Núcleo Multidisciplinar

International Journal of Digitalization and Applied Management

Journal homepage:
https://ojs.nmdjournals.org/index.php/ijdam

IJDAM International Journal of Digitalization and Applied Management

Le leadership humble des équipes de projets africains à l'épreuve du succès des projets de développement international (PDI) : rôle médiateur de l'apprentissage organisationnel

Humble Leadership of African Project Teams to Test the Success of International Development Projects (IDPS): The Mediating Role of Organizational Learning

Kesner REMY [1]

Enseignant-chercheur, Bordeaux Ecole de Management, Dakar, Sénégal
Laboratoire Saint-Louis, Etudes Recherche en Gestion (SERGe/UGB)

Informations sur l'article

Mots-Clés :
Apprentissage organisationnel; humilité de l'équipe ; projet de développement internationaux ; Succès des projets.

JEL :

D81 ; D23 ; O2

Résumé

Le présent papier a pour objectif d'examiner la relation entre le leadership humble de l'équipe de projet et le succès des projets de développement international en intégrant l'apprentissage organisationnel comme variable médiatrice. Cette recherche s'appuie sur une base de données collectées à travers un questionnaire auprès de 106 membres des équipes de projets de développement international au Sénégal. La méthode d'équations structurelles basée sur la variance, dont l'approche des moindres carrés partiels (PLS) a été utilisée pour tester les hypothèses de recherche. Les résultats de cette étude ont révélé que le leadership humble de l'équipe est positivement lié au succès des projets de développement international. En outre, l'apprentissage organisationnel joue un rôle médiateur dans la relation entre le leadership humble de l'équipe et le succès des projets de développement international. Enfin, cette étude présente une perspective originale sur le rôle du leadership humble de l'équipe dans la réussite des projets et l'impact de l'apprentissage organisationnel.

Article Info

Keywords:
Organizational learning; team humility; international development projects; project success.

Received 14 January 2025
Accepted 4 March 2025
Published 14 August 2025

Abstract

The aim of this paper is to examine the relationship between humble project team leadership and the success of international development projects, incorporating organizational learning as a mediating variable. This research is based on a database collected via a questionnaire from 106 members of international development project teams in Senegal. The variance-based structural equation method, including the partial least squares (PLS) approach, was used to test the research hypotheses. The results of this study revealed that humble team leadership is positively related to the success of international development projects. Furthermore, organizational learning plays a mediating role in the relationship between humble team leadership and the success of international development projects. Finally, this study presents an original perspective on the role of humble team leadership in project success and the impact of organizational learning.

[1] Corresponding author. E-mail address: **kremy@bem.sn**

DOI : https://doi.org/10.23882/ijdam.25154

This is an open access article under the license Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0.
Peer-review under responsibility of the scientific committee of the IJDAM Review

Introduction

La réussite d'un projet constitue l'un des sujets les plus débattus dans la littérature consacrée à la gestion de projet. Au départ, la réussite d'un projet était mesurée en termes d'achèvement du projet avec les objectifs préétablis, tels que le calendrier, le coût et le budget prédéfinis. En effet, il a été constaté qu'un projet peut toujours échouer, même s'il est réalisé conformément aux délais, au coût et au calendrier prédéfinis (Ali & Rasheed, 2020). Ainsi, l'insuffisance de performance (ou l'échec) des projets de développement international semble être une préoccupation majeure pour les chercheurs et les praticiens en gestion de projet (Ika et al., 2020). De plus, en nous basant sur les motivations initiales de l'instaurations de l'aide publique au développement au lendemain de la deuxième guerre mondiale (Picciotto, 2020), les projets de développement international sont considérés comme la pierre angulaire de l'aide publique au développement (APD) (Landoni & Corti, 2011); (Golini et al., 2015). En réalité, les PDI, accusent des retards considérables dans leur achèvement et des dépassements de coût parfois faramineux et des retombées économiques largement en deçà des attentes. Les grands projets défraient souvent la chronique (Ika et Paché, 2021). À cet effet, (Serrador & Turner, 2015) arguent que des milliards de dollars sont injectés chaque année pour des projets ayant un taux d'échec élevé. Ainsi, parmi les facteurs qui pourraient expliquer cela, on retrouve les facteurs managériaux et comportementaux des gestionnaires de projets et celles des membres de l'équipe qui pourraient affecter sur le succès de ces projets (Ika et al., 2012) ; (Brière et al., 2021). Or, depuis des années, les projecteurs, ont été orientés vers les facteurs techniques et le développement des meilleures techniques de planifications (Belassi & Tukel, 1996) en lieu et place des facteurs comme les compétences sociales et managériales, les styles de leadership du des membres de l'équipe de projet (Alvarenga et al., 2019) ;(Ye. Li et al., 2020a).
Plusieurs chercheurs soutiennent que le rôle de l'humilité de l'équipe de projet est indispensable à la réussite du projet (Ali et al., 2020). En outre, parmi tous les facteurs bien connus contribuant à la réussite du projet, le leadership humble de l'équipe de projet est considéré comme un facteur de réussite important pour la performance du projet (Scott-Young et al., 2019) ;(Zaman et al., 2019). C'est pourquoi des chercheurs récents ont commencé à examiner l'effet de nombreux styles de leadership (tels que, le leadership partagé, le leadership au service des autres et le leadership responsabilisant) sur la réussite des projets (Aga et al., 2016a) ; (Hassan et al., 2017) ; (Khattak et al., 2022) ; (Müller & Turner, 2010) ; Toutefois, l'humilité de l'équipe de projet a suscité une plus grande attention dans différents contextes organisationnels (Ou et al., 2014) ; (Swain & Korenman, 2018) ; (Wang et al., 2018) ; (Wolfteich et al., 2021).

Malgré des études qui ont montré les effets bénéfiques de l'effet de l'humilité de l'équipe sur beaucoup de résultats comportementaux des employés (par exemple, Li et al., 2019 ; Owens, Yam, Bednar, Mao, & Hart, 2019 ; Wang et al., 2018), l'effet de l'humilité de l'équipe sur la performance organisationnelle des employés, et les conditions limites d'un tel effet, ont été beaucoup moins explorés dans la littérature de la gestion de projet dans le contexte africain Remy et Sané, 2023), (Ye et al., 2020). De plus, les chercheurs ont ignoré l'effet de l'humilité de l'équipe sur la performance des projets. En fait, l'effet de l'humilité de l'équipe sur la performance créative des employés peut dépendre de certaines caractéristiques de l'emploi (Owens & Hekman, 2016a). Par exemple, l'apprentissage organisationnel (AO) peut être considéré comme un facteur déterminant pour les membres de l'équipe de projet. L'apprentissage organisationnel s'est également avérée être un facteur important pour prédire les comportements organisationnels (Bachrach, Powell, Collins, & Richey, 2006). Par conséquent, cette caractéristique professionnelle peut conduire à davantage de coopération, de partage d'informations et de génération d'idées, renforçant ainsi l'effet de l'humilité de l'équipe sur les performances créatives des employés. En outre, les résultats de la littérature existante sont incohérents (Hu et al., 2013), et il y a un manque de telles recherches dans les pays en développement (Al-Edenat, 2018), notamment dans le domaine de la gestion de développement international. En ce sens, notre recherche s'intéresse au leadership humble de l'équipe (communément appelé humilité de l'équipe) de projet de développement international au Sénégal ; un des pays de l'Afrique subsaharienne où vivent plus de la moitié des plus pauvres dans le monde (Mills et al., 2020) en dépit du volume de l'aide des voix s'élèvent davantage pour comprendre les mécanismes par lesquels ce style de leadership influence sur le succès des projets en introduisant des variables médiatrices ou/et modératrices (Aga et al., 2016a) ; (Cheng et al., 2016) ; Al-ahmadi et Kasztelnik, 2021). Dans cette optique, les membres de l'équipe de projet pourraient jouer un rôle important en favorisant une meilleure compréhension des mécanismes d'influence du leadership humble de l'équipe. Dans la plupart des études, l'apprentissage organisationnel est rarement pris en compte en tant que variable médiatrice. Néanmoins, des études ont suggéré de mener des recherches futures afin d'étudier l'influence de l'apprentissage organisationnel sur la performance du projet (Buengeler et al., 2016). Enfin, l'objectif du papier est d'améliorer la compréhension de la nature de la relation entre le leadership humble de l'équipe et le succès des projets de développement international, et ce, en nous intéressant au rôle médiateur de l'apprentissage organisationnel, les chercheurs peuvent mieux comprendre comment le leadership humble de l'équipe affectent l'acquisition des connaissances, la reconnaissance des erreurs des membres de l'équipe de projet et le développement des ressources dans les projets. Les

chercheurs suggèrent d'intégrer une variable médiatrice afin de mieux expliquer la relation. Dans le cadre de cette recherche, nous utiliserons une méthodologie quantitative avec une posture épistémologique hypothético-déductible, car nous testerons nos hypothèses à partir des travaux de la littérature. La présente recherche est divisée en quatre parties : la première est théorique et présente la base analytique des principaux concepts de recherche et la nature des liens entre eux ; la deuxième est empirique et présente la méthodologie de recherche ; la troisième présente les résultats de la recherche et la quatrième et dernière partie se consacre à la discussion.

1. Cadre et conceptuel théorique de l'étude

Dans cette section, il s'agit de présenter les fondements théoriques de nos concepts : succès du projet de développement international, leadership humble de l'équipe et l'apprentissage organisationnel.

1.1 L'humilité de l'équipe

En tant que vertu organisationnelle, l'humilité a une longue et riche histoire. L'humilité est considérée comme « une source classique de force » (Tangney, 2000, p. 70) qui fonde d'autres vertus. Bien qu'il soit possible d'avoir l'humilité en isolation, on parle souvent de ses effets en relation avec son impact sur des situations sociales (Owens *et al.* 2013). Ainsi, dans les contextes organisationnels, l'humilité interpersonnelle est une étiquette qui est généralement attribuée par d'autres, pas par soi-même. Comme suggéré ci-dessus, dans les contextes organisationnels, il a été démontré que l'humilité sociale était un facteur important pour prédire les attitudes et les comportements des employés.

Cependant, la théorie évolutive de l'humilité dans les contextes organisationnels suggère que l'un des principaux avantages de cette vertu sur le lieu de travail est qu'elle supprime les obstacles à la croissance et à l'apprentissage (c'est-à-dire ignorer les limitations personnelles ou dissimuler des erreurs, voir les autres davantage comme des concurrents (Owens & Hekman, 2016a) modèles, et en rejetant les commentaires et conseils) et encourage le développement. Une étude qualitative a révélé que l'humilité est essentielle pour permettre la croissance des employés, favorisant leur apprentissage et leur développement personnel (Owens & Hekman, 2012a). L'humilité amène les individus à s'efforcer de ressembler aux personnes les plus talentueuses qui les entourent, à réaliser le fossé qui les sépare d'eux-mêmes, puis à les combler en apprenant de ces individus talentueux. Les personnes modestes croient avoir la capacité de devenir de meilleures personnes et des travailleurs plus compétents qu'elles ne le sont actuellement (Exline et Geyer, 2004). En raison de

cette conviction, les personnes modestes ne sont pas menacées par les forces de ceux qui les entourent (c'est-à-dire qu'elles perçoivent les autres comme des exemples à tirer de ce qu'elles peuvent apprendre), sont plus à l'aise pour se voir de manière objective (c'est-à-dire sont plus ouverts à l'apprentissage. En nous basant sur la conceptualisation récente de l'humilité exprimée (Owens et al., 2013), nous définissons l'humilité collective/de l'équipe comme un processus interpersonnel en équipe qui capture les modèles d'interaction normés consistant à (1) admettre des erreurs et des limites, (2) reconnaître ouvertement les forces et les contributions des membres de l'équipe, et (3) se montrer réceptif aux nouvelles idées et aux commentaires. Pour approfondir la théorie de l'humilité de l'équipe, nous examinerons chaque élément de la définition ci-dessus en ce qui concerne le fonctionnement d'une équipe et nous distinguerons l'humilité de l'équipe des autres constructions d'équipes apparentées.

1.2 Apprentissage organisationnel

Dans la littérature, l'apprentissage organisationnel a été abordé non seulement comme un processus d'amélioration des connaissances, mais aussi comme un phénomène qui entraine des changements au sein de l'organisation. Dans ce sens, l'apprentissage organisationnel est défini comme le processus d'amélioration des compétences existantes ou de création de nouvelles compétences (Song-Naba, 2017). Il est aussi reconnu comme un outil stratégique utilisé par les entreprises touristiques pour réussir à long terme sur le marché (Kostadinović & Stanković, 2021).

Parallèlement, Argyris, (1997) a brièvement défini l'apprentissage organisationnel comme « détecter l'erreur et corriger le processus ». Les travaux de recherche de Daft et Weick (1994), soulignent que l'apprentissage organisationnel est la connaissance entre l'action organisationnelle et son environnement. Aussi, les travaux de recherches portant sur l'apprentissage organisationnel qui l'étudie précisent que c'est une capacité qui augmente les performances de l'entreprise dans le temps, (Huber, 1991) évalue l'apprentissage organisationnel comme « étendant la gamme comportementale potentielle en traitant l'information ». En tant qu'analyse holistique de la littérature, ce concept est étendu avec des informations qui atteignent une définition opérationnelle. Dans ce contexte, l'apprentissage organisationnel est ; « un processus conscient ou inconscient affectant l'action organisationnelle qui contient ses propres facteurs au moyen de l'acquisition de connaissances, atteignant les connaissances et évaluant les connaissances à l'aide de la mémoire organisationnelle ». Autrement dit, les travaux de (Kœnig, 2015) définissent l'apprentissage organisationnel comme un *« phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes*. » Le

concept de l'apprentissage a longtemps été associé à l'acquisition de compétences individuelles ; mais dès le début des années cinquante Herbert Simon, (1987) recommanda de transposer cette notion aux organisations. Au-delà de l'apprentissage, c'est la question d'une cognition collective qui se trouvait posée. Celle-ci est assimilée à l'acquisition, au stockage, au traitement et à l'utilisation d'informations, en d'autres termes, la pensée organisationnelle. Les synthèses récentes de la littérature invitent à distinguer deux grands courants de recherche complémentaires traitant le concept d'apprentissage organisationnel, dans ce cadre, nous tenterons de mettre en relief dans un premier temps l'approche comportementale, ensuite l'approche cognitive.

1.3 Particularités des projets de développement international (PDI)

Les projets de développement international (PDI) sont des instruments de mis en œuvre des politiques publiques. Encore appelés projets publics, ils constituent aujourd'hui des vecteurs de changement (Gasik, 2023); Nieto-Rodriguez, 2021). Ils visent à éradiquer l'extrême pauvreté en améliorant la qualité de vie de l'ensemble des citoyens (Landoni et Corti, 2011). Pour ce faire, ils doivent relever de grands défis sociétaux liés à l'éducation, à la santé, à l'agriculture, aux infrastructures, au développement local, à l'urbanisme, à la gouvernance, au développement durable, aux changements climatiques, aux transports, à l'énergie renouvelable et à l'efficacité énergétique, etc. La particularité de ces projets est qu'ils nécessitent d'importants investissements (publics et privés) qui sont payés par l'ensemble des contribuables(Gerlach et al., 2019). De ce fait, ils impliquent plusieurs parties prenantes avec des intérêts parfois divergents (Ika & Saint-Macary, 2023). De même, ils sont plus exposés aux facteurs externes que les projets privés, ce qui les rend plus complexes et difficiles à gérer (Gasik, 2016). De surcroît, ils n'échappent pas aux soubassements idéologiques, à l'ingérence et aux interférences politico-administratives ainsi qu'au poids des valeurs et de la culture bureaucratique qui caractérisent les administrations publiques (Mazouz, 2017 ; Godenhjelm, Lundin & Sjöblom, 2015).

Par ailleurs, ces projets qui regroupent des participants de divers horizons se caractérisent par un niveau élevé de complexité, d'incertitude et de risque, ce qui exacerbe les difficultés de gestion du projet (Li et al., 2020) ;(Ika et al., 2012). Dans ce sillage, les gestionnaires de projet sont souvent amenés à composer avec des personnes avec qui ils n'ont jamais travaillé auparavant (Nieto-Rodriguez, 2021). Ils doivent avoir de solides capacités de leadership et de gestion du changement, en mettant en place des équipes performantes ; donnant des orientations ; gérant et persuadant dans plusieurs cultures ; communicant clairement et efficacement ; évaluant, développant et encadrant le personnel ; et résolvant les divergences entre les parties prenantes. Pour ce faire, les

gestionnaires de projet doivent eux-mêmes servir de modèles et créer un environnement sûr, respectueux et sans jugement afin d'instaurer un climat de confiance et faciliter par ricochet la communication au sein des équipes de projet.

1.4 Le succès des projets de développement international

La réalisation des objectifs du projet dans les limites du champ d'application, du coût et du calendrier prévu est considérée comme la réussite du projet (Ahearne et al., 2005), Si un projet répond aux besoins de l'utilisateur final et est bien accueilli par les parties prenantes, il est considéré comme réussi (Ika et al., 2012). (Müller & Turner, 2010) estiment que pour qu'un projet réussisse, la satisfaction des parties prenantes et l'approbation par le client du projet budgétisé spécifié sont essentielles. Selon le PMI (2013), la réussite d'un projet semble comporter deux aspects : le premier est l'achèvement du projet dans le respect des délais, du champ d'application, du calendrier et du budget ; le second est la satisfaction des parties prenantes. Selon (Aga et al., 2016), les facteurs de réussite d'un projet sont particulièrement importants pour une entreprise, car ils ne concernent pas seulement la satisfaction des clients et des parties prenantes, mais confèrent également des avantages commerciaux à l'entreprise.

2. Hypothèse et Modèle conceptuel de recherche

Dans cette section est consacrée à la justification des hypothèses de la recherche devant déboucher sur une représentation graphique du modèle de recherche.

2.1 Humilité de l'équipe et succès des projets de développement international

La culture humble induite par l'humilité des dirigeants est susceptible d'améliorer la performance créative des employés. Des recherches antérieures ont démontré que l'humilité des leaders se traduit par la voix des suiveurs (Rego et al., 2017a) la voix de l'équipe (J. Li et al., 2018), l'efficacité de l'équipe (Rego et al., 2017b), le partage de l'information de l'équipe et la créativité de l'équipe (Hu et coll., 2017). En ce qui concerne l'influence de l'humilité de l'équipe,(Owens & Hekman, 2016)ont découvert que l'humilité collective en tant que processus d'équipe peut influencer l'orientation de la promotion de l'équipe, ce qui améliore le rendement de l'équipe. La relation entre humilité et créativité a longtemps été étudiée. L'humilité confiante est considérée comme une composante essentielle de la personnalité créatrice (Mcmullan, 1976). Admettre son ignorance pousse à apprendre des autres, générant créativité et même innovation scientifique (Fischer, 1999 ; Firestein, 2012). En résumé, les gens humbles ont tendance à reconnaître leur ignorance dans certains domaines et peuvent aller au-delà des limites de leurs connaissances existantes pour générer de

nouvelles idées. En ce qui concerne l'équipe, l'humilité de l'équipe indique que les membres de l'équipe ne sont pas nécessairement supérieurs à leurs collègues et que les forces et les contributions de chaque coéquipier seront valorisées. En conséquence, dans un environnement d'équipe humble, les employés sont plus disposés à apprendre des forces de leurs coéquipiers pour combler les lacunes de leurs propres connaissances. De plus, les membres humbles de l'équipe sont plus empathiques et plus habiles à prendre du recul (Labouff et coll., 2012), ce qui peut entraîner une plus grande stimulation intellectuelle. En somme, l'humilité de l'équipe facilite le partage d'idées et incite les membres de l'équipe à examiner les problèmes sous différents angles, ce qui les amène à faire preuve de créativité. Par conséquent, l'hypothèse suivante a été proposée :

H1 : le leadership humble de l'équipe a un effet positif sur le succès des projets de développement international

2.2 Le rôle de l'apprentissage organisationnel

Un médiateur décrit un processus à travers lequel la variable indépendante est susceptible d'influencer la variable dépendante (Baron & Kenny, 1986)(Baron & Kenny,1986). Dans ce cas, la variable indépendante est à l'origine du déclenchement de l'action d'un médiateur ou de son intensité, qui lui-même influence la réponse (variable dépendante). En effet, dans le cas des projets de développement à notre connaissance rare des études qui étudient l'effet médiateur entre l'humilité de l'équipe et le succès des projets de développement.

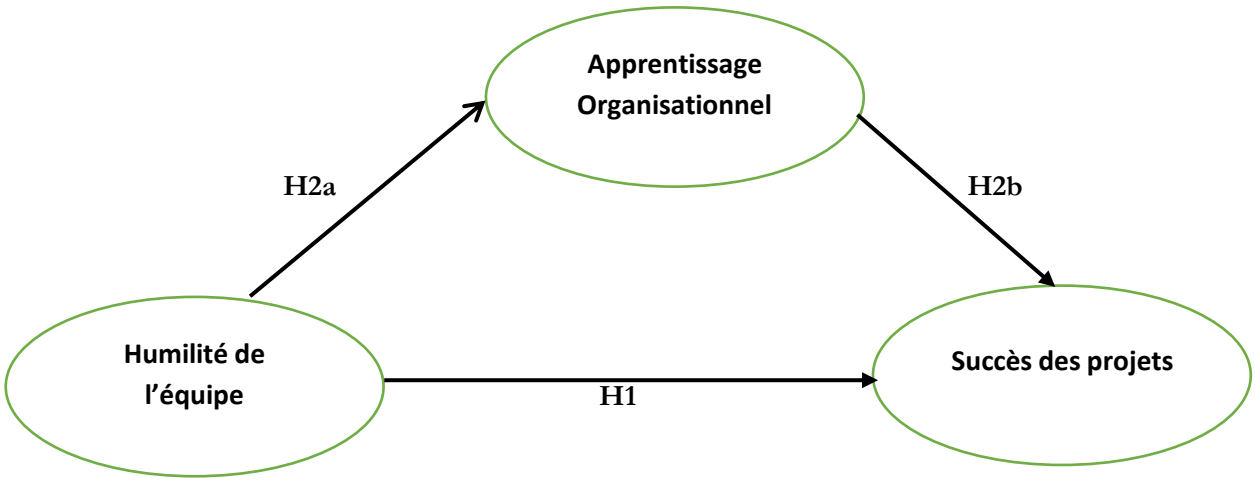
En effet, les recherches existantes ont montré que l'humilité est positivement liée à l'innovation (Zhang et Bartol, 2010). Le partage de connaissance du leader envers les membres de son équipe peut augmenter la réussite du projet (Yuan, 2010). Ainsi, Des dirigeants humbles qui font participer les autres à la prise de décision créent un sentiment de confiance en soi par rapport aux performances élevées et encouragent un partage de compétences libre avec ses collaborateurs (Gonçalves, 2017 ; Lin *et al.,* 2017 ; Rego *et al.,* 2017), ce qui amène les membres de l'équipe à développer, promouvoir et mettre en œuvre des idées nouvelles idées (Altunoglu et Bulgurcu Gurel, 2015). Selon Owens et Hekman (2016), les humbles dirigeants considèrent que les erreurs et les échecs de leurs subordonnés comme outil d'apprentissage et de réussite. Ainsi, les membres de l'équipe sont plus susceptibles de faire preuve d'un comportement de prise de risque plus délibéré (Mayer *et al.,* 1995), lorsque les superviseurs immédiats soutiennent ces actions soit en donnant des récompenses appropriées, soit en refusant de punir en cas d'échec pour avoir atteint les résultats visés (Dirks et Ferrin, 2001). Ainsi, les membres de l'équipe se sentent suffisamment à l'aise pour partager librement leurs idées avec leurs chefs et attendent de ces derniers qu'ils les

écoutent et leur répondent de manière constructive (McAllister, 1995). Un leadership humble encourage les membres de l'équipe à présenter de nouvelles idées (Zhou et Wu, 2018) et crée un climat où sont soutenus les efforts, de l'apprentissage qui motivent les employés à développer des alternatives créatives avant de choisir une solution réalisable (Zhang et Bartol, 2010).

Dans ce cadre figure, le débat reste ouvert entre les chercheurs vu les le résultat ne sont pas toujours unanimes quant à la fonction que peuvent l'apprentissage organisationnel. De tout ce qui précède, nous pouvons formuler notre deuxième hypothèse suivante : Nous suggérons donc les hypothèses suivantes :

H2. L'humilité de l'équipe influence positivement l'apprentissage organisationnel (AO) (H2a) qui est à son tour affecte sur le succès des projets de développement international (PDI) (H2b).

Figure 1 : Modèle de recherche



Source : construction de l'auteur, (2023)

3. Cadre méthodologique de l'étude

La présente étude a pour objectif d'examiner la relation entre l'humilité de l'équipe et le succès des projets de développement international tout en considérant le rôle médiateur de l'apprentissage organisationnel, en effet, les données ont été collectées par le biais d'un questionnaire (Lacroux, 2009).

3.1 Présentations de d l'échantillon et la procédure de collecte des données

Cette étude s'intéresse aux projets de développement international au Sénégal touchant plusieurs secteurs tels que (les projets d'infrastructure, éducation, santé, environnement, agriculture, etc…). Ainsi, la population de notre étude est constituée des membres de équipes de projet de développement qui siègent dans les agences bilatérales/multilatérales, les ONG et les projets de développement régionaux. Pour collecter les données, nous avons adressé un questionnaire aux membres de l'équipe de projet par voie électronique à travers un lien « Google Forms » et une version papier a été adressée leur a été adressé sur la demande des équipes de projet. Au total, 106 questionnaires ont été recueillis sur les 220 distribués. De ce nombre, trois questionnaires ont été retirés de l'analyse à cause des réponses manquantes. L'échantillon final compte 106 répondants pour un taux de réponse de 48,18%. En fait, les positions privilégiées, par rapport au contexte africain, les gens sont occupés 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 26,9% 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 qui ont moins de 3 ans ont une 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 de développement.

3.2 Opérationnalisations des variables

Dans le cadre de cette étude, tous les items des échelles 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 ». Ainsi, les items de l'humilité ont été traduits de l'anglais en français, cette traduction a été soumises à une spécialiste de la langue anglaise pour vérifier le degré de proximité sémantique. De plus, le questionnaire qui a été soumis à un prétest afin de revoir la formulation des questions.

3.2.1 Succès des projets de développement international

Les instruments des échelles de mesure ont été adoptés à partir des études antérieures. Ainsi,

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 Leadership humble de l'équipe

Cette échelle est construite sur la base des travaux de Owens et al. (2013). Cette échelle est composée de 9 items. Un exemple d'item est « *Je suis ouvert aux idées des autres membres de l'équipe* ». 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* ». Elle présente aussi des propriétés psychométriques très satisfaisantes avec un alpha de Cronbach de 0.811.

3.3 Analyses des données

L'analyse des données a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS 25.0 pour effectuer les analyses en composantes principales (ACP) ; cela a permis de vérifier l'unidimensionnalité des construits. Aussi, la méthode d'équations structurelles, communément appelée l'approche PLS, a été utilisée pour les tests d'hypothèses du modèle. L'utilisation de cette approche réside dans le fait que la taille de notre échantillon est un peu petite (106) observations. Pour ce faire, 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, Remy, et Sané, 2023. Cette méthode nous a permis d'évaluer la significativité du modèle. Enfin, pour l'examen de l'effet de médiation, nous avons suivi l'approche proposée par Zhao et al. (2010) et Nitzl et al. (2016). Celle-ci permet d'évaluer la significativité de l'effet indirect sur la base du calcul d'un intervalle de confiance réalisé en utilisant une procédure de bootstraping. L'objectif de la méthode du bootstrap (avec un ré- échantillonnage aléatoire de n = 5000) consiste à évaluer l'effet indirect d'une variable indépendante sur une variable dépendante via une variable médiatrice. La médiatrice est démontrée lorsque l'effet indirect est considéré comme significatif et que l'intervalle de confiance du biais corrigé ne comprend pas la valeur zéro (Preacher & Hayes, 2008).

4. Présentation des résultats de la recherche

Dans cette partie, nous présentons les résultats concernant les instruments et du modèle de mesure, ensuite les résultats des tests des hypothèses en fin la discussion des résultats.

4.1 les résultats de l'examen de la qualité des instruments de mesure

Le tableau 1 ci-dessous présente les résultats de l'analyse des composantes principales effectuée sur un échantillon de 106 membres de l'équipe de projet de développement international. Ainsi, le logiciel SPSS 25.0 a été utilisé afin de traiter les données, ce qui nous a permis de supprimer certains items qui ne sont pas suffisamment corrélés à leurs facteurs et présentent de faibles communalités (inférieures à 0.5). Aussi, le Kaiser a été appliqué afin de ne retenir que les facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1. Également, les structures retenues nous permettent d'avoir un pourcentage satisfaisant de variance expliquée supérieur à 60% (Hair et al., 2010) associé à des valeurs alpha de Cronbach supérieures à 0.7 (Henseler, Hubona, et Ray, 2016).

Tableau 1 : Synthèse des résultats des ACP

Var	**Codes**	**Dimensions**	**α Cronbach**	**KMO**	**Test Bartlett**	**VP**	**%variance expliquée**
SP	SP_4	Gestion	0.857	0.500	□²=90.585 Ddl 1 Sig.=0.000	1.771	88.535
	SP_5						
	SP_6	Visibilité	0.798	0.681	□² 102.191 Ddl 3 Sig. 0.000	2.151	71.695
	SP_7						
	SP_8						
	SP_9	Impact	0.942	0.500	□² 159.004 Ddl 1 Sig. 0.000	1.891	94.565
	SP_10						
	Admet_1	Admettre des erreurs et des limites	0.709	0.625	□² 66.072 Ddl 3 Sig.0.000	1.905	63.507
	Admet_2						

HE	Admet_3						
	Recep_1	Se montrer réceptif aux nouvelles idées et aux commentaires	0.657	0.618	□² 56.347 Ddl 3 Sig.0.000	1.848	61.613
	Recep_2						
	Recep_3						
	Recon_1	Reconnaître ouvertement les forces et les contributions des membres de l'équipe	0.819	0.672	□²141.820 Ddl 3 Sig.0.000	2.270	75.658
	Recon_2						
	Recon_3						
AO	AO_2	Capacité et Maitrise du processus	0.806	0.877	□² 134.438 Ddl 6 Sig.0.000	2.577	64.414
	AO_8						
	AO_11						
	AO_14						
	AO_6	Renforcement de la maitrise du processus	0.811	0.709	□² 99.911 Ddl 3 Sig. 0.00	2.180	72.663
	AO_10						
	AO_13						

Source : construction de l'auteur à travers SPSS 25.0

4.2 Résultats du modèle de mesure

Selon l'approche PLS-SEM les analyses 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). Ainsi, le tableau 2 nous montre que les mesures de nos construits sont globalement satisfaisantes, c'est-à-dire fiables et valides. De plus,

tous les Loadings sont supérieurs à la valeur seuil recommandée qui est de 0.708 (Hair et al. 2019). Aussi, les AVE sont tous supérieurs au seuil de 0,5 (Fornell et Larcker, 1981). De même, les valeurs des coefficients alpha de Cronbach et du Rho de Dillon sont supérieures à 0,7 (Sarstedt, Ringle, et Hair, 2017). Sauf celle du coefficient alpha de Cronbach de la « volonté », nous pouvons la considérer comme étant acceptable (Lu, Qian, Chu et Xu., 2015). Comme le montre le tableau 3 toutes racines des AVE en diagonale sont supérieures aux corrélations entre les variables ; chaque construit latent du modèle de mesure est donc indépendante des autres, indiquant une validité discriminante adéquate (Fornell & Larcker, 1981).

Tableau 2 : Fiabilité et validité convergente du construit

Variables latentes	**Items**	**Fiabilité de la Consistance interne**		**Validité convergente**	
		Alpha de Cronbach	**Fiabilité composite**	**Loadings**	**AVE**
Apprentissage organisationnel (AO)		**0,815**	**0,878**		**0,644**
Capacité & Maîtrise	AO_11			0,798	
	AO_14			0,765	
	AO_2			0,831	
	AO_8			0,815	
Renforcement	AO_6	0,811	0,888	0,844	0,726
	AO_10			0,875	
	AO_13			0,837	
Humilité de l'équipe (HE)		0,709	0,836		0,633
Admettre	HE_1			0,649	
	HE_2			0,890	
	HE_3			0,828	
HE_ Réceptivité	HE_4	0,819	0,892	0,639	0,736
	HE_5			0,789	

	HE_6			0,896	
HE_ Reconnaître	HE_7	0,684	0,822	0,903	0,611
	HE_8			0,754	
	HE_9			0,907	
Succès des projets (SP)					
SP_Gestion	SP_4	0,871	0,939	0,946	0,885
	SP_5			0,936	
SP_Impact	SP_9	0,943	0,972	0,978	0,945
	SP_10			0,966	
SP_Visibilité	SP_6	0,801	0,883	0,881	0,715
	SP_7			0,819	
	SP_8			0,836	

Source : Smartpls-3.3.5

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

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**
1. AO_Capacité & Maîtrise	0,802										
2. AO_Renforcement	0,504	0,852									
3. HE_Admettre	0,389	0,199	0,795								
4. HE_Receptivité	0,452	0,269	0,649	0,858							
5. HE_Reconnaître	0,288	0,156	0,720	0,636	0,782						
6. SP_Gestion	0,328	0,358	0,392	0,544	0,423	0,316	0,388	0,452	0,941		
7. SP_Impact	0,120	-0,010	0,112	0,258	0,124	0,140	0,108	0,226	0,224	0,972	
8. SP_Visibilité	0,580	0,531	0,523	0,419	0,392	0,585	0,286	0,351	0,434	0,193	0,846

Source : SmartPLS-3.3.5

En résumé, et la lumière des différents tableaux présentés ci-dessus, nous pouvons constater que les conditions exigées pour assurer la validité des construits réflexifs sont assurées. Ceci étant, dans les lignes qui suivent, il s'agit de tester nos hypothèses suivants l'approche PLS-SEM en utilisant l'interface de XLSTAT.

4.3 Évaluations du modèle structurelles (test des hypothèse)

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, l'Humilité de l'équipe influence positivement sur le succès du projet de développement international comme le montre le tableau (β=0,363 ; t=4,423 ; p = 0.000). Ce résultat valide notre première hypothèse (H1) selon laquelle l'Humilité de l'équipe influence positivement le succès des projets de développement international. Par contre, l'humilité de l'équipe n'a pas une influence sur l'apprentissage organisationnel (β=0,116 ; t =1,565; p =0,118). Ce résultat rejette la première étape du test de l'effet médiation. Ce résultat rejette notre deuxième hypothèse (H2a). De même, que l'apprentissage organisationnel influence positivement sur le succès du projet ((β = 0,334; t =3,647 ; p =0,000). Ce résultat valide notre hypothèse H2b.

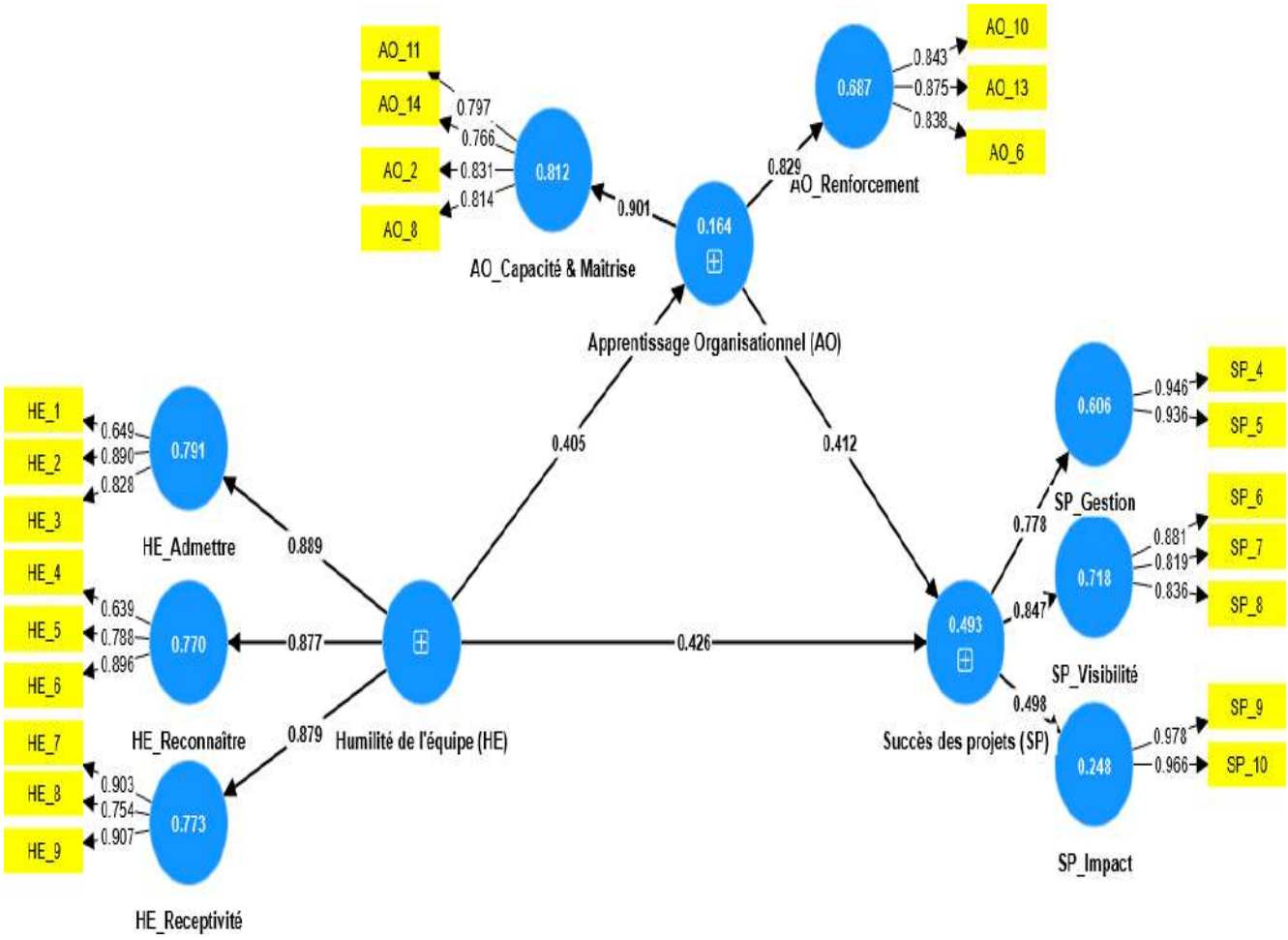
Par ailleurs, comme la montre la figure 1 l'Humilité de l'équipe influence positivement et directement le succès des projets d'aide publique au développement. Ce résultat vient confirmer notre première hypothèse (H1). Par contre, l'Humilité de l'équipe n'influence pas une influence sur l'apprentissage organisationnel (AO), (H2a rejetée) 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 exclurent 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 l'humilité de l'équipe et la réussite du projet (β=0,230 ; 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 de l'équipe et la réussite du projet, Par contre l'AO médiatise la relation le leadership humble de l'équipe et la réussite du projet. Donc, notre hypothèse (H3) est validée. Le tableau ci-dessous présente une synthèse des résultats de notre recherche.

Tableau 4 : Synthèse des hypothèses de l'étude

Hypothèses	Relations causales	β	Erreur Stand.	t de Student	p-value	Décision
H1	HE -> SP	0,363	0,082	4,423	0,000	**Validée**
H2a	HE-> AO	0,116	0,074	1,565	0,118	**Rejetée**
H2b	AO -> SP	0,334	0,092	3,647	0,000	**Validé**
H3	HE -> AO -> SP [0,079 ;0,395].	0,039	0,026	1,495	0,05	**Validé**

Source : construction de l'auteur à travers de SmartPLS

Figure 2 : Modèle de effets directs



Source : Smartpls-3.3.5

5. Discussions des résultats

L'objectif principal de cette étude était d'examiner les mécanismes par lesquels le leadership humble de l'équipe influence le succès des projets de développement international au Sénégal.

Nos résultats ont révélé qu'il existe un lien direct entre l'humilité de l'équipe et le succès des projets de développement international. Ces résultats sont en phase avec les travaux de Rego et al., (2017) ; Hu *et al.* (2017) ; Labouff *et al.* (2012) ; Ben *et al.* (2020) ; Hekman (2016) qui stipule que l'humilité de l'équipe à une influence positive sur le succès des projets de développement. D'une certaine manière, l'humilité de l'équipe reflète un schéma interpersonnel normalisé par un groupe qui consiste à inverser l'erreur d'attribution fondamentale. C'est-à-dire s'occuper de ses propres limites et erreurs et des forces et contributions des autres. Ainsi, nous pensons que ce renversement contribue à améliorer le fonctionnement des équipes et permet aux équipes de surmonter certains des principaux obstacles à la performance de l'organisation (masquer les erreurs et les limitations, refuser le crédit dû aux autres membres de l'équipe, ne pas reconnaître les idées novatrices ou les réactions de l'équipe membres). De même, les avantages positifs induits par l'humilité de l'équipe (par exemple, coopération et partage de connaissances entre les membres de l'équipe, etc.) sur les performances des membres sont renforcés. Aussi, lorsque le climat de concurrence est également élevé, cet effet de l'humilité de l'équipe est encore plus fort. Parallèlement, les projets dans lesquels le retour d'information est reçu et partagé régulièrement maintiennent les choses sur la bonne voie et dans les délais (Zang et Song, 2020). En outre, le retour de l'information aux membres de l'équipe permet d'accéder aux performances des membres de l'équipe et de les maintenir sur la bonne voie pour accomplir la tâche assignée dans les délais et dans le respect du budget (Owens *et al.* 2013).

En ce qui concerne l'humilité de l'équipe et l'apprentissage organisationnel, très peu d'études abordent la relation dans le cadre des projets de développement. D'après nos résultats, l'humilité de l'équipe influence l'apprentissage organisationnel. Nos résultats vont dans le même sens que les résultats de Rodriguez-Lopez, (2004) ; Chiu *et al.* 2016 ; Owens et Hekman 2016. Aussi, cette recherche met en évidence une relation causale positive significative entre ces deux variables.

Malgré l'engouement de plusieurs chercheurs et entreprises pour l'apprentissage organisationnel, très peu de travaux se sont finalement intéressés à la relation entre l'apprentissage organisationnel et le succès des projets de développement international. Les résultats de nos travaux établissent un lien direct entre l'apprentissage organisationnel et le succès des projets de développement international. Ce qui s'accorde parfaitement avec bon nombre de travaux qui ont tenté de confirmer

un lien positif entre l'apprentissage organisationnel et le succès des projets. Notamment, ceux d'auteurs tels que Bontis *et al.,* (2002) ; Dodgson, (1993) ; Fiol et Lyles, (1985) ; Huber, (1999) ; Nonaka et Takeuchi, (1995) ; Senge, (1990) ; Slater et Narver, (1995), Mbengue et Sané, (2013). De même, les travaux de Houegbenou *et al.* (2022) qui trouve que l'apprentissage organisationnel influence positivement la performance des sociétés coopératives agricoles dans le contexte béninois. Ceci révèle que l'apprentissage organisationnel peut être assimilé aux différentes pratiques managériales ou organisationnelles mises en place dans une organisation, également dans le contexte des projets de développement international. Ceci dit que toutes les pratiques managériales ou organisationnelles qui les favorisent doivent être encouragées dans les projets de développement. Ce qui souligne aussi le fait que le coordonnateur de projet supervise les membres de l'équipe, ceux-ci se sentent responsables, ils bénéficient d'une certaine capacité à gérer les activités dans le projet sous la supervision de leurs leaders (Cheng *et al.,* 2018). Ainsi, les membres de l'équipe se sentent dévoués et inspirés vers l'atteinte des objectifs du projet (Ou *et al.,* 2014). Dans l'ensemble, les résultats de la présente recherche suggèrent que la compétence des membres de l'équipe est un outil important pour la réussite du projet qui pourrait être atteint en ayant des chefs de projet qui ont des traits d'humilité élevés. D'après les travaux de Zhao et al. (2010) et de Nitzl et al. (2016), nous avons examiné la significativité de l'effet indirect. De là, avec la méthode du bootstrap (avec un rééchantillonnage aléatoire de n=5000), l'intervalle de confiance obtenu est [-0,004 ; 0,101]. Donc, l'apprentissage organisationnel est donc une médiation de la relation entre de l'humilité de l'équipe et le succès des projets de développement international.

5.1 Implications théorique

D'un point de vue théorique, à notre connaissance, la littérature disponible en management de projet faisait état de ce qu'il existe peu de consensus entre les chercheurs par rapport à la relation empirique entre ces deux concepts. De même, une autre contribution réside dans le fait que le concept d'humilité de l'équipe a fait l'objet de plusieurs études dans les autres disciplines (en psychologie, organisationnelle, en théologie et…). À notre connaissance, c'est la première recherche qui étudie les relations causales entre l'humilité de l'équipe de projet et la performance des projets de développement international dans le contexte africain.

En somme, les résultats de cette recherche nous permettent de contribuer à l'idée que le leadership humble de l'équipe de projet peut être associé avec le succès des projets de développement international (Tyssen & al., 2014).

5.2 Implications managériales

D'un point de vue managérial, les implications de l'humilité de l'équipe sur la réussite d'un projet sont significatives, en donnant la priorité au bien-être des membres de leur équipe, les dirigeants humbles peuvent créer un environnement de travail plus collaboratif et plus favorable. De plus, l'autre résultat de notre recherche montre que la constitution d'une équipe joue un rôle important dans la relation entre un leadership humble et la réussite d'un projet. Le rôle attentionné d'un leader permet à l'équipe professionnelle de gérer ses rôles professionnels, ses responsabilités, sa sagesse et ses activités qui sont importantes pour bien fonctionner et atteindre les objectifs fixés pour le projet. L'une des implications est l'efficacité des stratégies traditionnelles de constitution d'équipes, y compris les implications formelles et informelles au niveau du groupe visant à améliorer les relations sociales et à clarifier les rôles, ainsi qu'aborder les tâches et les questions interpersonnelles qui affectent le fonctionnement de l'équipe. Cela implique qu'il y a une bonne probabilité que les projets réussissent lorsque les éléments de construction d'équipe sont utilisés correctement. Les recherches existantes ont montré que ce type de mise en œuvre par une organisation cultive un environnement avec lequel les membres de l'équipe se sentent compétents, ce qui a pour résultat la productivité des équipes (Shuffler *et al.,* 2018).

5.3 Limites et perspective de recherches

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 des membres de l'équipe du projet. De même, nous soulignons que la taille de notre échantillon est relativement petite, ce qui diminue grandement la généralisation des résultats de cette recherche. Ainsi, pour recueillir les données, nous nous sommes concentrés seulement sur le Sénégal. Enfin, cette recherche constitue une première étape visant à étudier l'effet du leadership humble de l'équipe de projet 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 étude menée en Afrique, particulièrement au Sénégal qui examine ces relations dans le contexte des projets de développement international.

Conclusion

Il est essentiel pour les organisations de mieux comprendre et connaître les aspects qui contribuent au bien-être des employés. Ainsi, le rôle de l'équipe de projet est très déterminant pour la réussite de tout projet. Les résultats de cette recherche, dont l'objectif était d'évaluer dans quelle mesure le leadership humble de l'équipe de projet sous l'effet médiateur de l'apprentissage organisationnel influence le succès des projets, viennent de compléter une panoplie de travaux allant dans ce sens. Pour y arriver, nous avons effectué une enquête par questionnaire auprès de 106 membres de l'équipe de projets de développement au Sénégal dans divers secteurs (eau et assainissement, éducation, santé construction, etc..). Ce qui nous a permis d'aboutir à des résultats très intéressants. De plus, pour analyser les données, l'approche PLS a été mobilisée afin de vérifier l'homogénéité des échelles de mesure, la validité convergente ainsi que la validité discriminante qui ont été satisfaisantes dans l'ensemble. Ainsi, les résultats de l'évaluation du modèle structurel fournissent un effet significatif de l'humilité de l'équipe sur le succès des projets de développement international dans le contexte sénégalais. Par ailleurs, une meilleure sensibilisation aux aspects favorisant la réussite des projets est d'une grande importance pour les PDI. Cette recherche a établi que l'humilité des membres de l'équipe de projet ont un impact significatif sur la réussite du projet.

En somme, les équipes de projet sont ouvertes à l'apprentissage, reconnaissant ses limites et donnant la priorité au bien-être des membres de l'équipe. De plus, ils admettent leurs erreurs et permettent aux autres de participer à la prise de décision et à d'autres affaires pertinentes du projet, ce qui contribue à sa réussite.

Références

Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016b). Transformational leadership and project success : The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, *34*(5), 806-818. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012

Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, (77/78), 345-348.

Ali, M., Zhang, L., Shah, S. J., Khan, S., & Shah, A. M. (2020). Impact of humble leadership on project success : The mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, *41*(3), 349-367. https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0230

Ali, Muazam, and Farooq Rasheed. "Transformational leadership and project success: The mediating role of effective-communication." (2020).

Alvarenga, J. C., Branco, R. R., Guedes, A. L. A., Soares, C. A. P., & Silva, W. D. S. E. (2019). The project manager core competencies to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, *13*(2), 277-292. https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2018-0274

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173-1182. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Belassi, W., & Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, *14*(3), 141-151. https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00064-X

Cheng, C., Bartram, T., Karimi, L., & Leggat, S. (2016). Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses. *Personnel Review*, *45*(6), 1200-1216. https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0118

Gasik, S. (2016). Are Public Projects Different than Projects in other Sectors? Preliminary Results of Empirical Research. *Procedia Computer Science*, *100*, 399-406. https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.175

Gasik, S. (2023). Some insights on the future of project management in public administration. *Revista de Gestão e Projetos*, *14*(3), 27-39. https://doi.org/10.5585/gep.v14i3.25043

Gerlach, A. J., Jenkins, E., & Hodgson, K. (2019). Disrupting assumptions of risky play in the context of structural marginalization : A community engagement project in a Canadian inner-city neighbourhood. *Health & Place*, *55*, 80-86. https://doi.org/10.1016/j.healthplace.2018.11.008

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. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.09.006

Godenhjelm, S., Lundin, R. A., & Sjöblom, S. (2015). Projectification in the public sector–the case of the European Union. *International Journal of Managing Projects in Business, 8*(2), 324-348.

Hassan, M. M., Bashir, S., & Abbas, S. M. (2017). The Impact of Project Managers' Personality on Project Success in NGOs : The Mediating Role of Transformational Leadership. *Project Management Journal*, *48*(2), 74-87. https://doi.org/10.1177/875697281704800206

Hodgson, D., Fred, M., Bailey, S., & Hall, P. (Eds.). (2019). *The projectification of the public sector.* Routledge.

Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, *2*(1), 88-115. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88

Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2012). Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *International Journal of Project Management*, *30*(1), 105-116. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.03.005

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. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.10.005

Ika, L., & Paché, G. (2021). Performance des grands projets : deux conférences comportementales. Management & Data science, 5 (4).

Ika, L., & Saint-Macary, J. (2023). *Managing fuzzy projects in 3D: a proven, multi-faceted blueprint for overseeing complex projects.* McGraw Hill Professional.

Khattak, S. I., Rizvi, T. H., & Khan, M. A. (2022). Unwrapping Software Projects Success in Asia : Assessing the Role Of Authentic Leadership, Psychological Empowerment, and Job Engagement in Project Success Using a Serial-Mediation Approach. *SAGE Open*, *12*(2), 215824402210979. https://doi.org/10.1177/21582440221097918

Kœnig, G. (2015). L'apprentissage organisationnel : Repérage des lieux. *Revue Française de Gestion*, *41*(253), 83-95. https://doi.org/10.3166/RFG.160.293-328

Kostadinović, I., & Stanković, S. (2021). Organizational Learning and Innovation in the Tourism Industry as a Basis for Creating Value for Tourists. *Economic Themes*, *59*(1), 153-172. https://doi.org/10.2478/ethemes-2021-0009

Landoni, P., & Corti, B. (2011). The Management of International Development Projects : Moving toward a Standard Approach or Differentiation? *Project Management Journal*, *42*(3), 45-61. https://doi.org/10.1002/pmj.20231

Li, J., Liang, Q., Zhang, Z., & Wang, X. (2018). Leader humility and constructive voice behavior in China : A dual process model. *International Journal of Manpower*, *39*(6), 840-854. https://doi.org/10.1108/IJM-06-2017-0137

Li, Y., Sun, T., Shou, Y., & Sun, H. (2020a). What Makes a Competent International Project Manager in Emerging and Developing Countries? *Project Management Journal*, *51*(2), 181-198. https://doi.org/10.1177/8756972820901387

Li, Y., Sun, T., Shou, Y., & Sun, H. (2020b). What Makes a Competent International Project Manager in Emerging and Developing Countries? *Project Management Journal*, *51*(2), 181-198. https://doi.org/10.1177/8756972820901387

Mazouz, B. (2017). *Gestion de projets en contexte public.* PUQ.

Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, *28*(5), 437-448. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003

Nieto-Rodriguez, A. (2021). *Harvard business review project management handbook: how to launch, lead, and sponsor successful projects.* Harvard Business Press.

Orth, D. and Schuldis, P.M. (2021), "Organizational learning and unlearning capabilities for resilience during COVID-19", *The Learning Organization*, Vol. 28 No. 6, pp. 509-522. https://doi.org/10.1108/TLO-07-2020-0130

Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses. *Administrative Science Quarterly*, *59*(1), 34-72. https://doi.org/10.1177/0001839213520131

Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling How to Grow : An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, *55*(4), 787-818. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441

Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016a). How Does Leader Humility Influence Team Performance? Exploring the Mechanisms of Contagion and Collective Promotion Focus. *Academy of Management Journal*, *59*(3), 1088-1111. https://doi.org/10.5465/amj.2013.0660

Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed Humility in Organizations : Implications for Performance, Teams, and Leadership. *Organization Science*, *24*(5), 1517-1538. https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795

Picciotto, R. (2020). Towards a 'New Project Management' movement? An international development perspective. *International Journal of Project Management*, *38*(8), 474-485. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.08.002

Rego, A., Owens, B., Leal, S., Melo, A. I., Cunha, M. P. e, Gonçalves, L., & Ribeiro, P. (2017a). How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more effective : A moderated mediation model. *The Leadership Quarterly*, *28*(5), 639-658. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.02.002

Remy, K. and Sané, S. (2023), "The effect of humble leadership on the success of international development projects: the mediating role of organizational learning", *The Learning Organization*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/TLO-06-2022-0076

Scott-Young, C. M., Georgy, M., & Grisinger, A. (2019). Shared leadership in project teams : An integrative multi-level conceptual model and research agenda. *International Journal of Project Management*, *37*(4), 565-581. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.002

Serrador, P., & Turner, R. (2015). The Relationship between Project Success and Project Efficiency. *Project Management Journal*, *46*(1), 30-39. https://doi.org/10.1002/pmj.21468

Song-Naba, F. (2017). Démarche qualité et apprentissage organisationnel dans les PME de transformation agroalimentaire au Burkina Faso: *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, *n° 27, 6*(3), 29-58. https://doi.org/10.3917/rimhe.027.0029

Swain, J., & Korenman, L. (2018). In their humble opinion : How expressions of humility affect superiors' assessments of leadership potential in the US Army. *Military Psychology*, *30*(6), 507-527. https://doi.org/10.1080/08995605.2018.1503002

Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble Leadership, Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Follower Creativity : A Cross-Level Investigation. *Frontiers in Psychology*, *9*, 1727. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01727

Wolfteich, C. E., Ruffing, E. G., Crabtree, Sarah. A., Devor, N. G., & Sandage, S. J. (2021). Humility and religious leadership : A qualitative study of theology and practice. *Journal of Spirituality in Mental Health*, *23*(3), 231-254. https://doi.org/10.1080/19349637.2019.1691967

Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J., & Zhu, H. (2020). Leader humility, team humility and employee creative performance : The moderating roles of task dependence and competitive climate. *Tourism Management*, *81*, 104170. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104170

Zaman, U., Nawaz, S., Tariq, S., & Humayoun, A. 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*, *13*(1), 103-127. https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2018-0210

Zang, Z. et Song, P. (2020), "multi-level effects of humble leadership on employees" work well-being: the roles of psychological safety and error management climate" *Frontiers in Psychology, Vol.11,571840.*