnelle et la théorie de l'échange social représentent deux littératures différentes, bien que des efforts aient été consentis ces dernières années pour les intégrer (Cropanzano et al., 2001). Ces modèles intégratifs sont généralement explicites. Ils postulent que la justice organisationnelle, et surtout la justice procédurale et la justice interactionnelle, engendrent des relations d'échange social (cohésion, engagement) (Cropanzano et al., 2001). Ces relations génèrent à leur tour une plus forte performance au travail. Par conséquent nous émettons l'hypothèse suivante :

H4 : la cohésion d'équipe joue le rôle de médiateur entre la justice organisationnelle et le succès des PAPD

Plus spécifiquement,

H4a : la cohésion d'équipe joue le rôle médiateur entre la justice distributive et le succès des PAPD

H4b : la cohésion d'équipe joue le rôle médiateur entre la justice procédurale et le succès des PAPD

H4c : la cohésion d'équipe joue le rôle médiateur entre la justice informationnelle et le succès des PAPD

H4d : la cohésion d'équipe joue le rôle médiateur entre la justice interpersonnelle et le succès des PAPD

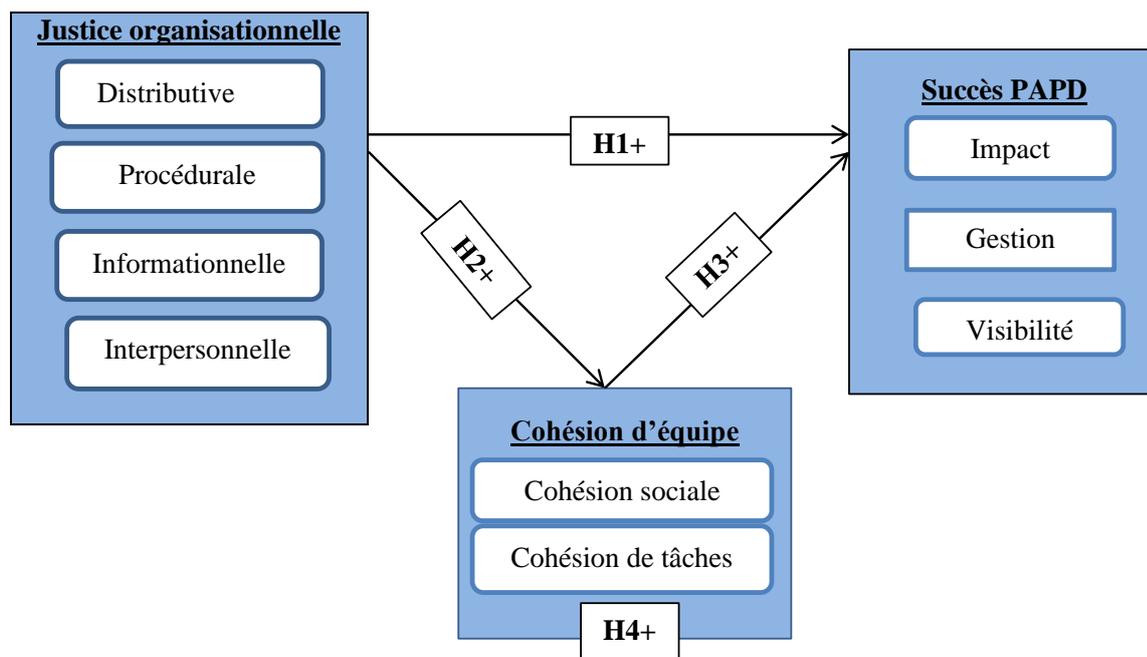


Figure 1: modèle conceptuel de la recherche

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

2.1. Echantillonnage et déroulement de l'enquête

Notre étude porte sur les projets d'aide publique au développement en contexte sénégalais effectués dans les secteurs de l'agriculture, des travaux publics, du développement social, de la santé, de l'énergie, etc. Notre unité d'analyse est les équipes de projets (le coordonnateur y compris les membres de son équipe de projet) qui sont définis par Diallo et Thullier (2005) comme un système social temporaire composé d'individus interdépendants qui ont des rôles définis et qui sont collectivement responsables, envers l'environnement, de la production de biens ou de services sous des contraintes de délais, de budget et de qualité.

L'enquête a été effectuée dans la région de Saint-Louis et de Dakar. Ces choix s'expliquent, d'une part, par le fait que ces régions regorgent d'un nombre important d'organisations non gouvernementales destinées aux projets d'aide publique au développement. Le questionnaire a été administré aux équipes de projets d'aide au développement de différentes agences d'aide internationales ciblées sur une période de 11 mois (Avril 2017 à Février 2018). En plus de la version imprimée, nous avons mis en ligne le questionnaire.

Sur les 90 copies du questionnaire distribuées aux équipes de projets, un total de 70 copies a été retourné soit un taux de réponse de 77,8% et 68 copies étaient exploitables. Et parmi les 68 membres des équipes de projet 64.7% sont des hommes, 42.6% sont âgés entre 36 et 45 ans, 39.7% ont un niveau de scolarité de maîtrise (Bac+4), 48% sont des membres d'équipe, 14% des coordonnateurs de projet et la majeure partie des projets est financé par l'union européenne (26.5%) et le gouvernement local (26.5%).

2.2. Méthode de collecte de données

Pour ce travail, nous avons opté une démarche quantitative d'enquête par questionnaire. Ainsi, nous allons voir les échelles de mesure que nous fournit la littérature pour mesurer nos concepts de recherche. Pour notre étude, nous avons choisi l'échelle de mesure de Colquitt (2001) qui est basé sur les 20 items évoqués par Leventhal (1976) pour mesurer chacune des quatre dimensions de la justice organisationnelle. Plus précisément, la justice procédurale a été mesurée par 7 items, la justice distributive a été mesurée par 4 items, la justice interpersonnelle a été mesurée par 4 items et la justice informationnelle a été mesurée par 5 items. À titre d'exemple, pour la justice procédurale, nous avons demandé: «Dans quelle mesure avez-vous pu exprimer vos opinions et vos sentiments?» Et pour la justice distributive, nous avons demandé: «Vos résultats sont-ils appropriés pour le travail que vous avez accompli? Un exemple d'échantillon pour la justice interpersonnelle était: «Dans quelle

mesure vous (le coordonnateur de projet) a-t-il traité avec respect?» Et un exemple pour la justice informationnelle était: «Dans quelle mesure le coordonnateur de projet a-t-il expliqué les procédures? Les alphas de Cronbach étaient 0.91 pour la justice procédurale, 0.97 pour la justice distributive, 0.95 pour la justice interpersonnelle, et 0.91 pour la justice informationnelle.

La cohésion d'équipe a été mesurée à travers deux dimensions : La cohésion sociale a été mesurée avec 7 items de l'échelle de cohésion du groupe de Dobbins et Zaccaro (1986) et revisitée par Buchanan (1988). Ces éléments ont été conçus pour mesurer la cohésion de l'équipe, mais dans cette étude, ils ont été utilisés pour mesurer la cohésion sociale en raison de l'accent mis sur l'attraction interpersonnelle dans le groupe. Un exemple d'un élément: «Je sens que je fais vraiment partie de mon groupe» ; Et la cohésion des tâches a été testée avec 7 items de cette même échelle de mesure, par exemple «Les membres de l'équipe de projet estiment poursuivre un objectif commun avec l'équipe du projet.». L'alpha de Cronbach pour cette mesure était 0.83

La première partie du questionnaire quant à elle inclut les mesures du succès des projets d'aide publique au développement, et pour ce faire nous avons emprunté les énoncés de Diallo et Thuillier (2005a) qui ont une consistance interne $\alpha = 0.84$; ce qui est largement supérieure à la valeur recommandée (Tabachnick et Fidell, 2001). Nous avons mesuré le succès des projets d'aide publique au développement à travers trois dimensions : succès du management de projet, succès du projet, la visibilité. Le succès des projets d'aide publique au développement a été testé avec les 11 items des échelles de Diallo et Thuillier (2005a) par exemple « Les bénéficiaires sont satisfaits des biens ou services générés » ou « Les objectifs initialement identifiés ont été atteints ».

Tous les items de notre questionnaire (exception faite des items des variables sociodémographiques) sont mesurés par une échelle de Likert à 5 modalités demandant aux répondants d'exprimer leur niveau d'accord ou de désaccord par rapport à chacun des items. Ces 5 modalités vont de 1 : fortement en désaccord à 5 : fortement d'accord.

2.3. Méthodes de traitement des données

Les données ont été analysées avec le logiciel SPSS version 20.0 (Statistical Package for the Social Sciences). Après le codage des items et la vérification des valeurs manquantes, des analyses en composantes principales (ACP) et une analyse de fiabilité ont été effectuées afin de valider la structure des outils dans le cadre de notre recherche. Une fois la structure optimale établie pour chaque construit, des analyses bivariées et multivariées, des analyses de

corrélation de Pearson ont été conduites afin d'identifier les variables pertinentes à contrôler. Pour effectuer les ACP et valider les hypothèses avancées, des analyses de régression linéaire simple (effet direct) et multiple (effet médiateur) ont été réalisées.

3. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

3.1. RESULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE EXPLORATOIRE (ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES) ET DE L'ANALYSE DE FIABILITE

Nous avons effectué des ACP et des analyses de fiabilité au niveau des différents construits étudiés. Avant cela, nous avons réalisé le prétest du questionnaire avec le premier échantillon de 50 réponses avant de valider de la structure des échelles retenues, sur l'échantillon global. Ainsi, une ACP a été faite sur ce premier échantillon pré-test pour avoir les meilleurs regroupements (groupes, axes, dimensions, construits, composantes (principales)) de variables, en qualité et en quantité. Cette analyse nous a permis de confirmer nos dimensions retenues avec notre échantillon final afin de pouvoir faire le test de cohérence et de robustesse (alpha de Cronbach). Ces résultats nous garantissent la poursuite de l'analyse. De plus, toutes les composantes des ACP présentées ont subi une rotation orthogonale de type VARIMAX et c'est donc dans cette mesure que nos construits se sont élaborés.

Le tableau ci-après résume les solutions factorielles de nos trois échelles de mesures à l'issue de l'étape de validation.

Tableau 1 : Résultats factoriels de nos échelles de mesures

Echelle de la JO	Nombre d'items après ACP	Alpha de Cronbach	Indicateur KMO	Test de Bartlett	Variance expliquée (%)
Just. distributive	4	0.809	0.622	0.000	74.293
Just. procédurale	3	0.766			
J. Informationnelle	2	0.766			
J. Interpersonnelle	2	0.818			
Echelle Cohésion d'équipe	Nombre d'items après ACP	Alpha de Cronbach	Indicateur KMO	Test de Bartlett	Variance expliquée (%)
Cohésion de tâches	4	0.845	0.742	0.000	68.401
Cohésion sociale	3	0.602			
Echelle SPAPD	Nombre d'items après ACP	Alpha de Cronbach	Indicateur KMO	Test de Bartlett	Variance expliquée (%)
Gestion	3	0.641	0.69	0.000	70.238
Visibilité	2	0.618			

Source : Notre étude

Après une analyse factorielle du concept de succès des projets, nous avons retenu deux dimensions pour ce concept à savoir le succès du management de projet (Gestion) et la visibilité du projet (visibilité). Ces résultats sont les mêmes que ceux de Diallo et Thuillier (2002) en contexte de projet d'aide au développement. Sur leurs trois dimensions du succès des projets (gestion, impact et visibilité), nous en avons trouvé deux (gestion et visibilité).

3.2. RESULTATS DES TESTS DES HYPOTHESES THEORIQUES

3.2.1. Test de corrélation entre la justice organisationnelle, la cohésion d'équipe et le SPAPD

Nous avons effectué une analyse de la corrélation de Pearson avec SPSS version 20.0 de toutes nos variables et nous avons obtenu les résultats présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Corrélations bivariées

	1	2	3	4	5	6	7	8
Gestion	1							
Visibilité	0,297*	1						
Justice distributive	0,375**	0,296*	1					
Justice procédurale	0,266*	0,412**	0,252*	1				
Justice interpersonnelle	0,19	0,034	,300*	0,302*	1			
Justice informationnelle	0,227	0,224	0,129	0,306*	0,119	1		
Cohésion sociale	0,172	0,192	-0,003	0,326**	-0,335**	0,257*	1	
Cohésion de tâches	0,451**	0,073	0,306*	0,423**	0,236	0,344**	0,283*	1

*lien significatif à 5%

** lien significatif à 10%

Après avoir vérifié la corrélation entre les concepts de notre étude, nous passons maintenant la vérification de nos hypothèses de recherche par la régression linéaire simple (effet directe entre les variables) et multiple (effet médiateur). Nos résultats relatifs aux effets directs et aux effets indirects seront présentés et discutés dans cette partie qui suit.

3.2.2. Résultats des effets directs

Justice organisationnelle et succès des projets d'aide publique au développement

La première hypothèse (H1) porte sur l'influence de la justice organisationnelle sur le succès des projets d'aide publique au développement avec quatre sous hypothèses (H1a, H1b, H1c et H1d).

L'hypothèse H1a prédit l'existence d'influence directe et positive entre la justice distributive et le succès des projets d'aide publique au développement. En effet, l'hypothèse H1a est vérifiée. En fait, les résultats présentés dans le tableau suivant révèlent d'une part un lien significatif positif entre la justice distributive et la gestion (succès du management de projet)

($\beta = 0,375$ positif $\neq 0$; $t = 3,282$ supérieur à $1,96$; $p = 0,002 < 0,05$. Donc on peut rejeter l'hypothèse nulle), et d'autre part un lien très significatif et positif entre la justice distributive et la visibilité du projet auprès des bailleurs de fonds ($\beta = 0,296$; t supérieur $1,96$ et $p < 0,05$). Les β positifs nous laissent dire que la relation entre les deux variables varie dans le même sens. Par conséquent, lorsque la justice distributive est bien faite, équitable et appliquée à tous au sein de l'équipe de projet, cela a un impact positif très significatif sur le succès des PAPD. L'hypothèse H1b postule l'existence d'une influence directe positive entre la justice procédurale et le succès des projets d'aide publique au développement.

En fait, les résultats du tableau 3 révèlent d'une part un lien positif faible ($\beta = 0,132 \neq 0$) et significatif ($t = 2,242$ supérieur à $1,96$ et $p = 0,028$ inférieur à $0,05$. Ce qui signifie que la probabilité d'avoir $t = 1,052$ sous l'hypothèse H_0 est rejetée) entre la justice procédurale et le succès du management de projet et d'autre part un lien positif et très significatif entre la justice procédurale et la visibilité du projet. Ainsi, différents indicateurs nous fournissent cette vérification : $\beta = 0,412$; $t = 3,677$; $p = 0,000 < 0,05$). Ainsi cette hypothèse H1b est vérifiée. On peut en conclure que lorsque la justice procédurale est appliquée de manière équitable au sein de l'organisation, cela affecte de manière significative la visibilité du projet.

L'hypothèse H1c qui postule l'existence d'une influence directe positive entre la justice informationnelle et le succès des projets d'aide publique au développement et l'hypothèse H1d qui prédit l'existence d'une relation directe et positive entre la justice interpersonnelle et le succès des projets d'aide publique au développement ne sont pas vérifiées puisque les résultats des corrélations montraient déjà que la justice informationnelle et la justice interpersonnelle ne sont pas corrélées au succès des PAPD.

Tableau 3 : Récapitulatif des relations entre les dimensions de la justice organisationnelle et les dimensions du SPAPD

Dimensions	Gestion	Visibilité
Justice distributive	0,375* (0,002)** 3,282***	0,296 (0,014) 2,519
Justice procédurale	0,266 -0,028 2,242	0,412 0 3,677
Justice informationnelle	n.s ¹	n.s
Justice interpersonnelle	n.s	n.s

¹ lien non significatif *Coefficient de régression (β) **significativité du test (p) ***T de Student

En Somme, on peut conclure que l'hypothèse H1 qui postule la justice organisationnelle a une influence directe sur le succès des projets d'aide publique au développement est vérifiée en

partie puisque deux des quatre dimensions de la justice organisationnelle à savoir la justice distributive et la justice procédurale influencent positivement le succès des projets d'aide publique au développement. Concrètement lorsque les distributions des ressources et les procédures liées à la distribution sont équitables, les membres de l'équipe des PAPD sont plus enclins à performer pour contribuer de manière très significative au succès du projet.

Ces résultats convergent vers ceux de Mahajan et Benson (2013) et Swalhi et al. (2017) qui suggèrent une relation significative entre la justice organisationnelle et le rendement au travail. Ils convergent également vers ceux de Raghavan et al. (2008) où la justice distributive et procédurale influence positivement les résultats du projet. Enfin, les résultats viennent appuyer ceux de Unterhitzenberger et Bryde (2018) où la justice organisationnelle influence la performance de projet.

Justice organisationnelle et Cohésion d'équipe

La deuxième hypothèse (H2) postule l'influence de la justice organisationnelle sur la cohésion d'équipe avec quatre sous hypothèses.

Selon l'hypothèse H2a, la justice distributive influence positivement la cohésion d'équipe. Les résultats présentés dans le tableau 4 révèlent une relation positive significative entre la justice distributive et la cohésion d'équipe (la cohésion des tâches). Ainsi, différents indicateurs nous fournissent cette vérification : $\beta = 0,306$; $t = 2,609$ et $p = 0,011$. Ainsi, la justice distributive a une relation directe positive avec la cohésion de tâches. Cette hypothèse H2a n'est vérifiée que partiellement.

L'hypothèse H2b stipule que la justice procédurale influence positivement la cohésion d'équipe. Cette hypothèse H2b est vérifiée. En fait les résultats obtenus indiquent, comme le tableau suivant qu'il y a une relation directe positive et significative d'une part entre la justice procédurale et la cohésion sociale ($\beta = 0,326$; $p = 0,007 < 0,005$ et $t = 2,801 > 1,96$) et d'autre part entre la justice procédurale et la cohésion de tâches avec un coefficient de régression standardisé $\beta = 0,423$ positif, une valeur du t de Student $t = 3,793$ supérieure à 1,96 et avec un test très significatif $p = 0,000$ inférieur à 0,05.

L'hypothèse H2c postule une influence positive entre la justice informationnelle et la cohésion d'équipe. Les résultats obtenus indiquent une relation positive directe et significative d'une part entre la justice informationnelle et la cohésion sociale ($\beta = 0,257$; $t = 2,975$ et $p = 0,034$) et d'autre part entre la justice informationnelle et la cohésion de tâches avec un coefficient β positif (0,344), t de Student supérieur à 1,96 (2,975) et une probabilité $p = 0,004$ inférieur à 0,05. Ainsi, l'hypothèse H2c vérifiée.

Quant à l'hypothèse H2d, elle stipule une influence positive entre la justice interpersonnelle et la cohésion d'équipe. Cette hypothèse H2d est vérifiée en partie. En fait, les résultats présentés dans le tableau 4 révèlent un lien positif significatif entre la justice interpersonnelle et la cohésion de tâche avec un coefficient de régression β égal à 0,236, un t de Student égal à 1,975 supérieur à 1,96 et le test est significatif $p = 0,000$

Tableau 4 : Récapitulatif des relations entre les dimensions de la justice organisationnelle et la cohésion d'équipe

	Cohésion sociale	Cohésion de tâches
Justice distributive	n.s ¹	0,306* (0,011) ** 2,609 ***
Justice procédurale	0,326 -0,007 2,801	0,288 0 3,793
Justice informationnelle	0,257 -0,034 2,161	0,344 -0,004 2,975
Justice interpersonnelle	-0,335 -0,005 -2,893	0,236 -0,05 1,975

¹ lien non significatif *Coefficient de régression (β) **significativité du test (p) ***T de Student

Au vu de tous ces résultats on peut en conclure que l'hypothèse H2 qui stipule que la justice organisationnelle influence positivement la cohésion d'équipe est vérifiée que partiellement puisque deux des dimensions de la justice organisationnelle (justice procédurale et justice informationnelle) ont une relation de directe, positive et significative avec la cohésion d'équipe et les deux autres (justice distributive et interpersonnelle) ont une influence directe, positive et significative avec l'une des dimension de la cohésion d'équipe (la cohésion de tâches).

Ces résultats corroborent les études de Guiu et al. (2015) qui montraient l'existence de relation entre la justice organisationnelle et la cohésion d'équipe. Nos résultats ont montré que la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et informationnelle influencent de manière positive et significative la cohésion des tâches. Concrètement on peut affirmer qu'en contexte de PAPD lorsque la distribution des ressources est équitable, les procédures utilisées suite à la distribution des ressources sont justifiées, le traitement

interpersonnel que reçoivent les membres de l'équipe est juste, cela augmenteraient l'engagement l'équipe de projet envers les tâches. Par ailleurs, les résultats ont démontré que seules la justice distributive, la justice procédurale et la justice interpersonnelle influencent positivement la cohésion sociale. Par contre la justice informationnelle influence négativement la cohésion sociale. L'équité de l'allocation des ressources, l'équité des procédures et l'équité du traitement personnel entre le coordonnateur de projet et son équipe engendrent une forte cohésion sociale. Ces résultats corroborent avec la théorie de l'échange sociale Bau (1964) où lorsque les membres de l'équipe se traitent de façon assez interpersonnelle, ils peuvent réciproquer en démontrant un niveau plus élevé d'engagement de la tâche et en développant un lien fort avec les coéquipiers et l'identification avec l'équipe. Ces résultats viennent appuyer ceux de Cohen et Spector (2001) où lorsque les employés perçoivent un traitement équitable par les autorités, ils sont plus susceptibles d'afficher des comportements positifs par des niveaux plus élevés d'engagement envers les objectifs de l'organisation.

Cohésion d'équipe et Succès des projets d'aide publique au développement

La troisième hypothèse H3 postule l'influence positive de la cohésion d'équipe sur le succès des projets d'aide publique au développement avec deux sous hypothèses.

L'hypothèse H3a qui postule que la cohésion sociale influence positivement le succès des projets d'aide publique au développement n'est pas vérifiée puisqu'il n'existe pas de relation entre la cohésion sociale et le succès des PAPD.

L'hypothèse H3b postule que la cohésion de tâches influence positivement le succès des projets d'aide publique au développement.

Cette hypothèse est vérifiée en partie. Les résultats du tableau suivant montre une influence positive directe et très significative entre la cohésion de tâches et le succès du management de projet avec un coefficient de régression standardisé β égal à 0,451 positif, un t de Student supérieur à 1,96 (4,104) et un $p = 0,000$ très significatif.

Tableau 5 : Récapitulatif relations entre les dimensions cohésion d'équipe et succès

Dimensions	Gestion	Visibilité
Cohésion sociale	n.s ¹	n.s
Cohésion de tâches	0,451* (0,000) ** 4,104***	n.s

¹ lien non significatif *Coefficient de régression (β) **significativité du test (p) ***T de Student

Au vu de ces résultats, nous pouvons dire que la cohésion d'équipe influence positivement le succès des projets d'aide publique au développement puis que la sous l'hypothèse H3b qui postulait une influence positive entre la cohésion de tâches et le succès du management de projet est vérifiée.

Nos résultats soutiennent que lorsqu'un plus grand degré de cohésion des tâches existe dans les PAPD, les membres de l'équipe seront plus performants. D'autre part se socialiser entre les membres n'a pas montré de corrélation significative avec le succès des PAPD. C'est la cohésion des tâches qui compte pour le succès des PAPD et non la cohésion sociale. Les équipes ayant un ensemble prédéfini d'objectifs et d'agenda pour le projet ont tendance à mieux performer que les groupes qui ne font que socialiser. Ce qui est conforme aux résultats d'autres recherches, notamment celles de de Muller et Cooper (1994) et de Bahli et Büyükkurt (2005) qui montrent la cohésion de la tâche a un impact positif significatif sur la performance du groupe alors que la cohésion sociale n'a aucun effet sur la performance du groupe et que lorsque les membres sont tous fortement engagés envers la réalisation et l'atteinte des objectifs du groupe, la performance de l'équipe devrait être plus élevée.

3.2.3. Régression multiple entre la justice organisationnelle, la cohésion d'équipe et le succès des PAPD

Les trois premières étapes de la démarche de Baron et Kenny (Baron et Kenny, 1986), étaient l'objet de la régression simple effectuée précédemment entre nos différents variables du modèle. Même si certains travaux rejettent cette démarche (Pearce & Gregersen, 1991 ; Hayes, 2013), pour nous cette démarche semble être la meilleure concernant le test des hypothèses de médiation. Elle est utilisée dans plusieurs que nous avons consulté au cours de cette recherche et elle est fortement recommandée par plusieurs spécialistes. C'est une démarche qui appartient aux méthodes causales de test de l'effet médiateur et qui a les avantages de la simplicité et de la clarté (El Akremi & Roussel, 2003, p.1074).

La première étape qui stipule que la variable indépendante doit être reliée à la variable dépendante a été vérifiée (H1). Les deux dimensions de notre variable indépendante la justice organisationnelle (justice distributive et la justice procédurale) sont reliées aux deux dimensions de notre variable dépendante le succès des PAPD. La deuxième étape postule que la variable indépendante doit être en lien avec la variable potentiellement médiatrice a été vérifié (H2). La première dimension de notre variable indépendante (justice distributive) est reliée à une dimension de notre variable potentiellement médiatrice (cohésion de tâche). La deuxième dimension (justice procédurale) est liée à notre variable médiatrice (la cohésion

d'équipe). Et enfin la troisième étape stipule que la variable médiatrice doit être reliée avec la variable dépendante. Ce postulat a été vérifié (H3) puisque une dimension de notre variable médiatrice est relié à une dimension du succès des PAPD (gestion).

Il est question dans cette partie de tester l'hypothèse H4 selon laquelle la cohésion d'équipe joue le rôle de médiateur entre la justice organisationnelle et le succès des projets d'aide au développement. Pour cela, une régression multiple de type hiérarchique permet de vérifier l'hypothèse H4. Pour introduire la variable médiatrice, nous avons choisi la méthode ascendante afin de voir les variations qu'elle va occasionner l'amélioration du pouvoir explicatif du modèle. Cependant, la nature de la médiation (parfaite ou partielle) est déterminée par la significativité du lien direct entre la variable indépendante et celle dépendante en présence de la variable médiatrice. Si ce lien est significatif, la médiation sera dite partielle. Sinon, elle sera parfaite.

Voici les sous hypothèses de médiation que nous aurons à tester :

H4a : la cohésion d'équipe joue le rôle médiateur entre la justice distributive et le succès des PAPD

H4b : la cohésion d'équipe joue le rôle de médiateur entre la justice procédurale et le succès des PAPD

Les hypothèses H4c et H4d ne sont pas vérifiées parce qu'elles ne remplissent pas les conditions de la démarche de Baron et Kenny. Elles sont donc infirmées.

L'hypothèse H4a postule que la cohésion d'équipe joue le rôle médiateur entre la justice distributive et le succès des PAPD.

Le tableau 6 montre une relation indirecte significative avec un coefficient $\beta = 0,371$, un $t = 3,323$ supérieur à 1,96 avec un $p = 0,01$ inférieur à 0,05. L'introduction de la cohésion de tâches dans l'analyse a pour effet de diminuer sensiblement la force du lien direct entre justice distributive et gestion ou succès du management de projet (de 0,375 à 0,261). Comme ce lien reste toujours significatif ($\beta = 0,261$, $t = 2,338$ et $p = 0,022$). On peut dire alors que la cohésion de tâches joue le rôle de médiateur partiel entre la justice distributive et le succès du management de projet. Donc la sous hypothèse H4a est vérifiée.

Tableau 6 : Coefficients du modèle de régression JDIST-CTACH-GESTION

Model		Unstandardized Coefficients		Standardize d Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,207	,532		4,145	,000

	Justice distributive	,411	,125	,375	3,282	,002
2	(Constant)	1,035	,608		1,701	,094
	Justice distributive	,287	,123	,261	2,338	,022
	Cohésion des tâches	,397	,120	,371	3,323	,001

a. Predictors: (Constant), Justice procédurale

Source : Notre étude, SPSS 20

L'hypothèse H4b stipule que la cohésion d'équipe joue le rôle de médiateur entre la justice procédurale et le succès PAPP.

Le tableau 7 montre une relation indirecte significative avec un coefficient $\beta = 0,412$, un $t = 3,388$ supérieur à 1,96 avec un $p = 0,01$ inférieur à 0,05. L'introduction de la cohésion de tâches dans l'analyse a diminué sensiblement la force du lien direct entre la justice procédurale et la gestion (de 0,266 à 0,092). Ce lien n'est plus significatif. On peut conclure donc que la cohésion des tâches joue le rôle de médiateur entre la justice procédurale et le succès du management de projet. Cette relation de médiation est de nature parfaite puisque l'effet direct entre la justice procédurale et le succès du management de projet n'est plus significatif quand le médiateur est présent. Donc l'hypothèse H4b n'est vérifiée que partiellement.

Tableau 7 : Coefficients du modèle de régression JPROC-CTACH-GESTION

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,027	,413		7,331	,000
	Justice procédurale	,237	,106	,266	2,242	,028
2	Constant)	1,742	,540		3,227	,002
	Justice procédurale	,082	,108	,092	,754	,454
	Cohésion des tâches	,441	,130	,412	3,388	,001

a. Predictors: (Constant), Justice procédurale

Source : Notre étude, SPSS 20

Au vu de ces résultats, on peut dire que la cohésion d'équipe joue le rôle de médiateur entre la justice organisationnelle et le succès des projets d'aide publique au développement puisque nos deux sous hypothèses ont été confirmées partiellement.

Spécifiquement, la cohésion des tâches joue un rôle de médiateur partiel dans la relation entre la justice distributive et le succès du management de projet et joue le rôle de médiateur parfait

dans la relation entre la justice procédurale et le succès du management de projet. Les résultats prouvent que la cohésion des tâches est une nécessité dans une équipe de projet en réalisant une allocation des ressources et une procédure des décisions justes lorsque la performance de l'équipe est destinée à être augmentée. La cohésion d'équipe est l'un des déterminants de la performance. En d'autres termes lorsque les perceptions de la justice et de la cohésion sont combinées, les effets potentiels maximaux sur la performance de l'équipe deviennent visibles.

CONCLUSION

Cette étude nous a permis de tester un modèle intégrant à la fois une conceptualisation quadridimensionnelle de la justice organisationnelle, des mesures de la cohésion d'équipe et le succès des PAPD. Ce travail nous a aussi permis d'avancer dans la compréhension des effets des perceptions d'équité sur le succès des PAPD en montrant que la cohésion d'équipe joue un rôle médiateur dans cette relation puisque à notre connaissance aucune recherche n'a fait état de ces relations. Les résultats nous ont permis aussi d'identifier de nouveaux facteurs clés de réussite des PAPD. Pour le succès de leur projet, les coordonnateurs de projet devront, dans le but de construire la cohésion au sein de l'équipe, prendre en compte le critère d'équité aussi bien lors de l'allocation des ressources que lors de la formation des procédures de prise de décision. De plus, cette étude met en lumière la nécessité de considérer la cohésion du groupe, plus particulièrement la cohésion des tâches lorsque différents projets sont assignés aux équipes de PAPD. Les coordonnateurs de projet obtiendront de meilleurs résultats en regroupant les individus qui démontrent un degré plus élevé de cohésion des tâches.

En outre, les résultats de notre travail, comme toute autre recherche en sciences sociales, doivent être considérés en ayant conscience de certaines limites.

D'abord, nous avons mené cette recherche dans le contexte sénégalais. Par conséquent, une attention particulière doit être portée quant à la généralisation des résultats. Enfin, les résultats de notre travail sont limités par la taille de l'échantillon. Par ailleurs, le présent travail appelle et ouvre la voie à un certain nombre de recherches futures. D'abord, en montrant la pertinence de considérer la cohésion d'équipe comme une variable médiatrice de la relation entre la justice organisationnelle et le succès des PAPD. Ensuite, il serait important d'étendre l'échantillon de cette présente recherche. Et enfin, compte tenu de l'importance des perceptions d'équité sur l'efficacité des équipes de projet, il nous semble nécessaire de faire une étude qualitative, pour mieux appréhender l'influence des perceptions de justice sur le succès des PAPD.

REFERENCES

- Adams, J. S. (1965), Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Akram, T., et al. (2019), The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*.
- Andrews, M. C., K. M. Kacmar, G. L. Blakely et N. S. Bucklew (2008), Group Cohesion as an Enhancement to the Justice–Affective Commitment Relationship. *Group & Organization Management*, 33:6, 736-755.
- Ambrose, M. L., et M. Schminke (2003), Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295.
- Bahli, B. et M. D. Büyükkurt (2005), Group Performance in Information Systems Project Groups: An Empirical Study, *Journal of Information Technology Education*, 4.
- Bakker, R. M., Boros, S., Kenis, P., et L. A. Oerlemans (2013), It's only temporary: Time frame and the dynamics of creative project teams. *British Journal of Management*, 24(3), 383–397.
- Baron, R.M. et 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: 6, 1173-1182.
- Bies, R. J., et J. S. Moag (1986), Interactional justice: Communication criteria of fairness. in B. Sheppard (éd.), *Research on negotiation in organizations*, 1(1), 43-55.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers. New York: Wiley, 352.
- Carron, A., W. Widmeyer et L. Brawley (1985), The Development of an Instrument to Assess Cohesion in Sport Teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Colquitt, J. A. (2001), On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure, *Journal of Applied Psychology*, 86:3, 386–400.
- Cropanzano, R., D. Rupp, C. Mohler et M. Schminke (2001), Three roads to organizational justice, in G. Ferris (éd.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Elsevier Science, 20, 1-113.
- Diallo, A. et D. Thuillier (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 D. Thuillie (2005), The success of international development projects, trust and communication: an african perspective. *International Journal of Project Management*. 23 (1), 237-252.
- Dobbins, G. et S. Zaccaro (1986), The effects of group cohesion and leader behavior on subordinate's satisfaction, *Group & Organization Management*, vol. II, 3, 203-219.
- Dvir, D., S. Lipovetsky, A. Shenhar et A. Tishler (1998). In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. *Research Policy*, 27, 915-935.
- Folger, R. et M.A. Konovsky (1989), Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Freeman, M. et P. Beale (1992), Measuring project success, *Project Management Journal*, 23:1, 8-17.
- Friedkin, N.E. (2004), Social cohesion, *Annual Review of Sociology*, 30, 409-425.

- Gauri S. Rai (2013), Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors?, *International Journal of Human Sciences*, 10:2, 260-284.
- Greenberg, J. (1993). « The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice », édition R. Cropanzano, « Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management », Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publisher, 79-103.
- Greenberg, J. (2010), Organizational Injustice as an Occupational Health Risk, *The Academy of Management Annals*, 4:1, 205-242.
- Guiu, C.G., F.A. Molero, M.M. Morales et J. A. Moriano (2015), Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams, *Psicothema 2015, Vol. 27, No. 1, 59-64*.
- Guo, C. (2009). The meaning and effects of organizational justice in a layoff situation: An indigenous chinese investigation. (Order No. 3379961, University of Massachusetts Amherst).
- Hayes A. F. (2013), Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based
- Ika L. A. (2009), Project Success as a Topic in Project Management Journals, *Project Management Journal*, 40:4, 6–19.
- Ika L. A., A. Diallo et 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. *Int. J. Proj. Manag.* 33, 1111–1123.
- 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. et J. Donnelly (2017). Success conditions for international development capacity building projects, *International Journal of Project Management*, 35(1), 44–63.
- Karkoulian, S., Assaker, G., et Hallak (2016), An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability, *Journal of Business Research*, 69, 1862–1867.
- Konovsky, M. A., et S.D. Pugh (1994), Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656-669.
- Leventhal, G. S. (1980), What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.) *Social exchange: Advances in theory and research*, 27–55.
- Mahajan, A. et P. Benson (2013), Organisational justice climate, social capital and firm performance. *Journal of Management Development*, 32 (7), 721–736.
- Meyer, M. et M. Ohana (2010), Justice interactionnelle, cohésion de groupe et comportements citoyens dans les entreprises sociales, *Revue de gestion des ressources humaines*, 75, 3-15.
- McFarlin, D. B. et P. D. Sweeney (1992), Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626–637.
- Moorman, R. H., G. L. Blakely et B. P. Niehoff (1998), Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?, *Academy of Management journal*, 41:3, 351-357.
- Moorman, R. H., et Z. S. Byrne (2005), How does organizational justice affect organizational citizenship behavior? In J. Greenberg & J. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*, 355-380.
- Mullen, B., et C. Copper (1994), The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210-227.

- Muller, R et J.R. Turner (2007), Matching the project Manager's Leadership Style to Project Type, *International Journal of Management*, 25, 21-32.
- Ndiaye, C. et S. Sané (2019), Comportements de citoyenneté organisationnelle et succès du projet d'aide publique au développement, rôle médiateur de l'interdépendance, *Revue Africaine De Management*, 4 :3, 140-160.
- Oh, J. R. (2013), he impact of organizational justice on career satisfaction of employees in the public sector of south korea. (Order No. 3567458, University of Minnesota). ProQuest Dissertations and Theses, 122.
- PMI : Project Management Institute, Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet - (guide PMBOK), Edition 2000
- Sané, S. (2014), Conceptualisation et dimensionnalité de l'apprentissage organisationnel : une étude exploratoire dans le contexte des équipes de projets d'aide publique au développement, *Revue africaine de gestion*, 5.
- Silva, M. R. et A. Caetano (2014), Organizational justice: What changes, what remains the same? *Journal of Organizational Change Management*, 27:1, 23–40.
- Swalhi, A., S. Zgoulli et M. Hofaidhllaoui (2017), The influence of organizational justice on job performance. *Journal of Management Development*, 36:4, 542–559.
- Sweeney, P. D et D. B. McFarlin (1993), Workers' evaluations of the "ends" and "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
- Tabachnick, B.G. et L. S. Fidell (2001), *Using Multivariate Statistics*. 4th Edition, Allyn and Bacon, Boston.
- Tam, W. W. (1998), An assessment of the relationships among organizational trust, organizational politics, and organizational justice, and their effects on merit pay outcomes in the malaysian public sector. (Order No. 9901142, The Pennsylvania State University). ProQuest Dissertations and Theses, 303-303.
- Tremblay, M. et P. Roussel (2001), Modelling the role of organizational justice: effects on satisfaction and unionization propensity of canadian managers, *International Journal of Human Resource Management*, 12:5, 717-737.
- Unterhitzenberger, C. et D. J. Bryde (2018), Organizational Justice, Project Performance and the Mediating Effects of Key Success Factors, *Project Management Journal*, 50:1, 14.
- Viswesvaran, C. et D.S. ones (2002), Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors, *Journal of Business Ethics*, 38:3, 193-203.
- Wech, B. A., W. Kevin, R. P. Mossholder, et N. Bennett (1998), Does Work Group Cohesiveness Affect Individuals' Performance and Organizational Commitment?: A Cross-Level Examination, *Small Group Research*, 29: 472.
- Wech, B. A., W. Kevin, R. P. Mossholder, et N. Bennett (1998), Does Work Group Cohesiveness Affect Individuals' Performance and Organizational Commitment?: A Cross-Level Examination, *Small Group Research*, 29: 472.
- Zehir, C. et G. Yildril (2015), The effect of organizational justice perception of employees on individual and firm performance in transformational leadership, *Journal of Global Strategic Management*, 9:2, 51-53.