

## **Exploration des styles de management pratiqués dans les organisations publiques au Bénin**

### **Exploring management styles in public organizations in Benin**

**COUTHON Hervé Raoul**

Doctorant en Sciences de Gestion,  
Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion (ED-SEG)  
Université d'Abomey-Calavi (Bénin), Laboratoire de Recherche sur les Performances et  
Développement des Organisations (LARPEDO)  
Bénin

**HOUNKOU Emmanuel Cossi**

Professeur titulaire, Université d'Abomey-Calavi (Bénin),  
Directeur de l'Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion,  
Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations  
(LARPEDO),  
Bénin

**Date de soumission :** 25/09/2024

**Date d'acceptation :** 07/03/2025

**Pour citer cet article :**

COUTHON H. & HOUNKOU E. (2025) «Exploration des styles de management pratiqués dans les organisations publiques au Bénin», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 2 » pp : 42 - 64

## Résumé

L'objectif de ce travail est d'identifier les différents styles de management pratiqués dans les organisations publiques au Bénin. Pour ce faire, une étude quantitative a été menée auprès de 219 participants, permettant de collecter des données sur les pratiques managériales. Ces données ont ensuite été analysées statistiquement, en utilisant des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires pour valider les modèles proposés et tester les hypothèses, grâce au logiciel SPSS 25. Les résultats ont montré que trois formes de styles sont pratiquées dans les organisations publiques au Bénin. Le style participatif valorise la collaboration, avec une importance de 0,876. Le style transformationnel, quant à lui, favorise l'évolution des équipes avec une importance de 0,777. Le style transactionnel, basé sur l'échange de récompenses, reste une approche efficace avec une performance de 0,885, mais sa nécessité est plus faible (taille d'effet : 0,170), ce qui en fait un soutien complémentaire aux autres styles de leadership.

**Mots clés :** Style participatif ; style transformationnel ; style transactionnel ; organisation publique ; Bénin.

## Abstract

The aim of this study was to identify the different management styles used in public organisations in Benin. To do this, a quantitative study was conducted with 219 participants, enabling data on managerial practices to be collected. This data was then analysed statistically, using exploratory and confirmatory factor analyses to validate the proposed models and test the hypotheses, using SPSS 25 software. The results showed that three forms of style are practised in public organisations in Benin. The participative style values collaboration, with an importance of 0.876. The transformational style, for its part, favours team development, with an importance of 0.777. The transactional style, based on the exchange of rewards, remains an effective approach with a performance of 0.885, but its necessity is lower (effect size: 0.170), which makes it a complementary support to the other leadership styles.

**Key words:** Participative style; transformational style; transactional style; public organisation; Benin.

## Introduction

Le management au sein des organisations publiques occupe une place capitale dans l'atteinte des objectifs de service public, de performance et de transparence. Contrairement au secteur privé, où la recherche de profit est souvent l'objectif principal, le secteur public doit concilier efficacité administrative, équité et obligation de rendre des comptes aux citoyens. Dans ce cadre, différents styles de management se développent pour répondre aux spécificités de ces institutions. Ces styles varient en fonction de la structure de l'organisation (Ribouis, 2023), des missions, du cadre législatif, mais aussi de la culture organisationnelle et des attentes des parties prenantes.

Dans les recherches en management des organisations, le style de management est un sujet inépuisable et très riche d'enseignement et ne cesse de subir les effets du changement perpétuel de l'environnement (Hall, 1968 ; Saidi & Fagnoni 2020 ; Kamgang & Douanla, 2020). Pour (Illa, 2012), la complexité et l'intérêt du concept permet de comprendre l'engouement avec lequel les chercheurs, les médias, les praticiens et le grand public spéculent inlassablement sur le sujet comme l'a fait remarquer (Schmidt, 1993). Pour (Persais, 2010), le management est un phénomène socioéconomique.

Les recherches sur les différents styles offrent plusieurs perspectives théoriques pour mieux comprendre les motivations des managers. Parmi ces approches, le modèle proposé par (Likert, 1961 ; El Mahi & Slaoui 2023) repose sur des styles de gestion indépendants et flexibles, et identifie quatre types de management en analysant les processus de prise de décision, de contrôle et de communication, les relations interpersonnelles, la définition des objectifs, ainsi que la motivation et la performance organisationnelle. Ces styles de commandement sont l'autoritaire, le paternaliste, le consultatif et le participatif. Le style paternaliste se caractérise par une autorité incontestée du dirigeant, tout en entretenant des relations étroites avec ses subordonnés.

Dans une optique similaire, (Blake & Mouton, 1964) développent le modèle des styles de management bidimensionnels. Ils proposent une grille managériale articulée autour de deux axes : l'orientation vers les résultats et l'orientation vers la satisfaction et la motivation des collaborateurs. (Blake & Mouton, 1964) ont ainsi distingué cinq styles de management : appauvri, country club, autoritaire, institutionnel et travail en équipe, en fonction de l'importance accordée soit à la productivité, soit à la satisfaction des besoins des individus. Selon eux, l'implication des employés dans l'accomplissement des tâches favorise la créativité, la motivation et la productivité.

Le Bénin, pays d'Afrique de l'Ouest, a entrepris ces dernières décennies de profondes réformes dans la gestion de son administration publique. Toutefois, comme dans de nombreux pays en développement, le secteur public béninois fait face à plusieurs défis : la lourdeur administrative, la corruption, la faible productivité (Ribouis, 2023 ; Naderi. & Ajly, 2020), et une gestion des ressources humaines parfois inefficace. Dans un tel contexte, les styles de management adoptés au sein des organisations publiques revêtent une importance non négligeable. Ils influencent directement la motivation des employés, la qualité du service offert aux citoyens, ainsi que l'efficacité des politiques publiques mises en œuvre. Les réformes administratives engagées par le gouvernement béninois visent à introduire de nouveaux modèles de gestion plus modernes et plus performants, inspirés des pratiques du secteur privé, afin de dynamiser l'appareil administratif.

Toutefois, ces réformes se heurtent souvent à des résistances internes liées à des habitudes de gestion ancrées dans la culture administrative. En exemple, les pratiques de management autoritaire, héritées du modèle bureaucratique traditionnel, sont encore largement répandues. Cela pose la question de l'adaptabilité et de l'efficacité de ces styles de management dans un environnement en pleine mutation, marqué par une demande croissante pour plus de transparence, de responsabilité et de résultats concrets. C'est pourquoi nous posons la question de savoir : quels sont les styles de management appliqués dans les organisations publiques au Bénin ? Pour répondre à cette question de recherche, cet article vise à explorer les styles de management qui sont adoptés dans les organisations publiques au Bénin. A travers une étude quantitative auprès de 219 participants. Les données collectées ont été analysées statistiquement, incluant des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires pour valider les modèles et tester les hypothèses à l'aide du logiciel SPSS 25. La présentation de cet article s'articule autour de 5 points. Après une introduction, on présente d'abord une revue de littérature, puis expose la méthodologie de recherche. Ensuite, les résultats de l'étude sont discutés, avant de conclure l'article.

## **1. Revue de littérature**

### **1.1. Assise théorique : Théorie de l'échange leader-membre (LMX)**

La théorie de l'échange leader-membre, également connue sous le nom de Leader-Member Exchange Theory (LMX), repose sur les principes des théories de l'échange social (Blau, 1964) et de la théorie de la liaison dyadique verticale (VDL) (Dansereau, et al., 1974). Ce modèle se distingue des approches précédentes en mettant l'accent sur la qualité des relations entre les

leaders et leurs subordonnés. Selon les théoriciens de LMX, les leaders n'interagissent pas de manière uniforme avec tous leurs collaborateurs. Au contraire, ils établissent des relations de qualité variables et spécifiques avec chacun de leurs subordonnés, de manière implicite et tacite. Cette théorie identifie deux types de subordonnés : les "in-group" (endogroupe) qui bénéficient d'une relation marquée par la confiance, le respect et l'appréciation mutuelle avec le leader, recevant ainsi plus d'attention, de soutien, d'autonomie et de responsabilités. En revanche, les "out-group" (exogroupe) ne jouissent pas du même niveau d'attention et de confiance, étant plutôt liés par des obligations contractuelles et une hiérarchie formelle.

LMX met l'accent sur les aspects sociaux des relations leader-subordonné, tels que le respect, la confiance, l'influence et le respect mutuel, allant au-delà des aspects strictement économiques. Une relation sociale de haute qualité entre le leader et le subordonné entraîne des retombées positives sur le travail des subordonnés et la performance globale de l'entreprise. Il est donc essentiel pour un leadership efficace de maintenir une satisfaction mutuelle élevée dans ces relations. Ce modèle LMX continue de s'appliquer de nos jours, notamment dans le contexte numérique où des professionnels se recommandent mutuellement sur des plateformes telles que LinkedIn ou les cercles Google +, construisant ainsi leur influence en tant que leaders d'opinion. Cette théorie est largement étudiée en milieu académique et est mise en œuvre dans les entreprises pour le développement des compétences en gestion et en leadership.

Les approches situationnelles, intégrant les concepts des traits et des styles de leadership, sont considérées comme crédibles et pratiques. Elles tiennent compte du contexte organisationnel et de la qualité des relations entre le leader et les collaborateurs, visant à accroître l'efficacité des leaders. Ces approches reconnaissent qu'il n'existe pas un seul style de leadership universellement efficace, mais plutôt plusieurs styles adaptés à différentes situations. Ainsi, elles permettent aux leaders de développer une flexibilité pour s'adapter au contexte et choisir la meilleure approche de gestion pour maximiser les performances.

### **1.2. Travaux antérieurs sur les styles de management dans les organisations**

La mise en application des styles dans toutes les organisations et ceux, particulièrement dans les organisations publiques a fait l'objet de plusieurs études. La littérature a souligné que les styles généralement conçus pour être appliqués dans les organisations ne sont pas confortables aux organisations publiques et ceux pour plusieurs raisons. Dans cette perspective, (Christian, et al., 2013) ont réalisé une étude de synthèse littéraire sur les nouvelles perspectives de la recherche et la pratique du leadership dans le secteur public pour montrer en quoi les styles

pratiqués dans les organisations privés diffèrent de ceux pratiqués dans les organisations publiques. A partir des travaux de ces auteurs, on remarque que la différence entre le style du secteur public et le style du secteur privé se situe au niveau de la définition mais aussi au niveau des caractéristiques du leadership public.

En effet, du point de vue de signification, la définition de (Van, 2003) est largement reconnue comme une référence bien que d'autres auteurs aient récemment tenté de fournir leurs propres définitions (par exemple, (Robbins & Coulter, 2005) ; (Dodge, et al., 2005) ; ou (Getha-Taylor et al., 2011). (Van, 2003) propose une définition du leadership dans le secteur public qui englobe l'accomplissement des résultats requis conformément aux processus autorisés de manière efficiente, efficace et légale ; le développement et le soutien des individus qui contribuent à obtenir ces résultats et l'adaptation de l'organisation aux conditions changeantes de son environnement. Par rapports aux caractéristiques, (Feldman, 2005) souligne que les styles de gestion dans les organisations publiques peuvent varier en fonction de divers facteurs, tels que la nature de l'organisation, sa mission, sa culture organisationnelle, et les défis spécifiques auxquels elle est confrontée.

Christian, et al. (2013) ont montré que les différences entre le leadership dans le secteur public et privé ne sont pas absolues, mais elles sont influencées par divers facteurs, y compris la complexité des objectifs, la bureaucratie, la motivation, l'imputabilité et les différences comportementales. En effet, du point de vue de la complexité des objectifs, les organisations publiques ont traditionnellement été considérées comme ayant des objectifs plus complexes et ambigus que les entreprises privées, une idée confirmée sur le plan théorique (Rainey, 2003 ; Ben Yakoub, 2024). Cependant, des recherches récentes indiquent que les leaders du secteur public estiment que leurs objectifs sont tout aussi clairs que dans le secteur privé (Saz-Carranza & Ospina, 2010). Partant de la formalisation et de la bureaucratie, les organisations publiques sont souvent associées à une plus grande formalisation et à une bureaucratie accrue par rapport aux entreprises privées (Rainey & Bozeman, 2000). Toutefois, certaines activités présentent des similitudes, tandis que l'administration du personnel implique des délais plus longs (Rainey, 2003).

Sur le volet de la satisfaction au travail, les niveaux de satisfaction au travail sont généralement similaires entre le secteur public et privé (Lindorff, 2009 ; EL Mahi & Slaoui, 2023). Cependant, la satisfaction au travail des leaders du secteur public peut être influencée par des obstacles liés à la formalisation et à la bureaucratie (Rainey, 2003). Parlant de la motivation et de l'imputabilité envers les parties prenantes, les leaders du secteur public accordent plus

d'importance au travail en tant que service à la société, à la participation dans des politiques publiques importantes, ainsi qu'à des valeurs telles que le dévouement, la responsabilité et l'intégrité (Kakabadse, et al, 2003 ; Kunthia & Suar, 2004). En revanche, les objectifs financiers sont moins fréquemment considérés comme primordiaux. De plus les avancées législatives et technologiques ont renforcé la transparence dans le secteur public, permettant aux parties prenantes d'exercer un contrôle accru sur les leaders du secteur public (Ikhlef, 2024 ; EL Mahi & Slaoui, 2023). Enfin, du point de vue des différences comportementales, les leaders du secteur privé et public utilisent leur intuition, mais leurs motivations diffèrent. Les leaders du secteur privé sont davantage motivés par le pouvoir, tandis que ceux du secteur public sont motivés par la réalisation (Andersen, 2010).

Au regard des entités du secteur public par rapport aux entités du secteur privé, les auteurs ont clarifié dans la littérature les différentes qualités que peuvent avoir les leaders de ce secteur. En effet, pour (Brest, 2011), certains leaders dans le secteur public choisissent d'adopter un style de leadership transformationnel. Ces dirigeants aspirent à transcender les simples exigences du travail en motivant et inspirant leurs équipes. Mettant l'accent sur la stimulation intellectuelle, l'innovation et la création d'une vision partagée, les leaders transformationnels encouragent leurs collaborateurs à dépasser les attentes habituelles (Casoinic, 2011). Ce style de leadership cherche à établir une connexion émotionnelle et à susciter un engagement passionné envers les objectifs organisationnels. Moynihan & Van (2013) ont identifié trois formes de leadership nécessaires et utiles pour conduire une entité publique de manière performante. Il s'agit du leadership instrumental, transactionnel et transformationnel. Le leadership basé sur les résultats émerge comme un autre modèle fréquemment adopté dans certaines organisations publiques (Pesqueux, 2020 ; EL Mahi & Slaoui, 2023).

Axé sur l'efficacité, la productivité et la réalisation d'objectifs spécifiques, ce style de gestion repose sur des mesures de performance claires et des évaluations régulières pour évaluer les progrès. Les dirigeants qui adoptent cette approche sont souvent axés sur des résultats tangibles, cherchant à maximiser l'efficacité opérationnelle et à atteindre des objectifs mesurables. (Treiber, 2010) estime que la gestion bureaucratique, omniprésente dans de nombreuses organisations publiques, est un modèle caractérisé par une structure formelle et hiérarchique, régie par un ensemble rigide de règles et de procédures. Pour Frimousse (2022), la gestion du changement représente un impératif incontournable (Brisebois, 2008) pour les organisations publiques, qui, tout comme leurs homologues du secteur privé, peuvent être soumises à des mutations significatives.

Un style de gestion centré sur le changement implique la capacité à guider l'organisation à travers des transitions, minimisant ainsi les résistances potentielles au sein de l'équipe (Jayasinghe, 2020). Dans ce contexte, les leaders sont appelés à jouer un rôle crucial en tant que facilitateurs du processus de changement, favorisant une communication transparente et fournissant un cadre qui encourage l'adaptation rapide aux évolutions du paysage organisationnel. Dans certaines organisations où les missions sont souvent clairement définies, certains gestionnaires adoptent un style de gestion axé sur la mission (Gagnon, 2014). Cela implique que la gestion de l'organisation est alignée sur la réalisation des objectifs et de la mission spécifique de l'entité (Morin, 2008). Ce style de gestion crée un fil conducteur, guidant les décisions et les actions vers la réalisation des missions cruciales de l'organisation. La gestion axée sur la transparence émerge comme un impératif crucial dans le contexte public, où la responsabilité envers les citoyens est une préoccupation centrale. Certains gestionnaires choisissent délibérément ce style de gestion qui place la transparence au cœur de toutes les actions (Pressé, 2016 ; Makiadi Ma Kikhela, 2024). Cela va au-delà de la simple communication en impliquant le partage ouvert et honnête d'informations sur les décisions prises, les processus organisationnels, et les résultats obtenus. En contribuant à renforcer la confiance du public, cette approche vise à établir une relation solide entre l'organisation et la communauté qu'elle sert, reconnaissant ainsi le rôle central de la transparence dans la gouvernance publique.

La gestion de crise se distingue comme un style nécessaire dans les organisations publiques, souvent confrontées à des situations imprévues (Lagadec, 1991 ; Nader & Aajly, 2020). En raison de la nature de leurs missions, ces organisations doivent être prêtes à gérer des crises qui peuvent surgir à tout moment. Les gestionnaires jouent un rôle important (Bertrand, 2022 ; Ettahiri & EL Boukhari, 2024) en prenant des décisions rapides et en mettant en œuvre des mesures d'urgence pour faire face à ces situations. Ce style de gestion nécessite une capacité à maintenir la stabilité et à minimiser les impacts négatifs, tout en garantissant la sécurité et le bien-être des citoyens (Bouzon, 1999).

Dans les organisations publiques qui fournissent des services directs aux citoyens (Soumis, 2013), comme un style particulièrement pertinent. Mettant l'accent sur la satisfaction du client, cette approche vise à améliorer constamment les services publics et à répondre de manière proactive aux besoins de la communauté. Les gestionnaires adoptant ce style cherchent à créer une expérience positive pour les citoyens tout en maintenant une orientation vers l'efficacité opérationnelle. Le leadership inclusif se positionne comme une approche fondamentale adoptée

par certains gestionnaires du secteur public (Élisabeth & Crha, 2023 ; Saidi & Fagnoni, 2020) ; (Harding, 2016). Ce style de leadership vise à promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de l'organisation. En favorisant un environnement où chaque voix compte, les gestionnaires cherchent à créer des équipes plus représentatives sur le plan diversité, reflétant ainsi la variété de perspectives et d'expériences au sein de l'organisation. Cette inclusivité va au-delà de la simple diversité visible et vise à intégrer les idées et les contributions de tous les membres de l'équipe. En encourageant une prise de décision équilibrée, ce style de leadership aspire à créer une culture organisationnelle où chaque individu se sent valorisé et entendu (Chader, 2019 ; Saidi & Fagnoni, 2020).

Avec le style paternaliste, le pouvoir est centralisé. Il reste ferme mais croit en la récompense plus qu'en la sanction. Le manager paternaliste met en place les conditions de travail nécessaires au bien-être des collaborateurs. Pour que les salariés puissent correctement faire leur travail, le manager veille à ce qu'ils aient de bonnes conditions de travail. Un des objectifs de cette méthode de direction est de fidéliser ses équipes (Victor & Philip, 1973). La gestion axée sur la durabilité émerge comme une réponse aux préoccupations croissantes pour l'environnement au sein des organisations publiques (Boidin, 2006). Certains gestionnaires choisissent délibérément un style axé sur la durabilité, intégrant des pratiques de gestion qui favorisent la responsabilité environnementale et le développement durable.

Cela peut impliquer la mise en œuvre de politiques et de procédures visant à minimiser l'empreinte environnementale de l'organisation, la promotion de l'efficacité énergétique, et l'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement (Boidin, 2004 ; Kamgang & Douanla, 2020) ; (Marleau, 2010). En mettant l'accent sur la durabilité, les gestionnaires cherchent à aligner les objectifs de l'organisation sur ceux de la préservation à long terme de la planète. Le leadership adaptatif s'avère essentiel dans le contexte complexe des organisations publiques confrontées à une multitude d'enjeux variés (Cayla, 2007 ; Nader & Aajly, 2020). Un style de leadership adaptatif signifie que les gestionnaires sont capables de s'ajuster à différentes situations et d'adopter des approches flexibles en fonction des circonstances changeantes (Frimousse, 2019) ; (Chader, 2019). Face à la variété des défis auxquels sont confrontées les organisations publiques, ce style de leadership permet une réactivité accrue (Fanning, 2019 ; Nader & Aajly, 2020). Les gestionnaires adaptatifs peuvent moduler leur approche en fonction des besoins spécifiques, assurant ainsi une prise de décision éclairée et une gestion efficace des problématiques émergentes.

Il ressort que plusieurs styles sont mis en place pour qualifier les meilleures qualités des leaders des organisations publiques. Ainsi, l'on formule les hypothèses de recherche comme suite :

H.1 : Le style transactionnel caractériserait le style de management employé dans les organisations publiques.

H2 : Le style transformationnel caractériserait le style de management employé dans les organisations publiques.

H3 : Le style participatif caractériserait le style de management employé dans les organisations publiques.

## **2. Méthodologie de la recherche**

Nous avons opérationnalisé les sous variables de style de management utilisé dans les organisations afin de présenter les méthodes d'échantillonnage, de traitement et d'analyse des données.

### **2.1. Opérationnalisation des variables**

Pour la mesure des styles de management, nous nous sommes référés aux travaux de plusieurs auteurs qui ont identifié les styles les mieux adaptés aux organisations publiques. A travers la fouille de la littérature, nous avons identifié trois dimensions du style de management applicable aux organisations publiques. Il s'agit du style transactionnel, du style transformationnel et du style participatif. Ainsi la variable « style de management » est évaluée dans le contexte de cette étude par le « style transactionnel », le « style transformationnel » et le « style participatif » qui a tour de rôle sont mesurés par des items de mesure identifiés à partir de la littérature.

En effet, pour la mesure du style transactionnel, nous nous sommes inspirés des travaux antérieurs de (Bass et al. 2003) ainsi que (d'Arif & Mehmood, 2011) et Sarah Saint-Michel (2010). L'échelle établie par ces auteurs a été développée en prenant en considération les critiques et les limites soulevées par d'autres chercheurs tels qu'Antonokis, et al. (2003) et Hinkin & Schriesheim (2008). Elle se compose de neuf (9) items visant à mettre en évidence trois aspects du style transactionnel : la récompense conditionnelle, la gestion par exception active et la gestion par exception passive.

Pour la mesure du style transformationnel, nous nous sommes basés sur les études de plusieurs auteurs. (Aga et al., 2016) ont construit leur modèle de leadership transformationnel en se basant sur les travaux antérieurs de (Mehmood & Arif, 2011) ainsi que de Vinger et Cilliers (2006). Selon ces chercheurs, la structure factorielle du leadership transformationnel semble

être largement acceptée dans la littérature et se compose de quatre dimensions, telles que définies par (Bass, et al., (2003) : l'influence idéalisée, la stimulation intellectuelle, l'inspiration motivation, et la considération individualisée. L'échelle de mesure utilisée par les auteurs comprend treize (13) items que nous avons adaptés. Les chercheurs s'accordent sur une conceptualisation multidimensionnelle concernant cette variable : l'influence idéalisée (3 items), la considération individualisée (3 items), la motivation inspirationnelle (4 items) et la stimulation intellectuelle (3 items).

Pour la mesure du style participatif, nous sommes inspirés d'une part des travaux de Arnold et al. (2000) qui ont développé une échelle à 6 items utilisés et les travaux de Oumaima Bouhaloua (2024) pour mesurer le style participatif. La variable style de management est mesurée par 28 items de mesure dont chacun est mesuré à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points allant de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord).

## **2.2. Techniques d'échantillonnage**

L'objectif de cette recherche est d'analyser les styles de management adoptés au sein des organisations publiques au Bénin. Pour cela, nous avons mené une enquête auprès de l'ensemble des dirigeants de ces structures. Nous avons privilégié deux modes de collecte des données : l'enquête en face à face et le questionnaire auto-administré, ce dernier offrant aux répondants la flexibilité de répondre à leur convenance, ce qui s'est révélé adapté à notre terrain d'étude. En raison de certaines difficultés sur le terrain, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage par convenance (une méthode non probabiliste) en nous basant sur les dirigeants et les employés au moment de l'enquête. Afin de minimiser tout biais potentiel dans notre échantillon, nous avons veillé à inclure des personnes des deux sexes, étant donné leur forte représentativité au sein des organisations publiques au Bénin. La méthode d'échantillonnage de (Hair et al., 2006) nous impose un échantillon de deux cent quatre-vingts (280) répondants pour notre enquête. De plus, nous avons limité notre étude aux organisations des départements de l'Atlantique et du Littoral en raison de leur forte représentativité dans toutes les catégories d'organisations publiques. Après le retour des questionnaires, nous avons eu au total 219 questionnaires exploitables et bien renseignés.

## **2.3. Outils de traitement et d'analyse des données**

Les données recueillies ont fait l'objet d'analyses statistiques approfondies, incluant des analyses factorielles exploratoires avec le logiciel SPSS 27 afin d'identifier les relations entre les variables, ainsi que des analyses factorielles confirmatoires avec le logiciel Smart PLS pour

valider les modèles. Des tests d'hypothèse ont également été effectués. Ces analyses assurent une rigueur méthodologique dans la validation de nos hypothèses.

### 3. Analyse des résultats et discussions

#### 3.1. Présentation et interprétations des résultats

Nous employons l'indice de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) concomitamment avec le test de Bartlett. Le tableau ci-dessous donne les résultats de ces tests.

**Tableau 1 : Test des conditions de factorisation**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage		,800
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	2349,129
	Ddl	136
	Signification	,000

**Source :** Résultats de nos enquêtes, 2024

L'indice de KMO est largement au-dessus du seuil de 0,5 prouvant ainsi que les données sont factorisables. De même, le test de Bartlett est significatif au seuil de 1 %. Ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse nulle d'absence de corrélation entre les énoncés des 28 items constitutifs des composantes de la variable « Style de management ».

Les résultats ont montré que 17 items mesurent la variable style de management sur l'ensemble des facteurs retenus, car ces items sont bien représentés (toutes les valeurs sont supérieures à 0,45, (Roussel, 2005). Sauf certains items dont les communalités sont inférieures à 0,45. Ils seront donc éliminés dans la suite de l'analyse. Il s'agit de voir si les dimensions obtenues après purification des échelles de mesure contribuent effectivement à la formation de la variable « style de management », nous réalisons à cet effet quelques tests dont le test de multi-colinéarité des composantes puis le coefficient de détermination afin de procéder à l'analyse confirmatoire du second ordre.

**Tableau 2 : test de multi colinéarité**

	STYL_PAR	STYL_TRA	STYL_TRF
STYL_PAR1	1,167		
STYL_PAR3	1,178		
STYL_PAR4	1,152		
STYL_PAR5	1,117		
STYL_PAR6	1,002		
STYL_PAR7	1,072		
STYL_TRA1		1,805	
STYL_TRA3		1,738	

STYL_TRA4		2,443	
STYL_TRA5		1,665	
STYL_TRF1			1,504
STYL_TRF2			1,622
STYL_TRF3			1,616

Source : résultats de nos enquêtes, 2024

Il n'y a pas de problème de colinéarité dans ce modèle puisque les VIF (Variance Inflation Factor) des trois facteurs de styles de management du premier ordre sont inférieurs au seuil requis (pour rappel, ce seuil est à 5).

**Tableau 3 : coefficient de détermination**

	R-square (R <sup>2</sup> )	R-square adjusted
STYL_PAR	0,674	0,673
STYL_TRA	0,602	0,601
STYL_TRF	0,626	0,625

Source : résultats de nos enquêtes, 2024

Le R<sup>2</sup> est le coefficient de détermination, qui indique la proportion de variation totale dans la variable dépendante qui est expliquée par les variables indépendantes incluses dans le modèle. Le R Carré Ajusté est une version corrigée du R<sup>2</sup> qui prend en compte le nombre de variables incluses dans le modèle. Ainsi nous avons le style Participatif avec R<sup>2</sup>=0,674 ; cela signifie que le modèle explique environ 67,4 % de la variance du style participatif. C'est un bon niveau d'explication, indiquant que les variables indépendantes dans le modèle sont assez efficaces pour prédire ce style.

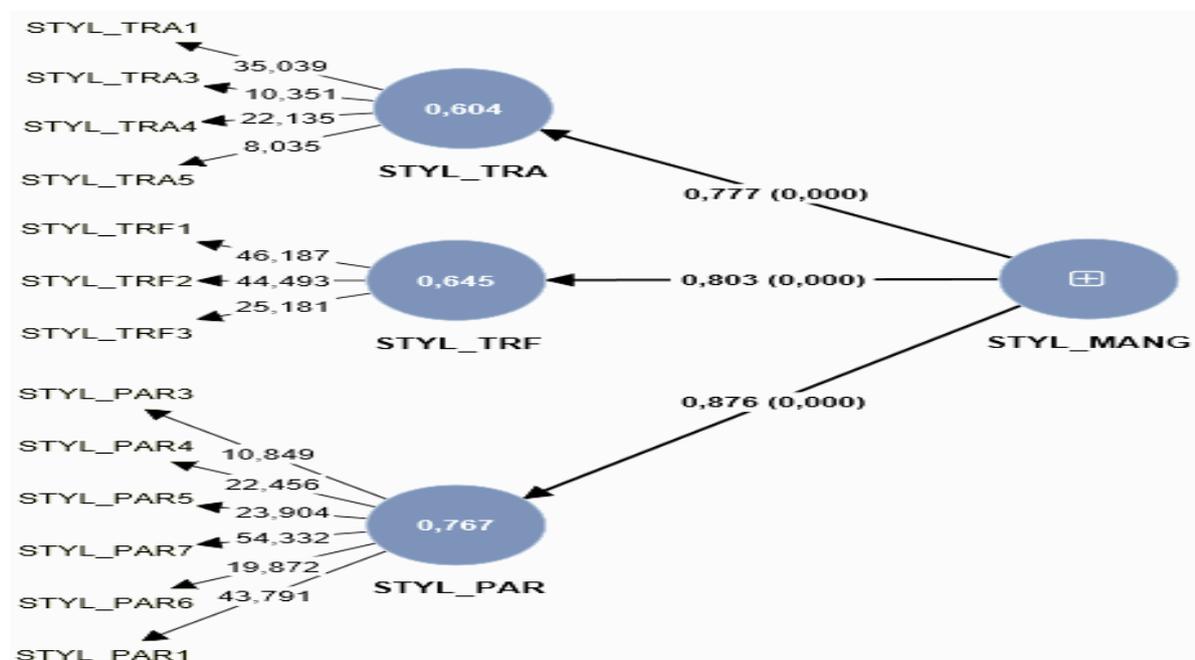
Ensuite, on a le style Transactionnel avec R<sup>2</sup>=0,602 ; cela indique que le modèle explique environ 60,2 % de la variance du style transactionnel. C'est un niveau d'explication modéré, suggérant que les variables indépendantes ont un impact significatif mais ne couvrent pas entièrement la variance de ce style et enfin le style Transformationnel avec R<sup>2</sup>=0,626 ; cela montre que le modèle explique environ 62,6 % de la variance du style transformationnel. C'est également un bon niveau d'explication, indiquant que les variables indépendantes sont efficaces pour prédire ce style.

### 3.2. Tests d'hypothèse

Le modèle de type : réflectif-formatif est celui où les variables latentes de second ordre (ordre supérieur) ont des construits de premiers ordres mesurés de manière formative et les variables latentes de premier ordre (ordre inférieur) eux-mêmes ont des variables manifestes (items)

mesurées de manière réflexive (Chin, 1998b). Ainsi la figure ci-dessous représente notre modèle. La NCA (l'analyse des conditions nécessaires) identifie les conditions nécessaires en établissant si une condition spécifique doit être présente pour qu'un résultat puisse exister. En d'autres termes, elle établit si l'absence d'une condition spécifique empêche le résultat d'exister. Dans le cas d'une condition nécessaire, l'analyse peut également quantifier le niveau d'une variable antécédent qui doit être atteint pour qu'un niveau de résultat spécifique dans la cible devienne possible. Proposées à l'origine dans un contexte de régression standard, (Richter & Hauff, 2022 ) et (Richter et al., 2023b , 2020 ) ont suggéré d'utiliser des scores composites basés sur PLS–SEM comme données d'entrée pour le NCA.

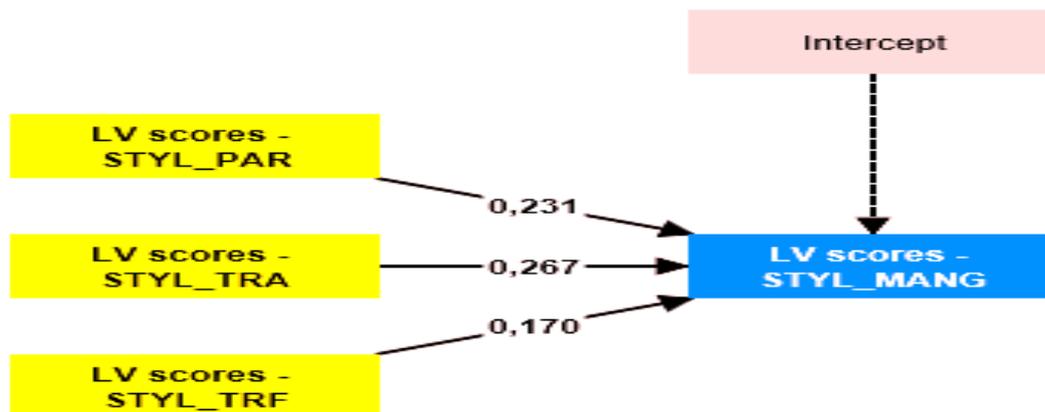
**Figure 1 : modèle de structure**



**Source :** résultats de nos enquêtes, 2024

La NCA permet déterminer si les styles transactionnel, transformationnel, et participatif sont non seulement des facteurs influents mais également des conditions indispensables pour un management réussi.

Figure 2 : NCA



Source : résultats de nos enquêtes, 2024

Tableau 4 : Tests d’hypothèse de la recherche

Le tableau suivant présente les résultats de la figure ci-dessus

	Original effect size	95.0%	Permutation p value
LV scores - STYL_PAR	0,231	0,182	0,001
LV scores - STYL_TRA	0,267	0,063	0,000
LV scores - STYL_TRF	0,170	0,172	0,009

Source : résultats de nos enquêtes, 2024

Les relations entre les LV scores et les différents styles (STYL\_PAR, STYL\_TRA, STYL\_TRF) montrent des tailles d'effet modérées à faibles, suggérant que ces variables sont nécessaires mais avec des degrés différents. Les valeurs p indiquent que ces relations sont statistiquement significatives, bien qu'une attention particulière soit nécessaire pour interpréter les intervalles de confiance plus larges.

Tableau 5 : Récapitulatif des résultats de test des hypothèses

Dimension du construit	Importance	Performance	Percentage of cases that do not meet the necessity condition	Necessity effect size (p value)
STYL_PAR	0,876	0,885	5,231	0,231(0,001)
STYL_TRA	0,777	0,859	6,267	0,267(0,000)
STYL_TRF	0,803	0,866	4,17	0,170(0,009)

Source : résultats de nos enquêtes, 2024

Pour le STYL\_PAR (Participation), **on** : importance élevée (0,876) : Cette dimension est un facteur clé pour définir le style de management, suggérant que la participation des parties prenantes ou des collaborateurs joue un rôle crucial ; Performance élevée (0,885) : La

performance est bonne, indiquant que cette approche participative est bien intégrée dans la majorité des cas étudiés. En ce qui concerne la nécessité modérée (Taille d'effet : 0,231,  $p = 0,001$ ) : Même si cette dimension est essentielle, elle n'est pas la seule condition nécessaire pour définir un style de management efficace. Toutefois, elle reste significative.

STYL\_TRA (Transformationnel) :

- Importance modérée (0,777) : Cette dimension transformationnelle, liée à l'inspiration et à l'innovation, est également importante pour expliquer le style de management, bien qu'à un degré légèrement moindre que STYL\_PAR.
- Performance solide (0,859) : La performance montre que cette dimension est bien présente, renforçant l'idée que le leadership transformationnel est souvent associé à un style de management moderne et efficace.
- Nécessité plus marquée (Taille d'effet : 0,267,  $p = 0,000$ ) : Cette dimension est une condition nécessaire avec un effet plus important, indiquant que, sans une composante transformationnelle, il est difficile d'obtenir un style de management performant.

STYL\_TRF (Transactionnel) :

- Importance modérée à élever (0,803) : Le style transactionnel, axé sur les échanges et les récompenses, joue également un rôle significatif dans l'explication du style de management.
- Performance élevée (0,866) : Cela montre que les pratiques transactionnelles sont largement utilisées dans les styles de management analysés.
- Nécessité moindre (Taille d'effet : 0,170,  $p = 0,009$ ) : Bien que cette dimension soit une condition nécessaire, avec un effet moins faible que les deux autres, elle a un rôle complémentaire.

Ces trois dimensions participent conjointement à l'explication du style de management. STYL\_PAR (participatif) et STYL\_TRA (transformationnel) apparaissent comme les éléments les plus influents, avec des contributions fortes tant au niveau de l'importance que de la nécessité. STYL\_TRF (transactionnel) reste pertinent mais joue un rôle complémentaire. Ainsi les hypothèses selon lesquelles le style transactionnel, transformationnel et participatif caractérisent le style de management les plus employés dans les organisations publiques sont confirmées.

### 3.3 Discussion des résultats

Les résultats mettent en évidence trois styles de management dont les styles participatifs, transformationnel et transactionnel. En effet, le style participatif révèle une importance relative (0,876) des collaborateurs. Ce qui montre que les organisations valorisent et intègrent la collaboration dans la prise de décision. Sa performance d'une valeur de 0,885 témoigne de son efficacité dans le contexte des organisations publiques. Bien que ce style soit jugé important et performant, son caractère « nécessaire » est modéré (Taille d'effet : 0,231,  $p = 0,001$ ), ce qui indique qu'il est possible d'avoir un style de management efficace sans une adhésion complète à l'approche participative. Ces résultats corroborent avec les travaux de (Barel, et al., 2017) qui ont testé les liens entre les styles de management et le climat social ainsi que les liens entre les styles de management et le climat éthique. Leur étude révèle que le style participatif (coopératif) a un lien positif le plus élevé avec le climat éthique bienveillant. D'autres travaux vont également dans le même sens, il s'agit des travaux de (Arnold et al., 2000 ; Oumaima & Bouhaloua, 2024).

Le style Transformationnel révèle une importance modérée (0,777) des collaborateurs, ce qui montre que ce style favorise la croissance et l'évolution dans l'organisation publique. Sa performance solide d'une valeur de 0,885 témoigne de son efficacité à permettre aux leaders transformationnels de parvenir à motiver et à élever les standards de performance de leurs équipes. Ici, la nécessité est plus forte (Taille d'effet : 0,267,  $p = 0,000$ ) que pour le style participatif, ce qui indique qu'un style transformationnel est souvent essentiel pour un management réussi. Sans lui, la capacité de l'organisation à évoluer et à innover peut-être compromise. Ces résultats corroborent avec les travaux de (Brest, 2011) qui estime que certains leaders dans le secteur public choisissent d'adopter un style de leadership transformationnel. Pour cet auteur, ces dirigeants aspirent à transcender les simples exigences du travail en motivant et inspirant leurs équipes. Les leaders transformationnels encouragent leurs collaborateurs à dépasser les attentes habituelles (Casoinic, 2011). L'article de (Mills, 2015) allant dans le même sens suggère que les styles de leadership transformationnel sont les plus efficaces.

Le style Transactionnel révèle une importance relative (0,803) des collaborateurs, basé sur l'échange de récompenses contre des performances et conserve une place significative dans le management. Sa performance solide de 0,885 confirme que les pratiques transactionnelles sont couramment utilisées et sont efficaces, ce qui indique que les managers utilisent fréquemment ce levier pour atteindre des objectifs à court terme et maintenir une discipline organisationnelle.

La nécessité d'un style transactionnel est plus faible (Taille d'effet : 0,170,  $p = 0,009$ ), ce qui confirme qu'il s'agit davantage d'un complément que d'une approche de leadership primaire. Il soutient les deux autres styles, mais ne suffit pas à lui seul à assurer une gestion de haute performance. Ces résultats sont en concordance avec les résultats des travaux de (Sarah, 2010) et (Mehmood & Arif, 2011) qui trouvent également moins important l'usage unique du style transactionnel au sein d'une organisation publique.

## **Conclusion**

Ce travail de recherche vise à identifier les styles de management pratiqués au sein des organisations publiques au Bénin. Les résultats montrent que le style participatif valorise la collaboration des employés, avec une importance relative de 0,876 et une performance élevée de 0,885, indiquant son efficacité dans les organisations publiques. Cependant, sa nécessité est modérée (taille d'effet : 0,231), suggérant qu'un management efficace peut exister sans une adhésion totale à cette approche. Le style transformationnel, quant à lui, a une importance modérée de 0,777, mais une nécessité plus forte (taille d'effet : 0,267), montrant qu'il est essentiel pour motiver et améliorer les performances des équipes dans un contexte évolutif. Sans lui, la capacité de l'organisation à évoluer et à innover peut-être compromise. Le style transactionnel, avec une importance relative de 0,803, repose sur l'échange de récompenses pour des performances, ce qui en fait une pratique courante dans la gestion à court terme. Sa performance est également solide (0,885), mais sa nécessité est plus faible (taille d'effet : 0,170), indiquant qu'il s'agit d'un soutien complémentaire aux autres styles de management, sans être une approche principale pour garantir une haute performance.

Cette recherche apporte une contribution significative à la compréhension des styles de management pratiqués dans les organisations publiques du Bénin, notamment les styles participatifs, transformationnel et transactionnel. Elle démontre que le style participatif est largement valorisé pour sa capacité à impliquer les collaborateurs dans la prise de décision, tandis que le style transformationnel se révèle essentiel pour favoriser l'innovation et motiver les équipes. Le style transactionnel, bien que moins nécessaire, reste un levier efficace pour atteindre des objectifs à court terme et maintenir la discipline organisationnelle. Cependant, la recherche présente certaines limites. Elle se concentre principalement sur les organisations publiques béninoises, ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres contextes culturels ou secteurs économiques. Les perspectives de recherches futures incluent l'élargissement de cette étude à d'autres pays d'Afrique ou à des secteurs privés afin de comparer les résultats

obtenus. Les recherches futures pourraient examiner les nouvelles tendances en management, telles que les approches agiles, et leur potentiel d'adaptation dans le secteur public béninois.

## BIBLIOGRAPHIE

Aga, DA, Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Leadership transformationnel et réussite du projet : le rôle médiateur du team-building. *Revue internationale de gestion de projet*, 34 (5), 806-818.

Anderson, G. (2010). *Le fédéralisme : une introduction*. Presses de l'Université d'Ottawa.

Antonakis, J., B. J. Avolio et N. Sivasubramaniam, (2003), Context and leadership: An examination of the nine-factor full range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The leadership quarterly*, 14, 261-295.

Arif, M. I., & Mehmood, Z. (2011). Leadership and HRM : Evaluating new leadership styles for effective human resource management. *International Journal of Business and social science*, 2(15), 236-243.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire : The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of organizational behavior*, 21(3), 249-269.

Barel, Y., Dumas, M., & Frémeaux, S. (2017). Styles de management, climat social et climat éthique: une approche contextuelle. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 19-37.

Bass, BM, Avolio, BJ, Jung, DI, & Berson, Y. (2003). Prédire la performance de l'unité en évaluant le leadership transformationnel et transactionnel. *Journal of applied psychology*, 88 (2), 207.

Ben Yakoub, S. (2024). La compétence entrepreneuriale : Conceptualisation et modélisation théorique. *Revue Francophone*, 2(4). Consulté à l'adresse <https://revuefrancophone.fr/index.php/home/article/view/47>

Blau, PM (1964). La justice dans les échanges sociaux. *Enquête sociologique*, 34 (2).

Boidin, B. (2004). Développement humain, développement durable et « pays en développement » : comment articuler et mesurer les différentes dimensions ? *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*.

Boidin, B. (2006). Quel est l'apport des indicateurs composites du développement?. *Le développement en question (s)*, Presses universitaires de Bordeaux.

Bouzon, A. (1999). Communication de crise et maîtrise des risques dans les organisations. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, (16).

Brest, P. (2011). Le leadership dans les organisations publiques : le cas des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire. *Politiques et management public*, 28(3).

Brisebois, G. (2008). Étude exploratoire du transfert des apprentissages chez les athlètes de haut niveau dans un contexte de réorientation. (*No Title*).

Casoinic, D. (2011). *Leadership et diversité démographique dans les organisations : l'influence de l'âge sur les relations LMX, le leadership transformationnel, la satisfaction au travail et l'engagement affectif* (Doctoral dissertation, Université de Grenoble).

Cayla, D. (2007). *L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé* (Thèse de doctorat, Université Panthéon-Sorbonne-Paris I).

Chander, A. (2019). L'Internet des objets : biens et services. *World Trade Review* , 18 (S1), S9-S22.

Chin, W. W. (1998b). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS quarterly*, vii-xvi.

Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G. (1974). Expectancy as a moderator of the relationship between job attitudes and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 59(2), 228.

Dodge, J., Ospina, S. M., & Foldy, E. G. (2005). Integrating rigor and relevance in public administration scholarship: The contribution of narrative inquiry. *Public administration review*, 65(3), 286-300.

EL MAHI, . R., & SLAOUI, . S. (2023). Le leadership transformationnel et la performance organisationnelle des entreprises : Un essai d'analyse. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit* , 7(2). Retrieved from <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/914>

Ettahiri , Y. & EL Boukhari , H. 2024. La Littératie Digitale et le Leadership Transformationnel au service du Knowledge Management. *Revue Internationale du Chercheur* . 5, 3 (Sep. 2024).

Fanning, E. (2019). Formatting a paper-based survey questionnaire: Best practices. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 10(1), 12.

Feldman, B. E. (2005). Relative importance and value. *Available at SSRN 2255827*.

Frimousse, S. (2019). Quand l'Afrique s'éveillera... le management tremblera ! *La Revue des Sciences de Gestion*, (5-6), 125-132.

Frimousse, S. (2022). Le management frugal : quand le Sud régénère le Nord. *Management & Datascience*, 6(3).

Gagnon, M. P. (2014). Hospital-based health technology assessment: developments to date. *Pharmacoeconomics*, 32, 819-824.

Getha-Taylor, H., Holmes, M. H., Jacobson, W. S., Morse, R. S., & Sowa, J. E. (2011). Focusing the public leadership lens: Research propositions and questions in the Minnowbrook tradition. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(suppl\_1), i83-i97.

Hair, E., Halle, T., Terry-Humen, E., Lavelle, B., & Calkins, J. (2006). Préparation scolaire des enfants dans l'ECLS-K : prévisions des résultats scolaires, sanitaires et sociaux en première année. *Early Childhood Research Quarterly*, 21 (4), 431-454.

Hall, F. R. (1968). Base-flow recessions—A review. *Water resources research*, 4(5), 973-983.

Harding, S. (2016). Études sociales décoloniales de la connaissance scientifique en Amérique latine : alliances et tensions. *Science, technologie et valeurs humaines*, 41 (6), 1063-1087.

Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of" nonleadership": from laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1234.

Ikhlef, N. (2024). Médias d'information, GAFAM et politiques publiques à l'ère numérique Étude de cas: Les géants d'Internet et la Loi sur les nouvelles en ligne au Canada.

Illa, H. (2012). Etudes des Styles de Management au Burkina Faso et au Sénégal : A la Recherche des Spécificités d'un Système de management africain.

Jayasinghe, J. M. U. I. (2020). Impact of Corporate Social Responsibility Disclosures on Financial Performance of Listed Manufacturing Companies in Sri Lanka. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 10(1), 18-34.

Kakabadse, A., Korac-Kakabadse, N., & Kouzmin, A. (2003). Éthique, valeurs et comportements : comparaison de trois études de cas examinant la pénurie de leadership au sein du gouvernement. *Administration publique*, 81 (3), 477-508.;

Kamgang, H. ., & Douanla, J. C. . (2020). La RSE et le bien-être au travail : une etude empirique appliquee aux exploitations agricoles au cameroun. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit* , 4(2). Retrieved from <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/580>

Lagadec, P. (1991). La gestion des crises. *Outils de réflexion à l'usage des décideurs, Ediscience International, Paris.*

Likert, R. (1961). New patterns of management. *London McGraw-HillBook Co.*

Lindorff, M. (2009). Nous ne sommes pas encore tous heureux : attitudes à l'égard du travail, du leadership et des pratiques de travail à haute performance chez les gestionnaires du secteur public. *Revue australienne d'administration publique*, 68 (4), 429-445.

Makiadi Ma Kikhela , S., (2024). RSE et ISR : Deux indicateurs de performance pour une gestion durable au sein d'une entreprise . *Revue Internationale du Chercheur* . 5, 4 (Dec. 2024).

Marleau, M. É. (2010). Les processus de prise de conscience et d'action environnementales : le cas d'un groupe d'enseignants en formation en éducation relative à l'environnement.

Mills, K. A. (2015). *Literacy theories for the digital age: Social, critical, multimodal, spatial, material and sensory lenses* (Vol. 45). Multilingual Matters.

Morin, EM (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*. desLibris.

Mouton, R. R. B. J. S., & Blake, R. R. (1964). *The managerial grid*. Gulf Publishing Company.

NADER, I., & AAJLY, A. (2020). Impact du style de direction sur la performance des entreprises. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(2).

Ospina, S. M., & Saz-Carranza, A. (2010). Paradox and collaboration in network management. *Administration & society*, 42(4), 404-440.

Persais, E. (2010). La gestion de la RSE dans un contexte international : vers une « glocalisation » des pratiques ? Une étude de cas d'entreprises françaises implantées au Mexique 1. *Management international*, 14(2), 11-30.

Pesqueux, Y. (2020). À propos des théories du leadership.

Rainey, HG et Bozeman, B. (2000). Comparaison des organisations publiques et privées : la recherche empirique et le pouvoir de l'a priori. *Journal of public administration research and theory* , 10 (2), 447-470.

Ribouis, D. G. T. (2023). Influence du style de management sur la pérennisation des acquis des projets de développement communautaire : Une approche mixte au Benin. *Alternatives Managériales Economiques*, 5(3), 290-307.)

Richter, N. F., & Hauff, S. (2022). Necessary conditions in international business research—Advancing the field with a new perspective on causality and data analysis. *Journal of World Business*, 57(5), 101310.

- Richter, N. F., Hauff, S., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Kolev, A. E., & Schubring, S. (2023b). How to apply necessary condition analysis in PLS-SEM. In *Partial least squares path modeling: Basic concepts, methodological issues and applications* (pp. 267-297). Cham: Springer International Publishing.
- Richter, N. F., Schubring, S., Hauff, S., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2020). When predictors of outcomes are necessary: Guidelines for the combined use of PLS-SEM and NCA. *Industrial management & data systems*, 120(12), 2243-2267.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *administración*. Pearson educación.
- Roussel, B. (2005). Savoirs locaux et conservation de la biodiversité : renforcer la représentation des communautés. *Mouvements*, 41(4), 82-88.
- Saidi, A., & Fagnoni, E., (2020). Le tourisme en tant que levier de développement territorial au maroc : le cas du management de la destination de la medina de tetouan inscrite sur la liste du patrimoine mondial de l'unesco. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit* , 2(4). Retrieved from <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/266>
- Saint-Michel 59, S. (2010). Le genre et le leadership : L'importance d'introduire les traits de personnalité des leaders. *Nouveaux comportements Nouvelle GRH ?* 16(40), 181-201.
- Schmidt, H. G. (1993). Foundations of problem-based learning: some explanatory notes. *Medical education*, 27(5), 422-432.
- Treiber, M. A. (2010). *An introduction to object recognition: selected algorithms for a wide variety of applications*. Springer Science & Business Media.
- Van der Maren, J. M. (2003). *La recherche appliquée en pédagogie. Des modèles pour l'enseignement*. De Boeck Supérieur.
- Victor, H. V., & Philip, W. Y. (1973). *Leadership and Decision-Making*.
- Vinger, G., & Cilliers, F. (2006). Comportements efficaces de leadership transformationnel pour gérer le changement. *SA Journal of Human Resource Management*, 4 (2), 1-9.