

L'humilité en contexte de projets de développement international : une analyse exploratoire de la perception des coordonnateurs de projets de développement au Sénégal

Kesner REMY

Université Gaston Berger de Saint-Louis (Sénégal)

Laboratoire Saint-Louis, Études et Recherche en Gestion (SERGe)

remy.kesner@ugb.edu.sn

Seydou SANE

Université Gaston Berger de Saint-Louis (Sénégal)

Laboratoire Saint-Louis, Études et Recherche en Gestion (SERGe)

seydou.sane@ugb.edu.sn

Résumé

Depuis plusieurs décennies, on note la mauvaise performance dans les projets de développement international et a toujours été et demeure une préoccupation réelle et majeure pour les acteurs du domaine de gestion des projets. Afin d'améliorer celle-ci certains aspects du leadership doivent être étudiés. Parmi ces facteurs, le comportement d'humilité du coordonnateur de projet reste un élément important afin d'améliorer la performance de celle-ci. Ainsi, le concept humilité est un construit de plus en plus populaire ayant reçu beaucoup d'attention au cours des dernières années dans la recherche en management de projet (Ali *et al*, 2021, Rémy et Sané, 2022). Un leader perçu comme étant humble serait davantage perçu comme un leader efficace. De ce fait, l'humilité serait également associée à la formation, au maintien et au renforcement de forts liens sociaux. On note aussi une mauvaise compréhension de ce concept dans le cadre des projets de développement international. Dans cette communication, il s'agit plus particulièrement de comprendre et d'expliquer comment les coordonnateurs de projet de développement perçoivent l'humilité dans les équipes de projets de développement. A travers une démarche qualitative menée auprès de 12 coordonnateurs de projet dans deux régions du Sénégal, les résultats montrent que l'humilité est une caractéristique essentielle pour un coordonnateur de projet. Elle joue un rôle important dans la façon dont les coordonnateurs de projets agissent envers les membres de l'équipe. Il y apparaît également que les chefs de projet de développement favorisent le sens du travail à travers ses pratiques de motivation et encouragement vis-à-vis des membres de l'équipe.

Mots-clés : Humilité, projets internationaux, perception, Succès des projets.

L'humilité en contexte de projets de développement international : une analyse exploratoire de la perception des coordonnateurs de projets de développement au Sénégal

INTRODUCTION

Depuis quelques temps, la recherche en sciences de gestion s'intéresse à la thématique de l'humilité dans les projets de développement international (Ali, 2021). Les chercheurs et les professionnels ont reconnu les facteurs de succès critiques qui déterminent la réussite des projets au cours des dernières décennies (Ahmadabadi et Heravi, 2019 ; Unterhitzberger et Bryde, 2019). Le comportement d'humilité du coordonnateur de projet est devenu la composante essentielle de tous les facteurs de succès établis pour la performance du projet (Zaman et al., 2019 ; Scott-Young *et al.*, 2019), soutenu par plusieurs études après avoir exploré l'impact des différentes théories du leadership sur la réussite du projet (Müller *et al.*, 2012 ; Aga *et al.*, 2016). En outre, les chercheurs et les professionnels en gestion de projet ont étudié les projets les plus performants pour garantir le succès du projet. De plus, les projets, quels qu'ils soient, sont limités dans le temps, notamment entre le début et la fin de la durée prévue (Samset et Volden, 2016 ; Ul Musawir *et al.*, 2017). Cela implique pour un chef de projet de la transparence et de la réactivité vis-à-vis des membres de l'équipe, ce qui n'est possible que lorsque le chef de projet nourrit une norme de participation. Ils travaillent de manière plus explicite (Gutermann *et al.*, 2017 ; Alfes *et al.*, 2013). Sous la direction de ces chefs de projet, les membres de l'équipe relèvent efficacement leurs défis et atteignent ainsi les objectifs requis dans les délais impartis, ce qui améliore finalement la performance du projet en permettant au client d'obtenir le produit en temps voulu. De nombreuses qualités sont illustrées, à savoir l'ouverture d'esprit, la capacité d'adaptation, car le leadership crée une relation précieuse avec les collaborateurs (Schein et Schein, 2018). En effet, certaines caractéristiques du leadership sont essentielles à la réussite du projet telle l'humilité du chef de projet qui est une qualité très importante dans la réussite du projet (Brière *et al.*, 2015). Les gestionnaires de projet humbles inspirent leurs travailleurs à exécuter un projet efficacement et à étudier le lien entre un

gestionnaire humble et la performance du projet. Ainsi le comportement de partage du pouvoir des chefs de projet est étroitement lié à la motivation intrinsèque des suiveurs vers l'accomplissement des objectifs mutuels et augmente finalement l'efficacité du projet (Yu *et al.*, 2018 ; Hu *et al.*, 2018). Les collaborateurs qui se sentent respectés et soutenus sur le lieu de travail sont censés être performants, en particulier dans une organisation basée sur des projets (Miao *et al.*, 2020 ; Shanock et Eisenberger, 2006 ; Tabassi, 2016). Ali *et al.* (2020) ont affirmé qu'un chef de projet humble est susceptible de provoquer les suiveurs par une responsabilisation psychologique en acceptant la capacité des suiveurs, leur engagement et la reconnaissance de leurs commentaires pour atteindre les objectifs du projet. Ainsi, cette recherche vise à étudier la perception de l'humilité par les coordonnateurs de projets de développement international au Sénégal.

Toutefois, l'humilité est considérée comme une caractéristique personnelle latente, elle est articulée autour de trois dimensions à savoir : la volonté de se voir avec précision, l'appréciation des forces et des contributions des autres et l'aptitude à l'enseignement (Owens, Rowatt et Wilkins, 2011). En fait, l'humilité est un concept largement étudié dans le domaine de la psychologie organisationnelle, mais qui fait très peu de recherches dans les projets de développement international. Si le concept humilité a fait l'objet d'études antérieures (Owens *et al.* 2013 ; Vera et Rodriguez-Lopez 2004 ; Musdassar *et al.* 2020), l'accent a rarement été mis sur des coordonnateurs de projets de développement de manière général et dans le contexte africain en particulier.

Cependant, malgré l'attention conceptuelle récente consacrée à l'étude de l'humilité dans les organisations, la façon dont les gens perçoivent l'humilité n'est pas encore assez claire ou développé dans la littérature des projets de développement international, en particulier, s'ils la considèrent comme une force ou une faiblesse. D'où l'objet de cette recherche, afin de combler ce gap, nous souhaitons comprendre « *Comment l'humilité est-elle perçue par les coordonnateurs de projet de développement international au Sénégal ?* ». Des recherches antérieures (Brière *et al.*, 2015), affirment certaines preuves sur le rôle de l'humilité dans la réussite des projets. En guise d'illustrations, l'humilité des dirigeants favorise les forces d'adaptation au sein de l'équipe qu'ils dirigent, ce qui, en fin de compte, participe à la réussite améliore du projet (Owens et Hekman, 2016) en vue de la réussite du projet. D'autres ont étudié le lien entre l'humilité et le succès des projets (Mudassar *et al.*, 2020). Dans le prolongement

de ces appels, cette étude suppose que les comportements humbles des dirigeants permettent des interventions de consolidation d'équipe qui se reflètent dans la réussite du projet.

Par conséquent, cette recherche a pour objectif de comprendre la perception que les coordonnateurs ont sur la notion d'humilité dans les équipes de projet de développement international. Si ce concept a engendré de son côté une littérature abondante dans le cadre des organisations. Il convient de mentionner à notre connaissance les premières recherches qui s'intéresse à l'étude du concept l'humilité des projets de développement en Afrique particulièrement au Sénégal.

Dans le cadre cette étude, nous adoptons une approche qualitative notamment basée sur des entretiens semi-directifs, à l'aide d'un guide d'entretien, avec les coordonnateurs de projets de développement international pour collecter des données. L'analyse de contenu thématique sera utilisée pour le traitement des données. A l'issue de cette recherche nous espérons que l'analyse des résultats mettra en évidence comment les coordonnateurs perçoivent le concept l'humilité dans les équipes de projet de développement international.

La suite du présent article sera organisée en quatre sections. La première présente le cadre d'analyse l'étude. La deuxième traitera des aspects méthodologiques. L'analyse de nos résultats fera l'objet de la troisième section. La section quatre sera réservée à la discussion des résultats.

1. Cadre théorique et conceptuel

Dans cette section, il est question des fondements théoriques des trois (3) concepts : perception, l'humilité projet de développement international.

1.1 La notion perception

Le concept de perception a fait l'objet de plusieurs études, il en résulte de multiples définitions présentes dans les disciplines comme la psychologie expérimentale, cognitive sociale et neurophysiologie dont le marketing partage le même intérêt pour l'étude des comportements. Dans le contexte africain la décision et le comportement des individus dépendent beaucoup de la variable perceptuelle, la recherche sur la perception revêt un intérêt particulier. Quelques soient la discipline et le champ de connaissance considérés, le concept de perception est considéré comme un élément de la psychologie humaine, une description des croyances, un facteur explicatif du comportement des managers ou des leaders. Dans le domaine de la psychologie, la perception est étudiée sur la base d'un double questionnement à savoir la spécificité de la perception par rapport aux activités conscientes mais aussi son rapport avec la

réalité (Cordeau et Poulain, 2002 ; Bergadaa et Urien, 2006). Elle est donc spécifiquement définie comme « *un mode de représentation de l'environnement, ainsi qu'un mode de connaissance ; elle déroule dans l'instant en utilisant des capteurs sensoriels ; c'est finalement immédiate d'origine sensorielle* ». Le concept de la perception est plus utilisé dans le domaine marketing. Ainsi, dans le champ marketing, Lechu (2004) affirme que la perception est « *un processus au cours duquel un individu utilise un ou plusieurs de ses sens pour appréhender l'information qui parvient et interpréter un ou plusieurs stimuli auxquels il est soumis* » cité par Walser-Lucien et Nanopoulos, 2010) repris par Faye, 2020. D'autres chercheurs la définissent comme étant un processus par lequel un individu choisit, organise et interprète les éléments d'informations externe pour construire une image cohérente du monde qui l'entoure. De ce fait, l'information perçue par un individu exerce une influence sur son comportement futur.

2. Définition et caractéristiques des projets internationaux

2.1 Définition du concept projet

Le projet est généralement défini comme une organisation temporaire, caractérisée par un ensemble de tâches interconnectées et planifiées dans le temps, tendant toutes vers l'atteinte d'un objectif défini et exécutées par une équipe mobilisant des ressources déterminées (Lundin & Söderholm, 1995 ; Jacobsson & Hällgren, 2016). Quant au succès du projet, il correspond à l'atteinte de cet objectif selon optique considérée (Besteiro *et al.*, 2015). Dans l'optique ingénieur, le succès du projet implique principalement la performance par rapport au triptyque qualité, coût et délai (Joslin, Müller, 2016), alors que dans l'optique stratégique le succès du projet est un concept multidimensionnel (Besteiro, 2015 ; Müller & Jugdev, 2012 ; Mir & Pinnington, 2014). Quatre dimensions majeures peuvent notamment être retenues (Shenhar *et al.*, 2001 ; Joslin & Müller, 2016) : la performance selon le « triangle d'or », la satisfaction du consommateur, l'impact direct sur les affaires et la création d'opportunités futures pour l'organisation. Cette variabilité de la définition fait que certains auteurs préfèrent parler de « succès perçu » ou distinguer le succès du management de projet du succès au regard des parties prenantes (Cooke-Davies, 2002). Le succès du management de projet renvoie à la définition selon l'optique ingénieur (Ofori, 2013). S'agissant du succès au regard des parties prenantes, c'est une appréciation des résultats. Il se mesure par rapport aux attentes des clients, des participants, de l'organisation initiatrice... (Joslin & Müller, 2015 ; Pinto *et al.*, 2009). Dans le cadre particulier des PDI, il correspond principalement à l'impact du projet sur la population

bénéficiaire (Ika, 2015). Malgré le consensus difficile sur la définition du succès du projet (Aga *et al.*, 2016), l'orientation de la recherche, dans l'école du succès, est plus ou moins partagée (Bredillet *et al.*, 2008). Comme le note (Ika, 2009), toute recherche sur le succès des projets relève généralement de l'une ou des deux catégories suivantes: elle traite des critères de succès ou examine les facteurs critiques de succès. Les critères (dimensions) du succès sont les variables dépendantes ou mesures par lesquelles on appréhende le succès du projet (Müller & Turner, 2007 ; Bredillet *et al.*, 2008). Quant aux facteurs de succès ce sont les éléments qui peuvent être influencés pour augmenter les chances de succès du projet, c'est-à-dire les variables indépendantes qui font le succès (Turner *et al.*, 2013). Ces facteurs peuvent être d'ordre divers, notamment comportemental.

2.2 Caractéristiques des projets internationaux

Les projets de développement international (PDI) sont des projets à but non lucratif portés par les autorités des pays en développement afin de sortir leurs économies du sous-développement ou des difficultés ponctuelles ; ils sont majoritairement financés par l'appui bilatéral et multilatéral et concernent les différents secteurs qui couvrent les prérogatives gouvernementales (Ika et Hodgson, 2014). Ces projets sont financés par des prêts ou des dons, subventions selon les lignes directrices très précises, se situent dans des environnements caractérisés par une gestion axée sur les résultats et une reddition des comptes pour les donateurs, les organisations qui exécutent les projets, les communautés bénéficiaires et les autres intervenants clés (Brière *et al.*, 2016, p.17). Ils fonctionnent dans un cadre normatif formel très développé (Baccarini, 1999), avec une autonomie relative quant à leurs interventions, leurs délais et les résultats finaux qu'elles présenteront à leurs bailleurs de fonds (Ika, 2007). Dans le même sillon, les PDI suivent, quels que soient les bailleurs de fonds, des processus transactionnels codifiés par les institutions prêteuses pour garantir un minimum de rigueur et de transparence dans l'exécution des tâches, la passation des marchés et l'attribution des contrats (Diallo et Thuillier, 2005). Par exemple, tous les grands projets d'infrastructures 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 (Ika, 2015). Par conséquent, traiter un projet de développement international comme un projet standard demeure une erreur fréquente (Brière *et al.*, 2016). Par ailleurs, cinq « stakeholders » sont concernés directement par les processus transactionnels en gestion de PDI à savoir le coordonnateur national du projet, le task manager, le supérieur hiérarchique du coordonnateur national,

l'équipe de projet et les firmes (Diallo et Thuillier, 2005). Parmi ces acteurs, le coordonnateur de projet est celui qui dirige l'équipe de projet, gère les relations entre l'état (supérieur hiérarchique), l'institution financière (agence multilatérale ou bilatérale), mais aussi entre les intervenants externes et le projet (bureaux d'études, consultants, entreprises, etc.). De ce fait, il bénéficie d'une position privilégiée et peut avoir des motivations personnelles qui l'incitent à privilégier un comportement notoirement bénéfique à sa carrière (Diallo et Thuillier, 2004).

2.3 Définition et caractéristiques de l'humilité

Le concept humilité est ancrée dans la philosophie et les croyances religieuses (Hopkin *et al.*, 2014). En psychologie et dans les études de personnalité, l'humilité a surtout été abordée d'un point de vue individuel (Davis *et al.*, 2011 ; Exline et Hill, 2012 ; Landrum, 2011). Dans le domaine des affaires et du management, l'importance de ce construit a récemment été soulignée dans la littérature (Argandona, 2015 ; Baldoni, 2009 ; Frostenson, 2015 ; Morris *et al.*, 2005) comme un trait de personnalité chez les managers, comme une qualité essentielle pour une bonne performance (Argandona, 2015), comme une vertu liée aux aspects économiques, cognitifs et moraux de la pratique des affaires et du travail managérial (Frostenson, 2015), et comme un facteur d'autonomisation pour le leadership (Chiu *et al.*, 2012 ; Owens *et al.*, 2013 ; Baldoni, 2009). De plus, il a été étudié comme un prédicteur de la générosité (Exline et Hill, 2012), lié aux croyances religieuses perçues (Hopkin *et al.*, 2014), important pour les relations humaines (Davis *et al.*, 2011 ; Kruse *et al.*, 2014) et comme trait de personnalité (Chancellor et Lyubomirsky, 2013 ; Meagher *et al.*, 2015). Ainsi, divers auteurs considèrent l'humilité comme une vertu (excellence morale) (Argandona, 2015 ; Frostenson, 2015 ; Dwiwardani et Hill, 2014). Selon Chiu *et al.* (2014), l'humilité est une vertu qui existe dans les philosophies orientale (Ou *et al.*, 2014) et occidentale (Owens *et al.*, 2013). D'autres chercheurs considèrent l'humilité comme une marque personnelle (Chancellor et Lyubomirsky, 2013), une évaluation précise de ses capacités (Tangney, 2000 ; Landrum, 2011 ; Vera et Rodriguez-Lopez, 2004), une orientation personnelle (Morris *et al.*, 2015), le contraire de l'arrogance (Meagher *et al.*, 2015), un trait de personnalité (Owens et Hekman, 2012), une caractéristique interpersonnelle (Owens *et al.*, 2013), un marqueur de relations interpersonnelles saines (Exline, 2008), une volonté d'apprendre des autres (Templeton, 1997), un produit de l'égoïsme (Solomon, 1999), un trait de pardon et de patience (Lavelock *et al.*, 2014) ou une valeur (Exline et Geyer, 2004). Chancellor et Lyubomirsky (2013) montrent que l'humilité individuelle dépend de la situation et des

qualités interpersonnelles et intrapersonnelles (par exemple, une identité sûre et acceptante, l'absence de distorsion, l'ouverture à de nouvelles informations, l'attention portée aux autres et les croyances égalitaires). Moins d'ego prédit l'humilité, la gratitude et le pardon (Dwiwardani et Hill, 2014). Owens et Hekman (2012) ont étudié pourquoi certains leaders se comportent de manière humble alors que d'autres ne le font pas, montrant comment les leaders peuvent engager les suiveurs grâce à un sens développé de l'humilité, qui peut à son tour conduire à l'efficacité organisationnelle.

L'humilité a été liée à l'ouverture et à la gratitude (Chiu *et al.*, 2012) et à la modestie (Davis *et al.*, 2011). Il s'agit d'une qualité personnelle souhaitable, qui sert de base à l'action morale sur le lieu de travail (Nielsen *et al.*, 2009 ; Owens et Hekman, 2012) et à l'ouverture aux nouvelles idées et à la recherche de conseils (Morris *et al.*, 2005 ; Owens *et al.*, 2011). L'humilité nous permet de faire plus que la moitié du chemin pour répondre aux besoins/demandes des autres (Downer, 2009) et contribue à la cohésion sociale et à la confiance (Argandona, 2015). Elle permet l'expression du pardon, de la coopération et du désir d'aider (Peters *et al.*, 2011) ainsi que des sentiments de valeur personnelle et d'égoïsme (Kruse *et al.*, 2014). Pour la mise en contexte, nous adoptons la définition de travail suivante, basée sur les facettes du KS soulignées par Peters *et al.* (2011) et Tangney (2000) : l'humilité consiste à être modeste, respectueux et ouvert d'esprit plutôt qu'arrogant, égoïste et vaniteux. L'humilité peut être durable et dispositionnelle (ancrée dans la personnalité) ou situationnelle (spécifique à la situation et au contexte).

2.4 L'humilité et le leadership

Au cours des dernières années, le concept d'humilité a aussi gagné en popularité dans le domaine de la recherche en gestion et en leadership (Argandona, 2014; Collins, 2001; Mittal & Dorfman, 2012). Ainsi, Collins (2001) est l'un des premiers auteurs à s'être intéressé à l'humilité dans le domaine de la gestion. Dans son étude, il fait ressortir les caractéristiques personnelles des hauts dirigeants de 11 organisations particulièrement performantes, et ce, parmi une sélection de 1435 entreprises ayant fait partie du Fortune 500 depuis 1965. Les 11 dirigeants qualifiés de dirigeants performants, aussi appelés « Leaders de niveau 5 », présentaient tous certaines caractéristiques communes dont celle se rapportant à l'humilité. Leur humilité se traduit par exemple, par des comportements de modestie, d'attribution de leur succès au bon travail de leurs collaborateurs ou à la chance. Il décrit les « Leaders de niveau 5

» comme étant des gestionnaires capables de bâtir des organisations grandes et solides. Même s'ils sont reconnus comme des gestionnaires de très haut niveau, leurs comportements se démarquent par la quiétude, le calme et la détermination. Ils n'ont pas besoin de l'admiration du public, c'est-à-dire qu'ils ne ressentent pas le besoin d'être reconnus et adulés de tous. Ils n'ont pas de difficulté à reconnaître le bon travail de leurs collaborateurs et refusent de s'attribuer le succès qu'ils méritent en l'attribuant souvent à la chance. Ils misent davantage sur la pérennité de l'organisation pour laquelle ils travaillent, leur souhait est que leur organisation devienne encore plus performante après leur départ et ils prennent soin de choisir le meilleur successeur qui soit pour poursuivre le développement de l'entreprise.

Argandona, (2014) manifeste aussi cet intérêt pour l'humilité et la gestion. Il considère l'humilité comme une vertu importante qui contribue à la qualité morale et professionnelle du gestionnaire et au développement de son équipe qu'il dirige. Pour lui cette vertu pourrait avoir un impact sur le processus décisionnel du gestionnaire, mais ce sont là que des propositions qui s'avèrent non testées. Selon lui, un gestionnaire humble qui se connaît bien, serait en mesure de prendre de meilleures décisions, mettant ainsi à contribution sa connaissance de de lui-même dans tout processus de prise de décision. Une personne humble adopte aussi un caractère stable, c'est-à-dire qu'elle ne nourrit pas de pensées de supériorité ou d'infériorité, qu'elle n'essaie pas de prétendre être ce qu'il n'est pas, qu'elle ne se laisse pas dominer par la peur de la critique et qu'elle accepte plus facilement la critique ce qui lui permet d'avoir un processus de décision plus cohérent au fil du temps. Elle peut aussi posséder une propension à l'amélioration, car elle est au courant de ses forces et faiblesses et n'hésite pas à demander de l'aide au besoin. Conger & Kanungo (1998) ont proposé un lien théorique entre l'humilité du gestionnaire et le travail d'équipe. En effet, pour eux, le gestionnaire s'avèrerait un atout pour le travail d'équipe. L'absence d'arrogance chez la personne humble aiderait à démanteler les barrières et générer la confiance personnelle et organisationnelle. De leur côté, Owens et Heckman (2012) ont conduit une étude qualitative en interviewant 55 gestionnaires de postes et de niveaux de poste différents. Avec cette étude, ils ont découvert qu'un gestionnaire humble serait en mesure de créer d'excellentes équipes de travail, capables d'atteindre les meilleurs résultats, non pas seulement économiquement, mais aussi socialement, humainement et éthiquement. Il peut découvrir et favoriser les capacités d'autrui et aider les autres à mieux se connaître afin qu'ils puissent apprendre et s'améliorer. Il y parviendra, probablement, en reconnaissant l'expérience et les mérites d'autrui, en leur donnant la responsabilité, la liberté de décider, dans leur niveau

de responsabilité, et les moyens d'exercer cette liberté. Il cherche la coopération de tous, montre l'ouverture à ses idées et les incite à participer à la formulation du problème, à la génération et à l'évaluation des alternatives et à la mise en œuvre des solutions (Owens & Heckman, 2012). Gérer de manière humble peut également avoir plusieurs impacts positifs sur l'organisation puisque le gestionnaire humble la place au-dessus de ses buts personnels et arrive même à encourager ses collaborateurs à faire de même (Weick, 2001). L'humilité du gestionnaire s'avère un atout pour le travail d'équipe par l'ouverture au dialogue, la créativité, l'adaptation et la coopération (Etzioni, 1989). De plus, les gestionnaires humbles sont susceptibles d'éviter d'être en concurrence avec d'autres et d'éviter les comportements irrespectueux tels que ridiculiser, interrompre, ou contraindre les autres, ils sont plus susceptibles de former des relations de soutien avec leurs employés (Richards, 1992). Ainsi, puisque plusieurs auteurs suggèrent un lien théorique de l'humilité sur l'efficacité du leader et sa capacité à se mettre en perspective, à s'ouvrir à la critique et que l'un des principaux défis de la transition de poste des nouveaux gestionnaires relève de la difficulté à accepter leurs limites personnelles (Fleming, 2008), il importe de mesurer empiriquement ce lien. De plus, puisque les 11 coordonnateurs de haut niveau les plus performants évalués dans l'étude de Collins (2001) sont humbles, il est possible de penser que l'humilité peut jouer un rôle dans la capacité du nouveau gestionnaire à réussir sa transition vers un premier poste de gestion.

3. Cadre méthodologique de l'étude

Dans cette section, nous allons en premier lieu présenter l'échantillon et la procédure de collecte des données. La taille de l'échantillon a été définie selon le principe de la saturation théorique : il s'agit pour cela d'arriver à un niveau où il n'est plus possible d'obtenir des données supplémentaires susceptibles d'apporter de nouvelles connaissances sur la décision de faire faire pour dans les équipes de développement. De la sorte, nous avons interrogé plusieurs coordonnateur de projet se trouvent dans la région de Dakar et de Saint-Louis.

3.1 Collecte de données

Pour collecter des données, nous avons utilisé d'une part un guide d'entretien. Ainsi, nous avons jugé plus pertinents d'aborder notre recherche sous forme d'entretien semi-directif car il « permet de capturer les perspectives individuelles d'un phénomène donné, elle donne un accès efficace à l'expérience des individus et génère des informations riches en détail et description » (Kvale 1996, cité par Savoie-Zajc, 1998 : 281). En effet, les entretiens ont été effectués avec

des coordonnateurs de projet de développement. Ils ont durée en moyenne 45 à 60 minutes et ont été enregistrés à l'aide d'un téléphone portable. Ces entretiens ont eu lieu au moment des heures de pause et exceptionnellement pendant les heures de travail. D'autre part, les données sont collectées par observation non participante basée sur des prises de note à l'aide d'un journal de bord car, au moment de l'enquête certains chef de projet ont été très méfiants jusqu'à refuser même l'enregistrement. Cette première phase nous a permis de procéder par la suite au traitement proprement dit. Ce dernier a été effectué selon une approche s'inspirant en grande partie de celle de Huberman et Miles (2003). Dans le cadre de cette étude, nous optons pour l'analyse de contenu car elle constitue la plus connue et la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations qualitatives Krippendorff (2003, cité par Andreani et Conchon 2005).

3.2 Les entretiens semi-directifs

Au total, nous avons réalisé douze entretiens semi-directifs auprès des coordonnateurs des projets de développement dans deux régions du Sénégal, parmi eux, 7 coordonnateurs de projets dans la région de Dakar et 5 dans la région de Saint-Louis. Ce choix s'explique par le fait que le Sénégal constitue un pays d'accueil traditionnel d'une grande diversité de projets de développement international. De plus, plusieurs agences internationales d'aide au développement y ont leur siège régional à Dakar, ce qui est déterminant pour l'accès aux informations (Mbengue & Sané, 2013).

Pour l'échantillonnage, nous avons opté la méthode de saturation théorique. Glaser et Strauss (1967) parlent de la saturation théorique lorsqu'il n'est plus possible de trouver de données supplémentaires qui modifieraient, étendraient ou contrediraient le modèle théorique. Les entretiens ont duré en moyenne 45 à 50 minutes et tous, sauf deux, ont été enregistrés. Dans cette recherche, les noms des répondants sont restés strictement confidentiels. De plus nous avons fait une observation participante avec des fiches d'observations. Nous avons observés que les coordonnateurs de projet font face à des énormes difficultés afin de réussir leurs projets.

3.3 Traitement des données

Nous avons retranscrit puis codé les données grâce à une lecture répétée et comparative de chaque entretien afin de ressortir les mots ou les groupes de mots ayant pratiquement la même signification. Cette phase est suivie par une analyse de contenu afin de mettre en évidence les

grands thèmes (Miles et Huberman, 1993). Ceci dit, après retranscription des discours des enquêtés les mots qui reviennent souvent sont relevés permettant par la suite de souligner les différentes thématiques. En ce sens, l'analyse horizontale et/ou verticale joue un rôle important dans la compréhension et la caractérisation de la perception de l'humilité dans cadre des projets de développement international et quant à l'analyse thématique, elle joue un rôle important dans l'étude comparative de la pratique de cette stratégie dans les différentes entités de ce secteur. L'analyse de nos données est composée de trois étapes principales : la codification sous la forme d'identification des actes de langage, la construction des catégories de trajectoires argumentatives et l'interprétation des données. La trajectoire permet d'attribuer du sens à l'argumentaire et correspond ici au réseau des positions thématiques. C'est le chemin parcouru par un argument ou un ensemble d'arguments à travers une série de thèmes dans lesquels se définit une logique d'attribution de sens à travers des prises de position et des significations.

3.4 Présentation et analyse des Résultats

L'analyse du discours des données nous ont permis d'avoir un aperçu sur la perception du concept humilité du coordonnateur de projet dans le contexte africain. Ainsi, l'échantillon de cette recherche se caractérise par les coordonnateurs de projet d'aides publiques au développement. L'enquête a été réalisée auprès de (12) coordonnateurs de projet de tout secteur confondu (santé, éducation, assainissement, agriculture, etc.).

Tableau 1 : Caractéristiques des interviewés dans chaque secteur d'activité

Entretiens caractéristiques	Lieu de réalisation	Sexe du répondant	Tanche d'âge du répondant (ans)	Durée de l'interview	Taille de l'équipe	Secteur du projet	Type d'organisation
Répondant_1	Au bureau	M	[35-49]	45 mn	[1-5]	Eau, hygiène et assainissement/ Santé	ONG International
Répondant_2	Salle de réunion	M	[35-49]	1h20 mn	[1-5]	Éducation	ONG International
Répondant_3	Par téléphone	F	[35-49]	57 mn	[6-10]	Eau, hygiène et assainissement/ Santé	ONG International
Répondant_4	Par téléphone	M	[50-64]	1h35 mn	[1-5]	Agriculture	Structure étatique
Répondant_5	A son bureau	M	[35-49]	1h05 mn	[1-5]	Agriculture	ONG Locale
Répondant_6	Salle de réunion	M	[35-49]	51 mn	[11-20]	Santé	Structure étatique
Répondant_7	Salle de réunion	F	[35-49]	1h21 mn	[5-10]	Agriculture	ONG International
Répondant_8	Bureau	M	[50-64]	35 mn 16s	[1-5]	Agriculture	ONG International
Répondant_9	Bureau	F	[35-49]	25mn 24s	[10-15]	Droit des l'enfants	ONG International
Répondant_10	Par téléphone	M	[35-49]	45mn 12s	[1-5]	Éducation/Alphabétisation	ONG International
Répondant_11	Par téléphone	M	[35-49]	1h05mn 34s	[1-5]	Agriculture	ONG International
Répondant_12	Salle de réunion	M	[50-64]	27mn 10s	[5-10]	Agriculture	ONG International

Source : auteurs

3.1 Présentation des résultats de la recherche

Les résultats de l'étude sont abordés dans ce paragraphe à la lumière d'un niveau d'analyse qui est celui du coordonnateur de projet, lui-même membre de l'équipe de projet. Ces résultats issus de l'analyse de contenu thématique révèlent les verbatim susceptibles de décrire la perception de l'humilité en contexte de projet de développement.

3.1.1 Capacité d'apprendre des autres membres de l'équipe

D'une part, l'humilité est perçue comme étant la capacité de reconnaître ses erreurs, ses imperfections, ses lacunes dans ses connaissances et ses limites (souvent en référence à une

puissance supérieure). Elle renvoie également l'ouverture à de nouvelles idées et de nouvelles informations, des conseils contradictoires et une capacité à garder ses réalisations en perspective. Ainsi, dans le cas particulier des projets de développement le concept humilité est bien compris par les coordonnateurs de projet et les membres de l'équipe de projet de développement international (d'après les données collectés). D'autre part, d'après nos entretiens, certains coordonnateurs de projet est disposé à apprendre des autres membres de l'équipe du projet. Ainsi, même si ce comportement d'humilité existe bel et bien dans les équipes de projet, il demeure que son effet sur la réussite du projet nécessite une étude approfondie afin de vérifier d'autres variables qui peuvent améliorer la réussite de ces projets.

«Moi je pense que j'ai un peu la faiblesse de mon instance, j'apprécie quand même à chaque fois quand quelqu'un parle de mon équipe. J'apprends beaucoup de lui, j'ai lui dit vraiment pour telle chose tu la maîtrise mieux que moi et tu essaies de m'expliquer comment ça se passent et je pense que c'est ce qui forge en quelques sortes mon projet et ce qui fait qu'aujourd'hui j'ai un peu beaucoup mieux maîtrisé notre projet comparé au débit ou j'étais-là, j'étais dans un second terrain connue et tout ça mais actuellement grâce à cette capacité d'écoute et le vouloir d'apprendre des autres ça me permet aujourd'hui de mieux connaître le projet et de voir que les gens avec qui je travaille apprécient notre compagnie est un élément très important pour nous».

3.1.2 Demander de l'aide des autres membres de l'équipe

Les résultats montrent que le coordonnateur de projet sollicite de l'aide aux membres de l'équipe. Ainsi, dans le cas particulier des projets, les chefs n'hésitent pas à demander de l'aide ce qui fait que l'humilité est importante pour un chef de projet

« L'humilité est un déterminant très important dans la réussite des projets. Pourquoi ? Parce que si tu regardes la plupart des projets d'aide publiques au développement ça s'adresse à qui ? Aux gens qui sont démunis, aux populations diminuées. Donc d'habitude les populations diminuées sont des populations très sensibles, mais aussi ce sont des populations fragiles et toutes choses que tu fais rekk c'est comme si tu viens les attaquer dans leurs intégrités, alors bien qu'ils soient pauvres, ils veulent être considérés ».

3.1.3 Appréciation des autres membres de l'équipe

Les résultats de notre enquête nous montrent que le concept humilité est transposé au leadership. Ainsi, elle permet aux gens de reconnaître qu'ils ne sont pas le centre de l'attention, permettant ainsi d'apprécier les forces et les contributions des autres. Ceux qui font preuve de l'humilité sont susceptibles d'apprécier les contributions des autres sans se sentir menacés par elles, d'évaluer plus précisément leurs propres limites et reconnaître comment les forces des autres peuvent atténuer les conséquences négatives. Aussi, l'humilité consiste à tenir compte des avis d'autrui. Certes, le manager dispose d'une compétence non négligeable dans le domaine où il exerce, mais cela ne l'empêche pas de considérer la capacité et le savoir-faire des employés. Il exerce une écoute active et peut facilement comprendre la manière dont son équipe réalise sa mission, identifier les défis qui les attendent et les enjeux des objectifs qu'il s'est fixés à atteindre. *« Moi c'est mon style de management, je l'ai fait tout le temps, j'essaie quand même de les mettre à l'aise à chaque fois parce que je peux dire c'est un principe très important pour moi dans le management. Le coaching c'est quelques choses que j'ai appréciés, mais aussi l'aspect participative c'est-à-dire de mettre les gens à l'aise devant leurs responsabilités.*

3.1.4 Perception de l'humilité en contexte de projet de développement

La synthèse de notre enquête suggère que la plupart des chefs de projet fait preuve de l'humilité dans sur le lieu de travail. Pour ces derniers l'humilité assimilent à un trait de personnalité spécifique, mais elle est également présente dans les projets de développement dans le contexte africain particulièrement au Sénégal, considérant que le coordonnateur humble a une grande influence sur le comportement de ses membres. Aussi, en adoptant un comportement fondé sur l'humilité, et l'attention aux autres, ces dirigeants suscitent des sentiments de confiance de gratitude qui sont propices à des réactions positives. De plus, elle se manifeste par la reconnaissance des efforts fournis par son équipe. Reconnaître les contributions de chaque membre de l'équipe demeure essentiel. Ainsi, les efforts fournis permettent d'atteindre les objectifs et de promouvoir la collaboration entre les membres.

« Je pense que la perception de l'humilité dans les équipes de projet de développement ça se définit déjà dans tout ce que j'ai dit. Parce qu'en fait pour moi l'humilité c'est quoi c'est de ne pas se voir au-dessus des gens en fait être humble, pour moi déjà le fait de reconnaître ces limites en termes de connaissances quand tu es un manager de projet, tu te dis que je manage une équipe. Mais chaque personne dans l'équipe est importante ça c'est déjà être humble reconnaître la place de chacun et aussi de ne pas de se voir comme supérieur à ses gens-là, tu

es là peut-être pour les orienter et prendre les interventions et contributions de chacun pour en faire une bonne mayonnaise ». Pour certain, l'humilité est perçue comme un style de management participatif où les membres de l'équipe peuvent donner leurs avis pour la réussite du projet. Par ailleurs, nos résultats montrent que le concept d'humilité est bien compris par le coordonnateur de développement international.

En somme, dans le contexte des projets de développement international, l'humilité est une valeur récente pour les dirigeants et particulièrement dans les projets de développement international. Ainsi, comme l'a souligné l'un de nos répondants, les chefs de projets doivent adopter un style de management horizontal qui est une forte capacité nouvelle à pouvoir attaquer, déstabiliser un dirigeant. De nos jours, dans le contexte des projets de développement international, les membres de l'équipe de projets attendent de leurs dirigeants un comportement d'humilité suffisante pour reconnaître ses erreurs et présenter ses excuses. Cette capacité a toujours existé chez les bons managers. Mais ce qui était autrefois une qualité est devenu un impératif. De plus, l'amélioration de l'environnement du projet favorise le succès de celui-ci. Même s'il est difficile de rester humble tout en dirigeant un projet, l'adoption de cette attitude demeure indispensable pour les coordonnateurs de projet.

Cette étude révèle que le dirigeant et ses employés perçoivent différemment le modèle de leadership adopté par l'entreprise dans la réalisation de ses projets. Ce que les dirigeants pensent de leur propre style de leadership importe peu, l'important est de savoir quel est leur impact sur les projets de développement. En tenant compte des critiques de ses collaborateurs, le leader peut facilement améliorer ses comportements, et établir des stratégies plus performantes.

4. Discussions des résultats

D'après les travaux de Aktouf (1987), « l'interprétation et la discussion des résultats consistent à faire parler les données tirées de leur traitement [...] et donner des significations concrètes, opérationnelles rattachées au terrain particulier de la recherche ». Dans notre étude, nous pouvons identifier plusieurs trajectoires argumentatives.

La première est de ceux qui reconnaissent l'importance de l'humilité d'un leader sur le lieu de travail et l'action managériale. Ces derniers assimilent l'humilité comme étant un trait de personnalité spécifique, mais elle est également présente dans les projets de développement dans le contexte africain particulièrement au Sénégal, considérant que le coordonnateur humble a une grande influence sur le comportement de ses membres. Aussi, en adoptant un

comportement fondé sur l'humilité, et l'attention aux autres, ces dirigeants suscitent des sentiments de confiance de gratitude qui sont propices à des réactions positives.

La deuxième trajectoire considère que le coordonnateur de projet doit éviter les conflits afin de bien réussir le projet. De plus, l'essentiel pour les membres de l'équipe de projet c'est d'être rétribué à sa juste valeur, de faire honnêtement son travail et participer au succès du projet. Parfois, les coordonnateurs sont satisfaits du travail de leur équipe ainsi que des conditions de travail et sont motivés à participer à la réussite du projet. Il s'identifie à celle-ci et désire y faire carrière. La recherche montre que la perception est subjective et personnelle. La perception est ancrée dans la réalité situationnelle de chaque sujet. Cependant, dans les deux cas, le travail est perçu comme significatif étant donné son importance dans l'existence.

Conformément aux travaux de (Ahmadabadi et Heravi, 2019 ; Unterhitzenberger et Bryde, 2019) et Ali *et al.* (2020) sur l'humilité, les résultats de notre étude montrent qu'un chef de projet humble est susceptible de provoquer les membres de l'équipe de projet par une responsabilisation psychologique en acceptant la capacité des suiveurs, leur engagement et la reconnaissance de leurs commentaires pour atteindre les objectifs du projet.

De plus, nos résultats montrent que les coordonnateurs de projets humbles sont ouverts aux idées novatrices, aux conseils et aux connaissances des assistants qui démontrent leur réceptivité aux autres, favorisant une atmosphère de cohésion, de loyauté, d'innovation et de réussite (Owens *et al.*, 2013). Les leaders 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, nos résultats vont dans le même sens que (Walters et Diab, 2016). L'humilité des coordonnateurs de projet favorise un environnement sûr pour les travailleurs qui peuvent discuter librement de leurs problèmes (Carnevale *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 le respect des membres de l'équipe, la poursuite de la direction et l'encouragement des subordonnés contribuant à l'élimination de la hiérarchie du pouvoir (Carnevale *et al.*, 2019). Ces interventions sont censées avoir un impact bénéfique sur le moral des travailleurs et la réussite du projet.

CONCLUSION

L'objectif de cette étude était de comprendre la perception de l'humilité dans le contexte des projets de développement international. Dans le cas particulier des projets de développement international, l'humilité du coordonnateur de projet apparaît comme un élément essentiel dans la réussite du projet. Ainsi, les résultats de notre étude, même s'ils ne font pas l'unanimité, montrent en général que la perception de l'humilité varie selon un coordonnateur de projet à un autre. De plus, au-delà de sa capacité d'écoute un coordonnateur de projet humble respecte les avis des autres membres de l'équipe tout en prendre en considération leurs avis.

D'un point de vue managérial, les résultats de notre étude interpellent les différents acteurs impliqués dans les processus transactionnels des PDI (coordonnateur, task manager, tutelle, équipe de projet, sous-traitants, consultants, etc.) sur la nécessité d'un management flexible.

Car, selon Ligthart *et al.* (2016) « faire preuve de l'humilité permet de résoudre bien de problèmes liés à la mise en œuvre des projets ».

De même, pour les professionnels, ces résultats ont des implications importantes. Tout d'abord, étant donné que le comportement humble des coordonnateurs 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 membres de l'équipe au poste de chef de projet. Ces qualités de l'humilité 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 de projet, 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 coordonnateurs de projet.

D'ailleurs, plusieurs méthodes sont utilisées dans la formation des chefs de projet pour promouvoir le leadership humble (Carnevale *et al.*, 2019). Premièrement, former les gestionnaires de projet à entretenir une atmosphère d'appréciation envers les membres de leurs équipes. Deuxièmement, le soutien des contributions des membres de l'équipe et troisièmement, l'écoute attentive des 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 coordonnateurs de projet sera tournée vers l'avenir plutôt que de juger uniquement les résultats passés. En outre, les coordonnateurs de projet peuvent partager leurs connaissances, faire

participer les membres de l'équipe à la prise de décision, agir comme des mentors et fournir un retour d'information rapide et positif afin que la main-d'œuvre puisse se sentir psychologiquement responsabilisée. Supposons que la formation soit dispensée sur la base des styles essentiels de leadership humble (l'humilité). Dans ce cas, ces organisations cultiveront des traits de comportement humble chez les coordonnateurs de projet et finiront par affiner l'objectif du projet pour contribuer à un projet valable. De plus, 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 (Turner *et al.*, 2010).

Toutefois, comme tout travail scientifique, cette présente recherche n'est pas exempte de limites qu'il convient de soulever. Nous avons en effet, mené cette recherche seulement dans deux régions du Sénégal, la région de Saint-Louis et celle de Dakar. Car nos faibles moyens ne nous permettent pas d'étaler cette étude sur l'ensemble des régions du pays surtout la région de Casamance où s'installe un bon nombre de projet de développement. Donc une attention particulière doit être portée quant à la généralisation des résultats dans les autres régions du pays. Par ailleurs, nous nous sommes juste limités à une étude qualitative. Les recherches futures devraient donc s'intéresser à valider les résultats en se fondant sur des données quantifiées.

La prise en compte des contextes culturels autres que celui sénégalais aurait peut-être permis de mieux cerner d'autres aspects de la perception de l'humilité. Ainsi, il conviendra de le compléter par une étude quantitative et de répliquer cette recherche dans d'autres localités du pays afin de mieux appréhender la perception de l'humilité dans les équipes de projets de développement international.

References

- Ahmadabadi, A.A. and Heravi, G. (2019).** “The effect of critical success factors on project success in public-private partnership projects: a case study of highway projects in Iran”, *Transport Policy*, Vol. 73, pp. 152-161
- 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* Vol. 41 No. 3, 2020 pp. 349-367.
- Argandona, A. (2014).** Humility in management. *Journal of Business Ethics*, 132, 63-71.
- Baccarini, D. (1999).** The logical framework method for defining project success. *Project management journal*, 30(4), 25-32.
- Baldoni, J. (2009).** Use humility to improve performance”, Harvard Business Review, available at: <https://hbr.org/2009/11/use-humility-to-improve-performance>.
- Besteiro, É. N. C., de Souza Pinto, J., & Novaski, O. (2015).** Success factors in project management. *Business Management Dynamics*, 4(9), 19.
- Besteiro, É. N. C., de Souza Pinto, J., & Novaski, O. (2015).** Success factors in project management. *Business Management Dynamics*, 4(9), 19.
- Bergadaa M., Bertrand U. (2006).** Le risque alimentaire perçue comme un risque vital de réduction et d'évitement du risque perçue ». *Revue française de gestion* 2006 /3' no 162), pages 127 à 14.
- Bocken, N. M. P., S. W. Short, P. Rana et S. Evans (2014).** « A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes ». *Journal of Cleaner Production*, 65, p. 42-56.
- Boje, D. M., Oswick, C., & Ford, J. D. (2004).** Language and organization: The doing of discourse. *Academy of Management Review*, 29(4), 571-577.
- Bredillet, C. N. (2008).** Exploring research in project management: Nine schools of project management research (part 4). *Project management journal*, 39(1), 2-6.
- Bredillet, C. N. (2008).** Exploring research in project management: Nine schools of project management research (part 4). *Project management journal*, 39(1), 2-6.
- Brière, S., Conoir, Y., et Yves, P. (2016).** La gestion de projets de développement international et d'action humanitaire. Presses de l'université Laval.

- 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.
- Chancellor, J. and Lyubomirsky, S. (2013).** « Humble beginnings: current trends, state perspectives, and hallmarks of humility», *Social and Personality Psychology Compass*, Vol. 7 No. 11, pp. 819-833, doi: [10.1111/spc3.12069](https://doi.org/10.1111/spc3.12069).
- Chiu, T.S., Huang, H.J. and Hung, Y. (2012).** The influence of humility on leadership: a Chinese and Western review”, *International Conference on Economics, Business and Marketing Management*, Vol. 29, 129-133.
- Collins, J. (2001).** *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. New York: Harper Business
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998).** *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks : Sage.
- Cooke-Davies, T. (2002).** « The real success factors on projects». *International journal of project management*, 20(3), 185-190.
- Davis, D.E., Hook, J.N., Worthington, E.L., Van Tongeren, D.R., Gartner, A.L. and Jennings, D.J. (2011).** “Relational humility: conceptualizing and measuring humility as personality judgment”, *Journal of Personality Assessment*, Vol. 93 No. 3, pp. 225-234.
- Diallo, A., et Thuillier, D. (2004).** The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22(1), 19-31.
- Diallo, A., et Thuillier, D. (2005).** The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International journal of project management*, 23(3),
- Dwiwardani, C. and Hill, P. (2014).** “Virtues develop from a secure base: attachment and resilience as predictors of humility, gratitude, and forgiveness”, *Journal of Psychology*, Vol. 42 No. 1, pp. 83-90, available at: <http://doi.org/0091-6471/410-730>
- Etzioni, A. (1989).** Humble decision-making. *Harvard Business Review*, 67, 45–57.
- Exline, J. J., & Geyer, A. L. (2004).** Perceptions of humility: A preliminary study. *Self and Identity*, 3(2), 95-114.

- Exline, J.J. and Hill, P.C. (2012).** “Humility: a consistent and robust predictor of generosity”, *Journal of Positive Psychology, Vol. 7, pp. 208-218.*
- Faye, M. (2020).** Perception de risque et prise de décision à l’achat des produits alimentaires au sein des ménages de la ville de Saint-Louis : Analyse comparative entre le riz local et le riz importé, thèse de doctorat en marketing.
- Frostenson, M. (2015).** “Humility in business: a contextual approach”, *Journal of Business Ethics, Vol. 138 No. 1, p. 91.*
- Cummings, G. (Eds.).** The future of leadership: Today’s top leadership thinkers speak to tomorrow’s leaders. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M. and Voelpel, S.C. (2017).** “How leaders affect followers’ work engagement and performance: integrating leader-member exchange and crossover theory”, *British Journal of Management, Vol. 28 No. 2, pp. 299-314.*
- Hu, J., B. Erdogan, K. Jiang, T.N. Bauer, and S. Liu (2017).** Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance’. *Journal of Applied Psychology.* 103. pp. 313-323.
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T.N. and Liu, S. (2018).** “Leader humility and team creativity: the role of team information sharing, psychological safety, and power distance”, *Journal of Applied Psychology, Vol. 103 No. 3, p. 313.*
- Ika, L. (2007).** La recherche sur le succès des projets : approche universelle ou contingente. In *XVI^{ème} Conférence de l’Association Internationale du Management Stratégique (AIMS), Montréal, 6-9 juin.*
- Ika, L. A. (2009).** Project success as a topic in project management journals. *Project management journal, 40(4), 6-19.*
- Ika, L. A., et 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.*
- Jeung, C.-W. and Yoon, H.J. (2018).** “When leadership elicits voice: evidence for a mediated moderation model”, *Journal of Management and Organization, Vol. 24 No. 1, pp. 40 61.*

- Jeung, C.-W. and Yoon, H.J. (2016).** “Leader humility and psychological empowerment: investigating contingencies”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 No. 7, pp. 1122-1136.
- Joslin, R., & Müller, R. (2016).** The relationship between project governance and project success. *International journal of project management*, 34(4), 613-626.
- Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008).** Success criteria and factors for international development projects: A Lifecycle-based framework. *Project management journal*, 39(1), 72-84.
- Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Xiao, Y. (2006).** Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative science quarterly*, 51(4), 590-621.
- Kruse, E., Chancellor, J., Ruberton, P.M. and Lyubomirsky, S. (2014).** “An upward spiral between gratitude and humility”, *Social Ethics Psychological and Personality Science*, Vol. 5 No. 7, pp. 805-814
- Landrum, R.E. (2011).** “Measuring dispositional humility: a first approximation”, *Psychological Reports*, Vol. 108 No. 1, pp. 217-228.
- Lasch, K. E. (2000).** Culture, pain, and culturally sensitive pain care. *Pain management nursing*, 1(3), 16-22.
- Li, J., Liang, Q. Z., & Zhang, Z. Z. (2016).** The effect of humble leader behavior, leader expertise, and organizational identification on employee turnover intention. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(4), 1145-1156.
- Li, R., Zhang, H., Zhu, X. and Li, N. (2020).** “Does employee humility foster performance and promotability? Exploring the mechanisms of LMX and peer network centrality in China”, *Human Resource Management*, Vol. 1-15.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995).** A theory of the temporary organization. Scandinavian. *Journal of management*, 11(4), 437-455.
- Miao, C., Qian, S., Banks, G.C. and Seers, A. (2020).** “Supervisor-subordinate guanxi: a meta-analytic review and future research agenda”, *Human Resource Management Review*, Vol. 30 No. 2, p. 100702.
- Mittal, R., & Dorfman, P. W. (2012).** Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47, 555-570.
- Nielsen, R. and Marrone, J.A. (2018).** “Humility: our current understanding and its role in organizations”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20 No. 4, pp. 805-22

824.

- Nielsen, R., Marrone, J.A. and Slay, H.S. (2009).** “A new-look at humility: exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 17 No. 1, pp. 33-42.
- Ou, A.Y., D.A. Waldman, and S.J. Peterson (2015).** Do humble CEOs matter? An examination of CEO humility and firm outcomes. *Journal of Management*. 20. pp. 1-27.
- Owens, B.P. and Hekman, D.R. (2012)** . “Modeling how to grow: an inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes”, *Academy of Management Journal*, Vol. 55 No. 4, pp. 787-818.
- Paillé, P. (2007).** La citoyenneté dans les organisations. Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKensie (1994). *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*(2), 59-66.
- Peters, A.S., Rowatt, W.C. and Johnson, M.K. (2011).** “Associations between dispositional humility and social relationship quality”, *Psychology*, Vol. 2 No. 3, pp. 155-161
- Qin, X., Chen, C., Yam, K.C., Huang, M. and Ju, D. (2020).** “The double-edged sword of leader humility: investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 105 No. 7, pp. 693-712.
- Rego, O.B., Yam, K.C., Bluhm, D., Cunha, M.P.E., Silard, A. and Liu, W. (2019).** “Leader humility and team performance: exploring the mediating mechanisms of team PsyCap and task allocation effectiveness”, *Journal of Management*, Vol. 45 No. 3, pp. 1009-1033.
- Remy, K. Sané, S. (2022).** L’effet du leadership humble sur le succès des projets de développement international : le rôle médiateur de l’apprentissage organisationnel. *XXXI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique. Annecy, France.*
- Richards, N. (1992).** *Humility*. Philadelphia: Temple University Press.
- Samset, K. and Volden, G.H. (2016).** “Front-end definition of projects: ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance”, *International Journal of Project Management*, Vol. 34 No. 2, pp. 297-313.
- Sané, S. (2009).** Exploration des facteurs de succès des projets d’aide publique au développement : le rôle de l’apprentissage organisationnel (Doctoral dissertation, Reims).

- Scott-Young, C.M., Georgy, M. and Grisinger, A. (2019).** “Shared leadership in project teams: an integrative multi-level conceptual model and research agenda”, *International Journal of Project Management*, Vol. 37 No. 4, pp. 565-581.
- Shanock, L.R. and Eisenberger, R. (2006).** “When supervisors feel supported: relationships with subordinates’ perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 No. 3, pp. 689-695.
- Tangney, J.P. (2009).** “Humility”, in Lopez S.J. and Snyder C.R. (Eds), *Oxford Handbook of Positive Psychology*, 2nd ed., Oxford University Press, New York, NY, pp. 483-490.
- Ul Musawir, A., Serra, C.E.M., Zwikael, O. and Ali, I. (2017).** “Project governance, benefit management, and project success: towards a framework for supporting organizational strategy implementation”, *International Journal of Project Management*, Vol. 35 No. 8, pp. 1658-1672.
- Unterhitzberger, C. and Bryde, D.J. (2019).** “Organizational justice, project performance, and the mediating effects of key success factors”, *Project Management Journal*, Vol. 50 No. 1, pp. 57-70.
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004).** Strategic virtues: humility as a source of competitive advantage. *Organizational dynamics*, 33(4), 393-408.
- Wallace, A. S., Chiu, C. Y. C., & Owens, B. P. (2016).** Organizational Humility and the Better Functioning Business Nonprofit and Religious Organizations. *In Handbook of Humility* (pp. 262-275). Routledge.
- Wang, L., B.P. Owens, J. Li, and L. Shi (2018).** ‘Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility’. *Journal of Applied Psychology*. 103. pp. 1019-1038.
- Wang, L.J. and Zhu, Y. (2018).** Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing and follower creativity: a cross-level investigation”, *Frontiers in Psychology*, Vol. 9, p. 1727
- Weick, K. E. (2001).** Leadership as the legitimization of doubt. Dans B. F. Spreitzer & T.
- Yang, K., Zhou, L., Wang, Z., Lin, C. and Luo, Z. (2019).** “Humble leadership and innovative behaviour among Chinese nurses: the mediating role of work engagement”, *Journal of Nursing Management*, Vol. 27 No. 8, pp. 1801-1808.

- Yogalakshmi, J.A. and Suganthi, L. (2020).** “Impact of perceived organizational support and psychological empowerment on affective commitment: mediation role of individual career selfmanagement”, *Current Psychology, Vol. 39 No. 3, pp. 885-899.*
- Zaman, U., Nawaz, S., Tariq, S. and Humayoun Asad, A. (2019).** “Linking transformational leadership and ‘multi-dimensions’ of project success: moderating effects of project flexibility and project visibility using PLS-SEM”, *International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 13 No. 1, pp. 103-127.*