

Leadership et succès des projets d'aide publique au développement : rôle médiateur de l'approche coopérative de résolution des conflits

ABO Pascaline Ola
Laboratoire SERGe
Université Gaston Berger
abolina1@yahoo.fr

SANE Seydou
Laboratoire SERGe
Université Gaston BERGER
seydou.sane@ugb.edu.sn

Résumé :

Dans cette recherche, nous étudions les effets des leaderships transformationnel et transactionnel sur le succès des projets d'aide publique au développement. Nous examinons, par ailleurs, le rôle médiateur de l'approche coopérative de résolution des conflits. L'étude s'alimente des données d'une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de convenance de cent onze (111) coordonnateurs de projets d'aide publique au développement au Bénin. Les hypothèses de recherche sont testées selon la Macro PROCESS de Hayes (2013a, 2013b) avec SPSS 21. Les résultats révèlent un effet direct et positif du leadership transformationnel sur le succès des projets. Par contre, le leadership transactionnel n'a pas d'effet direct significatif sur le succès des projets. Aussi, les résultats montrent que, contrairement au leadership transformationnel, le leadership transactionnel a un effet indirect positif et significatif sur le succès des projets d'aide publique au développement *via* l'approche coopérative de résolution des conflits. Toutefois, lorsque le leadership transactionnel est associé au leadership transformationnel, il réduit l'influence de ce dernier sur le succès des projets d'aide publique au développement.

Mots-clés : leadership transformationnel, leadership transactionnel, succès des projets d'aide publique au développement

Leadership et succès des projets d'aide publique au développement : rôle médiateur de l'approche coopérative de gestion des conflits

INTRODUCTION

L'aide publique au développement est administrée sous forme de projets et/ou programmes, (Crawford et Bryce, 2003 ; Tyssen et *al.*, 2014). Un projet d'aide publique au développement est exécuté par une équipe projet. Celle-ci, réalise des actions, avec les moyens techniques, financiers et humains dont elle dispose et qu'elle gère de manière autonome, pendant une durée prédéfinie, au profit d'une cible de bénéficiaires choisie dans un espace délimité et connu à l'avance. Aussi, l'équipe de projet est un système social temporaire composé d'individus interdépendants dont les comportements et des relations de pouvoir peuvent avoir un effet sur la réussite ou l'échec des projets d'aide (Bregeot, 1998). De ce fait, les facteurs managériaux et humains, dans ce contexte, deviennent plus que jamais importants dans l'explication du succès des projets d'aide publique au développement. Or, dans la recherche en management de projet, 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 comme les compétences sociales et managériales, les styles de leadership du gestionnaire de projet (Yakhchali et Farsani, 2013 ; Zhang et *al.*, 2011) quand bien même le comportement managérial du coordonnateur de projet peut conduire dans une certaine mesure à l'efficacité de l'équipe et plus spécifiquement au succès du projet (Geoghegan et Dulewicz, 2008). Cette recherche s'inscrit dans le cadre des travaux qui tentent de combler ce hiatus en examinant l'influence des leaderships transformationnel et transactionnel sur le succès des projets d'aide publique au développement. En effet, leadership dans le secteur public est différent de celui observé dans le secteur privé (Jacobsen, 2017).

Les recherches sur le leadership mettent plus l'accent sur le leadership transformationnel et le leadership transactionnel (Bass et Avolio, 1993 ; Vecchio et *al.*, 2008 ; Rowold et Rohmann, 2009 ; Tims et *al.*, 2011) et, à titre de comparaison, considèrent que le leadership transformationnel est celui qui produit le plus de résultats positifs. Cependant, il est défendu l'idée que l'usage exclusif d'un seul style de leadership peut se révéler insuffisant pour produire les résultats positifs escomptés (Avolio et Bass, 2002). Aussi, très peu de travaux de recherche ont examiné les mécanismes par lesquels les leaderships transformationnel et

transactionnel prédisent réellement le succès des projets d'aide publique au développement. En effet, la littérature en management de projet a quasiment ignoré la contribution du coordonnateur de projet à travers son style de leadership et ses compétences au succès des projets (Keegan et Den Hartog, 2004 ; Yang et *al.*, 2011 ; Turner et Müller, 2005).

De même, bien que la relation entre le style de leadership et le succès du projet semble établie (Thite, 2000; Cooke-Davies, 2002; Müller et Turner, 2007 ; Geoghegan et Dulewicz, 2008 ; Cserháti et Szabó, 2014), il n'en demeure pas moins qu'il existe des travaux de recherche qui révèlent l'absence de lien significatif entre le style de leadership du coordonnateur de projet et le succès du projet (Waldman et Atwater, 1994 et Keegan et Den Hartog, 2004). De ce fait, pour mieux expliquer les mécanismes par lesquels les styles de leadership affectent le succès des projets, il semble pertinent d'intégrer dans l'analyse l'action médiatrice d'autres variables (Gundersen et *al.*, 2012). Cela est une préoccupation majeure pour une meilleure compréhension de la relation entre les styles de leadership et le succès des projets (Bass et *al.*, 2003 ; Keegan et Den Hartog, 2004) ; Alper et *al.* (2000) ; Zhang et *al.*, 2011 ; Aga et *al.*, 2016).

L'équipe de projet d'aide publique au développement est considérée comme étant l'instrument du succès (Diallo et Thuillier, 2004). Elle est définie 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 (Diallo et Thuillier, 2005). De ce fait, il serait peu indiqué d'envisager une recherche sur la relation entre leadership du coordonnateur de projet et le succès du projet sans tenir compte de l'équipe de projet puisque le succès du projet proprement dit passe par une implication réelle des membres de l'équipe (Garel et *al.*, 2001). Celle-ci est un système social temporaire ; elle est aussi un lieu d'interactions humaines quotidiennes (Diallo et Thuillier, 2005). Ces interactions humaines génèrent souvent des conflits (Burrell et *al.*, 2014 ; Chen et *al.*, 2016). Ces derniers sont parfois nécessaires pour stimuler la créativité (Gonçalves et *al.*, 2016). D'ailleurs, selon le courant interactionniste de l'étude des conflits, ce n'est pas le conflit, en lui-même, qui peut avoir des conséquences négatives ou positives (Din et *al.*, 2014 ; Yang et *al.*, 2015) mais plutôt le choix de la bonne ou mauvaise modalité de résolution du conflit par des acteurs (Tjosvold et *al.*, 2006). Un choix qui dépend du style de leadership (Zhang et *al.*, 2011). Cependant, les travaux de recherche qui associent les styles de leaderships transformationnel, transactionnel

et l'approche coopérative de résolution des conflits dans l'explication du succès des projets d'aide au développement sont quasi absents ou rapidement circonscrits.

Par conséquent, l'objectif de cette recherche est d'évaluer, sur la base de la théorie de l'échange social, dans quelle mesure l'approche coopérative de résolution des conflits permet d'expliquer l'influence du leadership transactionnel sur le succès des projets d'aide publique au développement. La recherche s'alimente des données d'une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de convenance de 111 (cent onze) coordonnateurs de projets au Bénin. Dans un premier temps, le cadre théorique est présenté avant de formuler, dans un deuxième temps, des hypothèses de recherche et le modèle conceptuel sont exposés. Dans un troisième temps, la méthodologie retenue, mettant en œuvre une étude empirique est détaillée. Dans un quatrième temps, nous exposons et discutons les résultats obtenus à la suite des tests des hypothèses.

1. CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Cette section présente les fondements théoriques des quatre principaux concepts de la recherche, à savoir le succès du projet d'aide publique au développement, le leadership transformationnel, le leadership transactionnel et l'approche coopérative de résolution des conflits.

1.1. LE SUCCÈS DES PROJETS D'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT

La définition et la mesure du concept de succès échappent à tout consensus (Judgev et Müller, 2005 ; Andersen, 2006 ; Diallo et Thuillier, 2004). En effet, sa définition se fonde, souvent, sur la trilogie délai, budget et qualité. Celle-ci met en avant la capacité des gestionnaires de projet à contrôler le temps, les budgets et les ressources au cours du cycle de vie du projet (Higham et Stephenson, 2014). Toutefois, on peut avoir des projets livrés dans les délais, le budget et dans les spécifications requises qui sont finalement considérés comme des échecs. A l'opposé, on peut réaliser des projets en dépassement de délai et de coût qui sont perçus comme une réussite. La mesure de la performance des projets aux fins de contrôle (délai, coût, qualité) et le succès des projets sont deux choses différentes (De Wit, 1988). Ce dernier n'est pas seulement synonyme d'efficacité, il est aussi lié à la réalisation d'un but, des objectifs et des attentes du projet (Ika, 2004 ; Ika, 2009 ; Parfitt et Sanvido, 1993). Il découle de ce qui précède qu'il n'y a probablement pas de "*succès absolu* " mais plutôt des "*succès perçus*" (Baker et al., 1988). Le succès des projets devient alors une appréciation

subjective qui reflète les besoins de celui qui l'évalue (Baccarini, 1999). Ainsi, on peut penser que le succès des projets d'aide publique au développement ne requiert pas toujours la satisfaction de toutes les parties prenantes. Toutefois, sans risque de se tromper, on peut penser qu'un projet d'aide publique au développement réussi provoque un changement positif auprès des bénéficiaires. Ce changement peut être perceptible ou mesurable et avoir des effets positifs durables sur les bénéficiaires. En ce cas, nous définissons le succès d'un projet d'aide publique au développement comme " *un changement positif descriptible occasionné par le projet réalisé sous des contraintes de délai, de budget et de qualité et affectant durablement le bien-être des bénéficiaires*" (Sané, 2009).

1.2. LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL VS LEADERSHIP TRANSACTIONNEL

L'exercice du pouvoir pour influencer ses collaborateurs en vue de l'atteinte des objectifs de l'organisation ou du projet est ce qui caractérise le concept de leadership. C'est un processus permettant de soutenir les efforts individuels et collectifs en vue de l'atteinte des objectifs communs (Schermerhorn et *al.*, 2010). Un style de leadership est considéré comme un modèle perçu d'influence sur le comportement des autres individus (Zirgami et *al.*, 2004). Il existe plusieurs styles de leadership. Les styles de leadership transformationnel et transactionnel sont les deux plus importants (Woods and King, 2010). Ils sont complémentaires (Tyssen et *al.*, 2014). Le premier encourage le développement humain et l'interaction, favorise la motivation collective et les résultats, élève les aspirations des suiveurs en fonction de la vision du dirigeant. Le second est basé sur une reconnaissance des besoins et des désirs des suiveurs et la clarification de comment ces besoins et désirs peuvent être satisfaits en échange de la soumission des suiveurs (Avolio et *al.*, 1999, Bass, 1998, Yukl, 2002, Zerfass et *al.*, 2007). On peut, également, observer que le leadership transformationnel est l'extension du leadership transactionnel ; dans ce cas, ce n'est pas la transaction entre les dirigeants et les suiveurs qui importe, mais plutôt le processus qui permet à des suiveurs de devenir de véritables leaders (Spitzbart, 2013). C'est une internalisation des valeurs partagées qui guident les actions (Sashkin et Sashkin, 2003). De plus, il permet un véritable engagement et une véritable implication, ainsi que la définition d'objectifs plus ambitieux et la réalisation de meilleures performances (Spitzbart, 2013). Or, le leadership transactionnel, également, appelé l'échange dirigeant-suiveur est le cadre à partir duquel les dirigeants échangent des récompenses (salaire, promotion...) contre une bonne performance au travail ou une punition contre une mauvaise performance au travail (Spitzbart, 2013). Aussi, le

leadership transactionnel serait plus efficace dans un contexte prévisible et stable (Mathieu et *al.*, 2016), comme celui des projets des projets d'aide publique au développement où, quelque soit le bailleur de fonds, les processus transactionnels sont codifiés. De plus, leur conduite est axée sur les résultats et une reddition des comptes pour les bailleurs de fonds, les bénéficiaires du projet et les autres parties prenantes (Proulx et Brière, 2014). Toutefois, dans ce contexte, l'expérience tend à démontrer que les coordonnateurs de projets qui mettent l'accent sur les relations réussiraient mieux que ceux qui se focalisent strictement sur la tâche (Brière et *al.*, 2016).

1.3. L'APPROCHE COOPÉRATIVE DE GESTION DES CONFLITS

Le conflit intragroupe est défini comme une perception ou une rencontre d'incompatibilités de points de vue, d'intérêts, de personnalités entre deux ou plusieurs individus membres du groupe (Tjosvold, 2006). Il est une réalité toujours présente dans les groupes et peut très bien affecter les résultats (Jehn, 1995, 1997). Ainsi, trois grands courants caractérisent la recherche sur le conflit dans les organisations : le courant traditionnel, le courant comportemental et le courant interactionniste (Robbins, 1978). Le premier considère que l'on doit éviter le conflit puisqu'il n'a que des effets négatifs sur les résultats de l'organisation. Le deuxième postule qu'il est inévitable (*mais la perspective négative du conflit demeure*) et peut même être bénéfique au fonctionnement des organisations. Cela dépend de comment les acteurs impliqués réagissent face à la situation. Le troisième, celui dans lequel nous inscrivons notre approche du conflit dans les équipes de projets d'aide publique au développement, défend le caractère nécessaire du conflit pour stimuler la créativité, renforcer la confiance entre les membres de l'équipe, créer un cadre de travail approprié pour le bon fonctionnement de l'équipe et l'atteinte des objectifs communs. Ainsi, ce n'est pas le conflit en lui-même qui pose problème mais c'est la capacité des dirigeants à choisir ou non une modalité appropriée de résolution du conflit qui peut avoir des conséquences positives ou négatives sur les résultats de l'organisation (Din et *al.*, 2014 ; Yang et *al.*, 2015). Plus spécifiquement, une modalité de résolution du conflit est une *stratégie conçue pour minimiser les dysfonctionnements des conflits et de maximiser leur fonction constructive afin d'améliorer l'apprentissage et l'efficacité d'une organisation* (Rahim, 2000). Les modalités de résolution de conflits telles que la collaboration, la recherche de compromis et le renoncement qui sont qualifiées, généralement de modalités coopératives, améliorent la performance au travail. Par contre, les modalités telles que l'évitement et le forçant, appelées

modalités compétitives la détériorent (Rahim *et al.*, 2001). S'agissant la gestion des conflits par la coopération, elle est le fait que tous les acteurs se déplacent vers la réalisation des objectifs, reconnaissant que le succès de l'un favorise le succès de l'autre, avec une tendance à voir un conflit comme un problème mutuel qui doit conduire à un examen commun et une solution mutuelle (Chen *et al.*, 2005).

2. MODÈLE DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES

Nous présentons la justification des hypothèses avant de proposer une représentation graphique du modèle de recherche.

2.1. EFFETS DIRECTS DES LEADERSHIPS TRANSFORMATIONNEL ET TRANSACTIONNEL SUR LE SUCCÈS DES PROJETS D'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT

Plusieurs travaux antérieurs se sont focalisés sur le leadership transformationnel et ont mis en évidence son effet positif sur les variables de performance (Zhang, 2011 ; Schaubroeck *et al.*, 2007 ; Jung *et al.*, 2002 ; De Groot *et al.*, 2000). Plus spécifiquement, les styles de leadership garantissent le succès des projets dans le domaine des technologies de l'information ou des systèmes de l'information (Thite, 2000). Par contre, peu de travaux ont tenté d'apprécier le rôle du leadership transactionnel sur les résultats de l'équipe. Il produirait des effets positifs dans certains contextes (Higgs et Dulewicz, 2004 ; Müller et Turner, 2007 ; Müller et Turner, 2010). Aussi, la motivation intrinsèque et la reconnaissance qui sont souvent associées au leadership transactionnel peuvent se chevaucher avec le leadership transformationnel pour déboucher sur de bons résultats (Goodwin *et al.*, 2001). Ainsi, le leadership transactionnel et le leadership transformationnel influencent positivement la performance (Bass *et al.*, 2003). D'ailleurs, les chefs de projets adoptent un ou des styles de leadership pour atteindre les objectifs de leurs projets (Yang *et al.*, 2011).

Sur la base de ce qui précède, nous proposons les hypothèses qui suivent :

H1 : Le leadership transformationnel influence positivement le succès du projet

H2 : Le leadership transactionnel influence positivement mais faiblement le succès du projet.

H3 : L'interaction entre le leadership transformationnel et le leadership transactionnel influence positivement le succès des projets

2.2. EFFETS INDIRECTS DES LEADERSHIPS TRANSFORMATIONNEL ET TRANSACTIONNEL SUR LE SUCCÈS DES PROJETS D'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT

En référence à l'enquête exploratoire qualitative que nous avons menée, dans le cadre de ce

travail, l'approche coopérative de résolution des conflits est la modalité qui prédomine dans le contexte des projets d'aide publique au développement ; comme l'indique ce propos d'un coordonnateur de projet « ...parce que quand on dit une équipe ça sous-entend une bonne coopération. Si vous formez une équipe pour moi ça sous-entend que vous soyez soudés, quand une situation arrive que vous transcendiez ça ensemble afin de réussir ce que vous gérez. S'il n'y a pas ça et que chacun doit faire parler le respect des principes ça ne va pas marcher». <Files\Interviews\COORDO 9 A-A>. Aussi, les managers utilisent 20% ou plus de leur temps de travail journalier à gérer des conflits (Appelbaum, 1999) et les leaders transformationnels améliorent leur impact positif en favorisant un contexte social dans lequel les membres de l'équipe parviennent à gérer leurs conflits par la coopération (Zhang et al., 2011). De même, un leadership transactionnel dit de proximité utilisant la récompense contingence et la gestion par exception peut contribuer à rapprocher les membres de l'équipe et ainsi favoriser une approche coopérative de résolution des conflits (Dussault et al., 2017). Cette dernière favorise l'atteinte des objectifs mutuels (Tjosvold, 2006) et contribue positivement à la productivité au travail (Chen et al., 2005).

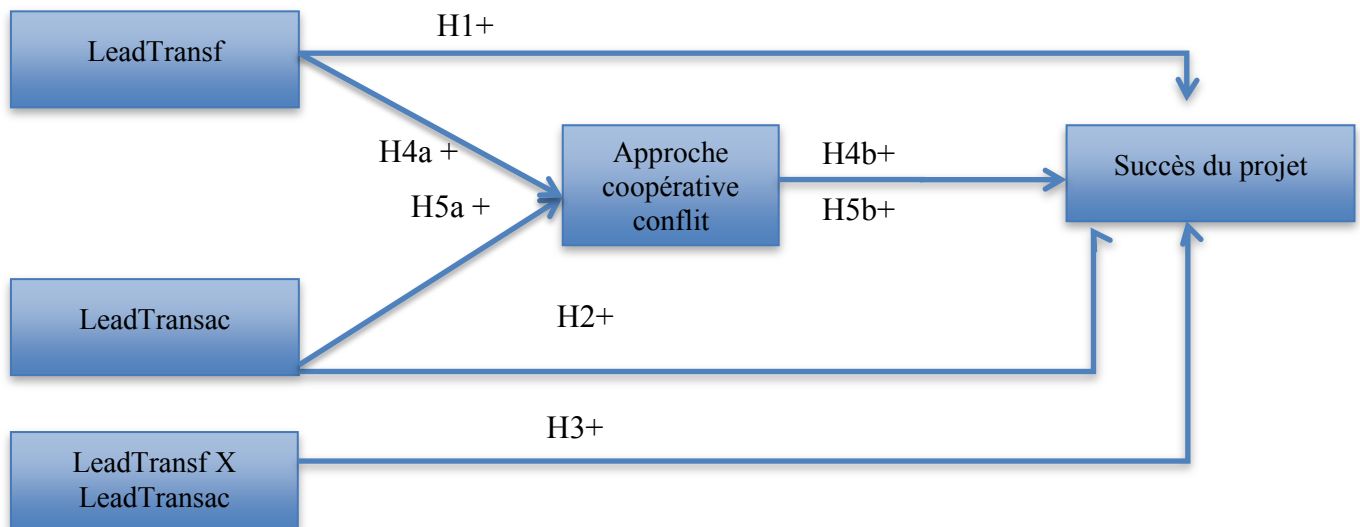
Nous postulons par conséquent les hypothèses suivantes :

H4 : *Le leadership transformationnel influence positivement l'adoption d'une approche coopérative de gestion des conflits (H4a) qui à son tour affecte positivement le succès du projet (H4b).*

H5 : *Le leadership transactionnel influence positivement l'adoption d'une approche coopérative de gestion des conflits (H5a) qui à son tour affecte positivement le succès du projet (H5b).*

La figure 1 donne une représentation graphique du modèle conceptuel proposé et les hypothèses. A la suite de la présentation des hypothèses de recherche et du modèle conceptuel nous exposons la méthodologie de recherche (collecte des données, mesure des variables, variables de contrôle).

Figure 1: Modèle conceptuel et hypothèses de recherche¹



3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Pour tester le modèle conceptuel proposé, une étude empirique a été réalisée auprès des coordonnateurs de projets. Les choix méthodologiques relatifs au recueil des données, à la mise en œuvre des instruments de mesure et aux méthodes d'analyse des données sont inspirés des travaux antérieurs.

3.1. COLLECTE DES DONNÉES ET DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

Pour cette étude, le cadre de recherche est constitué des coordonnateurs des équipes de projets d'aide publique au développement logés in situ, dans des Organisations Non Gouvernementales locales ou internationales et des structures étatiques qui exécutent des projets financés par des institutions bilatérales et multilatérales (*UE, PNUD, Helvetas Bénin, Coopération Suisse, Coopération Allemande, coopération Belge et Agence Française pour le Développement, UNICEF, USAID...*). Les données ont été recueillies par une enquête par questionnaire adressé aux coordonnateurs de projets évoluant dans divers secteurs tels que la santé, l'éducation, l'environnement, la sécurité alimentaire etc. Les répondants ont été sollicités à partir d'un carnet d'adresses constitué sur la base de notre réseau relationnel. En effet, un des auteurs évolue professionnellement dans le domaine des ONG depuis douze (12) années. Nous nous sommes appuyés sur une première base de contacts établie grâce à la collaboration des vingt (20) coordonnateurs ayant participé à la phase exploratoire qualitative de notre recherche. La population de notre étude étant indéfinie du fait de la nature

¹ LeadTransf= Leadership transformationnel; LeadTransac= Leadership transactionnel; Approche coopérative conflit= Approche coopérative de résolution des conflits; Succès du projet= Succès des projets d'aide publique au développement.

de l'étude, le choix des coordonnateurs a été fait de façon raisonnée. Par l'effet boule de neige, les questionnaires ont été adressés par divers canaux à savoir par voie électronique (plus de 50%), main à main, par voie téléphonique à travers une administration directe. Cette dernière technique a été employée pour les coordonnateurs relancés à plusieurs reprises et qui évoquent des problèmes de disponibilité criards mais avec la volonté de participer à l'étude. Il faut aussi souligner que l'avancée de la technologie a permis d'entrer en contact avec une dizaine de coordonnateur par WhatsApp qui est un réseau social relativement prisé ces dernières années. Les données ont été collectées entre mi- aout 2018 et mi-décembre 2018. Nous avons pris, également, le soin de préciser à l'intention des répondants au questionnaire qu'ils doivent considérer seulement un projet achevé au cours des cinq dernières années et classé comme projet réussi à partir des rapports d'évaluation ou un projet en cours mais évalué déjà à mi-parcours avec des résultats satisfaisants. Sur les 210 questionnaires distribués, 130 ont été complétés et retournés. Après avoir supprimé ceux contenant des données manquantes, nous nous sommes retrouvés avec 111 questionnaires entièrement renseignés, représentant un taux de réponse effectif de 52,85% dont 21,6% sont des femmes et 54,1% ont un âge compris entre 35 et 49 ans.

3.2. MESURE DES VARIABLES

Les instruments de mesure des construits ont été adaptés des travaux antérieurs en tenant compte des différentes définitions retenues dans ce travail pour chaque concept. Afin de nous rassurer de la validité faciale et de la validité de contenu, nous avons soumis notre questionnaire à un pré-test auprès de quinze (15) coordonnateurs selon la méthode de *debriefing*, ce qui a permis de reformuler et de contextualiser certaines questions. Les items de mesure des construits ont été évalués suivant une échelle de Likert à cinq (5) point allant de 1 « Désaccord total » à 5 « Accord total », pour tous les quatre concepts de la recherche.

L'échelle de mesure du succès de projet : le succès des projets a été rarement mesuré en contexte de projet d'aide au développement. Une poignée d'études s'y est intéressée parmi lesquelles les travaux de Diallo et Thuillier (2005) ; Ika (2011) ; Sané (2014). L'échelle de mesure du succès des projets d'aide publique au développement que nous avons retenue est celle proposée par Diallo et Thuillier. Elle est composée de (10 items). Celle-ci met en évidence une structure factorielle du succès des projets d'aide publique au développement articulée autour des dimensions suivantes : Gestion, Visibilité et Impact. Gestion : c'est le une dimensions qui correspond aux contraintes classiques de la gestion des projets (temps,

coût, qualité) auxquelles se greffe la satisfaction de l'institution qui finance le projet, en termes d'objectif. Aussi, elle correspond aux efforts que fait le coordonnateur pour se conformer à ce que l'on attend généralement d'un chef de projet et pour satisfaire l'institution multilatérale. Visibilité : cette dimension regroupe des éléments très spécifiques à l'environnement des projets d'aide publique au développement. Il s'agit du concept de valorisation tant du projet lui-même que de sa gestion. Un projet est aussi un outil de valorisation tant de l'action gouvernementale que du gestionnaire du projet. Impact : c'est une dimension qui regroupe un ensemble de préoccupations relatives aux résultats et aux effets du projet à moyen et à long terme. L'échelle présente des qualités psychométriques très intéressantes avec un *alpha de Cronbach* à 0,84.

L'échelle de mesure du leadership transformationnel : nous avons retenue celle de Aga et al. (2016) qui prend appui sur les travaux de Mehmood et Arif (2011) et Vinger et Cilliers (2006). Pour ces auteurs, la structure factorielle du leadership transformationnel semble avoir un accord général dans la littérature. En effet, elle s'articule autour de quatre dimensions (Bass et al, 2003): *influence idéalisée, stimulation intellectuelle, inspiration motivation, et considération individualisée*. L'influence idéalisée est un comportement qui suscite de fortes émotions chez les membres et les amène à une identification au leader. La motivation inspirée c'est lorsqu'un leader transmet une vision attrayante et inspirante aux membres et leur fournit des missions stimulantes et des attentes élevées. La stimulation intellectuelle est le comportement qui augmente la conscience des membres face aux problèmes à développer des approches innovantes et / ou créatives pour les résoudre. La considération individualisée c'est apporter soutien, encouragement et encadrement aux subordonnés (Avolio et al., 2004). L'échelle de mesure est composée globalement de treize (13) items et a été élaborée en lien avec le contexte des projets d'aide internationale. Également, elle présente des qualités psychométriques très satisfaisantes avec un *alpha de Cronbach* de 0,894.

L'échelle de mesure du leadership transactionnel : elle s'inspire des échelles de Bass et al. (2003) et de Arif et Mehmood (2011). En effet, cette échelle tient compte des différentes critiques et limites observées par des auteurs comme : Antonokis et al.(2003) ; Hinkin et Schriesheim (2008). Elle est composée de neuf (9) items qui met en évidence une structure factorielle du leadership transactionnel articulée autour de trois dimensions : *la récompense conditionnelle, la gestion par exception active et la gestion par exception passive*. La récompense conditionnelle (opérations constructives) aborde les comportements du leader

axés sur la clarification des exigences de rôle et de tâches en fournissant aux subordonnés des récompenses matérielles ou psychologiques relatives à l'accomplissement des obligations contractuelles; la gestion par exception active (opérations correctives actives) concerne la vigilance active d'un leader dont l'objectif est de garantir le respect des normes et la gestion passive par exception (les transactions correctives passives) c'est le cas où le chef n'intervient que lorsque les erreurs ont déjà été commises (Antonakis et *al.*, 2003)

L'échelle de mesure de l'approche coopérative de gestion des conflits : nous avons choisi l'échelle de mesure validée par Zhang et *al.*(2011) qui se sont d'ailleurs beaucoup plus inspirés des échelles précédemment développées par Alper et *al.*(2000) pour mesurer les approches de gestion des conflits dans des équipes autogérées aux États-Unis. Ces échelles ont été développées à partir d'une série d'études expérimentales et ont été examinées avec des preuves solides de fiabilité et de validité. La sous-échelle de l'approche coopérative comprend cinq (5) items de mesure qui mettent l'accent sur les objectifs mutuels, la compréhension des points de vue de chacun, l'orientation vers les avantages, et en intégrant différentes positions pour trouver une solution qui soit bonne pour tous. Elle présente des qualités psychométriques très satisfaisantes (*Alpha de Cronbach est de 0,9*)

Variables de contrôle : nous avons principalement trois variables de contrôle: *le niveau d'éducation, la taille de l'équipe de projet et l'expérience du gestionnaire*. Ces variables sont susceptibles d'influencer le succès du projet et peuvent donc être retenues comme variables de contrôle (Aga et *al.*, 2016 ; Zhang et *al.*, 2011). Le niveau d'éducation en tant que variable continue a été mesurée selon les degrés d'étude généralement admis conformément au système éducatif en vigueur au Bénin; l'expérience en tant que variable continue est mesurée par les années d'expérience en tant que chef de projet et la taille de l'équipe de projet en tant que variable continue mesurée par l'effectif de l'équipe.

4. PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Pour examiner le modèle de mesure et le modèle de structure, nous avons retenu d'une part, la méthode d'analyse en composante principale (ACP) pour s'assurer du niveau de fiabilité et de validité de nos instruments de mesure et d'autre part, la méthode de la Macro PROCESS pour le test des hypothèses de recherche. Celle-ci offre l'avantage de permettre l'analyse d'un nombre important de modèles avec la possibilité d'avoir jusqu'à dix (10) variables

médiatrices et quatre (04) variables modératrices dans un même modèle (Hayes, 2013a, 2013b ; Borau *et al.*, 2015).

4.1. RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE LA QUALITÉ DES INSTRUMENTS DE MESURE.

Des analyses préliminaires ont permis de s'assurer de l'absence de valeurs manquantes, de valeurs extrêmes susceptibles de créer des biais lors des estimations et des problèmes de non normalité sévère. Afin de vérifier la validité et la fiabilité des instruments de mesures utilisés, des analyses factorielles exploratoires par une ACP ont été réalisées sur la base de 111 observations. Cette phase exploratoire a permis d'épurer la liste des items initiaux. Nous avons donc retenu les items qui sont suffisamment corrélés à leur facteur, compte tenu de la taille de l'échantillon, sans être significativement reliés à d'autres facteurs et qui présentent des communalités satisfaisantes supérieures à 0,5 (Diallo et Thuillier, 2005 ; Hair *et al.*, 2010). Ainsi, le **tableau 1** indique que les structures factorielles retenues permettent d'avoir un pourcentage correct de variance expliquée >60% (Hair *et al.*, 2010). Enfin, la valeur des alphas de Cronbach $\alpha > 0,7$ (Diallo *et al.*, 2015) indique une bonne cohérence interne de chacune des échelles.

Tableau 1: Résultats des analyses ACP

Construits	Nombre items après ACP	Alpha Cronbach	Test de Bartlett	L'indicateur KMO	Variance expliquée (%)
Succès de projet	7	0,76	0,000	0,753	71,91
Leadership transformationnel	8	0,73	0,000	0,684	64,008
Leadership transactionnel	8	0,69	0,000	0,667	66,554
Approche Coopérative	4	0,79	0,000	0,764	63,08

Source : Auteurs

4.2. RÉSULTATS DU TEST DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Après avoir présenté la validité et la fiabilité des échelles, nous rapportons les résultats issus de l'application de la Macro Process. Dans un premier temps, les principaux résultats relatifs aux effets directs des leaderships transformationnel et transactionnel sur le succès sont présentés et discutés. Dans un second temps, ceux relatifs aux effets indirects de ces mêmes variables indépendantes sur le succès des projets d'aide publique au développement sont, également, présentés et discutés.

4.2.1. Résultats effets directs des leaderships transformationnel et transactionnel sur le succès des projets d'aide publique au développement

L'examen des résultats du tableau 2 révèle que le leadership transformationnel a une influence positive et directe sur le succès des projets d'aide publique au développement ($t = 5,52 ; p = 0,00 < 0,01$) alors que le leadership transactionnel n'a pas d'effet direct et positif sur celui-ci ($t = -0,11 ; p = 0,91 > 0,05$). Également, l'interaction entre le leadership transformationnel et le leadership transactionnel a un effet direct et positif sur le succès des projets d'aide publique au développement ($t = 2,15 ; p = 0,03 < 0,05$). Cet effet est d'une intensité moindre comparé à celui qu'exerce le leadership transformationnel sur le succès ($0,44 < 0,63$). Il en découle que, dans le contexte des projets d'aide publique au développement, le leadership transactionnel en plus de n'avoir aucune influence directe positive et significative sur le succès des projets, réduit celle du leadership transformationnel sur ce dernier. Ces résultats soutiennent les hypothèses **H1 et H3** de notre recherche alors qu'ils nous permettent de rejeter l'hypothèse **H2**. Aussi, en s'inscrivant dans la suite des travaux de recherche qui ont examiné des relations entre les leaderships transformationnel, transactionnel et les variables dépendantes comme la performance ou le succès (Bass et al., 2003); nos résultats soutiennent que le leadership transformationnel reste le style le plus approprié, le plus en vue, ayant donc des effets positifs sur le succès (Geyer et Steyer, 1998 ; Lowe et al., 1996 ; DeGroot et al., 2000 ; Yang et al., 2010). Ils confirment les propos de Brière et al. (2016) pour qui, dans le contexte des projets d'aide publique au développement, un leadership axé sur les relations produirait plus de résultats positifs qu'un leadership axé exclusivement sur la tâche. Cependant, ils sont contraires à ce que Waldman et Atwater (1994) ainsi que Keegan et Den Hartog (2004) ont trouvé dans leurs études.

Tableau 2 : Effet direct leadership transformationnel et leadership transactionnel sur le succès des projets

Variable dépendante: Succès du projet						
Modèle de Synthèse						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
,52	,27	,19	13,42	3,00	107,00	,00
Modèle						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,23	,04	94,50	,00	4,14	4,31
TransFor	,63	,11	5,52	,00	,40	,86
TransACL	-,01	,08	-,11	,91	-,16	,14
Int_1	,44	,21	2,15	,03	,03	,85
<i>Int_1: TransFor x TransACL</i>						

4.2.2. Résultats de l'effet indirect du leadership transformationnel sur le succès des projets d'aide publique au développement.

Nos résultats du tableau 3 montrent que le leadership transformationnel favorise directement l'adoption d'une approche coopérative de résolution des conflits ($t= 3,75$; $p= 0,00 < 0,05$) Cependant, son effet indirect sur le succès des projets *via* l'approche coopérative de résolution des conflits n'est pas significatif. En effet, l'intervalle de confiance de 95% inclue le zéro (**-0,06 à 0,14**). Par conséquent, l'hypothèse **H4 (H4a x H4b)** de notre recherche est rejetée.

Ces résultats convergent avec ceux de Zhang et al. (2011) qui encouragent l'adoption du style transformationnel très bénéfique pour des comportements positifs au sein de l'équipe. Ils convergent également, avec ceux de Lim et Ployhart (2004) qui révèlent que ce style de leadership favorise la coopération entre les membres de l'équipe les conduisant à transcender leur intérêt pour le bien de l'équipe. Il apparaît que l'approche relationnelle, dans la conduite des projets d'aide publique au développement, produit des résultats très intéressants. Or, dans le contexte de ces projets, les processus transactionnels sont très codifiés afin garantir une meilleure efficacité et, cela quel que soit le bailleur de fonds finançant le projet.

Tableau3 : Effet indirect du leadership transformationnel sur le succès des projets

Variable dépendante: Approche coopérative de resolution des conflits						
Modèle de synthèse						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
,34	,11	,38	14,10	1,00	109,00	,00
Modèle						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,63	,67	2,43	,02	,30	2,96
TransFor	,57	,15	3,75	,00	,27	,87
Variable dépendante: Succès du projet						
Modèle de synthèse						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
,49	,24	,19	34,80	1,00	109,00	,00
Effet total du leadership transformationnel sur le succès du projet						
Effet	se	t	p	LLCI	ULCI	
,63	,11	5,90	,00	,42	,85	
Effet indirect du leadership transformationnel sur le succès du projet						
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
Approche	,04	,05	-,06	,14		

4.2.3. Résultats de l'effet indirect du leadership transactionnel sur le succès des projets d'aide publique au développement.

Les résultats, dans le tableau 4, montrent que l'effet total du leadership transactionnel sur le succès des projets est significatif au seuil de 10% ($t= 1,95 > 1,65$; $p=0,05 < 0,010$). Aussi, l'effet indirect du leadership transactionnel sur le succès des projets est positif et significatif. En effet, l'intervalle de confiance n'inclue pas le zéro (**0,01 à 0,09**). Donc l'hypothèse **H5 (H5a x H5b)** de la recherche est validée.

Nos résultats sont singuliers en ce sens qu'ils établissent d'une part, une relation directe entre le leadership transactionnel et l'approche coopérative de gestion des conflits et d'autre part, ils mettent en évidence celle indirecte entre ce style de leadership et le succès par le biais de cette dernière. Cependant, certains auteurs ont reconnu que le leadership transactionnel à travers sa dimension récompense conditionnelle a des effets positifs sur l'engagement des subordonnées, la satisfaction et la performance, autrement dit sur les comportements (Bycio et al., 1995 ; Goodwin et al., 2001). L'aspect transactionnel qui caractérise les projets d'aide publique au développement (Diallo et Thuillier, 2005) laissait imaginer que l'adoption de ce style par les coordonnateurs de projets produirait des effets positifs sur les succès des projets. Il n'impacte positivement le succès des projets que lorsqu'il est associé aux aspects relationnels. Ainsi, on peut penser que lorsque le coordonnateur et les membres de l'équipe de projet s'accordent relativement bien sur une base de récompense conditionnelle, en passant par l'établissement d'attentes réciproques et des objectifs de base, alors, il y a des chances de favoriser la réussite du projet. Ces résultats, à l'instar de ceux d'Aga et al. (2016), nous permettent de répondre positivement à l'appel de Turner et Müller (2005), qui ont souligné que la littérature sur la gestion de projet n'a pas accordé suffisamment d'attention au rôle du style de leadership des chefs de projet.

Tableau4 : Effet indirect du leadership transactionnel sur le succès des projets

Variable dépendante: Approche coopérative de résolution des conflits						
Modèle de synthèse						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
,20	,04	,42	4,36	1,00	109,00	,04
Modèle de régression						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,48	,32	10,91	,00	2,85	4,12
TransACL	,22	,11	2,09	,04	,01	,43
Variable dépendante: Succès du projet						
Model Synthèse						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
,18	,03	,25	3,81	1,00	109,00	,05
Effet total du leadership transactionnel sur le succès du projet						
Effet	se	t	p	LLCI	ULCI	
,16	,08	1,95	,05	,001	,32	
Effet indirect du leadership transactionnel sur le succès du projet.						
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
Approche	,04	,03	,001	,09		

4.2.4. L'effet des variables de contrôle

Les résultats consignés dans le tableau 5 suivant montrent qu'aucune des trois variables de contrôle retenues (*taille de l'équipe de projet, expérience du gestionnaire et niveau d'instruction du gestionnaire*) n'a d'effet significatif sur le succès des projets (*toutes les p-values sont supérieures à 0,05*).

Ces résultats convergent avec les travaux d'Aga et al. (2016) qui n'ont trouvé aucun lien entre ces variables et le succès. Or compte tenu des caractéristiques des projets d'aide internationale et des exigences lors des recrutements, les conditions en termes d'expériences professionnelles et de niveau d'instruction du gestionnaires sont rigoureusement observées à tel enseigne que l'on émettrait, sans équivoque aucune, qu'elles sont liées au succès du projet.

Tableau5 : Effets des variables de contrôle sur le succès des projets

<i>Covariates:</i>						
<i>Niv_etu Exp_gest Taill_eq</i>						
<i>Variable dépendante: succès du projet</i>						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
,5352	,2865	,1900	6,9597	6,0000	104,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,0699	,2922	13,9286	,0000	3,4905	4,6494
Niv_etu	,0451	,0419	1,0770	,2840	-,0379	,1281
Exp_gest	,0164	,0370	,4426	,6590	-,0570	,0898
Taill_eq	-,0620	,0726	-,8546	,3947	-,2060	,0819

CONCLUSION

L'objectif principal de cette étude était d'examiner les mécanismes par lesquels les styles de leadership transformationnel et transactionnel influencent le succès des projets. À la suite de la mise en œuvre d'une méthodologie appropriée, nos principaux résultats montrent que, dans le contexte des projets d'aide publique au développement, l'approche relationnelle (*le leadership transformationnel*) produit plus de résultats positifs que l'approche transactionnelle (*leadership transactionnel*). Cette approche transactionnelle ne produit un effet positif sur le succès des projets que lorsqu'elle s'appuie sur une approche coopérative de résolution des conflits. Par ailleurs, lorsqu'elle est associée au leadership transformationnel, elle réduit son influence positive sur le succès des projets. De tels résultats, d'un point de vue théorique, soutiennent l'importance du style de leadership transformationnel et, par extension, celle de l'approche relationnelle dans l'obtention des performances. Cependant, ils contredisent les résultats des travaux qui considèrent que l'on obtiendrait plus de résultats positifs en combinant les deux styles transformationnel et transactionnel. D'un point de vue managérial, ces résultats interpellent toutes les parties prenantes sur le fait qu'il est beaucoup plus intéressant de promouvoir une approche relationnelle dans la conduite des projets d'aide publique au développement. En conséquence, il semble nécessaire de promouvoir davantage des coordonnateurs de projets de type transformationnel via des programmes de sélection et de développement de compétences basé sur du leadership comme l'ont indiqué les travaux antérieurs. Egalement, le recours excessif à la documentation et aux indicateurs ne doit se faire au détriment de la valorisation des pratiques de travail et des relations professionnelles. Une des limites de cette étude pourrait résider dans le risque de biais de variance commune attribuable au fait que les données ont été collectées auprès d'une seule source (*les*

coordonnateurs). Les recherches futures pourraient examiner le rôle d'autres variables d'équipe telles que la confiance groupale et/ou les comportements de citoyenneté d'équipe. Également, elles pourraient intégrer, dans l'analyse, le contexte socioculturel.

RÉFÉRENCES

- Aga, D.A., N. Noorderhaven et B. Vallejo (2016), Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building, *International Journal of Project Management*, 34 806–818.
- Alper S., D. Tjosvold, and K. Low (2000), Conflict management, efficacy and performance in organization teams. *Personnel psychology*, 53.
- Andersen, E. S (2006), Toward a project management theory for renewal projects, *Project Management Institute*. 37(4) 15-30.
- Antonakis, J., B. J. Avolio et N. Sivasubramaniam, (2003), Context and leadership: An examination of the nine-factor full range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The leadership quarterly*, 14, 261-295.
- Appelbaum, S. H., C. Abdallah, and B. T. Shapiro (1999). The self-directed team : A conflict resolution. *Team Performance Management*, 5 (2) 1999, pp. 60-77.
- Arif, M. I., Z. Mehmood, (2011). Leadership and HRM: evaluating new leadership styles for effective human resource management. *International Journal. Volunteers Nonprofit Org*, 2 (15), 236–243.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17, 337-342.
- Avolio, B. J, B. M. Bass, et D.I. Jung (1999). Re-examing the components of transformationnel and transactionnel leadership using the multifactor leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 7,441-462.
- Avolio, B. J., and B. M. Bass, (2002). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Baccarini D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4):25-32.
- Baker, N. B., C. D. Murphy, and D. Fisher (1988), Factors affecting project success. In D. I. Cleland & W. R. King (Eds.), *Project management handbook*, pp. 669–685). New York, NY: Van Nostrand Reinhold.
- Bass, B.M. and B. I. Avolio (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quaterly*,17, 112-122.

- Bass, B. M., D. I. Jung, B. I. Avolio et Y. Berson (2003), Predicting Unit performance by assessing transformational and transactional. *Journal of applied Psychology*, 88 (2) 207-218.
- Borau, S., A. El Akremi, L. Elgaaied-Gambier, L. Hamdi-Kidar et C. Ranchoux, (2015). L'analyse des effets de médiation modérée : Application en marketing. *Recherche et Application en Marketing*, 1-44.
- Braun, S., C. Peus S. Weisweiler, et D. Frey (2013), Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: a multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, 24 (1), 270–283
- Bregeot, G. (1998). Projets de développement et société locale en Afrique subsaharienne Approche socio-historique à partir de l'exemple guinéen. *Institut National Agronomique de Paris-Grignon*, Paris.
- Burrell, N., M. Allen B. Mae, et R. Preiss (2014), *Management interpersonnel Conflict : Advanced theory Meta-analysis*. New York. Routledge.
- Bycio, P., R. D. Hackett et J. S. Allen (1995), Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468–478.
- Chen, A.S., Y.-h. Hou, and I.-h. Wu, (2016). Handling conflict at work – the impact of active and agreeable conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, 27(1): p. 50-61.
- Chen, G., C. Liu et D. Tjosvold (2005), Conflict management of effective top management teams and innovation in China. *Journal of management studies*, 42 (2) 022-2380.
- Cooke-Davies, T. (2002). The 'real' success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20, 185–190.
- Crawford, P. et P. Bryce (2003), Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International journal of project management*, 21 (1), p. 363-373.
- Cserhádi, G. et L. Szabó (2014). The relationship between success criteria and success factors in organizational event projects. *International journal of project management*, (32), 613-624.
- DeGroot, T., D. S. Kiker, and T. C. Cross, (2000), A meta analysis to review organizational outcomes relate to charismatic leadership. *Canadian Journal of administrative science*, 17 (84) ABI/Infform Global, Pg.356.
- De Wit, A. (1988), Measurement of project success. *Project Management Journal*, Vol. 6 No. 3, pp. 164-70.

- 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. Thuillier, (2005), The success of international development projects, trust and communication: an african perspective. *International Journal of Project Management*, 23 (1), 237-252.
- Diallo, F.M, F. Diop-Sall, E. Leroux et P. Valette-Forence (2015), Comportement responsable des touristes : le rôle de l'engagement social. *Recherche et Application en Marketing*, 1-21.
- Din, S., Z. Bibi, J. Karim et M. S. Khan (2014), Don't blame conflict for the adverse consequences: a study in conflict management. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 34(1), 243-254
- Fiol, C. M., Harris, D., R. J. House (1999), Charismatic leadership: strategies for effecting social change. *Leadership Quarterly*, 10 (3), 449–482.
- Garel, G., V. Giard, et C. Midler (2001), *Management de projet et gestion des ressources humaines*. Papiers de Recherche GREGOR, <http://panoramix.univ-paris1.fr/GREGOR/>.
- Goodwin, V. L., J. C. Wofford et J. L. Whittington (2001), A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 759–774.
- Gonçalves, G., M. Reis, C. Sousa, J. Santos, A. Orgambídez-Ramos et P. Scott (2016), Cultural intelligence and conflict management styles. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 24 Issue : 4, pp. 725-742.
- Gundersen, G., B. T. Hellesøy, et S. Raeder (2012), Leading international project teams the effectiveness of transformational leadership in dynamic work environments. *Journal. Leadership. Organizational. Studies*, 19 (1), 46–57.
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin et R. E. Anderson (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7 ed. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Hayes, A. F. (2013a), *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis – A regression based approach*. New York: Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2013b). *PROCESS: a versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*. Manuscrit soumis pour publication. <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>.

- Hinkin, T. R., C. A. Schriesheim, (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Leadership. Quarterly*, 19 (5), 501–513.
- Geoghegan, L. and V. Dulewicz, (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success? *Project Management Journal*, 39(4), 58-67.
- Geyer, A. L. J., et J. M. Steyrer (1998), Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 397–420.
- Higham, A and P. Stephenson (2014), Identifying project success criteria for UK social housing asset management schemes *In: Raiden, A B and Aboagye-Nimo, E (Eds) Procs 30th Annual ARCOM Conference, 1-3 September 2014, Portsmouth, UK, Association of Researchers in Construction Management*, 33-42.
- Higgs, M. J., S. V. Dulewicz (2004), Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles. *Selection and Development Review*, 20 (2), 7–12.
- Howell, J. and B. J. Avolio (1993). Transformational, transactional leadership, locus of control support for innovation : Key predictor of consolidated-Business- Unit performance. *Journal of applied Psychology*, 78 (6) 891-902.
- Ika, L. A., (2005). La gestion des projets d'aide au développement : historique, bilan et perspective, *Perspective afrique*, Vol. 1, No. 2, pp. 128-153.
- Ika, L. A. (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40, 4, 6-19.
- Ika, L. A. (2004). Analyse de la valeur acquise en contexte d'interdépendance des chemins : une avenue à explorer. In Actes du Congrès de l'Association Canadienne des Sciences Administratives (ASAC), Recherche opérationnelle, Québec, Canada.
- Ika, L.A. (2011). *Les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement* (Thèse de Doctorat). Université du Québec à Montréal.
- Lim, B.-C. and R. E. Ployhart (2004), 'Transformational leadership: relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts'. *Journal of Applied Psychology*, 89, 610–21.
- Lowe, K. B., K. G. Kroeck, et N. Sivasubramaniam (1996), Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-415. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2).

- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intergroup conflict, *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42 (3), 530-557.
- Jung, D.I. and J. J. Sosik (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research*, 33 (3),313-336.
- Keegan, A. E., et D. N. Den Hartog (2004). Transformational Leadership in a Project Based Environment: a Comparative Study of the Leadership Styles of Project Managers and Line Managers. *International Journal of Project Management*, 22(8), 609–618.
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of R&D project groups. *Journal of Management*, 18 (3), 489–501.
- Müller, R., J. R. Turner (2007), Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25 (1), 21–32.
- Müller, R. and J. R. Turner (2010), Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28 437–448.
- Parfitt, M. et V. Sanvido, (1993). Checklist of critical success factors for building projects. *Journal of Management in Engineering*, 9 (3), 243–249.
- Pellerin, S. et J. Cloutier (2017), L’effet des récompenses sur l’état de santé psychologique des travailleurs : les mécanismes sous-jacents. *Revue canadienne des sciences de l’administration*, Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/CJAS.1462.
- Proulx, D. et S. Brière (2014), Caractéristiques et succès des projets de développement international : Que peuvent nous apprendre les gestionnaires d'ONG?, *Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement*, 35:2, 249-264, DOI: 10.1080/02255189.2014.900478
- Rahim M. A (2000). Empirical studies on managing conflict. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 11 Issue: 1, pp.5-8, <https://doi.org/10.1108/eb022832>.
- Rahim M. A., D. Antonioni et C. Psenicka (2001), A structural equations model of leader power, subordinates styles of handling conflict, and job performance, *International Journal of Conflict Management*, Vol.12 Issue : 3, pp 191-211.<https://doi.org/10.1108/eb022855>.

- Robbins, S. P. (1978). Conflict management and conflict resolution are note synonymous terms. *California Management Review*, 21 (2), 67-75.
- Rowold, J. et A. Rohmann (2009), Transformational and transactional leadership styles, followers' positive and negative emotions, and performance in German nonprofit orchestras. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(1): 41–59.
- 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*, N° 5 –NS.
- Sashkin, M. et M. G. Sashkin, (2003). *Leadership that matters: the critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Schaubroeck, J., S. K. Lam, et S. E. Cha, (2007). Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4) 1020–1030.
- Spitzbart, I. (2013). The impact of transactional versus transformational leadership on job satisfaction in the hotel industry. *Research in Hospitality Management*, 3:1, 69-76, DOI: 10.1080/22243534.2013.11828305.
- Tims, M., A. B. Bakker, et D. Xanthopoulou, (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1): 121–131.
- Tjosvold, D. (2006). Special commentary Defining conflict and making choices about its management lighting the dark side of organizational life. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 17 No. 2, 2006 pp. 87-95.
- Tjosvold, D., S. K. Law, et H. Sun, (2006). Effectiveness of chinese teams : the role of conflict types and conflict management approaches. *Management and organization Review*, 2 :2, 231-252.
- Thite, M., (2000). Leadership styles in information technology projects. *International Journal of Project Management*, 18 235–241.
- Turner, J.R. et R. Muller (2005) The project manager's leadership style as a success factor on project : Aa literature review. *Project management Institute*, 36 (1) 49-61.
- Tyssen, A.K., A. Wald, et P. Spieth (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 32 365 – 375.

- Vecchio, R. P, J. E. Justin, et C. L. Pearce (2008). The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81: 71–82.
- Vinger, G. et F. Cilliers (2006). Effective transformational leadership behaviours for managing change. *SA Journal. Human. Resources. Management*, 4 (2), 1–9.
- Waldman, D. A. et L. E. Atwater (1994). The nature of effective leadership and championing processes at different levels in a R&D hierarchy. *The Journal of High Technology Management Research*, 5 (2), 233–245.
- Woods, R. H, J. Z. King (2010). *Leadership and management in the hospitality industry*. Lansing, Michigan: Educational Institute, American Hotel and Lodging Association.
- Yakhchali, S., and H. H. Farsani (2013). *Do Different Project Categories Need Different Leadership Styles?* , 2nd International Conference on Management, Behavioral Sciences and Economics Issues (ICMBSE'2013), March 17-18, Dubai (UAE).
- Yang, L. R., C. F. Huang, and K. S. Wu (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29, 258-267.
- Yang, L. R., J. H. Chen, and X. L. Wang (2015) Assessing the effect of requirement definition and management on performance outcomes: role of interpersonal conflict, product advantage and project type. *International Journal of Project Management*, Vol. 33 No. 1, pp. 67-80-
- Yukl, G.A., (1999) An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285–305.
- Zerfass, A. et S. Huck (2007). Innovation, communication and leadership : New developments in strategic communication. *International of strategic communication*, 1 (2), 107-122.
- Zhang X., Q. Cao and D. Tjosvold (2011). Linking transformational leadership and team performance : a conflict management approach. *Journal of management studies*, 48 :7.
- Zirgami, D, K. Blanchard, M. O'Connor, C. Edeburn. (2004). *The leader within: learning enough about yourself to lead others*. Upper Saddle River: Prentice Hall.