

L'effet du leadership humble sur le succès des projets de développement international : le rôle médiateur de l'apprentissage organisationnel

Kesner REMY

Université Gaston Berger de Saint-Louis

remy.kesner@ugb.edu.sn

Seydou SANE

Université Gaston Berger de Saint-Louis

Seydou.sane@ugb.edu.sn

Résumé :

L'objectif de cette recherche est d'évaluer, sur la base de la théorie de conservation des ressources, l'influence du leadership humble sur le succès des projets de développement international. Par ailleurs, nous examinons le rôle médiateur de l'apprentissage organisationnel sur cette relation. Jusqu'à présent, si chacun de ces concepts a engendré une littérature abondante dans d'autres domaines de recherches, force de constater ces concepts ont rarement été associés au sein d'un même et seul modèle. L'échantillon de convenance est de 80 coordonnateurs de projet de développement international au Sénégal. La méthode d'équations structurelles basée sur la variance, suivant l'approche des moindres carrés partiels (PLS) a été utilisée pour tester les hypothèses de recherche. Les résultats montrent que le leadership humble a une influence directe et positive sur le succès des projets. De même, le leadership humble a une influence positive sur l'apprentissage organisationnel. Enfin, l'apprentissage organisationnel médiate la relation entre le leadership humble et le succès des projets.

Mots-clés : Projets de développement international, Succès des projets, leadership humble, apprentissage organisationnel.

L'effet du leadership humble sur le succès des projets de développement international : le rôle médiateur de l'apprentissage organisationnel

INTRODUCTION

Depuis plusieurs décennies, les projets d'aide publique au développement sont devenus l'un des piliers de l'aide aux pays en développement particulièrement ceux de l'Afrique (Goloni et al., 2015). D'après un rapport de la banque Mondiale 19 000 milliards de dollars américains, sont dépensés chaque année dans le cadre des projets de développement afin d'améliorer les conditions de vie des populations (Ika et al., 2020). En général, les grands moyens sont déployés afin de promouvoir des progrès économiques et sociaux de leurs populations (Ribeiro, 2015). Ces projets sont le plus souvent se traduisent, par des actions et des activités de formulations, d'instructions et la mise en œuvre des projets et programmes par les gouvernements publiques, ils ont bénéficiés souvent l'appui des partenaires internationaux (Ribeiro, 2015). L'aide au développement est fournie sous diverses formes, par des prêts remboursables ou des dons non remboursables, par les bailleurs multilatéraux, bilatéraux et les ONG. Ainsi, plusieurs secteurs d'activité en bénéficient tels que : le secteur d'énergie, eau et assainissement environnement, éducation, santé, agriculture, gouvernance, etc. (Ika et Donnelly, 2017, Diallo et Thuillier, 2004,2005). Les projets ont pour objectifs principale de diminué la pauvreté dans ces pays (Kang et Moe, 2008 ; Shiferaw et Klakergg, 2012).

Cependant, depuis plusieurs années nous constatons que les projets de développement international souffrent d'un déficit de performance et aucun secteur d'activité de l'économie n'y échappe. Ainsi, la mauvaise performance des projets est en effet un problème inquiétant et omniprésent (Ika et al., 2020). Pourtant, le niveau des connaissances (académiques et pratiques) des chercheurs, la qualité des méthodes, des outils et des techniques et leur diffusion n'ont jamais été aussi élevés (Boigey, 2015). Beaucoup d'énergie et de temps ont en fait été consacré à l'étude des facteurs techniques au préjudice des facteurs managériaux (Pinto & Slevin, 1987) qui, selon Diallo et Thuillier (2005), ne sont pas neutres en gestion de projets d'aide internationale, comme ils ne le sont pas, d'ailleurs, en gestion des projets plus « classiques » Ainsi, la gestion de projets « *l'art et la science de concevoir, planifier, mettre en œuvre, suivre et évaluer un projet* » (Ika, 2020) est désormais envisagée sur la base d'une approche beaucoup

plus organisationnelle qu'instrumentale. Aussi, la contre-performance des projets de développement international fait l'objet de débat ces dernières années et suscite de plus en plus l'intérêt chez les chercheurs en général et surtout dans les pays africain en particulier. Plusieurs facteurs pourraient justifier en effet cette contre-performance, même si les facteurs managériaux et comportementaux sont rarement mis avant. D'où la pertinence de s'intéresser à une telle recherche. La mise en relation du leadership humble, de l'apprentissage organisationnel et le succès des projets de développement international permet ainsi de mieux comprendre dans quelle mesure chacune de ces variables agit sur l'autre et comment les coordonnateurs de projets peuvent interagir pour assurer le succès et surtout l'impact des projets. Ce constat engage alors chercheurs et praticiens sur la question du succès ou de l'échec des projets de développement international.

Ceci dit, des travaux ont récemment montré que les chercheurs ont commencé à étudier les différents aspects du leadership, tels que le leadership transformationnel (Aga et al., 2016, Abo et Sané, 2021) et le leadership transactionnel (Raziq et al., 2018) pour avoir un rôle dans la réussite du projet. Parmi ces styles de leadership, le leadership humble pourrait être un prédicteur significatif de la réussite du projet. Bien que l'humilité ait été signalée comme une qualité nécessaire pour les gestionnaires de projet (Brière et al., 2015), la relation empirique entre le leadership humble et la réussite du projet n'a pas encore été explorée dans le cadre des projets de développement dans le contexte africain particulièrement au Sénégal. Il est défini, comme « *faire preuve d'un respect généreux envers tous les membres de l'équipe par différents moyens tels que, accepter leurs critiques, les encourager par la délégation de pouvoir, et demander leurs suggestions* », (Owens et Hekman, 2012). Les recherches ont montré que le leadership humble influence significativement l'atteinte des objectifs à travers la performance de l'équipe (Owens et Hekman, 2016) et l'efficacité de l'équipe (Rego et Simpson, 2018) qui conduisent finalement à la réussite d'un projet d'équipe. Par ailleurs, d'autres chercheurs se sont contentés d'examiner les effets du leadership humble sur le succès du projet, les résultats relèvent que leadership humble affecte positivement sur le succès du projet (Ali et al., 2021). De plus, il semble admis que le leadership humble et l'apprentissage organisationnel (AO) constituent le moteur du succès des organisations (Teece, 1998 ; Van Dijk et Kugler, 2004, Mbengue et Sané, 2013). Or, les recherches portant sur le lien entre leadership humble, l'apprentissage organisationnel et la performance dans le cas particulier des projets de développement international sont quasi inexistantes. Aussi, la réussite du projet peut dépendre

de l'apprentissage des membres de l'équipe de projet en leur capacité à surmonter les obstacles et ce, quelle que soit leur nature. Cet attribut peut être appelé l'apprentissage organisationnel.

Toutefois, certains auteurs (Jung et al. (2005) considèrent que son influence sur la performance de l'équipe n'a pas été suffisamment établie. Sur le plan théorique, notre cadre de recherche est ancré dans la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989). Le concept élémentaire de cette théorie est que les gens cherchent à construire, sécuriser, soutenir et maintenir des ressources. Les ressources sont les objets, les circonstances, les traits ou les énergies prisées par les gens (Hobfoll, 2001) et ce qui est le plus dévastateur pour une personne est l'épuisement de ces ressources (Hobfoll, 1989). Ainsi, (Hobfoll, 1989) a fait valoir que les dirigeants sont une ressource qui aide les employés à gérer leurs ressources. En tant que tel, nous suggérons que le modèle de conservation des ressources peut donner un aperçu de la façon dont un leadership humble est associé aux stratégies de gestion des ressources, ce qui peut se refléter dans la réussite des projets. En particulier, nous espérons que notre recherche contribuera à la littérature en positionnant le modèle de conservation des ressources comme un cadre théorique permettant d'expliquer comment le leader humble est directement et indirectement lié à la réussite du projet par le biais de l'apprentissage organisationnel.

Par conséquent, l'objectif de cette recherche est d'évaluer, sur la base de la théorie de conservations des ressources, dans quelle mesure l'apprentissage organisationnel permet-il d'expliquer l'influence du leadership humble sur le succès des projets de développement international. La recherche s'alimente des données d'une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de convenance de 80 coordonnateurs de projets au Sénégal. La suite du présent article sera organisée en cinq parties. La première présente le cadre d'analyse, la deuxième les hypothèses de l'étude. La troisième traitera des aspects méthodologiques. La quatrième analyse nos résultats de l'étude en fin le cinquième sera réservé à la discussion des résultats.

1. REVUE CONCEPTUELLE DE LA LITTÉRATURE

1.1. LES PROJET DE DEVELOPPEMENTS INTERNATIONAUX ET CES CARACTERISTIQUES

Dans les pays en développement, les projets financés par des organismes bilatéraux et multilatéraux prennent en compte un ensemble de secteurs de l'économie tels que l'éducation, la santé, l'eau et l'assainissement, les infrastructures, la gouvernance, etc. Ce sont des projets à but non lucratifs sous l'autorité des pays en développement afin de sortir leurs économies du sous-développement ou des difficultés que rencontrent les populations (Hodgson, 2014). Ainsi,

le plus souvent financés par des subventions ou des prêts selon des lignes directrices très précises, ces projets se situent le plus souvent dans des environnements qui sont caractérisés par la guerre, le déplacement des populations, ils sont caractérisés par une gestion axée sur les résultats et redditions des comptes pour les bailleurs, les organisations qui s'en chargent d'exécuter les projets. Aussi, les populations en bénéficient ainsi que les autres intervenants importants (Brière et al., 2016, p17). Ces projets ont été mis en place dans un cadre normatif formel très développé (Beccarini, 1999), avec dépendance relative quant à leurs interventions, délais et les résultats finaux qu'elles présenteront à leurs organismes qui ont financés ces projets (Ika, 2007). Dans la même veine, les projets de développement international suivent, quels que soient les bailleurs de fonds, des processus transactionnels codifiés par les institutions prêteuses afin de garantir un minimum de rigueur et de transparence dans l'exécution des tâches, la passation de marchés et l'attribution des contrats (Diallo et Thuillier, 2005 cité par Kabore et al., 2021). En guise d'illustration, dans les pays en voie de développement, tous les projets qui ont un énorme coût qui sont financés par la Banque mondiale doivent être soumis à des procédures d'appel d'offres international dont l'objectif est de garantir la transparence des marchés publics et d'éviter la corruption (Ika, 2015). Toutefois, il n'est pas évident de traiter un projet d'aide publique au développement comme un projet d'entreprise ou des projets standards peu considéré comme une erreur très fréquente (Brière et al. 2016).

1.2. LE SUCCÈS DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

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. À 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 sens, dans le cadre de cette étude, nous définissons le succès des projets d'aide au développement comme « *un changement positif descriptible occasionné par le projet réalisé sous des contraintes de délai, de budget et de qualité et affectant durablement le bien-être des bénéficiaires* » (Sané, 2009).

1.3. LEADERSHIP HUMBLE

Le leadership humble peut être décrit comme étant une qualité interpersonnelle d'un leader. Ainsi, il est exprimé par trois caractéristiques principales à savoir : la volonté de se percevoir correctement, la connaissance des capacités des autres, l'ouverture aux idées et opinions innovantes autrement dit la capacité à l'enseignement (Owens et Herman, 2012). Réalisé comme étant un attribut relationnel, le leadership humble est une fonction d'un leader reconnu par les adhérents à travers les interactions sociales. La littérature précédente a identifié les caractères comportementaux des chefs de projet humble. Par exemple le leadership humble montre une capacité à s'évaluer sans emphase négative ou optimiste, signalant le leader a eu une vision de soi fiable, non défensive raisonnable (Ding et al., 2020). Les leaders humbles apprécient les intérêts et les contributions des membres de l'équipe de projets et ouvrent leurs portes aux autres (Lin et al., 2019).

Les dirigeants humbles sont ouverts aux idées novatrices, aux conseils et aux connaissances des membres de l'équipe qui démontrent leurs réceptivités aux autres favorisant une atmosphère de cohésion, de loyauté, d'innovation et de réussite (Owens et al., 2013). Les chefs de projets humbles donnent à leurs membres, en affichant leur comportement social envers les suiveurs, en demandant des conseils et en soutenant les subordonnés pour éliminer la distance de pouvoir (Walters et Diab, 2016). L'humilité des coordonnateurs de projets favorise un environnement sûr pour les membres de l'équipe qui peuvent discuter librement de leurs problèmes (Carneales et al., 2019). À l'inverse, les leaders humbles offrent une approche plus progressive caractérisée par l'ouverture d'esprit, un comportement accueillant, l'écoute et les respects des membres de l'équipe du projet, la poursuite de la direction et l'encouragement des subordonnés contribuant à l'élimination de la hiérarchie du pouvoir (Carneales et al., 2019). Ces

interventions sont censées avoir un impact bénéfique sur le moral des membres de l'équipe et la réussite du projet.

1.4. L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL (AO)

Selon les travaux de Argyris et Schön (2002, p. 11), le concept d'AO correspond aux « *connaissances, savoir-faire, techniques et pratiques diverses qu'une organisation peut développer* ». Ainsi, la littérature cherche à comprendre comment un tel apprentissage est possible, comment il se met en place et dans quelle mesure il peut être bénéfique pour l'organisation. Aussi, il ne faut pas confondre l'apprentissage individuel et l'apprentissage collectif organisationnel : « *l'organisation sait moins que les membres qui la composent* » (Argyris et Schön, 2002, p. 28). En effet, l'individu qui possède une connaissance ne la partage pas nécessairement ; ce qui pose le problème de la diffusion, qui ne peut s'opérer que par interactions, échanges avec des individus ou avec un système de l'entreprise. Une difficulté réside dans l'impossibilité de formaliser certaines connaissances telles que les savoir-faire. L'AO est donc un mécanisme complexe qui met l'individu au cœur du processus, et qui s'articule autour de trois formes d'apprentissage : l'exploration, la transformation, et l'exploitation. Crossan *et al.* (1999) proposent un modèle qui repose sur la relation entre trois niveaux (individuel, collectif et organisationnel) et sur quatre processus (l'intuition, l'interprétation, l'intégration et l'institutionnalisation) qui résultent d'une tension entre l'utilisation des connaissances détenues (feed-back) et l'acquisition de nouvelles connaissances (feed-forward) (Bontis et al. 2002).

2. HYPOTHESES ET MODELE RECHERCHE

De nos jours les recherches portant sur le rôle et l'importance des aspects humains dans les projets de développement international sont acceptés et reconnus par beaucoup de chercheurs. Ainsi, un bon nombre de recherches ont déjà étudié la relation entre les aspects et la performance ou le succès des projets. La présente section a pour objectif de faire une brève synthèse sur les travaux empiriques qui abordent les relations causales entre les différentes variables de notre étude.

2.1. L'EFFET DIRECT DU LEADERSHIP HUMBLE SUR LE SUCCES DES PROJETS

Les recherches existantes montrent qu'un leader humble a un impact positif significatif sur les résultats liés au travail, comme la réalisation d'objectifs élevés par les membres de l'équipe (Owens et Hekman, 2016). L'humilité d'un chef de projet développe l'harmonie de l'équipe et

la compréhension partagée, encourage l'échange ouvert d'idées et la perception analytique parmi les membres de l'équipe de projet et met l'accent sur les compétences d'autogestion et de leadership de l'équipe (Owens et Hekman, 2012). Certains chercheurs ont précisé que les caractéristiques d'un style de leadership affectent la performance du projet (Tuner et Muller, 2005 ; Hassan et al. 2017 ; Chaudhry et al., 2019). À ce égard, il a été constaté qu'un leader humble favorise l'efficacité du projet (Ali, et al., 2020 ; Brière et al., 2015). Les leaders humbles affichent un comportement de considération individualisé et influencent la réaction favorable de l'équipe, ce qui se traduit par une performance élevée de l'équipe (Carnevale et al., 2019 ; Ding et al., 2020). La communication, la collaboration et la solidité de haut niveau au sein de l'équipe créent une atmosphère dans laquelle les membres de l'équipe poursuivent leurs efforts pour mener à bien un projet (Burke et al., 2006 ; Maqbool et Sudong, 2018 ; Yang et al., 2011). Un leadership humble donne du pouvoir aux subordonnés en leur déléguant des pouvoirs et en donnant de la valeur à leurs idées (Ou et al., 2014). La délégation de pouvoir et la participation à la définition des objectifs stimulent les performances des subordonnés (Ahearne et al., 2005), ce qui est une condition essentielle pour la résolution collaborative des problèmes et la prise de décision orientée vers l'action en vue d'atteindre des objectifs spécifiques (Sohmen, 2013). De même, les informations relatives aux performances obtenues grâce au retour d'information, qui est une caractéristique essentielle d'un leadership humble (Argandona, 2015), contribuent à surmonter les faiblesses des membres de l'équipe, ce qui les aide à travailler plus efficacement et à atteindre les performances requises pour les tâches (Qian et al., 2018). En outre, selon Walsh et al. (2014), le rôle d'un leader peut être considéré comme une ressource qui génère un soutien supplémentaire pour l'organisation sous la forme d'adeptes se développant positivement, phénomène appelé conservation de la ressource (Hobfoll, 1989) qui est devenu vital dans le domaine de la psychologie organisationnelle ces derniers temps. Le principe central du modèle de conservation des ressources est que les gens s'efforcent de créer, protéger, maintenir et conserver les ressources. Les ressources sont les objets, les conditions, les caractéristiques ou les énergies qui sont appréciés par les gens (Hobfoll, 2001), et ce qui est le plus préjudiciable à un individu est la perte de ces ressources (Hobfoll, 1989). Le modèle suggère également que ceux qui disposent d'un réservoir de ressources fiable sont les plus "sécurisés" et sont en mesure de développer leur réservoir de ressources (Hobfoll, 2001). Nous pensons que l'humilité est une ressource personnelle essentielle d'un dirigeant investi dans l'amélioration de la confiance entre les suiveurs, ce qui les aide à créer une atmosphère de

coopération et de coordination, aboutissant à la réussite du projet (c'est-à-dire au gain de ressources).

H1 : Le leadership humble influence positivement le succès des projets de développement international.

2.2. L'EFFET DU LEADERSHIP HUMBLE SUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Les caractéristiques du leadership humble et l'apprentissage organisationnel sont généralement liés (Vera et Rodriguez-Lopez, 2004, p. 398). En particulier, le lien entre le leader humble et l'AO a intéressé beaucoup d'auteurs en management de projet. Les questions portant sur le sens des relations, ainsi que sur les mécanismes qu'elles impliquent ne sont pas encore élucidées (Comeau & Griffith, 2005). La plupart des auteurs étudient l'influence du leader humble sur l'apprentissage organisationnel. Les uns fondent leur raisonnement sur la théorie des caractéristiques de l'emploi (Chen & Chiu, 2009), notamment dans la perspective d'enrichissement des tâches (Barnabé, 1994). Selon cette perspective, l'interdépendance enrichit les tâches en augmentant la complexité et les défis. Par ce biais, elle accroît la motivation et l'engagement des coéquipiers dans des comportements volitifs bénéfiques à l'organisation (Berber & Rofcanin, 2012). D'autres se placent dans la perspective de la théorie du comportement planifié (LeDoux, 2009) qui repose sur l'attitude personnelle envers un comportement, la norme subjective et le contrôle comportemental perçu. Dans cette perspective, les membres d'une équipe qui perçoivent un apprentissage positif envers leurs collègues. Ce qui se traduit par des comportements d'aide, puisqu'ils considèrent que leur réussite passera en partie par la réussite des autres et leur aide. Aussi, conformément à la norme subjective, cette interdépendance de tâche fait naître chez l'individu une obligation morale l'incitant aux comportements altruistes. Ainsi, de l'avis de ces derniers, l'étude du lien entre l'humilité individuelle, et l'apprentissage organisationnel nécessite généralement l'introduction d'une variable psychologique ou attitudinale, notamment comme médiatrice. Ainsi. La modestie des résultats de ces deux études pourrait expliquer par le fait que les cibles (personnels de banques et d'hôpitaux) n'aient généralement pas un niveau d'apprentissage élevé au point de pouvoir influencer sensiblement leurs comportements d'humilité. Leurs résultats ont d'ailleurs été partiellement remis en question par Tan & Tan (2008) qui ont réalisé leur étude sur des membres d'équipes de projets. Ils trouvent que l'apprentissage organisationnel a une influence directe, significative et positive sur l'humilité du leader. Ce qui montre, comme le confirme d'ailleurs Comeau & Griffith (2005), que les résultats de cette

relation peuvent dépendre du niveau d'interdépendance. Inexistante, indirecte ou directe, ce sens de la relation entre l'apprentissage organisationnel et l'humilité, bien que plus investigué, suscite beaucoup de divergences chez ses adeptes (Comeau & Griffith, 2005). Mais que sait-on de la relation inverse ? Pourquoi n'a-t-elle pas jusque-là été explorée ? Pourtant, au regard de certaines conclusions théoriques, les deux variables ont un rapport comparable au vieux « paradoxe de l'œuf et de la poule ». Il s'agit en fait d'une relation incluant des comportements sociaux, avec des variables latentes, difficiles à cerner. Et comme le soutient Aurégan & Joffre (2004), il est parfois difficile de discerner l'effet et la cause quand les phénomènes à l'œuvre s'auto-entretiennent de façon récursive. Au regard des travaux précédemment évoqués, nous pensons qu'il peut être le cas entre l'apprentissage organisationnel et le leadership humble. Également, le succès d'une organisation est associé à la fois aux capacités des ressources humaines et à leurs attributs (Huselid et Becker, 1997). Par ailleurs, Spinello (2000) souligne que l'apprentissage organisationnel et le partage des connaissances sont intimement liés. En effet, pour l'auteur, le processus d'acquisition de connaissances est composé de partage, de réflexion et d'apprentissage qui ont une relation de réciprocité entre eux. Le partage des connaissances permet aux responsables de garder et de faire circuler l'apprentissage individuel au sein de l'entreprise afin de l'intégrer aux activités pratiques. De plus, les personnes au sein d'une organisation, par le partage de leurs pensées, croyances, connaissances et expériences fondent leurs conceptions ou visions communes. Ces activités pratiques et ces conceptions ou visions communes sont les connaissances organisationnelles. Ainsi, les résultats sont non seulement le renforcement des capacités individuelles, mais aussi l'amélioration de la performance de l'organisation. Dans cette même lancée, nous notons avec Yang (2007) que, le partage des connaissances et l'apprentissage organisationnel contribuent positivement et de façon significative à la performance de l'organisation. De même, les travaux de (Sané, 2009), étudie la relation entre l'apprentissage organisationnel et le succès du projet de développement au Sénégal. Par conséquent, il est proposé que.

H2 : Le leadership humble influence positivement sur la l'apprentissage organisationnel (H2a) qui à son tour affecte le succès des du projet de développement international (H2b).

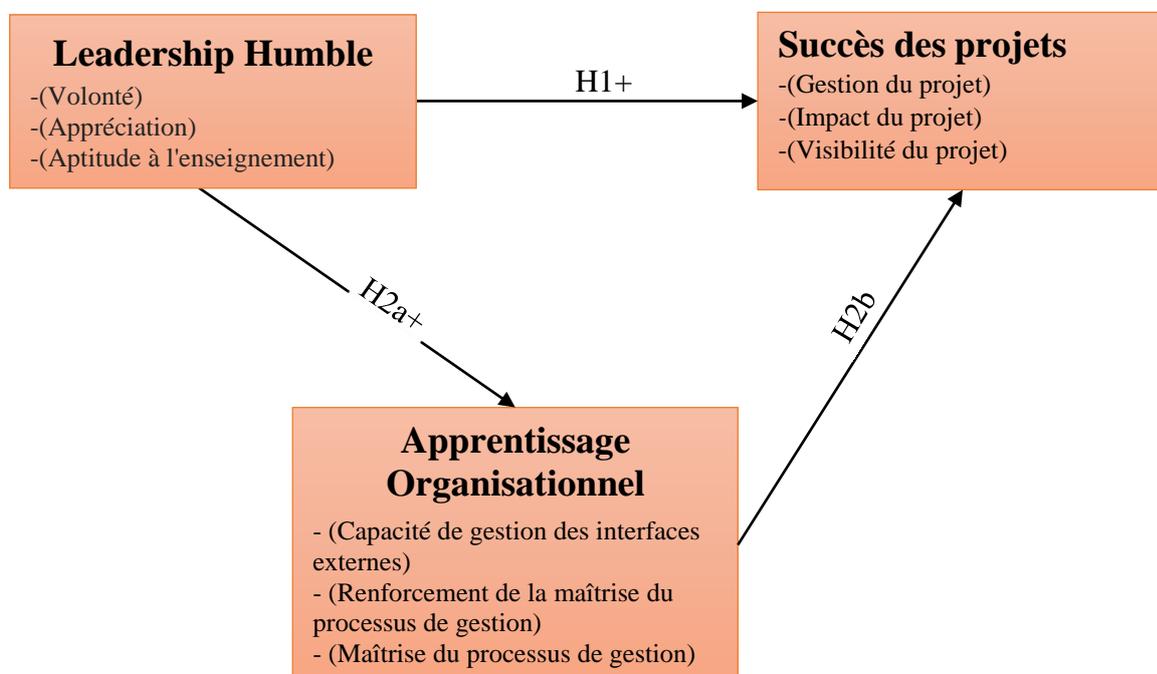
2.3. LE ROLE MEDiateur DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Implicitement, le leadership humble peut affecter le succès du projet à travers l'apprentissage organisationnel (AO). En effet, par des pratiques comme l'appréciation des forces des membres de l'équipe ainsi la motivation et la formation, l'employé acquiert des

compétences et mobilise de nouvelles connaissances qui permettront une meilleure résolution des problèmes et une meilleure reconnaissance des nouvelles circonstances qui pourra affecter le succès du projet. De même, le leadership humble peut affecter le succès du projet à travers l'apprentissage organisationnel. En fait, ces pratiques vont motiver et bien former les membres de l'équipe du projet pour encourager leurs actions créatrices et exploiter leurs connaissances et compétences et par conséquent ce qui améliore la performance du projet. Nous supposons alors ce qui suit :

H3 : L'apprentissage organisationnel médiate la relation entre le leadership humble et le succès du projet de développement international.

Figure 1 : Modèle de recherche



3. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Dans cette partie, il s'agit de présenter le terrain d'étude et la collecte des données, les échelles de mesure utilisées et l'exploitation des données.

3.1. DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON

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. Les données ont été recueillies par une enquête par le questionnaire adressé aux coordonnateurs de projets évoluant dans divers secteurs tels que la

Annecy, 31 Mai – 3 Juin 2022

santé, l'éducation, l'assainissement, l'environnement, la sécurité alimentaire, etc. En outre, cette étude a été menée au Sénégal. Nous avons choisi le Sénégal parce que c'est un pays d'accueil traditionnel d'une grande diversité de projets d'aide publique au développement et que, par ailleurs, plusieurs agences internationales d'aide y ont leur siège régional, ce qui est déterminant pour l'accès aux informations (Mbengue & Sané, 2013). Par ailleurs, l'étude s'est déroulée dans un contexte difficile marqué par la pandémie de coronavirus. Pour cela, afin de collecter des données, le questionnaire était fait en trois formats à savoir : la version papier, une version en ligne a été administrée via un formulaire « google forms ». De même, le réseau LinkedIn a été utilisé pour envoyer des demandes d'ajouts aux personnes qui travaillent dans les organismes des projets de développement, (Banque Mondiale, PNUD, USAID, Plan International, UE, AFD etc...). Également, la version papier était exigée par quelques répondants afin de se conformer aux procédures et pour plus de traçabilité. La collecte des données s'est déroulée d'Octobre 2020 à janvier 2021. Au total, 83 questionnaires ont été recueillis sur les 245 distribués. De ce nombre, 3 questionnaires ont été retirés des analyses à cause des réponses manquantes. L'échantillon final compte 80 répondants pour un taux de réponse de 32,65%. En fait, les positions privilégiées, par rapport au contexte africain, que les coordonnateurs occupent font que ces derniers sont méfiants à l'endroit de toute enquête portant sur les activités qu'ils pilotent. L'échantillon de notre étude est composé de 73,1% d'hommes et 22,5% de femmes. Concernant l'âge moyen des répondants il est compris entre 35 et 49 ans. En ce qui concerne le niveau d'étude 16,3% des répondants ont une licence, 73,8 ont un master et 7,5 ont un doctorat. 23,5% des répondants ont moins de 3 ans d'expérience dans les projets, 23,5% entre (4 et 7 ans), 43,2 % entre (7 et 10 ans) et enfin 8,6% des répondants ont une expérience de plus de 10 ans dans les projets.

3.2. INSTRUMENTS DE MESURE

Dans le cadre de cette étude, tous les items de mesure sont évalués sur une échelle de Likert à cinq points allant de 1 « tout à fait en désaccord » à 5 « tout à fait d'accord ».

3.2.1. Le succès des projets de développement international (SP) :

Nous avons choisi l'échelle de Diallo et Thuillier (2004). Cette échelle est composée de 10 items, caractérisant les contraintes classiques de la gestion de projet, l'environnement spécifique aux projets d'aide internationale et les préoccupations relatives aux résultats et aux effets du projet à moyen ou long terme. Elle a déjà été testée dans le contexte local africain par de nombreux chercheurs (Ika, 2011 ; Ndiaye et Sané, 2019). Elle présente aussi des propriétés

psychométriques très satisfaisantes avec un alpha de Cronbach de 0.84. Un exemple d'items est « *le projet se déroule en respectant le budget* » ou « *les bénéficiaires sont satisfaits des produits et services générés par le projet* ».

3.2.2. Le leadership humble (LH) :

Cette échelle est construite sur la base des travaux d'Owens et al. (2013). Cette l'échelle est composé de 9 items. Un exemple d'items est le chef d'équipe est disposé à apprendre des autres. Elle présente aussi des propriétés psychométriques très satisfaisantes avec un alpha de Cronbach de 0,92.

3.2.3. L'apprentissage Organisationnel (AO) :

Cette échelle est construite sur la base des travaux de (Mbengue & Sané, 2013). Elle est composée de 14 items. « En général, dans l'exécution de notre projet, nous avons la capacité d'anticiper sur la réaction du principal bailleur de fonds à nos propres actions ».

3.3. TRAITEMENT DES DONNEES

Afin de traiter les données, le logiciel SPSS 25.0 a été, tout d'abord, utilisé pour les analyses en composantes principales (ACP) ; cela a permis de vérifier l'unidimensionnalité des construits. Par la suite, la méthode d'équations structurelles, notamment l'approche PLS a été jugée appropriée pour le test des hypothèses. Le choix de cette approche par rapport aux méthodes de maximum vraisemblance réside dans le fait que la taille de notre échantillon de 80 observations est relativement petite et compte tenu du caractère exploratoire de la recherche. En ce sens, nous avons utilisé la technique statistique du « Bootstrap » (avec 5000 observations) pour nous affranchir de l'hypothèse de normalité des données et pour obtenir des coefficients robustes (Mbengue et Sané, 2013). C'est la méthode ayant également permis d'évaluer la significativité des coefficients. Suivant cette approche, nous avons calculé des indices de fiabilité et de validité des variables d'opérationnalisation et évalué le modèle structurel réflexif. Dans les détails, la fiabilité composite (Composite Reliability) du modèle de mesure a été évaluée grâce à l'alpha de Cronbach et au Rhô de Dillon-Goldstein (ρ de D.G.). Ce dernier est un meilleur indicateur pour juger de l'unidimensionnalité ; et, une valeur supérieure à 0,7 est recommandée (Sarstedt et al., 2017). De même, un α de Cronbach supérieur à 0,7 est recommandé (Henseler et al., 2016), mais un α compris entre 0,6 et 0,7 est acceptable pour une recherche à caractère exploratoire (Hair *et al.*, 2019). En outre, la validité convergente est examinée grâce à la variance moyenne extraite ou Average Variance Extracted (AVE), tandis

que la validé discriminante est examinée en comparant la racine carrée de l'AVE de chaque construit et ses corrélations avec les autres variables latentes (Fornell et Larcker, 1981). La validité convergente des mesures est assurée pour une AVE supérieure à 0,5 (Fornell et Larcker, 1981). Et pour la vérification de l'existence d'un effet modérateur, nous avons adopté l'approche de Chin *et al.* (1996) qui suppose qu'il y a modération si le coefficient β de la variable multiplicative est significatif et si le coefficient R^2 de la seconde régression est supérieur à la première.

4. PRESENTATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Cette section est consacrée aux résultats de l'examen des qualités psychométriques des variables d'opérationnalisation des concepts, de la validation du modèle de mesure et du test des hypothèses (estimation du modèle structurel).

4.1. RESULTATS DE L'ANALYSE EXPLORATOIRE

Dans le tableau ci-dessous nous présentons un résumé des résultats des analyses en composantes principales (ACP) réalisées sur la base de 80 observations avec le logiciel SPSS 25. Ainsi, cette analyse nous a permis de retenir que les items qui sont suffisamment corrélés à leur facteur et présentant des communalités supérieures à 0,5 (Hair *et al.*, 2012). De plus, les structures factorielles retenues permettent d'avoir un pourcentage correct de variance expliquée supérieure à 60% (Hair *et al.*, 2019) associé à des valeurs de α de Cronbach supérieures à 0,7 (Henseler *et al.*, 2016).

Le succès des projets d'aide publique au développement. L'ACP sur une base de 10 items a permis de dégager une structure de 3 dimensions de 7 items au total, à savoir : « Gestion du projet, 2 items », « Visibilité du projet, 3 items » et « impact, 2 items ». Ces trois dimensions restituent respectivement 88,606%, 69,142 %, et 69,142% de la variance expliquée. Les énoncés retenus intègrent les dimensions « gestion », « impact » et « visibilité » selon la configuration tridimensionnelle de Diallo et Thuillier (2004, 2005). Les résultats du Test KMO (0,500 0,655, 0,500) et du test de Barlett ($X^2=70, 273$, Sig. = 0,000, $X^2=71,003$; Sig. = 0,000, $X^2=105,526$; Sig. = 0,000), ont préalablement confirmé que les items censés mesurer le concept de succès de projet sont corrélés ; par conséquent, les données pouvaient être factorisées. Les dimensions de l'échelle représentent un α de Cronbach ($\alpha= 0,871, 0,926$ et) supérieur au seuil requis de 0,7 (Robinson *et al.*, 1991 ; Hair *et al.*, 2019). *Le leadership Humble* : cette échelle a révélé une très bonne capacité de factorisation (KMO= 0,654 et 0,773). La solution factorielle proposée

pour l'échelle est bidimensionnelle (Volonté et Appréciation) ; elle restitue environ 60,374 % et 81,592 % de la variance. Le coefficient alpha de fiabilité pour ces cinq énoncés est de 0,0,672 et 0,774. *L'apprentissage organisationnel* : Concernant cette variable, cette échelle a relevé une très bonne capacité factorisation (KMO=0,759 et 0,500). La solution factorielle proposée pour l'échelle est bidimensionnelle; elle restitue environ 66,476% et 80,623% de la variance expliquée. Ainsi, deux dimensions ont été satisfaisantes à savoir : Capacité de gestion et Maîtrise du processus et le renforcement de la maîtrise du processus, elles constituent environ et possèdent, respectivement un α de 0,817 et 0,760. Le tableau 1 présente les résultats à ce niveau de l'étude.

Tableau 1 : Les caractéristiques des échelles de mesures retenues pour les traitements

Var.	Dim.	Items	α Cronbach	KMO	Test Bartlett	VP	% variance expliquée
SP	Gestion du projet	2	0,858	0,500	X ² =70,273 Ddl =1 Sig.= 0,000	1,772	88,606
	Visibilité du projet	3	0,775	0,655	X ² = 71,003 ddl = 3 Sig.= 0,000	2,074	69,142
	Impact du projet	2	0,926	0,500	X ² = 105,526 ddl = 1 Sig.= 0,000	1,826	93,121
LH	Volonté	3	0,654	0,660	X ² =34,781 ddl=3 Sig.= 0,000	1,811	60,374
	Appréciation	2	0,773	0,500	X ² = 39,490 ddl = 1 Sig.= 0,000	1,632	81,592
AO	Capacité et Maîtrise	4	0,817	0,759	X ² = 122,032 ddl = 6 Sig.= 0,000	2,659	66,476
	Renforcement	2	0,760	0,500	X ² =35,497 ddl=1 Sig.= 0,000	1,612	80,623

SP = Succès de Projet ; LH = Leadership Humble ; AO = Apprentissage Organisationnelle

4.2. RESULTATS DE L'ANALYSE CONFIRMATOIRE

4.2.1. La fiabilité et la validité convergente

L'analyse factorielle confirmatoire est utile pour valider les structures factorielles issues de l'analyse exploratoire (Lacroux, 2009). À ce titre, les analyses basées sur la méthode

PLSSEM commencent par une appréciation du modèle de mesure (Hair, Sarstedt, & Ringle, 2019), et ce n'est qu'après avoir jugé de sa qualité que l'on procède à l'évaluation du modèle structurel (Henseler et al., 2016). Ceci dit, comme le montre le tableau 2, toutes les contributions factorielles (loadings) atteignent ou dépassent le seuil recommandé de 0,708 (Hair et al., 2019), concernant la fiabilité composite du modèle de mesure évaluée au moyen de l' α de Cronbach on constate que toutes les valeurs sont supérieures aux limites recommandées de 0,7. En effet, les coefficients alpha varient de 0,721 à 0,972 et ceux de ρ de D.G. de 0,853 à 0,913. En conclusion, les variables présentent une fiabilité satisfaisante (Hair *et al.*, 2019). En outre, comme le montre le tableau 2, toutes les valeurs de l'AVE dépassent le seuil de 0,50 ; elles sont comprises entre 0,603 et 0,931. Par conséquent, les conditions de validité convergente sont remplies.

Tableau 2 : Fiabilité et validité convergente du construit

Construits	Loadings	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite	AVE
Capacité & Maîtrise		0,831	0,888	0,665
AO_2	0,853			
AO_8	0,825			
AO_11	0,786			
AO_14	0,795			
Renforcement		0,758	0,892	0,805
AO_10	0,899			
AO_13	0,895			
Volonté		0,672	0,820	0,603
HI_1	0,721			
HI_2	0,812			
HI_3	0,793			
Appréciation		0,774	0,898	0,815
HI_4	0,914			
HI_5	0,892			
Gestion		0,871	0,939	0,886
SP_4	0,948			
SP_5	0,934			
Impact		0,926	0,964	0,931
SP_9	0,972			
SP_10	0,957			
Visibilité		0,774	0,869	0,689
SP_6	0,870			
SP_7	0,790			
SP_8	0,828			

Source : Smartpls-3.3.5

4.2.2. Validité discriminante

La validité discriminante représente l'étendue avec laquelle les mesures d'un construit diffèrent des mesures d'un autre construit dans le modèle (Fernandes, 2012). Elle est vérifiée lorsque les racines carrées de la variance moyenne extraite (AVE) sont supérieures aux corrélations entre les variables latentes (Fornell et Larcker, 1981). Comme le montre le tableau 3, toutes les valeurs des racines carrées des AVE (en diagonale) sont supérieures à corrélations inter-construites ; par conséquent, les conditions de validité discriminante sont remplies.

Tableau 3 : Validité discriminante suivant le critère de Fornell-Larcker (1981)

	Capacité & Maîtrise	Appréciation	Volonté	Renforcement	Gestion	Impact	Visibilité
Capacité & Maîtrise	0,815						
Appréciation	0,662	0,903					
Volonté	0,347	0,354	0,776				
Renforcement	0,454	0,274	0,276	0,897			
Gestion	0,239	0,215	0,358	0,256	0,941		
Impact	0,159	0,117	0,220	-0,020	0,224	0,965	
Visibilité	0,548	0,489	0,238	0,487	0,341	0,219	0,830

Source : Smartpls-3.3.5

4.3. PRESENTATION DES RESULTATS DES TESTS D'HYPOTHESES

4.3.1. Moyenne, écart type et corrélations entre les variables

À ce niveau, nous avons considéré la forme agrégée des variables sur la base de leurs dimensions respectives. Ainsi, à la lecture du tableau 4, on peut constater que toutes l'humilité individuelle, encore appelée leadership humble, est positivement liée à la fois au succès de projet (cor = 0,447) et à l'apprentissage organisationnel (cor = 0,568). De même, on peut remarquer que l'apprentissage organisationnel est lié positivement au succès de projet (cor = 0,422). Ces résultats confortent les liens supposés exister entre ces construits et l'évaluation du modèle structurel nous permettra de cerner la nature de la relation qui les lie.

Tableau 4 : Caractéristiques essentielles des variables

Construits	Moyenne	Écart type	SP	HI	AO
Succès de projet (SP)	4,3451	,54373	1		
Humilité Individuelle (HI)	4,5771	,43530	,447**	1	
Apprentissage organisationnel (AO)	4,4016	,47679	,422**	,568**	1

Source : Smartpls-3.3.5

4.3.2. Test des hypothèses

Dans le cadre de cette recherche, nous présentons les résultats des tests d'hypothèses du modèle. Ainsi, comme on peut le constater dans le tableau 4, le leadership humble influence positivement le succès des projets de développement international ($\beta = 0,270$; $t = 2,102$; $p = 0,036$). Ce résultat valide notre première hypothèse (**H1**).

Également, le leadership humble a un impact positif direct sur l'apprentissage organisationnel (AO), ($\beta = 0,606$; $t = 7,292$; $p = 0,000$). Ce résultat est une validation de la première étape du test de l'effet médiation. Ce résultat valide notre première hypothèse (H2a). De même, que l'apprentissage organisationnel influence positivement le succès du projet ($\beta = 0,363$; $t = 3,045$; $p = 0,002$). Ce résultat valide notre hypothèse **H2b**.

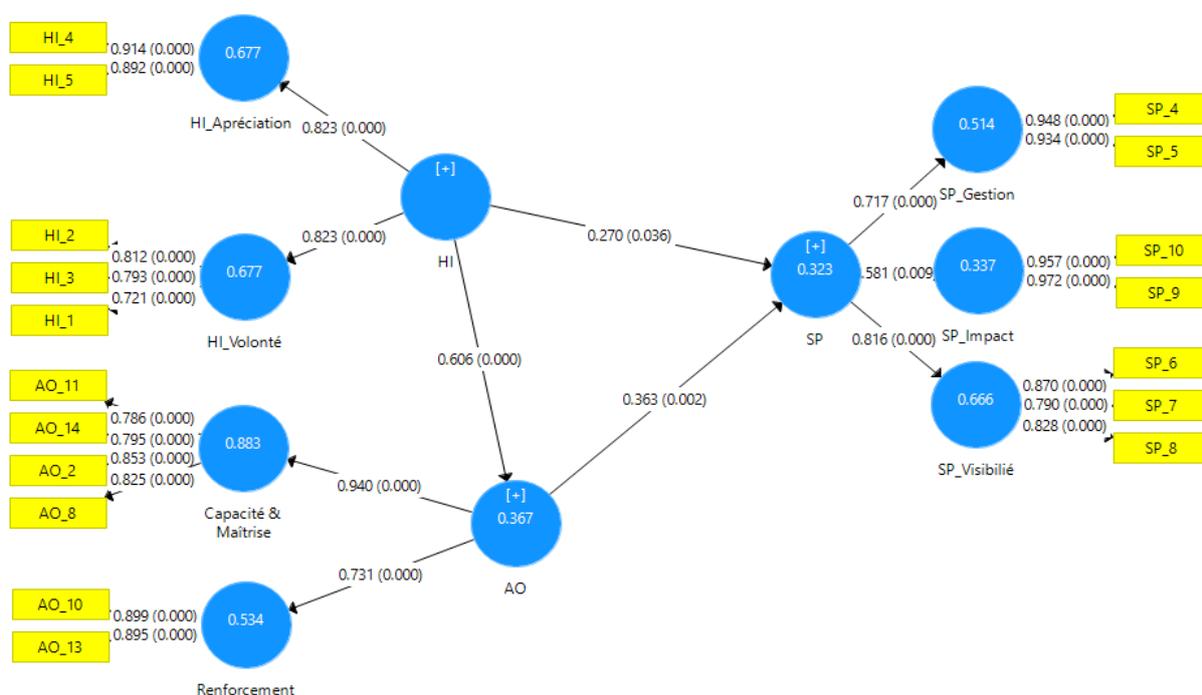
Par ailleurs, comme la montre la figure 1 le leadership humble influence positivement et directement le succès des projets d'aide publique au développement. Ce résultat vient confirmer notre première hypothèse (**H1**). De même, le leadership humble a une influence positive sur l'apprentissage organisationnel (AO), (**H2a vérifiée**) qui, à son tour influence positivement le succès des projets de développement international. (**H2b vérifiée**). Les tests de Bootstrap sont importants car ils déterminent quand la distribution de l'impact médiatisé de l'échantillonnage est asymétriquement par rapport à 0 (Shrout et Bolger, 2002). Ainsi, nous avons utilisé 5000 échantillons bootstrap pour trouver des intervalles de confiance (IC) bootstrap corrigés du biais à 95%. Les résultats des limites supérieure et inférieure excluent 0 pour l'apprentissage organisationnel, ce qui signifie que les normes conventionnelles les rendent significatifs. Les résultats bootstrap montrent un effet médiateur significatif de l'apprentissage organisationnel dans la relation entre le leadership humble et la réussite du projet ($\beta = 0,220$; $SE = 0,079$; $p < 0,05$; IC 95% [0,079 ; 0,395]). Il convient de noter qu'il existe également un lien direct significatif entre le leadership humble et la réussite du projet, ce qui implique que l'apprentissage organisationnel est un médiateur de la relation entre le leadership humble et la réussite du projet de développement. Donc, notre hypothèse (**H3**) est validée. Le tableau ci-dessous présente une synthèse des résultats de notre recherche.

Tableau 5 : synthèse des hypothèses de la recherche

Hypothèse	Relations causales	β	Erreur Stand.	t de Student	p-value	Décision
H2b	AO -> SP	0,363	0,119	3,045	0,002	Validée
H2a	HI -> AO	0,606	0,083	7,292	0,000	Validée
H1	HI -> SP	0,270	0,128	2,102	0,036	Validée
H3	HI -> AO -> SP [0,079 ; 0,395]	0,220	0,079	2,766	0,006	Validée

Source : Smartpls-3.3.5

Figure 1 : Modèle des effets directs



5. DISCUSSION DES RESULTATS

Cette communication avait pour objectif de vérifier s'il existe un lien empirique entre le leadership humble et succès des projets de développement international, notamment en introduisant le rôle de l'apprentissage organisationnel comme variable médiatrice. L'exploitation des données dans cette étude recueillies auprès de 80 coordonnateurs de projet de développement au Sénégal, nous a permis d'aboutir à un certain nombre de résultats. Pour y parvenir et comme le recommande l'approche PLS, il a été vérifié préalablement, l'homogénéité de nos échelles de mesure, la validité convergente ainsi que la validité discriminante qui ont été globalement satisfaisantes dans l'ensemble. De même, les résultats de

l'évaluation du modèle structurel fournissent l'évidence d'un effet significatif du leadership humble sur le succès des projets de développement international dans le contexte Sénégalais.

Ce résultat cadre bien avec d'autres trouvés dans la littérature qui montre que l'humilité serait nécessaire au chef de projet pour exécuter efficacement le projet. Cette recherche fait suite aux études antérieures (Brière et al., 2015). En outre, les présents résultats ont également contribué à combler la lacune identifiée par les mécanismes des chercheurs dans le passés. La littérature et les études empiriques précédentes n'ont pas suffisamment souligné le rôle du leadership des coordonnateurs de projet dans la réussite du projet (Yu et al., 2018 ; Podgorska et Pichlak, 2019), comme le montre le tableau 4 ($\beta = -0,270$; $t = -2,102$; $p = 0,036$). Également, le leadership humble a un impact positif direct sur l'apprentissage organisationnel (AO), ($\beta = 0,606$; $t = 7,292$; $p = 0,000$). Ces résultats convergent avec ceux de (Owens et Hekman, 2016) qui encouragent l'adoption du leadership humble très bénéfique pour des comportements positifs au sein de l'équipe. Ils convergent également, avec ceux de Shuffler et al, (2011). Ou et al. (2014) qui révèlent que ce style de leadership favorise un comportement des cadres en matière de partage du pouvoir est lié de manière significative à l'inspiration et aux performances des participants aux projets (Liu et Fang, 2006), car il les motive intrinsèquement les équipes de projet à atteindre des objectifs collectifs (Neal et al., 2013) et, enfin de compte, améliore les performances des projets (Chua et al., 2012). Il apparaît que l'approche comportementale, dans la conduite des projets d'aide publique au développement, produit des résultats très intéressants. Il en découle que l'apprentissage se fait dans l'action, en réalisant la synthèse entre la pensée et l'action. Ainsi, l'apprentissage se développe de façon processuelle en fonction des rapports entre l'équipe de projet et les différentes parties prenantes. Nos résultats convergent avec ceux de (Mbengue et Sané, 2013), qui stipulent que l'apprentissage organisationnel a un effet direct et positif sur le succès des projets d'aide publique au développement.

En outre, il a été montré que l'apprentissage organisationnel sert de médiation à l'impact du leadership humble sur la réussite du projet. Cela implique que le leadership humble s'appuie principalement sur un cycle d'apprentissage organisationnel pour atteindre les objectifs du projet. Ce résultat soutient l'affirmation précédente selon laquelle le leadership humble est susceptible d'avoir un impact sur la productivité des membres de l'équipe (Chen et al., 2018). Ce résultat souligne également le fait que lorsque les coordonnateurs de projet humbles supervisent, les membres de l'équipe, ceux-ci veulent apprendre dans l'organisation, car ils

bénéficient de l'apprentissage dans leur travail sous la supervision de leurs chefs (Jeung et Yoon, 2016), ainsi que membres de l'équipe se sentent dévoués et inspirés vers l'accomplissement de l'objectif du projet (Ou et al., 2014, Mbengue et Sané, 2013). Dans l'ensemble, les résultats de la présente étude suggèrent que l'apprentissage organisationnel est un outil utile pour la réussite du projet qui pourrait être atteint en ayant des coordonnateurs de projet qui ont des traits d'humilité élevé.

CONCLUSION

Une meilleure connaissance des facteurs de réussite est d'une importance considérable pour les projets de développement international. Cette recherche a permis de montrer qu'un dirigeant humble a un impact significatif sur la réussite des projets. Les organisations axées sur les projets doivent aider les chefs de projet à développer leurs compétences en matière d'humilité (Rego et al., 2017). De plus, cette étude a souligné qu'un coordonnateur de projet réussi est celui qui a un trait d'humilité élevé car l'humilité conduit à la réussite du projet par leurs membres de l'équipe. Également, l'étude a trouvé que les leaders humbles sont des leaders efficaces parce que leurs membres de l'équipe gagnent le respect de soi, les compétences et les capacités et la motivation.

D'un point de vue théorique, les résultats de cette étude contribuent à la compréhension des mécanismes par lesquels le leadership humble affecte la performance/ou succès des équipes de projets de développement international et des organisations. En effet, les résultats de cette étude relèvent l'effet médiateur de l'apprentissage organisationnel dans la relation entre le leadership humble et le succès du projet. Plus spécifiquement, la présente recherche, un leadership humble peut être établi par un soutien de la haute direction, où les membres de l'équipe sentent que leur contribution est appréciée et valorisée.

D'un point de vue managérial, ces résultats ont des implications importantes. Tout d'abord, étant donné que l'humilité d'un chef de projet améliore la réussite du projet, il est essentiel pour les projets de développement de choisir des chefs qui font preuve d'une conduite modeste sur le lieu de travail. La sélection parfaite d'un dirigeant humble dépend fortement des jugements concernant les caractéristiques d'un dirigeant humble chez les nouveaux candidats au poste de chef de projet. Ces qualités comprennent l'ouverture d'esprit, l'aptitude à enseigner, l'acceptation des erreurs, l'encouragement des subordonnés à fournir un retour sur les solutions du lieu de travail, la suppression de la distance de pouvoir (Owens et Hekman, 2012). Apprécier les

compétences des membres de l'équipe en soutenant l'environnement des projets, ce qui constitue un véritable sens de l'humilité (Li et al, 2020). L'humilité peut être érudite dans le cadre organisationnel ; la formation est primordiale pour provoquer l'humilité chez les chefs de projet. D'ailleurs, plusieurs méthodes sont utilisées dans la formation des chefs de projet pour transformer le leadership humble (Carnevale et al., 2019). Premièrement, former les chefs de projets à entretenir une atmosphère d'appréciation envers les membres de l'équipe. Deuxièmement, le soutien des membres d'équipe envers leurs chefs et troisièmement, écouter attentivement les problèmes soulevés par les membres de l'équipe. À travers les faits, alors que les membres de l'équipe commettent des erreurs, la stratégie des chefs d'équipe sera tournée vers l'avenir plutôt que de juger uniquement les résultats passés. En outre, les chefs de projet peuvent partager leurs connaissances, faire participer les membres de l'équipe à la prise de décision.

Nos résultats montrent que le soutien du chef de projet en termes de fourniture de ressources, de structures institutionnelles, de coordination, de compétences et de pouvoirs est des activités efficaces pour améliorer la réussite du projet. Les résultats peuvent aider les professionnels à gérer les projets avec bien-être, ainsi les cadres supérieurs pourraient considérer sérieusement leurs responsabilités et s'assurer que les chefs de projet fournissent les ressources appropriées. Les cadres supérieurs autocratiques centralisent le système d'autorité, diminuant les politiques de pouvoir dans l'environnement professionnel. Lorsque le temps de mise en œuvre d'un projet est court, les chefs de projet et les membres de l'équipe qui font preuve d'humilité comprennent leurs rôles, leurs pouvoirs et les délais de livraison du projet, ce qui peut favoriser la réussite du projet. La littérature indique que les cadres supérieurs autocratiques incitent les chefs de projet et les équipes de projet à déployer un maximum d'efforts et à maintenir des performances élevées, ce qui permet d'atteindre les objectifs du projet (Turner et al., 2010).

Au-delà des apports, cette recherche comporte plusieurs limites. Tout d'abord, nous n'avons pas examiné le rôle de la culture organisationnelle en tant que variable modératrice. Cependant, nous pensons que la variable culturelle peut avoir une incidence sur la réussite du projet et la constitution d'une équipe, et les études futures devraient tenir compte de cet aspect également. Car dans le contexte africain, chaque pays a sa culture ce qui peut jouer sur le comportement du chef de projet. De même, nous soulignons que la taille de notre échantillon est relativement petite, ce qui diminue grandement la généralisation des résultats.

Ainsi, pour collecter les données nous nous sommes concentrés seulement sur le Sénégal. Les études futures dans d'autres contextes culturels peuvent reproduire la même étude. Plus précisément, étant donné que le leadership humble est un style de leadership axé sur les relations, la recherche comparative devrait être entre les cultures à forte et à faible relations afin de déterminer si l'impact du leadership l'humble sur la réussite des projets diffère d'une culture à l'autre. Il serait également intéressant de voir si le leadership humble entraîne des résultats négatifs (Ou et al., 2014 ; Weidman et al., 2018. Selon Bharanitharan et al., (2018), la majorité des recherches empiriques portant sur l'humilité ayant démontré ses effets positifs. Cependant, il n'est pas certain que l'humilité produise certains résultats négatifs, comme par exemple des décisions plus lentes ou moins confiantes qui pourraient perturber les réponses des organisations aux changements rapides de l'environnement (Eisenhardt, 1989). Les recherches futures devraient déterminer s'il existe un point de basculement à partir duquel les effets de l'humilité du chef de projet sur la performance du projet ou d'autres résultats sont négatifs.

Enfin, cette recherche constitue une première étape visant à étudier l'effet du leadership humble sur la performance des projets de développement international dans le contexte africain. Aussi, un contexte relativement peu exploré par les chercheurs en gestion de projet. De plus, cette étude à notre connaissance, est la première menée en Afrique qui tente d'examiner ces relations dans le contexte des projets de développement international.

RÉFÉRENCES

Abo, P., et Sané. S. (2021). Leadership et succès des projets d'aide publique au développement : rôle médiateur de l'approche coopérative de résolution des conflits. *Conferences AIMS, 2021*.

Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management, 34*(5), 806-818.

Ali, M., Zhang, L., Shah Syed, J., Khan, S. and Shah Adnan, M. (2020). Impact of humble leadership on project success: the mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior. *Leadership & Organization Development Journal*.

Bayiley, Y. T., & Teklu, G. K. (2016). Success factors and criteria in the management of international development projects. *International Journal of Managing Projects in Business, 9*(3) 562-582.

Brière, S., Proulx, D., Flores, O.N. and Laporte, M. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, Vol. 33 No. 1, pp. 116-125.

Carnevale, J.B., Huang, L. and Paterson, T. (2019). LMX-differentiation strengthens the prosocial consequences of leader humility: an identification and social exchange perspective. *Journal of Business Research*, Vol. 96, pp. 287-296.

Chaudhry, M.S., Raziq, M.M., Saeed, A., Sajjad, A. and Borini, F.M. (2019). Management styles in a project environment: Evidence from software industry in Oman. Leadership and Organization Development. *Journal*, Vol. 40 No. 5, pp. 600-611. Chemmanur, T.J., Kong, L., Krishnan, K. and Yu, Q. (20).

Dust, S.B., Resick, C.J., Margolis, J.A., Mawritz, M.B. and Greenbaum, R.L. (2018). Ethical leadership and employee success: examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*, Vol. 29 No. 5, pp. 570-583.

Golini, R., Kalchschmidt, M., & Landoni, P. (2015). Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. *International journal of project management*, 33(3), 650-663.

Gumusluoglu, L. and Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: the roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 264-277.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*.

Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*.

Hassan, M.M., Bashir, S. and Abbas, S.M. (2017). The impact of project managers' personality on project success in NGOs: The mediating role of transformational leadership. *Project Management Journal*, Vol. 48 No. 2, pp. 74-87.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International marketing review*.

Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress, *American Psychologist*, Vol. 44 No. 3, p. 513.

Hobfoll, S.E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, Vol. 50 No. 3, pp.

337-421.

Hobfoll, S.E. (2011a). Conservation of resource caravans and engaged settings, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 84 No. 1, pp. 116-122.

Hobfoll, S.E. (2011b), Conservation of resources theory: its implication for stress, health, and resilience, *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping*, pp. 127-147.

Ika, L. A. (2011). Les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement. (Doctoral dissertation, Université du Québec à Montréal).

Ika, L. A. (2012). Project management for development in Africa: Why projects are failing and what can be done about it. *Project management journal*, 43(4), 27-41.

Ika, L. A. (2014). Grands projets : Trop grands pour réussir?. *Revue Organisations & territoires*, 23(3), 15-24.

Ika, L. A. (2015). Opening the black box of project management: Does World Bank project supervision influence project impact. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1111-1123.

Ika, L. A. (2018). Beneficial or detrimental ignorance: The straw man fallacy of Flyvbjerg's test of Hirschman's hiding hand. *World Development*, 103, 369-382.

Ika, L. A. (2020, 14-juin). Quels grands projets dans l'Afrique post-coronavirus ? *Jeune Afrique*. Consulté Novembre via <https://www.jeuneafrique.com/997496/economie/tribune-quelsgrands-projets-dans-lafrique-post-coronavirus/>.

Ika, L. A. (2020, 14-juin). Quels grands projets dans l'Afrique post-coronavirus ? *Jeune Afrique*. Consulté via <https://www.jeuneafrique.com/997496/economie/tribune-quelsgrands-projets-dans-lafrique-post-coronavirus/>.

Ika, L. A., & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44-63.

Ika, L. A., & Hodgson, D. (2014). Learning from international development projects: blending critical project studies and critical development studies. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1182-1196

Ika, L. A., Söderlund, J., Munro, L. T., & Landoni, P. (2020). Cross-learning between project management and international development: Analysis and research agenda. *International Journal of Project Management*, 38(8), 548-558.

Lin, M., Ling, Q., Luo, Z., & Wu, X. (2019). Why does empowering leadership occur and matter? A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100556.

Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial management & data systems*.

Owens, B.P. and Hekman, D.R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, Vol. 59 No. 3, pp. 1088-1111.

Owens, B.P., Johnson, M.D. and Mitchell, T.R. (2013). Expressed humility in organizations: implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, Vol. 24 No. 5, pp. 1517-1538.

Podgorska, M. and Pichlak, M. (2019). Analysis of project managers' leadership competencies: project success relation: what are the competencies of polish project leaders? *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 12 No. 4.

Ribeiro, J. M. (2015). Gestion des projets de développement international. *Presses Polytechnique*.

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.

Tabassi, A.A., Roufehaei, K.M., Ramli, M., Bakar, A.H.A., Ismail, R. and Pakir, A.H.K. (2016). Leadership competences of sustainable construction project managers. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 124, pp. 339-349.

Turner, J.R. and Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Project Management Journal*, Vol. 36 No. 2, pp. 49-61

Walsh, M., Dupre, K. and Arnold, K.A. (2014). Processes through which transformational leaders affect employee psychological health. *German Journal of Human Resource Management*, Vol. 28 Nos 1-2, pp. 162-172.

Wang, Liu, J. and Zhu, Y. (2018a). How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *The Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 39 N°. 4, pp. 507-521.

Zaman, U., Jabbar, Z., Nawaz, S., & Abbas, M. (2019). Understanding the soft side of software projects: An empirical study on the interactive effects of social skills and political skills on complexity–performance relationship. *International Journal of Project Management*, 37(3), 444-460.