

L'effet du style de leadership sur performance organisationnelle dans l'Université Publique Marocaine

The effect of leadership style on organizational performance in the Moroccan Public University

EL AZIZI Ouarda

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Mohammedia

Université Hassan-II de Casablanca

Laboratoire de recherche en performance économique et logistique

Maroc

ouardaelazizi22@gmail.com

EL BAKKOUCHI Younes

Doctorant

Université Ibn Tofail, FEG, Kenitra,

Laboratoire des sciences économiques et politiques publiques

elbakkouchi.younes@gmail.com

LAKHYAR Zouhair

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Mohammedia

Université Hassan-II de Casablanca

Laboratoire de recherche en performance économique et logistique

Maroc

zlakhyar@yahoo.fr

Date de soumission : 11/04/2022

Date d'acceptation : 14/05/2022

Pour citer cet article :

EL AZIZI. O & al. (2022) «L'effet du style de leadership sur performance organisationnelle dans l'Université Publique Marocaine», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 2» pp : 1172 - 1192

Résumé

Le leadership joue un rôle principal dans les organisations. Il est primordial dans la gestion des équipes pour la réalisation des objectifs dans les limites de temps et de coûts. Cet article examine l'impact de la qualité du leadership sur la performance organisationnelle. Les mesures ont été construites à partir d'une enquête menée auprès de 157 gestionnaires (Présidents, Doyens, Directeurs et Secrétaires Généraux), l'étude consiste de ce fait à la vérification de l'ensemble des observations recueillies (71 questionnaires). Grâce à une étude empirique (basée sur une recherche quantitative menée grâce à une enquête par questionnaire), nos résultats ont révélé que le type de leadership exercé par les responsables des établissements universitaires publics Marocains représente une cause importante, puisqu'il occupe une place primordiale dans la pyramide du pouvoir dans la structure organisationnelle.

Mots clés : « Leadership ; Etablissements d'enseignement supérieur ; Maroc ; performance organisationnelle ».

Abstract

Leadership plays a key role in organizations. It is essential in managing teams to achieve objectives within time and cost constraints. This article examines the impact of leadership quality on organizational performance. The measures were constructed from a survey of 320 managers (Presidents, Deans, Directors and Secretaries General), the study is thus the verification of all the observations collected (71 questionnaires). Through an empirical study (based on quantitative research conducted through a questionnaire survey), our results revealed that the type of leadership exercised by the leaders of Moroccan public academic institutions represents an important cause, since it occupies a primary place in the pyramid of power in the organizational structure.

Key words : « Leadership ; Higher education institutions ; Morocco ; organizational performance ».

Introduction

Les structures interagissent les unes avec les autres dans un cadre intégré de valeurs et de cultures diverses. Le leadership a été le centre de préoccupations de nombreux chercheurs pour le concept et son interaction avec l'environnement interne et externe de toute organisation à travers des positions différentes, ainsi que la façon que le leadership soit exercé, les sources mobilisées par le leader dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Il existe une variété de définitions relatives au leadership en raison de l'existence de plusieurs écoles qui traitaient ce concept. Alors que le leadership est à la base un processus qui influence les activités d'une organisation en vue d'orienter leurs efforts dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Dans cet article, nous tenterons d'expliquer la fiabilité et la validité des indicateurs choisis dans la variable Leadership et la performance organisationnelle des établissements universitaires publics au Maroc ainsi qu'étudier et tester la relation entre le leadership et la performance organisationnelle et analyser son influence dans l'Université Publique Marocaine. À la lumière de cette étude, nous avons formulé une hypothèse principale, traitée statistiquement par le logiciel (SPSS), l'hypothèse est ainsi formulée :

Le style de leadership influencerait la performance organisationnelle dans l'Université Publique Marocaine ?

Cet article est consacré, à la présentation des résultats de l'enquête, menée auprès des universitaires et des établissements universitaires marocains, à l'examen des différentes hypothèses de recherche, et du modèle général, d'analyse et d'interprétation. Il est divisé en trois parties :

- Dans la première partie on traitera la revue de littérature
- La seconde partie, la méthodologie quantitative de recherche, en mettant l'accent sur le style de leadership et la performance organisationnelle.
- Dans la troisième partie, on effectuera une analyse des données traitée sous logiciel SPSS 25, et dans laquelle notre objectif est double : d'une part, on testera la validité, et la fiabilité ainsi que l'analyse de la dimensionnalité de chaque variable étudiée afin d'évaluer la qualité de nos échelles de mesure, en nous référant sur outils et tests statistiques, les plus utilisés par les praticiens. D'autre part, on procédera à l'évaluation de l'hypothèse générale de la recherche.

1. Revue de la littérature

1.1. « Leadership »

1.1.1. Styles de commandement

Le style de commandement ne doit pas être confondu avec la personnalité du manager. Le style reflète la façon dont celui-ci exerce son pouvoir et son autorité dans un cadre organisationnel donné en vue d'atteindre ses objectifs. Donc, le style de commandement se trouve au carrefour de sa personnalité, mais aussi de celles de ses collaborateurs et du contexte.

Connaître la façon dont fonctionne son supérieur hiérarchique afin de s'y adapter ou chercher quelle sera la meilleure façon de diriger ses collaborateurs.

1.1.2. Contingence (les théories X et Y de Mc Gregor)

Le dirigeant d'une organisation a son caractère, sa stratégie, une formation, une aversion pour le risque ou encore une conception de la nature humaine (les théories X et Y de Mc Gregor), selon la théorie X, l'homme est de nature paresseux et fuit les responsabilités par contre la théorie Y dit que l'homme est ambitieux et motivé. Ainsi, les subordonnés ont aussi leur propre stratégie, une implication et adhésion plus ou moins forte à l'organisation, une certaine tolérance à l'ambiguïté, un niveau d'acceptation ou de rejet des responsabilités, l'habitude ou non de travailler dans l'urgence...

Le contexte dans lequel s'exerce l'activité managériale a un impact aussi sur le style de commandement. Celui-ci est relatif au type d'organisation. A titre d'exemple, les objectifs d'une entreprise sont différents de ceux d'une association. La taille compte également (en d'autres termes dans une PME, les responsabilités sont moins diluées que dans une grande entreprise). Le secteur d'activité est également un critère primordial pour diverses raisons : profil des salariés, sensibilité aux innovations, poids de la concurrence. Enfin, dans un environnement déterminé, le style doit être différencié selon le contexte : recherche d'idées de développement, résolution de conflits, travail par priorités et urgence...

1.1.3. La classification de Lewin

Cette classification donne la priorité au plus ancien, le psychologue Kurt Lewin (1890 – 1947). Il a construit une classification axée sur le dirigeant. Selon lui, il en existe trois types.

Le style autocratique : un style très directif, autoritaire, peu de créativité et de dialogue. Un style propice à la démotivation et aux tensions.

Le style démocratique : le dirigeant anime, encourage, motive, implique ses collaborateurs et prend leurs avis. Un style caractérisé par l'absence de tension dans l'équipe, moins de production par rapport au style autocratique mais de meilleure qualité. Lewin souligne que c'est la façon la plus efficace pour exercer le pouvoir (il a ensuite été démontré que ce n'était pas toujours vrai).

Le style « laissez-faire » : le dirigeant donne une grande liberté à ses collaborateurs.

1.1.4. La classification de Likert

Le psychologue américain Rensis Likert (1903 – 1981), repose sur l'échelle non comparative utilisée dans les questionnaires, il a établi la classification suivante :

- **Le style autoritaire** : le dirigeant ne fait confiance à personne, communique peu, prend seul des décisions qui s'imposent à tous. C'est un management non adapté à la motivation et à la créativité.
- **Le style paternaliste** : repose sur une autorité bienveillante où les décisions sont prises au top management c'est à dire au niveau des directions opérationnelles. Le système de récompenses permet une certaine motivation malgré la soumission des collaborateurs. Les canaux de **communication** restent peu développés et presque descendants. Autrement dit, les **informations** qui ne pourraient pas convenir à la hiérarchie ne remontent pas.
- **Le style consultatif** : C'est un style où la confiance est contrôlée, la communication est au même temps descendante et ascendante (mais modérée), un système caractérisé par les récompenses et les sanctions.
- **Le style participatif** : caractérisé par la confiance absolue du dirigeant, une communication fortement ascendante, descendante et transversale, une participation forte et large aux décisions, la présence d'un système de récompenses.

Selon Likert, ce style est le plus efficace car il dégage une forte motivation auprès des collaborateurs. Toutefois, il est à éviter particulièrement dans les situations de crise.

1.1.5. La grille de black et mouton

Dans les années 60, Robert Blake et Jane Mouton ont apporté une vision renouvelée des styles de management en les classant selon deux dimensions : l'intérêt porté au facteur humain et l'intérêt porté à la production et la rentabilité. Ces deux dimensions reflètent deux conceptions du management, suivant une grille qui représente les différents comportements du dirigeant.

- **Le style 1** : correspond à la gestion appauvrie : laisser aller, **laisser faire**...Le leader est à la fois très peu concerné par la rentabilité et la production que par l'état d'esprit de ses collaborateurs. Il ne cherche à imposer aucune direction mais ne semble intéressé que par la bureaucratie de son entreprise.
- **Le style 2** : centré sur la tâche correspond au style autocrate, planificateur. Le leader a un fort intérêt pour la productivité et un très faible intérêt pour le facteur humain. Ce style est très efficace à court terme.
- **Le style 3** : (social) correspond au style centre de loisirs. Le leader est très attentif à l'état d'esprit des employés. La priorité est à l'ambiance, au climat, aux relations entre les membres de l'équipe, au désir d'être aimé au détriment de la rentabilité.
- **Le style 4** : correspond au style intégrateur. C'est le style idéal. Ce leader doit intégrer la dimension humaine dans les objectifs de rentabilité. Ce style est basé sur la confiance, l'initiative, la valorisation et l'implication de tous pour une production optimale. Il correspond à une des devises de l'armée américaine "les gens et la mission d'abord".

Figure 1: 5 Grands types de management



Source : La grille de Blake et Mouton

Cette devise signifie que rien n'est plus important qu'atteindre les objectifs de la mission et que l'état d'esprit des hommes soit optimal.

- **Le critère Leadership selon EFQM**

Le développement de la concurrence interne sur le marché de l'enseignement supérieur, à travers l'apparition de l'enseignement supérieur privé et aussi externe, les ressources matérielles et humaines limitées, les exigences et les attentes de plus en plus croissantes des étudiants, la pression des organes ministériels de l'État et d'autres parties également impliquées par la réalisation et l'obtention de meilleurs services, etc. Tout ceci a fait comprendre aux

universités la nécessité d'élever les standards académiques, tels qu'ils sont reconnus à l'échelle internationale. [17, p. 192; 29, p. 85; 26, p. 65; 36, p. 242].

Le critère du leadership vise à apprécier les activités et les comportements des dirigeants et l'excellence de leur comportement dans l'accomplissement de leur mission ainsi que leur vision de l'organisation par la mise en œuvre de valeurs et de systèmes nécessaires à un succès durable. Il met davantage l'accent sur l'implication et les actions de l'équipe dirigeante que sur leurs déclarations orales et écrites. Il examine également la manière dont tous les dirigeants et l'encadrement assurent la communication, renforcent la vision et les valeurs de l'organisation et de systèmes nécessaires à la continuité organisationnelle. Ceci se traduit par l'implication active dans les relations avec les acteurs externes (clients, fournisseurs...).

Des auteurs remarquent que le modèle d'excellence de la Fondation européenne pour le management de la qualité (EFQM) pourrait être un moyen efficace pour atteindre cet objectif [26, p. 65; 5, p. 1019]. Selon A. Calvo-Mora, A. Leal et J. Roldan met l'accent sur l'application à l'éducation des modèles de management de la qualité qui ont contribué à résoudre les problèmes de nombreuses entreprises est une chose inévitable [7, p. 759]. Cependant, N. Becket et M. estiment que l'apprentissage des étudiants n'est pas pris en considération d'une manière convenable dans l'application du modèle EFQM.

A. I. Vroeijenstijn [5, p. 1018] avance les difficultés suivantes dans l'application du modèle EFQM d'excellence aux établissements d'enseignement supérieur à savoir :

- 1) l'établissement d'enseignement supérieur n'est pas une entreprise et ne produit pas de diplômés ;
- 2) on ne possède pas une connaissance de ce qui est produit ;
- 3) on ne sait pas qui est le principal client de l'enseignement supérieur ;
- 4) les structures de l'enseignement supérieur ne possèdent pas une organisation hiérarchique ;
- 5) le modèle d'excellence peut être exploité pour l'analyse d'un cadre managérial, mais pas pour l'évaluation de la qualité ;
- 6) la notion de qualité est très complexe à définir.

En vue d'analyse et de l'application des sous-critères du modèle EFQM d'excellence aux établissements d'enseignement supérieur et des observations faites par les auteurs mentionnés ci-dessus, nous prenons conscience de l'importance de l'engagement des dirigeants pour la

qualité du leadership qui doit être visible, permanent, « proactif » et qui doit exister à tous les niveaux du management des établissements universitaires.

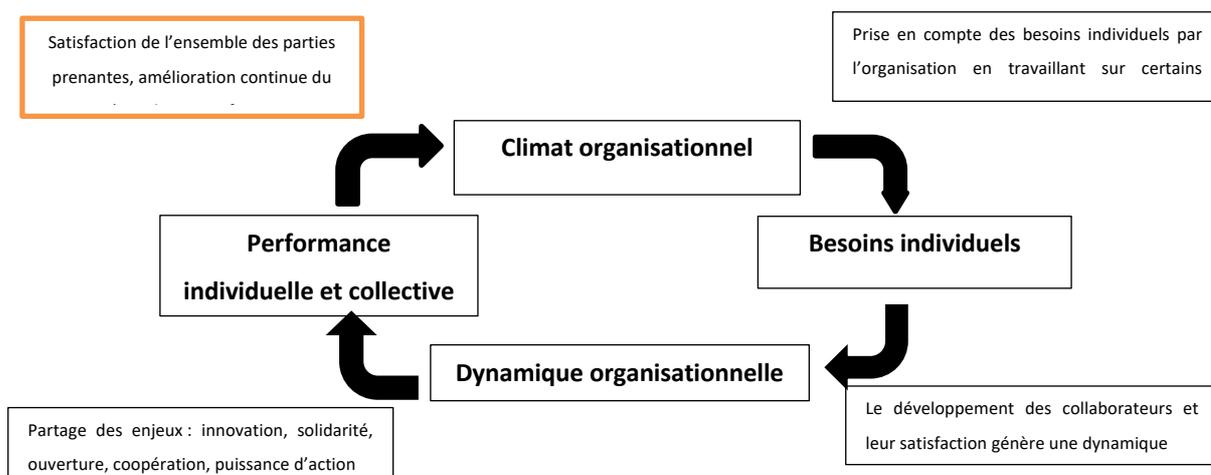
On distingue ainsi 5 sous-critères du leadership :

- 1) Comment les dirigeants élaborent une vision, des valeurs et une éthique, et s'ils donnent de parfaits exemples ;
- 2) Comment les dirigeants s'engagent dans l'amélioration organisationnelle et la mise en place du système de gestion de l'organisation ;
- 3) Comment les dirigeants communiquent avec leurs clients, leurs partenaires, l'environnement externe (collectivité) ;
- 4) Comment les dirigeants et leurs employés instaurent une culture de l'excellence ;
- 5) Le degré d'ouverture des dirigeants au changement organisationnel.

Conformément aux recherches de A. E. OsseoAsare, D. Longbottom et W. D. Murphy confirment qu'un leadership efficace au sein des institutions d'enseignement supérieur résulte:

- 1) D'une diffusion plus claire des principes de sa vision, ses valeurs, sa mission et de son éthique ;
- 2) D'une diffusion large auprès de son équipe des savoirs mis en pratique pour l'amélioration de la qualité des services offerts aux étudiants ainsi qu'aux autres parties prenantes.

Figure 2: La dynamique vertueuse de leadership



Source : Contacter, p. a., et al. "les outils d'accompagnement au leadership."

Au-delà des techniques de management, il est important pour un dirigeant de développer sa capacité de Leader pour entraîner, motiver, soutenir, tenir le cap dans le temps. Pour faire croître le meilleur du potentiel du capital humain de l'entreprise.

Cependant, le leader crée les conditions de l'engagement et de la performance individuelle et collective en se basant sur plusieurs critères :

- Mettre à disposition l'information utile sans qu'elle ait été réclamée,
- Répondre aux requêtes de l'utilisateur,
- Faire fructifier et capitaliser les savoirs,
- La compréhension et l'intégration des mécanismes de la dynamique individuelle et collective, pour piloter ses projets avec efficacité.
- La capacité à remettre en cause l'existant, si nécessaire, pour créer et innover en accompagnant le changement et les résistances qui pourraient apparaître.

D'ailleurs, la connaissance accumulée par chaque individu est considérée comme un atout qui devrait être géré efficacement pour atteindre une meilleure performance organisationnelle et, finalement obtenir un avantage concurrentiel durable.

1.2. Performance organisationnelle

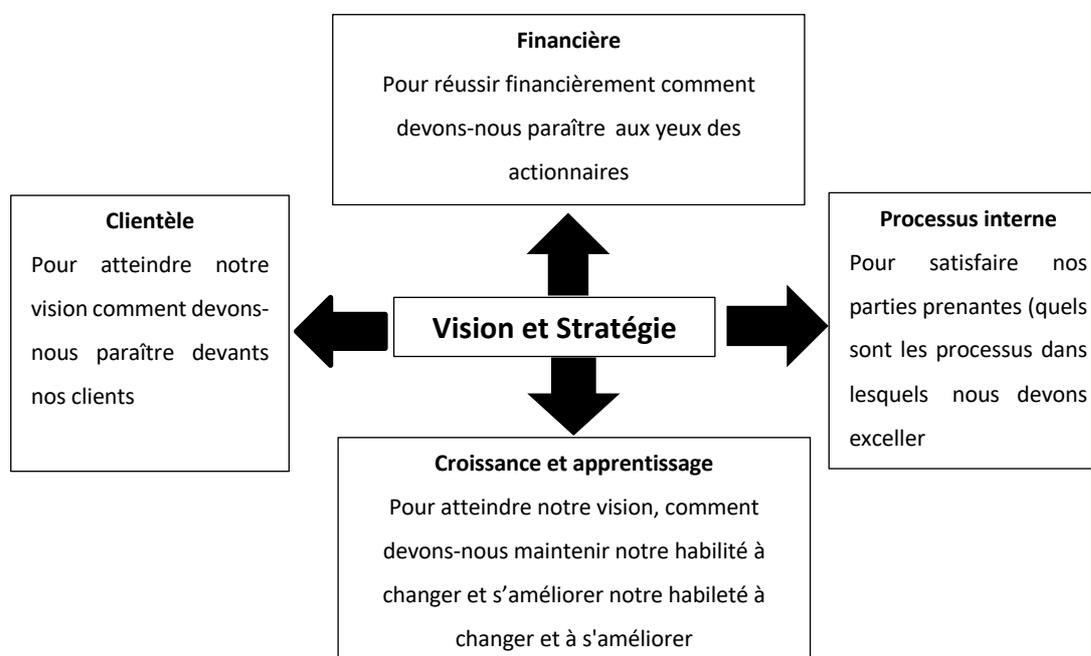
La performance organisationnelle est considérée comme la mesure de l'adéquation entre les objectifs stratégiques définis initialement et les résultats atteints par une organisation. C'est un processus qui permet aux dirigeants de s'assurer que les stratégies mises en œuvre sont à la fois efficaces et efficientes. A cet égard, il est difficile de mesurer la performance surtout dans un organisme public. Les principaux freins sont : la multiplication des niveaux hiérarchiques, la faiblesse de la communication en interne, et enfin l'absence d'indicateurs de performance. A cet effet, différentes variables sont proposées afin de mesurer la performance, non uniquement dans la littérature mais aussi sur le terrain : la productivité, l'efficacité, le taux de satisfaction des citoyens, la qualité des services rendus aux citoyens et l'adaptation aux changements.

En effet, on distingue trois approches de la performance (Kalika, 2006) :

- La performance économique, traduite en termes de productivité et de maîtrise des coûts ;
- La performance organisationnelle, appréhendée en termes de coordination, de partage de l'information ;
- La performance dynamique, appréciée sur le plan des compétences via des capacités de l'organisation dans les domaines de l'innovation, de la réactivité et de l'anticipation.

- La performance organisationnelle est celle qui nous intéresse particulièrement dans le cadre de cet article, car elle a un lien étroit avec la gestion des savoirs et des connaissances.

Figure 3: Perspectives du tableau de bord prospectif.



Source : Robert S. Kaplan, David P. Norton Editions d'organisation 311 pages

La perspective clientèle permet de cibler les segments de marché qui vont générer un chiffre d'affaires qui répond aux objectifs fixés dans la perspective financière. Les indicateurs identifiés à ce niveau vont mesurer la performance de l'entreprise auprès de ses clients (satisfaction, fidélité, rétention, acquisition et rentabilité).

La perspective processus internes permet d'identifier les processus clés où l'entreprise doit exceller pour satisfaire sa clientèle et garantir le rendement financier escompté par les actionnaires.

La perspective innovation et apprentissage organisationnel concerne les infrastructures qui doivent être mise en place pour développer les capacités de l'entreprise à s'améliorer et à créer de la valeur (ex. les compétences des employés, l'infrastructure technologique, etc.).

2. Méthodologie

La méthode suivie est basée sur l'exploitation des données obtenues d'un questionnaire distribué à 157 gestionnaires (Présidents, Directeurs, Doyens, Secrétaires généraux). Nous avons donc choisi les chefs d'établissements et les responsables administratifs comme principal acteur de cette évaluation (Tableau n°1 ci-dessous). A noter que, comme il l'a signalé Lacroix

en 2011, pour ces types d'étude le choix du responsable comme moyen d'évaluation permet d'aboutir à des résultats fiables. Par ailleurs, l'élaboration du questionnaire a tenu compte du degré d'accord des gestionnaires du caractéristique des indicateurs de mesure de la performance.

Partant de notre positionnement épistémologique post positiviste le design choisi pour la réalisation de l'étude est la recherche action. Notre recherche a pour objectif d'étudier l'impact du style de leadership sur performance organisationnelle dans l'Université Publique Marocaine. Plus généralement, on a déterminé deux préoccupations principales en termes de validité : s'assurer de la pertinence et de la rigueur des résultats et évaluer le niveau de généralisation de ces résultats. Dans le premier cas, il s'agira, alors, de tester la validité de l'instrument de mesure et la validité interne des résultats. Dans le second cas, il s'agira, essentiellement, de s'assurer de la validité externe des résultats de la recherche. La fiabilité quant à elle cherche à démontrer que les opérations de la recherche pourraient être répétées par un autre chercheur ou à un autre moment avec le(s) même(s) résultat(s). Cette notion de fiabilité concerne donc, tout comme la validité, différents niveaux : la fiabilité de l'instrument de mesure et la fiabilité plus globale de la recherche Drucker-Godard et al. (2007). La question de la validité et de la fiabilité de la recherche se pose tout pareillement pour les recherches dites quantitatives que qualitatives, même si ces deux critères ont longtemps été considérés comme ne s'appliquant qu'à des recherches quantitatives. Pour apporter une mesure à l'ensemble de ses critères du modèle conçu, nous avons opté à l'échelle de Likert.

Échelle de Likert

1	2	3	4
Pas encore démarré	Quelques progrès	Des progrès considérables	Totalemt réalisés

Figure 4: Modèle conceptuel.



H1 : Le style du leadership influence-t-il la performance organisationnelle dans l'université publique Marocaine

Tableau 1 : L'échantillon exploratoire de notre étude

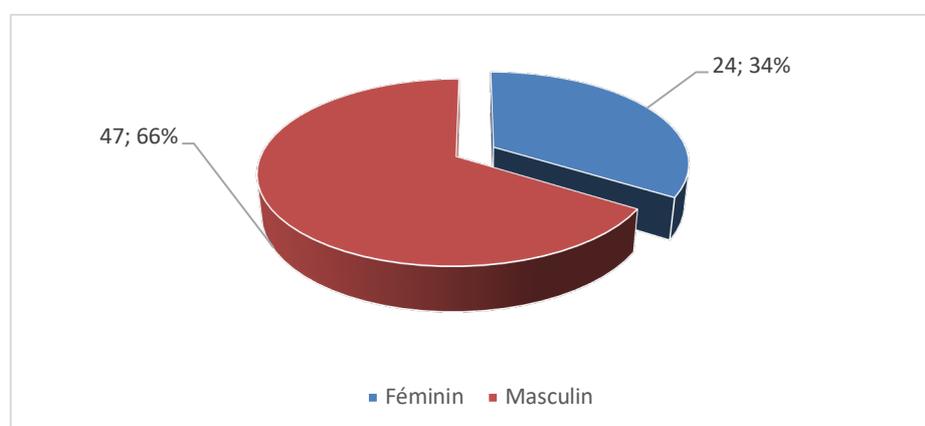
Type d'établissement	2019-2020
Facultés Chariâa, Al-Logha Al Arabia et Oussoul Eddine	5
Facultés des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales	18
Facultés des Lettres et des Sciences Humaines	14
Facultés des Langues, Arts et Sciences Humaines	1
Facultés des Sciences	12
Facultés Polydisciplinaires	12
Facultés des Sciences et Techniques	8
Facultés de Médecine et Pharmacie	7
Facultés de Médecine Dentaire	2
Ecoles des Sciences de l'Ingénieur	20
Ecoles Nationales de Commerce et de Gestion	12
Ecoles Supérieures de Technologie	15
Faculté des Sciences de l'Education	1
Ecole Supérieure Roi Fahd de Traduction	1
Institut Supérieur des Sciences de la Santé	1
Ecoles Normales Supérieures et Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique	8
Ecoles Supérieures de l'Education et de la Formation	5
Instituts des Sciences du Sport	1
Total	143
Présidences des Universités	12

Source : Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique Département de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

3. Résultats et discussions

3.1. Étude descriptive de la population étudiée

Figure 5: Répartition des effectifs par sexe



Source : Auteurs

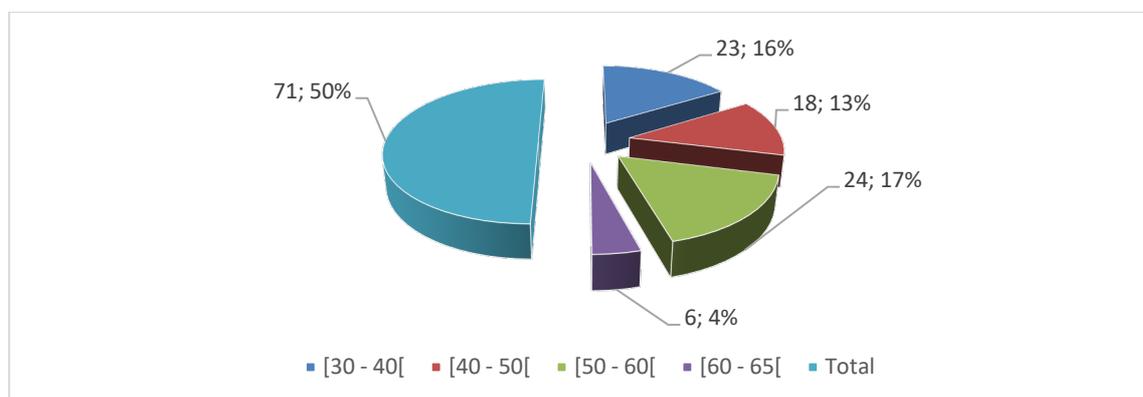
Selon les analyses descriptives de la répartition selon le genre on constate un pourcentage élevé du sexe masculin (66%) et un pourcentage faible du sexe féminin (34%).

Tableau 2: Tranche d'âge

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	[30 - 40[23	32,4	32,4	32,4
	[40 - 50[18	25,4	25,4	57,7
	[50 - 60[24	33,8	33,8	91,5
	[60 - 65[6	8,5	8,5	100
	Total	71	100	100	

Source : Auteurs

Figure 6: Fréquence des âges



Source : Auteurs

Tableau 3: Fréquences des étudiants

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Entre 900 et 9000 étudiants	15	21,1	21,1	25,4
	Entre 900 et 9000 étudiants	3	4,2	4,2	4,2
	Moins de 900 étudiants	15	21,1	21,1	50,7
	Moins de 900 étudiants	3	4,2	4,2	29,6
	Plus de 9000 étudiants	31	43,7	43,7	100,0
	Plus de 9000 étudiants	4	5,6	5,6	56,3
	Total	71	100,0	100,0	

Source : Auteurs

Tableau 4: fréquences des disciplines universitaires

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Biologie	4	5,6	5,6	5,6
	Chimie	10	14,1	14,1	19,7
	Economie ou Gestion	16	22,5	22,5	42,3
	Géologie	2	2,8	2,8	45,1
	Informatique	1	1,4	1,4	46,5
	Mathématiques	4	5,6	5,6	52,1
	Physique	11	15,5	15,5	67,6
	Sciences humaines et sociales	10	14,1	14,1	81,7
	Sciences juridiques	13	18,3	18,3	100,0
Total	71	100,0	100,0		

Source : Auteurs

3.2. Validité et fiabilité des échelles de mesures des variables

3.2.1. Validité et fiabilité des échelles de mesures des variables dépendantes « performance organisationnelle »

L'échelle de mesure de la variable « performance organisationnelle » est mesurée par huit items. L'indice KMO et le test de Bartlett montrent que les données sont factorisables (l'indice KMO plus de 0,5). Ainsi, nous avons procédé à l'extraction des composantes qui ont une valeur propre supérieure à 1. L'application du critère de Kaiser fait apparaître un seul axe, avec une restitution de la variance de plus de 72,23%. L'analyse factorielle a été reconduite. La matrice des composantes indique que nous pouvons retenir deux facteurs apparaissant sur la matrice des composantes on et qui saisissent conjointement 72,23% de l'information totale. L'analyse factorielle de cette échelle de mesure est représentée dans le tableau suivant :

Tableau 5: Les mesures retenues de la variable « performance organisationnelle »

Code	Item	1	2	3	4
AP1	Gérer les connaissances : définir et affiner la connaissance et les métiers futurs des étudiants	1	7	17	46
AP2	Gérer les étudiants : définir le volume des étudiants et les cursus d'approvisionnements (plan de recrutement des étudiants, validation des candidatures)	7	14	6	44
AP3	Planifier : gérer les ressources humaines (plan de recrutement du personnel permanent administratif et enseignant)	1	3	12	55
AP4	Gérer les ressources techniques : plan d'investissements en matériels et logiciels	2	16	9	44
AP5	Gérer les relations avec l'environnement externe : définir les actions de partenariats avec le monde de l'entreprise afin de définir les besoins	8	32	10	21
AP6	Gestion de la maintenance et investissement annuel en matériel	2	4	20	45
AP7	Planifier la maintenance à court terme et adopter la capacité d'accueil à court terme	9	25	8	29
AP8	Planification des stages des étudiants	9	15	20	27

Source : Auteurs

Tableau 6: Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,707
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	300,429
	Ddl	21
	Signification	0,000

Source : Auteurs

L'indice KMO de 0,707 et le résultat du test de sphéricité et Bartlett est significatif ($p < 0,0005$). Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle. Les corrélations ne sont donc pas toutes égales à zéro. Nous pouvons donc poursuivre l'analyse.

Tableau 7: Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,775	53,925	53,925	3,775	53,925	53,925	3,623	51,757	51,757
2	1,281	18,306	72,231	1,281	18,306	72,231	1,433	20,474	72,231
3	0,928	13,258	85,489						
4	0,372	5,308	90,797						
5	0,347	4,953	95,750						
6	0,202	2,884	98,634						
7	0,096	1,366	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : Auteurs

L'analyse factorielle a permis d'extraire deux composantes, la première explique 53,92% de la variance et la seconde 18,30%.

Tableau 8: Statistiques de fiabilité de l'échelle « Performance organisationnelle ».

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
0,845	0,845	8

Source : Auteurs

Une analyse de fiabilité a été menée afin d'étudier la consistance interne entre les items. Les coefficients sont présentés dans le tableau ci-dessous pour la variable « Performance organisationnelle ».

L'unidimensionnalité de l'échelle de mesure étant vérifiée, le coefficient alpha de Cronbach a

été utilisé pour en évaluer la fiabilité. Ce coefficient, d'une valeur égale à 0,845, permet de garantir la cohérence interne de l'échelle. Il peut être amélioré en supprimant l'item AP6 qui est le plus faiblement corrélé avec les autres items.

Après élimination de cet énoncé, ayant également la communalité la plus faible, nous obtenons une variance de plus de 60% (cf. tableau ci-dessus) et le coefficient alpha de Cronbach s'élève à 0,845. Nous allons donc garder une échelle valide et fiable composée de sept items mesurant la performance : AP1, AP2, AP3, AP4, AP5, AP7, AP8.

3.2.2. Evaluation de la qualité de l'échelle de mesure de la variable « Leadership » :

Les objectifs portent généralement sur la rentabilité, mesurée par exemple par le bénéfice d'exploitation, le retour sur les capitaux engagés, la valeur ajoutée économique. Ils permettent de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat.

Pour l'échelle de mesure de la variable « leadership » est mesurée par cinq items. L'indice KMO et le test de Bartlett montrent que les données sont factorisables (l'indice KMO = 0,9). Ainsi, nous avons procédé à l'extraction des composantes qui ont une valeur propre supérieure à 1. L'application du critère de Kaiser fait apparaître deux axes, avec une restitution de la variance de plus de 72,60 %.

Tableau 9: Les mesures retenues de la variable Leadership

Code	Item	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
LEA1	Toute l'équipe dirigeante s'implique-t-elle personnellement et de façon visible dans l'élaboration d'une stratégie qui définit la vision, l'orientation et la culture de l'organisation.	2	0	9	60
LEA2	L'équipe dirigeante s'assure-t-elle de la mise en œuvre d'une structure organisationnelle et d'un système de management des processus fournissant les résultats attendus et en progression ?	3	25	9	34
LEA3	L'équipe dirigeante montre-t-elle, par l'exemple et l'action, qu'elle soutient et privilégie les valeurs de son organisation ? Ces valeurs sont-elles largement acceptées et reconnues dans toute l'organisation ?	4	0	14	53
LEA4	Tous les cadres sont-ils suffisamment disponibles pour le personnel et s'impliquent-ils dans la reconnaissance positive et opportune des efforts que déploient les individus et les équipes pour générer des améliorations	3	15	9	44
LEA5	Tous les cadres s'emploient-ils à rencontrer les étudiants et autres parties prenantes externes et s'impliquent-ils activement dans la promotion de partenariats et d'initiatives d'amélioration avec eux ?	3	7	20	41

Source : Auteurs

Tableau 10: Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,726
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	107,273
	Ddl	6
	Signification	,000

Source : Auteurs

L'indice KMO de 0,726 et le résultat du test de sphéricité et Bartlett est significatif ($p < 0,0005$). Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle. Les corrélations ne sont donc pas toutes égales à zéro. Nous pouvons donc poursuivre l'analyse.

Tableau 11: Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,616	65,398	65,398	2,616	65,398	65,398
2	0,636	15,911	81,309			
3	0,501	12,528	93,837			
4	0,247	6,163	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : Auteurs

L'analyse factorielle a permis d'extraire une seule composante, qui explique 65,39 % de la variance.

Tableau 12: Statistiques de fiabilité de l'échelle « Leadership ».

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
0,798	0,822	5

Source : Auteurs

La Fiabilité du questionnaire vise à mesurer la consistance interne des différentes échelles de la variable leadership, qui évalue la façon dont les items d'une même échelle sont inter reliées, à l'aide du coefficient alpha de Cronbach. Pour vérifier si notre échelle est suffisamment fidèle pour être utilisée dans un questionnaire, nous avons procédé à l'analyse des qualités psychométriques de cet instrument de mesure à l'aide du coefficient alpha de Cronbach. Le score d'alpha de Cronbach est d'un niveau satisfaisant ($\alpha = 0,822$) et montre une bonne

consistance interne. L'alpha de l'échelle est supérieur à l'alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément, donc aucune suppression d'items n'est possible. Les quatre items de notre échelle contribuent tous à la fiabilité de celle-ci.

Tableau 13: Les indices de régression du variable « Leadership » et la variable performance organisationnelle^b

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	0,826 ^a	0,682	0,677	0,34328	0,682	148,005	1	69	0,000	1,443

a. Prédicteurs : (Constante), LEADERSHIP

b. Variable dépendante : PERFORMANCE

Source : Auteurs

Notre modèle de régression est bien ajusté aux données observées. Il est donc valide.

Le modèle est de qualité satisfaisante. Il peut être considéré comme explicatif du concept de la performance organisationnelle des universités marocaines. En effet, 67,7% de la variance du concept sont restitués par la variable explicative (Leadership). L'indice Durbin-Watson est de 1,443. Le test t de *Student* confirme la contribution significative des variables retenues.

Le tableau d'analyse de la variance (appelé aussi tableau d'ANOVA), situé ci-après, nous indique que la valeur de Fisher pour le modèle 1 est de 148,005. Celle-ci est significative à $p < 0,001$, ce qui désigne que nous avons moins de 0,1 % de chance de nous tromper en affirmant que le modèle 1 contribue à expliquer la performance organisationnelle des universités. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle. Ce sont donc bien les variables indépendantes qui expliquent la variation de la variable dépendante.

Tableau 14: Les indices de régression du modèle ANOVA de la variable « Leadership »^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	17,441	1	17,441	148,005	0,000^b
	de Student	8,131	69	,118		
	Total	25,572	70			

a. Variable dépendante : PERFORMANCE

b. Prédicteurs : (Constante), LEADERSHIP

Source : Auteurs

La Valeur de $p \leq 0.001\%$: les différences entre certaines moyennes sont statistiquement significatives donc nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle et conclure que toutes les moyennes de population ne sont pas égales.

Conclusion

Le présent article nous a permis d'exposer les différents résultats relatifs à notre échantillon formé de 71 établissements. Pour ce faire, nous avons employé des analyses statistiques appliquées aux données recueillies auprès des participants à notre enquête. L'ensemble des résultats a été présenté en deux parties.

Au premier abord, nous avons examiné la validation de nos échelles de mesure, en nous basant sur une analyse en composantes principales, réalisée sous le logiciel SPSS 25.0. Cette première étape avait pour objectif de vérifier la validité et la fiabilité des échelles de mesure retenues.

Ensuite, nous avons présenté les résultats du test de notre modèle de recherche, en nous appuyant sur une régression linéaire simple. Celles-ci nous ont permis de valider l'hypothèse de recherche. Par conséquent, nous avons abouti à un modèle de recherche final validé empiriquement.

Sur le plan théorique, cette recherche est le résultat d'une réflexion en profondeur portant sur la performance organisationnelle des universités marocaines, et vient combler un déficit en matière d'études sur le sujet, puisque la plupart des études traitent principalement l'aspect historique de l'université marocaine.

Les apports méthodologiques sont relatifs aux méthodes de collecte de données, de l'enquête qualitative et de l'étude quantitative. Ils concernent trois points essentiels : l'adaptation et la construction des échelles de mesure, l'évaluation des construits pour l'échantillon dans une approche dyadique et la réalisation d'une double étude qualitative et quantitative dans le champ d'investigation étudié.

Au niveau des contributions managériales de cette recherche, notons qu'elle permet aux gestionnaires d'avoir une meilleure conception de la performance organisationnelle ainsi que de la nature et des conséquences de la relation entre les universités et le ministère de tutelle. Cette recherche a aussi fait ressortir les facteurs qui ont un impact significatif sur la performance organisationnelle dans le contexte marocain.

En plus, nous ne pouvons, dans le cadre de traitement des données, recourir à la méthode des équations structurelles, méthode de la deuxième génération des outils statistiques, dans la mesure où elle suppose avoir un échantillon d'au moins une population composée de cent réponses.

Si ce travail fournit des apports théoriques, managériaux et méthodologiques, néanmoins, ils restent à relativiser, au travers des limites qu'on trouve opportun :

- L'enquête par questionnaire atténue le bien fondé de nos principales conclusions, dans la mesure où elle implique une absence d'opportunité pour apprécier la qualité des réponses fournis.
- Quoique que le taux de réponse soit conforme à d'autres études ayant traité relativement le même sujet, la taille reste très limitée. Ainsi, la modeste taille de l'échantillon, nous interdit de prétendre à une large généralisation, des conclusions de cette étude.

BIBLIOGRAPHIE

Becker, H. S., et al. (2020). "L'assimilation des valeurs médicales par les étudiants de médecine: les perspectives de la responsabilité médicale et de l'expérience clinique." *Revue française de pédagogie*(4): 107-127.

Bussièrès, J.-F., et al. (2003). "Le tableau de bord et les indicateurs de performance : mythes et réalité!" *Pharmactuel* 36(5).

Calvo-Mora, A., et al. (2005). "Relationships between the EFQM model criteria: a study in Spanish universities." *Total quality management & business excellence* 16(6): 741-770.

CONTACTER, P. A., et al. "LES OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT AU LEADERSHIP."

Cristallini, V. (2011). Rôle du consultant dans la réduction de l'exclusivité et de l'excès de psychologie dans le management.

DRUCKER-GODARD, C. (2007). "La gestion au quotidien des priorités du dirigeant." *Comités Exécutifs, voyage au cœur de la dirigeance*, Edition d'organisation, Eyrolles.

El BAKKOUCHI, Y., et al. (2022). "Effet de l'environnement externe sur la performance organisationnelle : cas des universités marocaines." *Alternatives Managériales Economiques* 4(2): 437-458.

Gautier, E. (2020). *La raison d'être authentique*, BoD-Books on Demand.

Kasperavičiūtė, R. (2014). "L'application du modèle EFQM d'excellence aux établissements de l'enseignement supérieur."

Kish, L. (1982). "Rensis Likert 1903–1981." *The American Statistician* 36(2): 124-125.

Lacroix, C., et al. (2011). *Introduction to frustrated magnetism: materials, experiments, theory*, Springer Science & Business Media.

Lippitt, R. (1947). *Kurt Lewin, 1890-1947. Adventures in the exploration of interdependence*, JSTOR : 87-97.

Lwjudi, B. (2015). "Les composantes et les styles de management." *Publications Pimido*.

Osseo-Asare, A. E., et al. (2005). "Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model." *Quality Assurance in Education*

TELLIER, Y. (1991). "Leadership et gestion." *Changement planifié et développement des organisations* 4: 35-88.