

Impact de la gouvernance Universitaire sur la performance dans les Universités et Grandes Ecoles Publiques de Côte d'Ivoire : le rôle du profil psychologique du dirigeant

Impact of University governance on performance in Universities and Public Schools of Ivory Coast: the role of the psychological profile of the manager

KONE Dohona

Enseignants chercheurs

Ecole Supérieure Africaine des Technologies de L'Information et de la Communication
(ESATIC)

Laboratoire des Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication
(LASTIC)

Côte d'Ivoire

HIEN Sié Clotaire

Enseignants chercheurs

Ecole Supérieure Africaine des Technologies de L'Information et de la Communication
(ESATIC)

Laboratoire des Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication
(LASTIC)

Côte d'Ivoire

Date de soumission : 20/08/2024

Date d'acceptation : 12/10/2024

Pour citer cet article :

KONE D. et HIEN S. C. (2024) « Impact de la gouvernance Universitaire sur la performance dans les Universités et Grandes Ecoles Publiques de Côte d'Ivoire : le rôle du profil psychologique du dirigeant », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 388 - 412

Résumé

Cet article étudie le rôle du profil psychologique du dirigeant dans la relation entre la gouvernance Universitaire et la performance dans les Universités et Grandes Ecoles Publiques de Côte d'Ivoire. Pour atteindre cet objectif de recherche, nous avons mis en œuvre une méthodologie quantitative. Elle a permis de recueillir des données auprès de (536) dirigeants durant la période, du 06 au 16 Février 2024 pour l'AFE et du 12 au 26 Mars 2024 pour l'AFC à l'aide d'un questionnaire. Le traitement des données a été fait en utilisant la modélisation par équations structurelles. Les résultats du lien direct révèlent que le modèle de gouvernance entrepreneuriale et le modèle hybride de gouvernance influencent significativement et positivement la performance Universitaire contrairement au modèle de gouvernance par les parties prenantes. En revanche la présence du profil psychologique du dirigeant, la variable modératrice modère les différentes dimensions des modèles de gouvernance et la performance Universitaire. Le développement du locus contrôle externe des dirigeants va améliorer la performance.

Mots clés : « gouvernance Universitaire ; performance ; profil psychologique ; dirigeant, modèle »

Summary

This article studies the role of the psychological profile of the manager in the relationship between university governance and performance in public higher education in Côte d'Ivoire. To achieve this research objective, we implemented a quantitative methodology. It made it possible to collect data from (536) managers during the period, from February 6 to 16, 2024 for the AFE and from March 12 to 26, 2024 for the AFC using a questionnaire. Data processing was done using structural equation modeling. The results of the direct link reveal that the entrepreneurial governance model and the hybrid governance model significantly and positively influence university performance unlike the stakeholder governance model. On the other hand, the presence of the psychological profile of the manager, the moderating variable, moderates the different dimensions of governance models and university performance. The development of managers' external locus of control will improve performance.

Keywords: « university governance; performance; psychological profile; leader; mode »

Introduction

Pour assurer un meilleur service auprès de leurs bénéficiaires, les organismes publics s'adaptent constamment et s'emploient au mieux à répondre à plusieurs enjeux. Dans cette perspective, des révisions en profondeur du mode de fonctionnement des administrations publiques sont entreprises. À cette fin, l'émergence du Nouveau Management Public a permis de transposer le concept de gouvernance dans les organisations publiques qui clarifie les circuits de décision et de responsabilités. Les prouesses de la gouvernance vont conduire à son appropriation par les dirigeants qui vont introduire les manières de gérer l'entreprise à l'université. On parlera alors de la gouvernance Universitaire (Bienvenue, 2022). Elle est actuellement au cœur de la société dans son ensemble (Elkhider & Elmaataoui, 2022) puis qu'elle est liée à l'émergence de l'économie du savoir. De ce fait et afin d'atteindre ces objectifs, la gouvernance des universités devient un sujet particulièrement mobilisateur, notamment pour les enseignants-chercheurs enquêtent d'efficacité et de transparence de l'action publique (Sall, 2017).

La gouvernance Universitaire est l'ensemble des structures, des règles, des modes d'autorité, des droits, des responsabilités et des modes de prise de décision. Elle fait une révision en profondeur du mode de fonctionnement et de gestion de ces organisations en défendant les orientations et les valeurs (Elkhider & Elmaataoui, 2022). De même, elle inclut la structure et les processus, formels et informels, des groupes de décision et les relations entre ces groupes et ces individus. La gouvernance et le processus de gouverner l'université interagissent avec les parties prenantes internes et externes qui recherchent un équilibre dynamique (OCDE, 2008). Cette vision managériale, absente au départ, va entraîner une transformation majeure de l'université tant dans son organisation que dans sa finalité. Pour mieux affiner ce concept il a été mis en relation avec plusieurs autres construits par les chercheurs.

Ainsi, certains travaux ont étudié l'impact de la gouvernance Universitaire sur le contrôle de gestion à l'aune du nouveau modèle de développement (Amifi & Abdenasser, 2022). Le but est d'expliquer l'importance d'améliorer la performance économique de ces organisations complexes opérante dans le secteur public par une gestion efficace.

Un autre groupe de chercheur a conduit des travaux sur l'intégration de l'éthique comme une composante de la gouvernance Universitaire (Ayad & Elhachloufi, 2023). L'objectif est de montrer que le succès ne dépend pas exclusivement de l'appropriation d'un système de gouvernance efficace basé principalement sur le respect des règles, des normes et standards assignés. Il s'avère nécessaire d'intégrer des valeurs d'éthique dans ce système de gouvernance, qui constitue un pilier principal de son amélioration.

D'autres travaux, ce sont attardés sur la gouvernance des universités par la qualité (Vinokur, 2017). L'objectif de ces travaux vise à mettre en lumière les dispositifs de mesure et de gestion de la qualité à l'université. Ces dispositifs imposent aux universités une définition de la qualité des savoirs et de leur autonomie professionnelle.

El Kharraz & Boussenna, (2020) sont unanimes que les universités subissent des turbulences similaires aux différentes organisations qui rend, la mesure du rendement fondamentale. Ainsi, pour être autonome et jouer un rôle d'impulsion de productivité Elkhider, et Elmaataoui, vont étudier l'impact de la gouvernance sur la performance Universitaire (Elkhider & Elmaataoui, 2022). Dans cette perspective académique, l'objectif majeur recherché est de remettre en valeur le rôle des universités comme génératrices de connaissances et développement économique de tout pays. Du coup, il devient nécessaire d'identifier et mettre en œuvre des ressources susceptibles de créer et maintenir durablement la flexibilité, l'agilité, et la réactivité nécessaire au positionnement concurrentiel (Bergeron et al., 2004).

Récemment, en réponse à ces recherches les autorités vont mener différentes réformes structurelles de la gouvernance et du financement de l'enseignement supérieur. Pour l'état, une augmentation du financement ne peut améliorer la performance du système que si son mode de gouvernance évolue vers une plus grande autonomie, une plus grande responsabilisation des établissements et plus de compétition entre eux. Aussi, avons-nous la mise en place d'une recherche scientifique performante pour créer de nouvelles richesses et un enseignement supérieur de qualité, grâce à la réforme Licence-Master-Doctorat. Il y a également l'élaboration d'un statut formel de la recherche scientifique, qui définit les objectifs, les moyens d'actions institutionnels, matériels et financiers.

Cependant, force est de constater que, malgré cette gouvernance pour améliorer la performance dans le secteur de l'enseignement supérieur public, l'on dénombre encore beaucoup de sources d'inefficiences.

Ces contre-performances sont dues à la faiblesse des pratiques managériales des dirigeants. Les sciences de gestion proposent un ensemble de facteurs explicatifs, essentiellement axés sur le profil du dirigeant (Lagarde, 2006). Pour Hejaji et Cherkaoui (2022), le profil influence de près le mode de gestion et la façon par laquelle le dirigeant gère ses collaborateurs. Le profil du dirigeant joue un rôle déterminant dans la mobilisation des ressources et compétences nécessaires pour atteindre cette croissance (Boubakary & Zerbib, 2016). Le profil est l'ensemble des principaux traits distinctifs d'une personne, d'un groupe ou d'une chose (Boukar & Tsapi, 2010). Nous avons le profil comportemental (Julien & Marchenay, 1988) qui est à la

base des stratégies et des logiques d'actions individuelles diverses. Le profil socio-démographique qui joue le rôle de fiche signalétique. Il comprend : l'âge (Nadeau et al., 1988), le niveau de formation (Capiez, 1990). Et enfin le profil psychologique (Brockhans, 1980) qui met en évidence une variété de traits de personnalité. Le profil psychologique regroupe les aspects tels que l'attitude face au risque, sa créativité, la culture, la formation (Chapellier, 1997) dont notre travail fait l'écho (Fayolle, 2017) considère que, les caractéristiques psychologiques propres au dirigeant relèvent principalement des valeurs comme l'éthique, la responsabilité, le sens de l'engagement, et de ses attitudes (prise de risques, prise d'initiatives, et ses besoins (indépendance, réalisation, reconnaissance). Aussi de nombreuses caractéristiques telles que l'optimisme, l'atypisme, la flexibilité, la persévérance, la tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude, la confiance en soi, l'implication sur le long terme, le lieu de contrôle interne, l'auto-efficacité et la prise de risques modérés. Ainsi, la réflexion sur l'impact du profil psychologique du dirigeant dans la relation entre la gouvernance Universitaire et la performance dans l'enseignement supérieur public, condition nécessaire de leur pérennité, est d'un grand intérêt scientifique et managérial (Boubakary, et al., 2017). En plus, une telle étude n'est, à notre connaissance, pas encore entreprise en Côte d'Ivoire. A cet effet, la question centrale qui oriente notre réflexion est la suivante quel est le rôle du profil psychologique du dirigeant dans la relation entre le modèle gouvernance Universitaire et la performance dans les Universités et Grandes Ecoles Publiques en Côte d'Ivoire ?

Pour répondre à cette question, nous nous sommes assignés pour objectif de montrer le rôle du profil psychologique du dirigeant dans la relation entre gouvernance Universitaire et la performance dans les Universités et Grandes Ecoles Publiques en Côte d'Ivoire. Cette recherche participe, d'un point de vue théorique, aux travaux sur la qualité de la gouvernance, reflète d'un courant de recherche actuel et transversal. Elle intéresse depuis peu les académiciens en management qui estiment que la gouvernance dans l'enseignement supérieur trouve ses racines dans la complexité du contexte social dans lequel l'enseignement supérieur, auparavant réservé à l'élite, s'adresse aujourd'hui aux populations de masses (Ayad & Elhachloufi, 2023). L'article présente la revue de littérature qui débouche sur le modèle conceptuel puis la méthodologie mixte suivie et communique les résultats obtenus à partir desquels une discussion est ouverte. Enfin, il étend la réflexion sur les implications, les limites et les voies futures de la recherche.

1. Revue de littérature

La revue de littérature conduit à définir les concepts et les variables étudiés par le sujet de façon à délimiter précisément leur contenu pour poser des hypothèses relationnelles intégrées dans la conception du modèle proposé. Il s'agit notamment, de la théorie de l'agence, de la théorie des parties prenantes, de la gouvernance Universitaire, du concept de profil psychologique du dirigeant et de la performance Universitaire.

1.1 La théorie de l'agence

Les fondements théoriques de la relation d'agence remontent aux travaux de Jensen et Meckling (1976). Ces fondements définissent cette relation comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent), pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ». Le problème d'agence apparaît lorsqu'on instaure une séparation du contrôle et de la propriété et où il y a une asymétrie d'information entre les parties. Suivant cette théorie, pour le cas des organisations publiques, la relation d'agence entre les propriétaires (les citoyens dans les entreprises publiques) et les gestionnaires publics est beaucoup plus complexe que celle qui prévaut entre les actionnaires de la firme privée et ses dirigeants (Albouy, 2002). Cette théorie suppose que les citoyens élisent démocratiquement leurs représentants et le gouvernement qui à son tour nomme les gestionnaires publics (jouant un rôle qui leur a été mandaté par l'État). La relation d'agence se joue ici entre trois acteurs citoyen(s)/Gouvernement/dirigeants. Chaque acteur présente une fonction d'utilité différente de l'autre. De ce fait, chacun agit de manière à maximiser sa propre fonction d'utilité, d'où peuvent surgir des coûts élevés d'agence. La théorie de l'agence vise à définir d'une part des mécanismes de contrôle et d'incitation qui permettent de converger les intérêts de l'ensemble des acteurs, et d'autre part la minimisation des coûts d'agence ce qui conduit ainsi à l'efficacité de gestion organisationnelle des organisations publiques (Albouy, 2002). Les formes organisationnelles les plus performantes sont celles qui permettent de réduire les coûts d'agence, ce qui mène à supposer la supériorité des performances des firmes publiques.

1.2 Le concept de la gouvernance Universitaire

La gouvernance Universitaire est décrite comme l'ensemble des structures, des règles, des modes d'autorité, des droits et des responsabilités et des modes de prise de décision. Cela inclut la structure et les processus, formels et informels, des groupes de décision et les relations entre ces groupes et ces individus. La gouvernance Universitaire varie d'un État à l'autre, allant d'un

contrôle direct par le gouvernement central jusqu'à une autonomie très élargie. Le concept de gouvernance Universitaire a trouvé ses racines dans la complexité du contexte social dans lequel l'enseignement supérieur, auparavant réservé à l'élite, s'adresse aujourd'hui aux populations de masses. Selon l'OCDE, la gouvernance des universités sont les formes et processus constitutionnels par lesquels les universités gèrent leurs affaires. La gouvernance et le processus de gouverner l'université interagissent avec les parties prenantes internes et externes qui recherchent un équilibre dynamique (OCDE, 2008). Ainsi, la bonne gouvernance de l'université est la gestion participative des affaires de l'université qui s'appuie sur la motivation et la mobilisation du personnel de l'université, de ses étudiants et de ses partenaires. Cette gestion participative se fait à travers des instances légales et un ensemble de commissions de coordination et de travail qui fonctionnent en cohérence pour traiter tous les sujets de développement de l'université (Errachidi & El Fakir, 2023).

1.3 Profil du dirigeant et performance

La plupart des entreprises évoluent dans un environnement concurrentiel. Elles ont recours à des mesures non financières et financières de la performance. Cette dernière signifie également l'agrandissement de l'entreprise, une idée de réussite ou succès qui peut se réaliser sans la pression du marché (Mamboundou, 2003). Etant donné que la performance est réellement recherchée par tous les acteurs dirigeants d'entreprise, le profil de ceux-ci en constitue un critère important. La littérature sur le profil du dirigeant est variée et perçue sous plusieurs angles (El Ghassassi & Moussa, 2020). Par définition, le profil du dirigeant peut être considéré, d'une part, comme un ensemble de caractéristiques distinguant une personne d'une autre, d'un groupe ou d'une chose (Boukar & Tsapi, 2010). A priori, il s'agit des qualifications, des aptitudes et des traits psychologiques d'une personne. D'autre part, le profil du dirigeant peut refléter des « composantes économiques, sociales, culturelles, géographiques, expérientielles et compétenciellees » (Simen, 2017). Le profil psychologique (Brockhans, 1980) met en évidence une variété de traits de personnalité. Le profil psychologique regroupe les aspects tels que l'attitude face au risque, sa créativité, la culture, la formation (Chapellier, 1997).

Dans notre recherche, nous retenons le profil psychologique du dirigeant présenté par ChyeKoh (1996), composé de la tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude, de l'attitude face aux risques, de la confiance en soi et du locus de contrôle. Dans le cadre de notre travail, nous estimons que les deux derniers traits à savoir l'innovation et le besoin de réalisation selon les circonstances actuelles sont moins importants.

1.4 La performance Universitaire

La performance désigne les résultats des mécanismes de gouvernance interne et des mécanismes de gouvernance externe et ces implications en termes de rétroaction. La performance peut se lire comme le processus, ou l'action qui mène au succès. Dans les universités la performance peut être visible en termes de qualité des résultats générés (Warning, 2004) comme la production, le taux d'emploi à plein temps des diplômés. Pour rendre la mesure de la performance efficace, les institutions qui réalisent les activités doivent adopter des systèmes d'évaluation formels (Abbott & Doucouliagos, 2003). Les performances des universités peuvent être liées à la compétitivité mondiale voir à l'étendue de l'innovation nationale. Cependant, la limite de cette approche est qu'elle représente des données agrégées et qu'il est difficile de déterminer la performance individuelle des universités (Warning, 2004). Une université performante s'oriente vers la recherche d'un équilibre entre les attentes et les intérêts, qui sont parfois contradictoires, de ses principaux protagonistes suivant la logique soutenue par Clarkson (1995). Elle répond d'une manière optimale aux différents besoins de ses stakeholders. La prise en compte des attentes des parties prenantes est une obligation pour piloter la performance des universités publiques (Mitchell et al., 1997). Elles sont censées faire preuve d'efficience, d'efficacité et d'économie. À certains égards, cette mesure est très perspicace dans la mesure où elle sert à illustrer le lien entre la performance des universités et le potentiel de développement socio-économique national (Williams & Van Dyke, 2004). Plusieurs processus ont été identifiés comme catalyseurs d'évolution des idéaux types et modèles de gouvernance Universitaire (Trakman, 2008). Toutes ces modifications importantes ont incité les universités à adopter un système de gestion moderne similaire aux entreprises dans la mesure où les étudiants sont actuellement traités comme des clients (Hilman & Abubakar, 2017). La littérature sur la gouvernance dans le champ Universitaire, observent qu'il existe relativement de données et d'analyses concrètes sur le lien entre gouvernance et performance et que les preuves ne sont pas en faveur d'un modèle optimal unique (Van der Ploeg & Veugelersy, 2008).

2 Formulation des hypothèses et présentation du modèle proposé

2.1 Les modèles de gouvernance Universitaire impacte positivement la performance Universitaire

Le modèle de gouvernance permet de réaliser les objectifs institutionnels et répondre aux exigences de l'environnement politique en réglemant, ses affaires internes. Cette capacité de

l'université à ordonner son système de gouvernance favorise une gestion participative des affaires de l'université qui s'appuie sur la motivation et la mobilisation du personnel de l'université, de ses étudiants et de ses partenaires.

2.1.1 Le modèle « gouvernance entrepreneuriale » de la gouvernance Universitaire impacte positivement la performance Universitaire

Le terme d'université « entrepreneuriale » est attribué au sociologue Clark (1998). Il assimile ce modèle de gestion Universitaire à un projet d'affaire (business-case). De ce fait, l'accent est mis sur la responsabilisation managériale et financière des administrateurs chargés de la gouvernance Universitaire. De plus, les universités doivent être gouvernées par des académiques formés et expérimentés dans la gestion administrative et financière, la stratégie d'entreprise et la planification stratégique. Cette gouvernance entrepreneuriale prend en compte le rôle des parties prenantes ainsi que la transparence et l'information. Ainsi, la multitude des réformes qui se succèdent nous mène à la performance Universitaire (Bouayad et al., 2017). Cette performance Universitaire est une arme importante pour garantir et maintenir un avantage concurrentiel (Choi & Lee, 2014). Le cadre de cette gouvernance entrepreneuriale, couvre les aspects importants, tels que la situation financière, la gestion, la propriété et les performances (Errachidi & El fakir, 2022). De ce fait, nous formulons l'hypothèse suivante :

H 1-1 Le modèle « gouvernance entrepreneuriale » de la gouvernance Universitaire impacterait positivement la performance Universitaire.

2.1.2 Le modèle « gouvernance par les parties prenantes » de la gouvernance Universitaire impacte positivement la performance Universitaire

La gouvernance par les parties prenantes se caractérise par une collégialité et une représentativité de l'ensemble des partenaires (Errachidi & El fakir, 2022). Ces dernières possèdent au moins un de ces trois attributs à savoir le pouvoir, la légitimité et l'urgence (Mitchell, et al.,1997). Ce modèle de gouvernance s'oriente vers la recherche d'un équilibre entre les attentes et les intérêts, qui peuvent être parfois contradictoires (Clarkson,1995). Pour ce faire, cette gouvernance dans nos universités est confiée à un conseil composé des enseignant et académique, des apprenants ainsi que des partenaires socioéconomiques (Longin, 2002). De ce fait, l'implication des parties prenantes internes et externes dans le débat et la prise de décision devient une réalité (Currie, 2005). D'ailleurs, la prise en compte des attentes des parties prenantes est une obligation pour piloter la performance de ces universités (Mitchell, et al., 1997). Dernièrement, des recherches ont mis l'accent sur les attentes des parties prenantes en

tant qu'indicateurs clés de mesure de la performance dans les universités (Asif & Searcy, 2014).

Dans l'optique de cerner cette dimension, nous formulons l'hypothèse suivante :

H 1-2 Le modèle « gouvernance par les parties prenantes » de la gouvernance Universitaire impacterait positivement la performance Universitaire.

2.1.3 Le modèle « hybride de gouvernance » de la gouvernance Universitaire impacte positivement la performance Universitaire

Le modèle hybride de gouvernance Universitaire constitue une combinaison des deux modes. Il a pour objectif l'expérimentation de nouvelles méthodes et l'innovation dans la gouvernance Universitaire (Birnbaum, 1991). Ainsi, on observe la capacité de l'université à faire d'un socle de valeurs la base du projet et de son développement. De même, l'importance accordée au travail et aux relations du travail prennent une place de choix. L'objectif étant d'obtenir un résultat sous-entendu satisfaisant (Bartoli 2005). Du coup, ce modèle de gouvernance améliore l'efficacité et la qualité des services et donc impacte positivement la performance (Errachidi & El fakir, 2022). Dans l'optique de cerner cette dimension, nous formulons l'hypothèse suivante:

H 1-3 Le modèle « hybride de gouvernance » de la gouvernance Universitaire impacterait positivement la performance Universitaire.

2.2 Le profil psychologique du dirigeant modère positivement la relation entre les modèles de gouvernance Universitaire et la performance Universitaire

Le profil psychologique du dirigeant correspond à la physionomie mentale, à ses traits de caractère dominants, sa personnalité et ses comportements. Il existe dans la littérature une multitude de facteurs psychologiques du dirigeant tels que le désir de pouvoir (McClelland & Burnham, 1976), l'anxiété, l'amabilité ou l'agréabilité (Zhao & Seibert, 2006), l'attitude face au changement (Julien & Marchesnay, 1996), l'esprit d'innovation (Miles & Snow, 1978), la motivation (Courault, 2013), l'attitude face au risque (Weber, et al., 2003) et les valeurs personnelles (Bayad, et al., 2006). De ce fait la modélisation d'un modèle de gouvernance Universitaire nécessite l'examen des missions stratégiques de l'organisation, de son évolution dans le temps, la préparation des parties prenantes au changement et l'intégration de la dimension politique (Gallagher, 2001). Ainsi, pour une meilleure compréhension, on note que le profil psychologique du dirigeant modère positivement la relation entre les modèles de gouvernance Universitaire et la performance Universitaire.

2.2.1 Le profil psychologique du dirigeant modère positivement la relation entre le modèle « gouvernance entrepreneuriale » de gouvernance Universitaire et la performance Universitaire

Le profil psychologique du dirigeant est l'ensemble des caractéristiques qui pousse les individus à adopter un comportement entrepreneurial. Les attributs psychologiques du dirigeant peuvent varier selon les logiques des chercheurs (Tamzini, et al., 2016). Le profil psychologique est le meilleur prédicteur de l'évolution des entreprises et de leurs performances. (Shepherd, et al., 2005). La motivation, l'attitude face au risque et les valeurs du dirigeant sont des facteurs psychologiques les plus pertinents qui influencent la performance (Menzies, et al., 2002). En effet, ces critères combinés au modèle « gouvernance entrepreneuriale » sont des composants déterminant la réussite et par conséquent contribuant à la performance de l'entreprise. Pour une meilleure compréhension, nous formulons l'hypothèse suivante :

H 2-1 Le profil psychologique du dirigeant modèrera positivement la relation entre le modèle « gouvernance entrepreneuriale » de gouvernance Universitaire et la performance Universitaire.

2.2.2 Le profil psychologique du dirigeant modère positivement la relation entre le modèle « gouvernance par les parties prenantes » de gouvernance Universitaire et la performance Universitaire

Le profil psychologique renvoie à l'attitude face aux risques, la tolérance à l'ambiguïté, la confiance en soi, l'innovation et le besoin de réalisation (Koh, 1996). Certains auteurs comme Bourguignon (1997), s'accorde à dire que combine le profil psychologique du dirigeant et la gouvernance par les parties prenantes indispensable à l'efficacité et efficience donc à la performance. Les parties prenantes, représentent un « groupe d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions qui exercent une influence sur l'entreprise (Mitroff, 1983). Les valeurs personnelles, les antécédents familiaux ou d'autres caractéristiques individuelles sont corrélés avec la performance (Morris, et al., 2006). L'analyse des parties prenantes permet de mieux comprendre les intérêts, les préoccupations et les attentes des différentes parties prenantes. Le profil psychologique du dirigeant favorise parfois le modèle « gouvernance par les parties prenantes, et indique l'engagement à la croissance et donc de la performance (Morris & Sexton, 1996). En effet, les parties prenantes favorables sont celles qui approuvent et soutiennent les buts et objectifs de l'organisation (Patrick Grégoire 2023). Pour une bonne compréhension, nous formulons l'hypothèse suivante :

H 2-2 Le profil psychologique du dirigeant modèrait positivement la relation entre le modèle « gouvernance par les parties prenantes » de gouvernance Universitaire et la performance Universitaire.

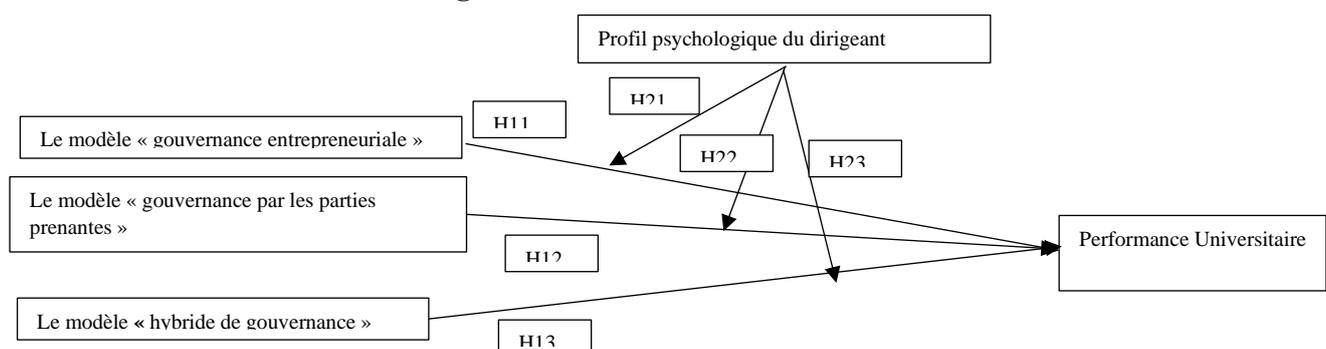
2.2.3 Le profil psychologique du dirigeant modère positivement la relation entre le modèle « hybride de gouvernance » de gouvernance Universitaire et la performance Universitaire

Le profil psychologique est un ensemble de valeurs, de conceptions et de motivations qui créent une vision subjective du monde chez les dirigeants (Bouhaoula, 2007). Ce profil psychologique renvoie aux traits de personnalité, fournit un vaste support qui génère des avantages concurrentiels (Laghzaoui, 2006 ; Tsonga, 2008). Dans les universités, cela n'est possible que par l'application des principes de base du concept de bonne gouvernance (Calder, 2008). Alors que Errachidi et El fakir, (2022) indiquent que la gouvernance est la manière dont le pouvoir est exercé dans les organisations pour l'allocation et la gestion des ressources. Elle fait référence à la structure et au processus de prise de décision (Li, 2014). De ce fait, la gouvernance détermine les indicateurs clés de mesure de la performance dans les universités (Asif & Searcy, 2014). Trexler (2003) reconnaît les variations des modèles de gouvernance qui s'expliquent par les différences historiques du degré. Ainsi, le modèle « hybride de gouvernance » détermine l'équipe de direction et l'évaluation des décisions et actions, ainsi que la mise en œuvre de la stratégie (Charreaux, 2000). Ce modèle de gouvernance se déploie dans un partage de rôles, de responsabilités et de modalités indispensable à la performance Universitaire. Tout ceci nous pousse à émettre l'hypothèse suivante

H 2-3 Le profil psychologique du dirigeant modèrait positivement la relation entre le modèle « hybride de gouvernance » de gouvernance Universitaire et la performance Universitaire

Cette revue de littérature, nous conduit au modèle de recherche suivant :

Figure N° 1 : Modèle de recherche



Source : Données de l'étude

3 La méthodologie de la recherche

Nous allons étudier, l'échantillonnage et le recueil des données ainsi que les échelles de mesure.

3.1 Echantillonnage et recueil des données

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une étude quantitative avec une démarche hypothético-déductive. Cette étude nous permet de tester notre modèle de recherche c'est-à-dire montrer le rôle modérateur du Profil psychologique du dirigeant, dans la relation entre les modèles de gouvernances et la performance Universitaire. L'outil de collecte des données utilisé est le questionnaire. Notre échantillon est constitué des dirigeants de six (6) universités et grandes écoles publiques de Côte d'Ivoire (Université FHB Cocody ; Université NA Abobo-Adjamé ; Université PGC Korhogo ; INP HB Yamoussoukro ; ENS ; ESATIC). On appelle dirigeant, toutes les personnes qui sont à des postes de décisions (du Chef de service aux Présidents d'Universités Publiques ou au Directeurs Généraux de Grandes Ecoles Publiques). Pour la détermination de l'échantillonnage, nous optons pour la méthode de convenance avec un échantillon de trois cent vingt-sept (327) dirigeants de ces UGEP-CI. Ce choix se justifie par une absence de base de sondage exhaustive et fiable disponible. Le concours des Responsables des ressources humaines nous a permis d'administrer ce questionnaire dans l'enceinte des UGEP-CI, du 06 au 16 Février 2024 pour l'AFE et du 12 au 26 Mars 2024 pour l'AFC. Le traitement de ces données recueillies est réalisé à l'aide du logiciel AMOS 23. Pour l'AFE nous avons réalisé un ACP exploratoire et le test de fiabilité (alpha de Cronbach). Les résultats de cette première étape nous ont permis de réaliser la seconde qui est l'AFC dont le but est de vérifier les indices psychométriques. Pour tester nos hypothèses, nous avons utilisé la méthode des équations structurelles en ce qui concerne les hypothèses directes et la méthode de bootstrap préconisée par Hayes et Preacher (2013), pour le test de modération.

3.2 Construction des échelles de mesure

Concernant la mesure de la gouvernance Universitaire, l'analyse de la littérature nous a conduit à retenir les trois principaux modèles de gouvernance évoqués. Il s'agit du modèle de gouvernance entrepreneuriale, du modèle de gouvernance par les parties prenantes et du modèle hybride de gouvernance. Pour mesurer le modèle de gouvernance entrepreneuriale (MGE), nous sommes référés à l'échelle de la gouvernance entrepreneuriale de (Errachidi & El Fakir, 2022). Les items ont été adaptés au terrain de recherche. Notre échelle, qui comprend onze items à cinq échelons (de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord »), tient compte de la

capacité des dirigeants à prendre des initiatives pour conduire les institutions d'enseignement supérieur (ex. *MGE7 : Vous avez la possibilité d'exécuter des contrats de recherche-développement ou de formation pour des entreprises ; MGE10 : Vous avez la possibilité de faire la location des espaces de l'établissement, etc.*). Ensuite, le modèle de gouvernance par les parties prenantes (MGP), nous nous sommes inspirés de la recherche de (Clarkson, 1995 ; Wicks, Gilbert et Freeman, 1994 ; Mitchell, et. al., 1997 ; Girard et Sobczak, 2010). Une échelle comprenant également onze items en cinq échelons (de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord ») a été créée (ex. *MGP1 : Votre établissement est en relation avec toutes les parties prenantes de l'organisation ; MGP5 : Dans votre établissement, le choix des objectifs et des prises de décision est coopératif ; etc.*). Enfin, l'échelle du modèle hybride de gouvernance (MGH) est adaptée des travaux de Gabrielle Halpern, (2023) dans un contexte de l'évaluation de la gouvernance des universités publiques. Une échelle, composée de huit items évalués sur une échelle de type Likert à cinq points (de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord »), a été mise sur place (ex. *MGH6 : Dans votre établissement, la gouvernance permet garantir la durabilité de l'intérêt général ; MGH8 : Dans votre établissement, la gouvernance permet garantir l'innovation en prévoyant un dialogue sociétal ; etc.*). Quant à la performance Universitaire (PU), l'échelle proposée par Bouayad et al, (2017) a été convoquée. Cette échelle est composée d'onze items à cinq échelons (de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord »). Des items tels que « *Votre établissement jouit d'une bonne réputation et présente une image de marque (PU1)* » ou encore « *Votre établissement est engagé dans l'innovation et la créativité (PU2)* » permettent d'apprécier cette variable. Pour atteindre l'objectif fixé par cette recherche, il est nécessaire de mesurer le profil psychologique du dirigeant (PSD). L'examen de la littérature révèle que la performance Universitaire tient compte du profil du dirigeant. Pour ce faire, l'échelle de mesure de (Furnham et Marks, 2013 ; Klein, 2003) ont été mobilisées. Une échelle, composée d'onze items à cinq échelons (de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord »), a été créée (ex. *Dans votre établissement, le dirigeant a la capacité à fonctionner efficacement dans un environnement incertain. (PSD1)* » ; *Dans votre établissement, le dirigeant a un état d'esprit conscient face à une incertitude (PSD6)* » ; etc.).

4. Résultat de l'étude quantitative

4.1 La collecte des données quantitatives

Deux collectes de données ont été réalisées conformément au paradigme de Churchill (1979). Une première collecte destinée aux AFE (n1= 206) et une seconde pour les AFC (n2= 330), ce qui fait un total de 536 managers issus d'établissements d'enseignement supérieur public de Côte d'Ivoire, dont 68,10% de sexe masculin et 31,90% de sexe féminin. Les tranches d'âge sont diversifiées avec une prédominance des dirigeants ayant entre 40 et 59 ans. En effet, ces derniers représentent 66,23% de l'échantillon total. Concernant la formation de base des dirigeants l'examen des résultats montre que 26,12% ont une formation en Sciences fondamentales, 28,73% en Sciences sociales, 13,25% en Sciences juridiques, 21,83% en Sciences médicales et biologiques, et 10,07% dans d'autres formations.

Tableau 1 : Description de l'échantillon

	Indicateurs	n1 = 206		n2 = 330		N=n1+n2= 536	
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Sexe	Masculin	138	66,99	227	68,79	365	68,10
	Féminin	68	33,01	103	31,21	171	31,90
Âge	18-29 ans	9	4,37	15	4,55	24	4,48
	30-39 ans	39	18,93	79	23,94	118	22,01
	40-49 ans	81	39,32	102	30,91	183	34,14
	50-59 ans	65	31,55	107	32,42	172	32,09
	60 ans et plus	12	5,83	27	8,18	39	7,28
Formation de base	Sciences fondamentales	59	28,64	81	24,55	140	26,12
	Sciences sociales	62	30,10	92	27,88	154	28,73
	Sciences juridiques	30	14,56	41	12,42	71	13,25
	Sciences médicales et biologiques	40	19,42	77	23,33	117	21,83
	Autres	15	7,28	39	11,82	54	10,07
Situation matrimoniale	Célibataire	78	37,86	126	38,18	204	38,06
	Marié(e)	102	49,52	141	42,73	243	45,34
	Autre	26	12,62	63	19,09	89	16,60
Expérience professionnelle	Moins de 5 ans	12	5,83	17	5,15	29	5,41
	Entre 5 et 10 ans	41	19,90	76	23,03	117	21,83
	Entre 11 et 20 ans	103	50	145	43,94	248	46,27
	Plus de 20 ans	50	24,27	92	27,88	142	26,49
Mobilité professionnelle	Oui	98	47,57	156	47,27	254	47,39
	Non	108	52,43	174	52,73	282	52,61

Source : issue du traitement des données de l'étude quantitative

Par ailleurs, les résultats montrent que près de 95% des dirigeants ont une expérience professionnelle d'au moins 5 ans. Enfin, 47,39% de ces dirigeants ont une mobilité professionnelle.

4.2 Évaluation du modèle de mesure

Des tests préliminaires à la faisabilité de l'AFE sont menées sur l'ensemble des variables. Les résultats indiquent que les significations de la sphéricité de Bartlett (<5%), tout comme les indices KMO (>0,5), indiquent une bonne prédisposition des données collectées à la factorisation. L'ACP est donc lancée sur les différentes variables. Les résultats de l'AFE confirment l'existence de trois modèles de gouvernance Universitaire, avec des poids factoriels supérieurs à 0,80 au sein d'un même facteur et inférieurs à 0,15 entre facteurs. De plus la variance totale expliquée est de 70,917% pour les trois facteurs. Concernant la cohérence

interne, chacun des quatre facteurs de la gouvernance Universitaire retenus affiche une valeur d'alpha de Cronbach (α) supérieur à 0,75. Quant à la performance Universitaire, les résultats font émerger un unique facteur qui restitue 85,543% de la variance totale. Mieux, la valeur de l'alpha de Cronbach est de 0,914. Enfin, l'AFE du profil psychologique du dirigeant semble très satisfaisant. En effet, elle fait émerger un unique facteur restituant 84,828% de la variance totale. Mieux, la valeur de α indique 0,909, ce qui atteste de la bonne fiabilité de cet instrument de mesure.

Tableau 2 : Analyses factorielles exploratoires et confirmatoires

Variables	AFE		AFC						
	% de la variance (KMO ; sig. Bartlett)	α	Indices absolus		Indices incréments		Indices de parcimonie χ^2/ddl	ρ_j	ρ_{vc}
			AGFI	RMSEA	TLI	CFI			
MGE	70,917% (0,809 ; 0,000)	0,896	0,941	0,035	0,983	0,986	1,407	0,900	0,742
MGP		0,824						0,886	0,717
MGH		0,915						0,910	0,745
PU	85,543% (0,758 ; 0,000)	0,914	Modèles saturés					0,913	0,913
PSD	84,828% (0,755 ; 0,000)	0,909						0,907	0,907

Source : issue du traitement des données sur SPSS20 et AMOS23

Les indices d'ajustement sont également acceptables pour les différentes variables mobilisées ainsi que le Rhô de Jöreskog ρ_j qui est supérieur à 0,7. Les résultats de l'AFC confirment l'adéquation du modèle global de mesure aux données : Chi-deux/174 (χ^2/ddl) = 3,673 ; AGFI = 0,875 ; RMSEA = 0,070 ; TLI = 0,947 ; CFI = 0,958. Les indices d'ajustement par variable, les tests de fiabilité (rhô de Jöreskog ρ_j), de validités convergentes (tableau 2) et discriminante (tableau 3) présentent des résultats satisfaisants. Tous les ρ_j sont supérieurs à 0,75 (Roussel et al., 2002).

Tableau 3 : Validités convergentes et discriminantes de l'échelle du modèle global

	MGE	MGP	MGH	PU	PSD
MGE	0,742				
MGP	0,068	0,717			
MGH	0,040	0,005	0,745		
PU	0,062	0,001	0,336	0,753	
PSD	0,096	0,008	0,410	0,706	0,737

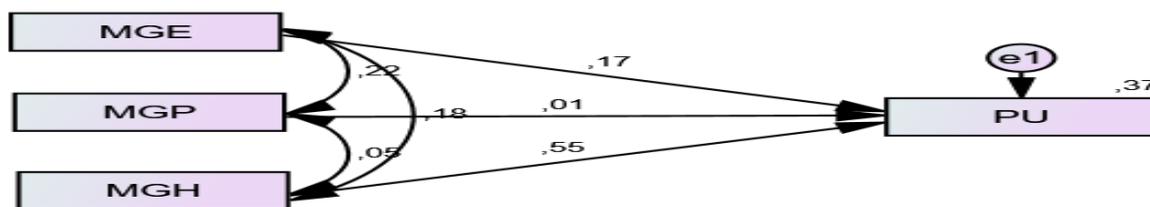
Source : issue des traitements de données sur AMOS 23

La validité convergente est vérifiée avec des valeurs supérieures à 0,50 pour chaque construit (Fornell & Larcker, 1981 ; Roussel, et al., 2002). De même, sur la base de la procédure préconisée par Fornell & Larcker (1981), la validité discriminante a été vérifiée pour toutes les variables. En effet, toutes les validités convergentes (sur la diagonale du tableau 3) sont supérieures à la corrélation élevée au carré entre les différentes variables. Ces résultats indiquent que toutes les variables peuvent être utilisées pour le test des hypothèses.

4.3 Évaluation du modèle de structure

Concernant le test des équations structurelles entre la gouvernance et la performance Universitaire, les résultats indiquent que le coefficient de détermination R^2 est de 0,37 (figure 2). Autrement dit, les trois modèles de gouvernance contribuent ensemble à expliquer 37% de la variance de la performance Universitaire. Pour mieux apprécier la contribution de chacun de ces modèles de gouvernance à influencer cette performance, des analyses spécifiques sont réalisées (tableau 4).

Figure 2 : Test de l'effet de la gouvernance sur la performance Universitaire



Source : issue du traitement des données sur AMOS23

Les résultats montrent que le modèle de gouvernance entrepreneuriale ($\beta_{MGE \rightarrow PU} = 0,167$; $t = 3,657$; $p = 0,000$) et le modèle hybride de gouvernance ($\beta_{MGH \rightarrow PU} = 0,550$; $t = 12,329$; $p = 0,000$) influencent significativement et positivement la performance Universitaire. Ces résultats conduisent donc à confirmer les hypothèses H1.1 et H1.3.

Tableau 4 : Estimation des paramètres structurels du lien gouvernance – performance Universitaire

	B	t	p	Décision
MGE --> PU	0,167	3,657	0,000	Sign.
MGP --> PU	0,012	0,256	0,798	Non sign.
MGH --> PU	0,550	12,329	0,000	Sign.

Source : issue du traitement des données sur AMOS23

En revanche, les analyses montrent qu'il n'y a pas de lien significatif entre le modèle de gouvernance par les parties prenantes et la performance Universitaire ($\beta_{MGP \rightarrow PU} = 0,012$; $t = 0,256$; $p = 0,798$). L'hypothèse H1.2 est donc infirmée.

4.4 Tests de modération du profil psychologique du dirigeant

L'appréciation de l'effet modérateur du profil psychologique du dirigeant dans ce travail a été faite sur la base de la méthode de *Bootstrapping* de Hayes et Preacher (2013). Elle a consisté à évaluer la variation du coefficient de détermination ΔR^2 (Fairchild & McQuillin, 2010), la signification du terme d'interaction (Int_1) et les effets conditionnels de modération (Hayes & Preacher, 2013) entre les variables indépendantes composées des trois dimensions de la gouvernance et la performance Universitaire. Globalement, les résultats montrent que l'intégration du profil psychologique du dirigeant dans chaque lien permet d'améliorer la valeur

du R² (tableau 5). Pour preuve, le modèle de gouvernance entrepreneuriale contribue à expliquer 60,03% de la performance Universitaire en présence du profil psychologique du dirigeant. Le lien s’est donc bonifié de 9,20% ($\Delta R^2 = 0,092$). De même, le modèle de gouvernance par les parties prenantes contribue à expliquer la performance Universitaire à hauteur de 58,90% en présence du profil psychologique du dirigeant dans le lien, tandis qu’en son absence cette contribution n’est pas significative. Tel est aussi le cas dans le lien gouvernance Universitaire – performance Universitaire où le R² est de 65% avec une variation positive de $\Delta R^2 = 0,071$.

Tableau 5 : Tests de modération du profil psychologique du dirigeant dans le lien gouvernance – performance Universitaire

		Variable dépendante : Performance Universitaire (PU)								
		Effet total				Effets conditionnels				
		Coeff	t(p)	IC à 95%			Effet	t	IC à 95%	
MGE	MGE	0,115	3,128**	0,045	0,185	-1,421	-0,070	-1,242	-0,181	0,041
	PSD	0,751	20,817***	0,680	0,822	0,359	0,162	4,315***	0,088	0,236
	Int_1	0,130	4,211***	0,069	0,191	1,079	0,256	5,209***	0,159	0,352
	$R^2 = 0,603$ ($\Delta R^2 = 0,092$)									
MGP	MGP	0,063	1,781	-0,007	0,133	-1,421	-0,106	-1,766	-0,224	0,012
	PSD	0,765	21,457***	0,695	0,836	0,359	0,106	2,853*	0,033	0,179
	Int_1	0,219	5,567***	0,153	0,325	1,079	0,192	3,846***	0,094	0,290
	$R^2 = 0,589$ ($\Delta R^2 = 0,186$)									
MGH	MGH	0,463	11,300***	0,354	0,601	-1,421	0,125	2,862***	0,045	0,200
	PSD	0,724	18,001***	0,658	0,809	0,359	0,351	8,152***	0,302	0,482
	Int_1	0,245	5,651***	0,182	0,385	1,079	0,462	9,456***	0,391	0,532
	$R^2 = 0,650$ ($\Delta R^2 = 0,071$)									

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Source : issue du traitement des données sur AMOS23

En outre, l’analyse des effets conditionnels montre aussi que plus les dirigeants ont un bon profil psychologique, plus les modèles de gouvernance entrepreneuriale, par les parties prenantes et hybrides contribuent davantage à expliquer significativement et positivement la performance de leur établissement d’enseignement supérieur public. Cette série d’analyse permet donc de confirmer les hypothèses H2.1, H2.2 et H2.3.

5 Discussions des résultats de la recherche

Notre travail de recherche a été construit autour de la méthode quantitative. Le déploiement de cette méthode a permis d’apporter des éléments de réponses à notre problématique. La première préoccupation de cette problématique est de déterminer les modèles de gouvernance Universitaire qui influencent la performance dans les Universités et Grandes Ecoles Publiques en Côte d’Ivoire. La revue de littérature nous ont permis d’identifier 3 modèles de gouvernances Universitaires. Il s’agit du modèle de « gouvernance entrepreneuriale », du modèle de « gouvernance par les parties prenantes » et du modèle « hybride de gouvernance ». Les résultats du lien direct, montrent que le modèle de « gouvernance entrepreneuriale » et le modèle « hybride de gouvernance » influencent significativement et positivement la performance Universitaire. Ces résultats conduisent donc à confirmer les hypothèses H1.1 et H1.3. A

contrario le modèle de « gouvernance par les parties prenantes » n'a pas d'influence sur la performance Universitaire d'où l'hypothèse H1.2 est infirmée. Ce modèle prévoit généralement la représentation des parties prenantes internes et externes dans l'instance de gouvernance mais également leur implication dans le débat et la prise de décision (Lapworth, 2004).

Dans la pratique, la gouvernance de l'université est confiée à un conseil composé de parties prenantes. Dans cet éventail, nous avons le personnel enseignant, le personnel académique, les étudiants, les lauréats de l'université et les partenaires socioéconomiques (Longin, 2002).

En effet pour les dirigeants, il s'agit d'intégrer des pratiques de gouvernance issue de la sphère des entreprises privées ayant démontré leur capacité d'amélioration des conditions d'efficacité et d'efficience de l'organisation, notre travail va dans le sens de ceux de Wagner et Massy, (2005). Ces auteurs insistent sur le fait que les universités doivent être gouvernées par des académiques formés et expérimentés dans la gestion administrative et financière, la stratégie d'entreprise et la planification stratégique. Dans les conclusions de leurs travaux au Maroc Errachidi, et El Fakir, (2023) reconnaissent l'importance des formations en temps aménagé, des projets de recherche, et de l'accompagnement des acteurs socio-économiques dans la promotion d'une gouvernance entrepreneuriale efficace au sein des universités publiques. La culture de la gouvernance entrepreneuriale dans les pratiques de l'enseignement supérieur renforce l'innovation, la création d'emplois et la croissance économique contrairement à la gouvernance par les parties prenantes (Bounahr & El Khattab, 2022). Notre travail a fait ressortir l'impact positif du modèle hybride sur la performance. Pour Birnbaum, (1991) ce modèle a pour objectif l'expérimentation de nouvelles méthodes et innovation dans la gouvernance Universitaire en prévoyant un dialogue sociétal sur des questions d'ordre public ayant trait à l'intérêt général. Notre travail va dans le sens de celui de Richez-Battesti & Oswald, (2010), qui observe la capacité de l'entreprise à faire d'un socle de valeurs la base du projet et de son développement. Dans la même veine, Boukhliki & Rigar, (2023) reconnaissent que ce mode de gouvernance émerge et se transforme selon les pratiques volontaires et réactive adoptées par les universités publiques.

Cette série d'analyse permet de confirmer les hypothèses H2.1, H2.2 et H2.3. Il s'agit du profil psychologique du dirigeant qui vient modérer positivement et significativement le lien entre les modèles de « gouvernance entrepreneuriale », de « gouvernance par les parties prenantes » et « hybride de gouvernance » avec la performance Universitaire. Ce résultat corrobore avec plusieurs études empiriques et théoriques. Pour Martin (2008), les dirigeants développent des réseaux relationnels, qui réduisent l'asymétrie dans la dépendance envers les ressources et

contribuent à augmenter la résilience de l'organisation et donc sa performance. La plupart des dirigeants ne sont pas animés par une volonté de prouver leur valeur personnelle de faire mieux que les autres. Ce résultat s'inscrit dans la même lignée que celui de Miller et Toulouse (1986). Cette situation peut s'expliquer par le fait que les diplômés sont différents des formations spécifiques qui donnent plus de compétences. Mefenza (2020), souligne cette corrélation est soulignée par le fait qu'un bon profil psychologique, influence la croissance et donc sur la performance Universitaire. Dans leurs travaux Poon, et al., (2006), ont réussi à montrer que les dirigeants psychologiquement ont une forte envie de réussir. Cette constatation suggère que des dirigeants psychologiquement résilients peuvent jouer un rôle clé dans la création d'une culture d'entreprise favorisant nécessairement la croissance. Les recherches de Poon, et al. (2006), ont réussi, à prouver que les dirigeants qui ont une forte envie de réussir veulent surtout prendre des décisions de croissance de leur entreprise. De même, Yoon, et al., (2018) ont également de démontrer que plus un individu évalue hautement son efficacité, plus il est confiant et performant. En fait, le profil psychologique du dirigeant joue un rôle déterminant dans la croissance des entreprises. Pour Boubakary & Zerbib, (2016) il permet aux dirigeants des entreprises non seulement d'être motivé, mais aussi et surtout de mobiliser les ressources et compétences nécessaires pour atteindre cette croissance. Au terme de cette discussion autour des résultats de notre recherche, notre analyse révèle que le profil psychologique du dirigeant joue un effet modérateur.

Conclusion

Ce travail avait pour objet général objectif de montrer le rôle du profil psychologique du dirigeant dans la relation entre les modèles de gouvernance Universitaire et la performance dans les Universités et Grandes Ecoles Publiques en Côte d'Ivoire. La revue de littérature nous a permis de déterminer trois (03) dimensions de modèles de gouvernance Universitaire qui sont susceptibles d'influencer la performance dans l'enseignement supérieur public. A la suite nous avons construit les échelles de mesure nécessaires en application du paradigme de Churchill et opérationnaliser les variables. Enfin, nous avons testé notre modèle de recherche au moyen des équations structurelles. Les résultats obtenus montrent que le modèle « gouvernance entrepreneuriale » et le modèle « hybride de gouvernance » influencent positivement la performance dans les Universités et Grandes Ecoles Publiques contrairement au modèle « gouvernance par les parties prenantes ». De plus le profil psychologique du dirigeant modère significativement et positivement les modèles de gouvernance Universitaire et la performance dans l'enseignement supérieur public.

Comme tout travail scientifique, notre recherche a des contributions mais aussi des limites :

Au niveau des contributions cette recherche permet d'enrichir la littérature sur la performance dans l'enseignement supérieur public. Dans le contexte ivoirien, notre recherche a permis de comprendre qu'au niveau des modèles de gouvernance Universitaire, les dirigeants s'intéressent davantage au modèle « gouvernance entrepreneuriale » et au modèle « hybride de gouvernance » dans la performance. Au-delà de la distinction, notre recherche permet une avancée au niveau du management entrepreneurial dans l'enseignement supérieur public. Ainsi, certaines voies nous semblent enrichissantes dans une perspective de création de connaissances nouvelles sur le processus entrepreneurial. De même l'hybridation apparaît presque comme relevant du simple « bon sens ». La gouvernance partagée permet d'enclencher différents types de performance et de les rendre plus durables (Halpern, 2023).

Pour les pouvoirs, cette recherche permettra d'orienter le recrutement des dirigeants des Universités et Grandes Ecoles Publiques, en intégrant le profil psychologique du dirigeant qui prend en compte les caractéristiques telles que ses valeurs (l'éthique, la responsabilité, le sens de l'engagement etc.) et ses attitudes (prise de risques, prise d'initiatives, autonomie, la confiance en soi, l'implication sur le long terme, le lieu de contrôle interne) afin de garantir une performance Universitaire.

Au niveau académique, nous proposons un travail de consolidation des concepts utilisés. Les résultats de cette recherche confirment la nécessité d'intégrer, dans une perspective holistique les modèles de « gouvernance entrepreneuriale », « gouvernance par les parties prenantes » et « hybride de gouvernance » ainsi que le profil psychologique du dirigeant dans l'explication de la performance Universitaire. Le style de gestion peut être un atout (Kamdem & Nekka, 2020 ; Ngantchou & Fouda, 2021).

À la suite de ces résultats, il est important pour un dirigeant de disposer à son actif un type de formation la formation sur la capacité à fonctionner efficacement dans un environnement incertain qui va lui permettre de prendre de bonnes décisions afin de mieux conduire son projet à la performance. Développer le locus contrôle externe des dirigeants qui va amener à penser que leur propre comportement n'a pas beaucoup d'importance et que les récompenses dans la vie sont hors de leur contrôle. En revanche, les voies de recherches, sur un plan théorique, sont nombreuses. Il convient ainsi de prendre en compte la variable socio culturelle, ainsi que l'expérience professionnelle dans le modèle. Enfin, d'autres recherches peuvent s'intéresser aux enquêtes qualitatives qui pourront permettre de mieux comprendre l'interaction entre les processus étudiés.

Bibliographie

- Abbott, M., & Doucouliagos, C., (2003) « L'efficacité des universités australiennes : une analyse de l'enveloppe des données » *Economics of Education review*, 22(1), 89-97.
- Albouy, D., (2002) « L'entrepreneuriat dans les pays en développement » *Économique*.
- Amifi & Abdenasser, (2022) *Gouvernance Universitaire et enjeux du contrôle de gestion à l'aune du nouveau Dossiers de Recherches en Economie et Gestion : Dossier 10, N° 1*
- Asif, M., & Searcy, C., (2014) « Determining the key capabilities required for performance excellence in higher education », *Total Quality Management et Business Excellence Journal*, Vol. 25
- Ayad.K & Elhachloufi, M., (2023) « Vers une gouvernance éthique de l'enseignement supérieur au Maroc » *Revue Française d'Economie et de Gestion* ISSN : 2728- 0128 Volume 4 : Numéro 3
- Bartoli, A. (2005). *Le management dans les organisations publiques* (2e édition). Paris: Dunod.
- Bayad et al., (2006) « Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences » 8ème CIFEPME Fribourg, Suisse
- Bergeron et al., (2004) « Ideal Patterns of Strategic Alignment and Business » *Performance. Information et Management*, n° 41, 1003-1020. Bergeron, P. G. (20
- Bienvenue, M., (2022) « L'appropriation de la gouvernance Universitaire en Afrique subsaharienne : les dynamiques de la mondialisation » *Revue Gouvernance / Governance Review*, 19(2), 51-76.
- Birnbaum, R., (1991) « Faculty in governance: The role of Senates and Joint Committees in academic decision making (Special issue) » *New Directions for Higher Education*, 18(3), 8-25.
- Bouayad, et al., (2017) « La performance Universitaire publique au cœur de la théorie des stakeholders », *Economie et Kapital*, Numéro 12 / pp. 48-78, ISSN :2489-1282.
- Boubakary B, & Zerbib, R., (2016) « L'influence des valeurs personnelles sur le comportement : Étude du cas des dirigeants de la génération Y sur la croissance de leur PME au Cameroun », *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comportements Organisationnels*, Vol. XXII, n°53,
- Boubakary, B., et al., (2017) « L'impact du profil psychologique du dirigeant sur la croissance des PME au Cameroun » *Question(s) de management* 2017/3 (n°18), pages 47 à 62 ÉditionsEMS Editions ISSN
- Bouhaoula, M., (2007) « Micro-mentalités et logiques d'action des entrepreneurs dirigeants de petites entreprises » *Revue internationale PME*, 20(2), 123-149.
- Boukar, H. & Tsapi, V. (2010), *Impact du profil socioculturel du dirigeant sur la croissance des Micro et petites entreprises camerounaises*. *Revue Sciences de Gestion*, (77), 19-33.
- Boukhliki, Y., & Rigar, M., (2023) « L'hybridation des systèmes de gouvernance d'entreprise : Théories, évidence internationales et perspectives », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Volume 7 : numéro 4 » pp : 268 -286.
- Bounahr, I., & El Khattab.Y., (2022) « Université entrepreneuriale : vers un nouveau modèle de développement socioéconomique -Cas de l'Université Hassan II de Casablanca (UH2C)», *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Volume 3: Numéro 11» pp :228 - 252.
- Bourguignon, F., (1997) « Équité et croissance économique : une nouvelle analyse ? » *Revue française d'économie*, 13(3), 25-84.
- Brockhans, (1980) « Risk taking propensity of entrepreneurs », *Academy of Management Journal*,
- Calder, A., (2008) « Corporate Governance, A Practical Guide to the Legal Frameworks and International Code of Practice » Kogan Page, London and Philadelphia.
- Capiez, A., (1990) « Difficultés de gestion et besoins de formations des dirigeants des TPE en démarrage », *Revue Internationale PME*, Vol.3, n°3-4, pp.327-344.
- Chapellier, P., (1997) « Profils de dirigeants et données comptables de gestion en PME » *Revue internationale PME*, 10(1), 9-41.

- Charreaux, G., (2000) « Gouvernement d'entreprise et comptabilité » Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, 645-656.
- Choi, B., & Lee, H. (2014) « Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance : An Integrative View and Empirical Examination », *Journal of Management Information Systems*
- ChyeKoh, H., (1996) « Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: A Study of Hong Kong MBA Students » *Journal of Managerial Psychology*
- Clark, B., (1998). « The entrepreneurial university: Demand and response ». *Tertiary Education and management*, 4(1), 5-16.
- Clarkson, E., (1995) « A Stakeholder Framework for Analyzing Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 92-117
- Courault, J., (2013) « Motivation(s) entrepreneuriale(s), financement et croissance de l'entreprise », Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2
- Currie, J., (2005) « What makes shared governance work? An Australian perspective » *Academe*,
- El Ghassassi, I., & Moussa, A., (2020) « Les profils d'entrepreneurs les plus identifiés : Une revue de littérature », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 3, : Numéro 2 ».
- El kharraz, O., & boussenna, Y., (2021) « Moderating effect of culture on the relationship between knowledge management and organizational performance in the university context » *IJBTSR International Journal of Business and Technology Studies and Research*, 3(2), 16 pages.
- El khider, A., & Elmaataoui, O. (2022). L'impact de la gouvernance sur la performance Universitaire dans les pays de l'Afrique subsaharienne : une analyse économétrique avec données de panel. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(5-2), 42-62
- Errachidi, A., & El fakir, E. (2023) « Les déterminants de la gouvernance entrepreneuriale au milieu Universitaire : Cas du Maroc. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing* » *Management and Economics*, 4(5-2), 195-206
- Errachidi, A., & El fakir, E., (2022) « Contribution des nouveaux modèles de la gouvernance à l'amélioration de la performance organisationnelle des établissements Universitaires : Cas de l'université Ibn Zohr » *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*
- Fairchild, J., & McQuillin, D., (2010), « Evaluating mediation and moderation effects in school psychology: A presentation of methods and review of current practice », *Journal of School Psychology*
- Fayolle, A. (2017). Chapitre 9. Entreprendre en équipe, bénéfiques, processus et conditions de succès. *Management Sup*, 3, 251-278.
- Fornell, C., & Larcker, D., (1981) « Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error », *Journal of Marketing Research*, tome 18, n°1, 39-50
- Gallagher, M. (2001) « Modern University Governance » A National Perspective. Unpublished report, Canberra : Department of Education, Science and Training
- Girard, C., & Sobczak, A., (2010) « Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française », *Management et Avenir*, N 33, pp.157-174.
- Halpern, G., (2023). « Partager la gouvernance pour de meilleures performances : l'hybridation en actes » *Économie/ social*
- Hayes, F., & Preacher, J., (2013) « Conditional process modeling : Using structural equation modeling to examine contingent causal processes » IAP Information Age Publishing.
- Hilman, H., & Abubakar, A., (2017) « Strategic talent management and university performance : A theoretical perspective » *European Journal of Business and Management*, 9(4), 35-40.
- HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19?, 66.

- Hejaji, I., & Cherkaoui, A., (2022) « L'influence du profil du dirigeant-proprétaire sur les pratiques RH au sein des PME marocaines : Enseignements de deux études de cas » *Revue Management & Innovation*
- Jensen M. & Meckling W., (1976) « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure » *Journal of Financial Economics*, 3 :305-360.
- Julien, A. & Marchesnay, M., (1988). *La petite entreprise*. Paris : Vuibert, 286
- Kamdem. E., & Nekka, H., (2020) « La grounded theory: un cadre propice pour interroger la pertinence scientifique de la ligne éditoriale de la RISO », *Revue internationale des sciences de l'organisation*
- Klein, R. J., (2003). Resilience to natural hazards: How useful is this concept? *Global environmental change part B : environmental hazards*, 5(1), 35-45.
- Koh, C., (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students. *Journal of managerial Psychology*, 11(3), 12-25
- Lagarde, V., (2006) « Le profil du dirigeant comme variable explicative des choix de diversification en agriculture » *La Revue des Sciences de Gestion* 2006/4 (n°220-221), pages 31 à 41
- Laghzaoui, S., (2006) « Vers une approche intégrative des approches théoriques de l'internationalisation des PME » *Congrès International Francophone des PME*, Octobre, Fribourg
- Lapworth, S., (2004) « Arresting decline in shared governance: Towards a flexible model for academic participation » *Higher Education Quarterly*, 58(4), 299-314
- Li, Y., (2014) « Study on Transformation of University Governance » *International Conference on Education, Language, Art and Intercultural Communication (ICELAIC 2014)*, 187-190.
- Longin, T-C., (2002) « Institutional Governance: A Call For Collaborative Decision-Making » *A New Academic Compact*. Bolton Anker Publishing Co.
- Mamboundou. J-P., (2003) « Profil du propriétaire-dirigeant et performance de la PME africaine: une illustration à travers le cas gabonais », *Revue Gestion « Volume 3 »* pp :35-54.
- Martin, C., (2008) *Contribution à la définition d'actions pour la pérennisation de la prévention des risques professionnels dans les PME-PMI (thèse de doctorat des Mines de Paris)*. Paris, Mines.
- McClelland, C., et Burnham, H., (1976), « Power is the great motivator » in H.B.R.
- Mefenza, G. (2020). *Expertise du dirigeant et Croissance des PME : Cas du Cameroun*. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 3 : N° 2, pp. 928–953.
- Menzies, V., & al., (2002), « Nascent Entrepreneurs in Canada An Empirical study », Paper presented at the ICSB 47th Conference, San Juan, Puerto Rico, June
- Miles, E., & Snow, C., (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. *Academy of management review*,
- Miller, D., & Toulouse, M., (1986), « Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms », *American Small Business Journal*, Winter
- Mitchell, K., et al., (1997) « Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts » *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4
- Mitroff, I., (1983) « Stakeholders of the Organizational Mind, Jossey-Bass », San Francisco, 1
- Morris, N., et al., (2006) « The dilemma of growth : understanding venture size choices of women entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, vol. 44, n° 2, p. 221-244.
- Morris, H., & Sexton, L., (1996), « The concept of entrepreneurial intensity : Implications for company performance », *Journal of Business Research*, n°36, pp.5-13.
- Nadeau, R. et al, (1988) « L'utilisation des méthodes quantitatives pour la décision de gestion dans les PME québécoises : Une étude empirique », *Université de Laval, Grade R.R., Québec*.
- Ngantchou, A., & Fouda. J., (2021) « La recherche sur le management en Afrique : état des lieux et perspectives », *Management international « Volume 25 : Numéro 5 »* pp. 171-187).
- OCDE, (2008) « Les petites et moyennes entreprises : force locale, action mondiale », www.oecd.org/bookshop consulté le 14 Avril 2024

- Patrick Grégoire (2023) « CEO and Founder at Boréalys - Stakeholder Engagement software. » View articles
- Mefenza, G., (2020) « Expertise du dirigeant et Croissance des PME : Cas du Cameroun » *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 3 : N° 2, pp. 928–953.
- Poon, L., et al., (2006) « Effects of self-concept traits and entrepreneurial orientation on firm performance », *International Small Business Journal*, vol.24, n°1, pp.61-82.
- Richez-Battesti, N., & Oswald, P., (2010) « Vers un modèle hybride d'organisation et de gouvernance : une alternative à la banalisation en situation concurrentielle ? Une analyse à partir d'un groupe de tourisme social » *RECMA*, pages 56 à 74
- Roussel, P., et al., (2002) « Méthodes d'équations structurelles » recherche et applications en gestion.
- Sall, A. (2017) « La gouvernance Universitaire : une expérience africaine » *CODESRIA*.
- Shepherd, D., et al (2005) *National and Organisational Cultures : A Critical Intersection* », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°38, pp.146-157
- Simen, F., (2017) « Pratiques de GRH dans les très petites entreprises sénégalaises : pertinence d'une gestion qui concilie tradition et modernité » *XXVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Lyon, France.
- Tamzini, K., et al., (2016) « Le profil du dirigeant dans un environnement hyper turbulent (EHT) : le cas du dirigeant tunisien dans un environnement post révolution », *XXVe conférence internationale de management stratégique Hammamet*, 30 mai-1er juin.
- Trexler, W., (2003) « Gouvernance des entreprises : la construction d'un champ social par la loi américaine », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, volume vi, n° 4, décembre 2003, p. 133-154.
- Trakman, L., (2008) « Modeling University Governance » *Higher Education Quarterly*, 63-83
- Tsonga, S., (2008) « Profil du dirigeant et performance des PME gabonaises : une relecture en termes de compétences et de vision » *Mémoire de DEA, Université de Douala, Cameroun*
- Van der Ploeg, F., & Veugelersy, R., (2008), « Towards Evidence-Based Reform of European Universities », *CESifo Economic Studies*, vol. 54 no. 2, pp. 99-120
- Vinokur, A., (2017) « LeHigher Education and Research Act 2017 : acte de décès du service public de l'enseignement supérieur en Angleterre ? » *Droit et société Éditions Lextenso*
- Warning, S., (2004), *Différences de performance dans l'enseignement supérieur allemand : analyse empirique des groupes stratégiques*. *Review of industrial organization*, 24(4), 393-408
- Weber, A., et al., (2003) « Cultural conflict and merger failure: An experimental approach » *Management science*, 49(4), 400-415.
- Williams, D., & Kelly, J. (2003). *Green waste collection and the public's recycling behaviour in the Borough of Wyre, England*. *Resources, conservation and recycling*, 38(2), 139-159.
- Yoon, Y., et al., (2018) « Informal learning, organizational commitment and self-efficacy: A study of a structural equation model exploring mediation » *Journal of Workplace Learning*, 30(8), 640-657