

**Engagement organisationnel affectif et qualité de la gouvernance  
des universités et grandes écoles publiques de Côte d'Ivoire : le  
rôle du profil psychologique du dirigeant**

**Affective organizational commitment and quality of governance of  
universities and major public schools in Côte d'Ivoire: The role of  
the psychological profile of the leader**

**KOUAKOU N'guessan Honoré**  
Docteur-Assistant  
Enseignant-chercheur  
U.F.R : Sciences Economiques et Développement  
Université Alassane Ouattara de Bouaké  
Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (L.A.R.G.E)  
Côte d'Ivoire

**Date de soumission** : 02/10/2025

**Date d'acceptation** : 05/11/2025

**Pour citer cet article** :

KOUAKOU. N.G. (2025) « Engagement organisationnel affectif et qualité de la gouvernance des universités et grandes écoles publiques de Côte d'Ivoire : le rôle du profil psychologique du dirigeant », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 11 » pp : 222- 245.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Cette recherche examine le lien entre l'engagement organisationnel affectif du personnel et la qualité de la gouvernance dans les universités publiques ivoiriennes, en tenant compte du rôle modérateur du profil psychologique du dirigeant. L'analyse, menée auprès de 591 agents issus de six établissements, révèle que l'attachement émotionnel et la fierté d'appartenance ont un impact positif sur la gouvernance, contrairement à l'alignement des valeurs personnelles. Le profil psychologique du dirigeant renforce ces effets, soulignant l'importance d'un leadership humain et transformationnel. L'étude recommande d'intégrer des critères psychologiques dans la sélection des dirigeants pour améliorer la gouvernance universitaire.

**Mots-clés** : engagement organisationnel affectif ; qualité de la gouvernance ; profil psychologique du dirigeant ; universités publiques.

## Abstract

This study explores the relationship between affective organizational commitment and governance quality in Ivorian public universities, with a focus on the moderating role of the leader's psychological profile. Based on data from 591 employees across six institutions, findings show that emotional attachment and pride of belonging positively influence governance quality. However, value alignment has no significant effect. The leader's psychological traits enhance these relationships, underscoring the importance of transformational and emotionally intelligent leadership. The study calls for leadership selection criteria to include psychological and relational competencies to foster inclusive and effective governance.

**Keywords** : affective organizational commitment ; governance quality ; psychological profile ; public universities

## Introduction

La mondialisation des économies a profondément transformé les dynamiques des marchés du travail, accentuant la flexibilité des emplois. Les employeurs se séparent plus facilement de leurs collaborateurs, tandis que les salariés changent plus aisément d'employeurs (Chan, 2013). Ces mutations s'expliquent par des avancées technologiques rapides, la diffusion instantanée des savoirs, la complexité croissante des sociétés modernes et les attentes toujours plus élevées des clients (Yufei An, 2013). Dans ce contexte, les ressources humaines, perçues comme stratégiques et irremplaçables (Barney, 1991), deviennent le levier principal pour garantir la compétitivité et la pérennité des organisations.

L'engagement organisationnel, et plus particulièrement l'engagement affectif, reflète l'identification et l'attachement émotionnel des employés à leur organisation (Monday et al., 1979). Il se traduit par une forte adhésion aux valeurs organisationnelles et est étroitement lié à des comportements innovants, à la fidélisation des employés et à l'amélioration de la performance globale (Patrick et Sonia, 2012 ; Djohossou et Worou, 2022). En outre, il contribue significativement à la qualité de la gouvernance (Meyer et Maltin, 2010). Une gouvernance de qualité, caractérisée par son efficacité, sa transparence et son efficience (Kats et Lapied, 2002), est un facteur critique de succès, notamment dans les universités publiques, où elle influe sur la capacité à mobiliser les ressources et à atteindre les objectifs stratégiques (Lolo, 2019).

Dans un environnement universitaire en pleine mutation, la qualité de la gouvernance apparaît comme un levier stratégique pour garantir la performance, la transparence et la légitimité des institutions d'enseignement supérieur (Guthrie et Dumay, 2015 ; Banque Mondiale, 2020). Toutefois, plusieurs travaux soutiennent que cette qualité ne dépend pas uniquement des structures formelles ou des mécanismes de contrôle, mais aussi de facteurs humains, notamment de l'engagement organisationnel des personnels (Meyer et Allen, 1991 ; Cohen, 2003). Parmi les différentes formes d'engagement, l'engagement affectif, défini comme l'attachement émotionnel et l'identification de l'individu à son organisation, est reconnu pour son influence positive sur la motivation, la loyauté et la contribution volontaire à l'amélioration de l'organisation (Meyer et al., 2002).

Or, cet engagement serait fortement conditionné par la qualité relationnelle et psychologique du leadership, en particulier les traits psychologiques du dirigeant (Jude et al., 2002). Dans le contexte Africain, des études récentes (Owusu-Bempah, 2013 ; Agyemang et al., 2021) soulignent que les universités où les dirigeants manifestent un leadership émotionnel, éthique et participatif enregistrent une meilleure mobilisation des agents et une gouvernance plus

inclusive et efficace. En Côte d'Ivoire, où les universités publiques sont souvent confrontées à des défis liés à l'instabilité managériale, au déficit de communication interne et à la démotivation du personnel, il devient impératif de comprendre les ressorts humains qui sous-tendent l'efficacité de la gouvernance.

Malgré des réformes entreprises pour améliorer la gouvernance des universités publiques en Côte d'Ivoire, des inefficiences persistent. Ces limites sont principalement attribuées à des lacunes dans les mécanismes, d'assurance qualité et aux pratiques de désignation des dirigeants (Banque Mondiale, 2017). Le profil du dirigeant joue un rôle déterminant dans ce contexte, en intégrant des dimensions psychologiques, sociodémographiques et comportementales, qui influencent la mobilisation des ressources humaines et matérielles ainsi que la performance organisationnelle (Grandclaude et Nobre, 2013 ; Ndjambou et Sassine, 2014). Dès lors, la question centrale qui guide cette recherche est : Dans quelle mesure le profil psychologique du dirigeant influence-t-il la relation entre l'engagement organisationnel affectif du personnel et la qualité de gouvernance des universités publiques de Côte d'Ivoire ?

Cette recherche s'intéresse à l'interaction entre l'engagement organisationnel affectif des employés et la qualité de la gouvernance des universités publiques, en tenant compte du rôle modérateur du profil psychologique du dirigeant. Elle propose d'analyser l'influence d'une des caractéristiques des dirigeants principalement le profil psychologique dans cette relation en s'appuyant sur une revue de littérature approfondie. Les résultats de cette étude permettront de mieux comprendre les dynamiques de qualité de gouvernance et d'engagement organisationnel affectif dans un contexte universitaire, et de formuler des recommandations stratégiques pour renforcer la performance et l'efficacité de ces institutions. L'article est articulé autour d'une revue de littérature, la construction d'un modèle conceptuel, une méthodologie adaptée, puis la présentation et la discussion des résultats. Enfin, il ouvre la réflexion sur les implications managériales, les limites et les perspectives de recherche.

## **1. Revue de littérature et hypothèses de recherche**

### **1.1. Revue de littérature**

Notre revue de littérature s'intéresse à la théorie du contrat psychologique, aux concepts d'engagement organisationnel affectif, la qualité de la gouvernance et le profil psychologique du dirigeant.

#### **1.1.1. La théorie du contrat psychologique**

La théorie du contrat psychologique nous offre un fort potentiel explicatif de l'engagement affectif (Fiorito et al., 1997). Cette théorie est un phénomène subjectif influencé par les limites

perceptuelles et émotives de l'individu et par une variété de sources d'information provenant de l'entreprise (Rousseau, 1995 ; Shore et Tetrick, 1994). Le développement du contrat psychologique permet de comprendre la dynamique entre les mécanismes individuels (cognitions et affects) et les facteurs organisationnels dans un contexte de changement et les effets ultérieurs de cette dynamique sur le développement de l'engagement affectif.

Le contrat psychologique se structure à partir de deux catégories de facteurs qui sont les facteurs organisationnels, soit le contenu du message provenant de l'organisation ainsi que les indicateurs sociaux et les processus individuels, soit les processus cognitifs. L'interaction entre ces deux catégories de facteurs influence la création du contrat psychologique qui a pour effet de modeler le niveau d'engagement affectif à l'égard de l'organisation (Rousseau, 1995). Selon Morrison et Robinson (1997), les changements organisationnels favorables à l'employé sont perçus comme un investissement et ils traduisent le respect des obligations de la part de l'employeur, alors que l'inverse constitue une violation des termes du contrat psychologique. La perception que l'employé a de ces changements affecte le niveau d'engagement (Fiorito et al., 1997 ; Shalk et Freese, 1997). Ainsi, si ces changements sont perçus comme un respect des attentes entretenues à l'égard du contrat, elles affectent positivement le niveau d'engagement. À l'inverse, une perception de non-respect l'affecte négativement. Ce constat théorique permet de soutenir l'hypothèse générale de la recherche, à savoir que des modifications des systèmes de GRH engendrent une variation du niveau d'engagement affectif.

### **1.1.2. L'engagement organisationnel affectif**

L'engagement organisationnel affectif désigne l'attachement émotionnel d'un individu à son organisation, ainsi que son identification et son implication dans ses objectifs (Meyer et Allen, 1991). Parmi les trois formes d'engagement proposées par ces auteurs (affectif, continuité et normatif), l'engagement affectif est celui qui s'avère le plus fortement lié aux attitudes au travail, telles que la satisfaction, la performance et la volonté de rester dans l'organisation (Meyer et al., 2016). L'engagement affectif se manifeste par un désir sincère de contribuer à la réussite de l'organisation, parce que les individus s'y sentent émotionnellement connectés. Dans le secteur public et particulièrement dans l'enseignement supérieur, ce type d'engagement est souvent lié à des facteurs comme la justice organisationnelle, le climat éthique, la reconnaissance du travail, le soutien du leadership et l'alignement des valeurs personnelles et institutionnelles (Van Dick et al., 2018 ; Oplatka, 2020). Des travaux récents, comme ceux de Cailler (2016) et Albrecht et Marty (2020), soulignent que l'engagement affectif est un puissant levier pour améliorer la qualité de la gouvernance dans les organisations publiques. En effet,

un personnel engagé émotionnellement est plus enclin à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle, à coopérer avec les dirigeants, et à soutenir le processus de transformation. Dans les universités et grandes écoles, l'engagement affectif est d'autant plus crucial qu'il conditionne l'adhésion aux réformes, la motivation à contribuer à la mission éducative, et à la stabilité du corps professoral (Nabaho et al., 2022 ; Altinyelken et Verger, 2023).

### **1.1.3. La qualité de la gouvernance universitaire**

La qualité de la gouvernance est un terme souvent utilisé dans les discussions politiques et les débats académiques. Cependant, ce concept est difficile à définir et à mettre en œuvre. Il existe de nombreuses perspectives différentes sur ce qui constitue la qualité de la gouvernance et des nombreux facteurs différents qui y contribuent. Certains soutiennent que la qualité gouvernance concerne la transparence et la responsabilité, tandis que d'autres se concentrent sur l'importance de la participation et de la réactivité. En fin de compte, la qualité gouvernance est un concept complexe et multiforme qui est difficile à cerner même dans le secteur universitaire. Selon l'OCDE, la gouvernance des universités se définit comme les formes et processus constitutionnels par lesquels les universités gèrent leurs affaires (OCDE, 2008). Le concept de la qualité de la gouvernance universitaire permet de faire une représentation du modèle de contrôle, du mode de coordination et de l'équilibre du pouvoir qui se pratiquent dans les institutions d'enseignement supérieur (Olsen, 2007). Elle est décrite comme l'ensemble des structures, des modes d'autorité, des droits et des responsabilités et des modes de prise de décision. Cela inclut la structure et les processus, formels et informels, des groupes de décision et les relations entre ces groupes et ces individus.

La qualité de la gouvernance désigne la capacité des structures dirigeantes à orienter, encadrer et superviser efficacement les activités d'une organisation en assurant une gestion éthique, participative et performante. Dans le contexte universitaire et grande écoles publiques, elle se manifeste par la transparence des décisions, la responsabilisation des acteurs, la participation active des parties prenantes, et l'alignement des actions sur une stratégie claire (De Boer et al., 2017 ; Banque Mondiale, 2020). Selon l'OCDE (2019) et l'UNSECO (2021), une gouvernance universitaire de qualité repose sur six (06) dimensions clés ; la transparence, la redevabilité, la participation, l'efficacité, l'équité et l'orientation stratégique. En effet, dans leur étude comparative sur la gouvernance universitaire, Broucker et De Wit (2019) soulignent que la qualité de la gouvernance influence directement la performance académique et la légitimité institutionnelle. De même, Toma et al. (2021) montrent que des pratiques de gouvernance

participative améliorent l'engagement du personnel et la cohérence des politiques éducatives. Materu (2019) et Sawadogo et Niane (2022), insistent sur la nécessité d'un leadership transformationnel et d'une gouvernance inclusive pour renforcer la qualité de l'enseignement supérieur.

#### **1.1.4. Le profil du dirigeant**

Le profil du dirigeant est l'ensemble des principaux traits distinctifs, des qualifications, des aptitudes et des traits psychologiques qui caractérisent une attitude volontaire et stratégique face à une situation quelconque (Hejaji et Fahssis, 2018). Dans cette veine Filion (2001), souligne que la notion de profil du dirigeant représente une variable explicative considérable dans la compréhension de sa vision d'une part et des perspectives de son entreprise d'autre part. Le profil est souvent abordé sous des angles différents (Bayard et Nebenhaus, 1996) :

- Le profil comportemental (Julien et Marchenay, 1988 ; d'Amboise et Verna, 1993) est à la base des stratégies et des logiques d'actions individuelles diverses. L'expérience (Reix, 1981 ; Nadeau et al, 1988) et les buts (Marchesnay, 1990 et 1993 ; Blais et Toulouse, 1990 ; Tagiuri et Davis, 1992) font aussi partie du profil comportemental. Le profil comportemental est perçu par les auteurs comme fondement des logiques d'actions individuelles et de la définition des stratégies en entreprise (Lorrain et al., 1994 ; julien, 1997). A cet égard, ce profil regroupe les buts du dirigeant et son expérience. En plus de ces caractéristiques, nous avons l'âge, l'expérience professionnelle, les aptitudes en matière de réalisation des activités.

- Le profil psychologique (Rotter, 1966, Brockhans, 1980) met en évidence une variété de traits de personnalité. Le profil psychologique regroupe les aspects tels que l'attitude face au risque, sa créativité, la culture, la formation (Holmes et al, 1991, Box et al, 1993 ; Julien et Marchesnay, 1996 ; Chapellier, 1997).

Dans cette recherche, il est question du profil psychologique du dirigeant. Le profil psychologie du dirigeant fait référence à l'ensemble des traits de personnalité, des dispositions émotionnelles, cognitions sociales et valeurs personnelles qui influencent la manière dont un dirigeant pense, décide, interagit et dirige. Il englobe à la fois des traits stables (comme les dimensions de la personnalité) et des capacités adaptatives (comme l'intelligence émotionnelle ou la résilience). Selon Judge et Bono (2001), les caractéristiques psychologiques du dirigeant déterminent largement son style de leadership, son influence sur les collaborateurs et sa capacité à mobiliser les équipes autour d'objectifs communs.

## 2. Hypothèses de recherche

### 2.1. L'impact de l'engagement organisationnel affectif sur la qualité de la gouvernance des universités

La finalité de la qualité de la gouvernance est de contribuer à instaurer le climat de confiance, de transparence et de responsabilité indispensable pour promouvoir les investissements à long terme, la stabilité, l'intégrité qui constituent des facteurs favorables à une croissance forte.

La qualité de la gouvernance est un gage de confiance et de crédibilité pour la pérennité d'une organisation. Or force est de constater qu'il n'existe hélas pas de modèle universel de saine gouvernance. Néanmoins, la qualité gouvernance d'entreprise constitue un centre d'intérêt primordial pour la plupart des dirigeants et/ou propriétaires. Elle est généralement au cœur de toutes les préoccupations et considérations économiques et humaines. Il s'agit d'un concept polysémique, régulièrement utilisé du domaine public et aussi des affaires, qui présente l'organisation comme dépendante du bien-être économique général. La qualité de gouvernance des organisations et, notamment des Universités et grandes écoles ne cesse d'attirer l'attention des chercheurs et de gouvernants du point vue managérial (Koné Dohona, 2023). Les bonnes pratiques de la gouvernance doivent en principe assurer une gestion efficace des affaires dans l'intérêt de toutes les parties prenantes et dans le respect d'une certaine éthique (khanchel 2013). C'est pourquoi dans le cadre de la gestion des Universités et Grandes Ecoles Publique, des études ont montré que cela doit être au cœur des préoccupations car les étudiants doivent être compétitifs et performants sur le marché du répondre aux besoins de développement des pays Khelif et al. (2013). Ces organisations, dans leur fonctionnement et gestion, ne sont pas de simple structure d'autorité. Elles sont engagées dans un espace local et mondial fait de concurrence et de recherche effrénée de financements. Pour ce faire, la gouvernance de ces institutions doit nécessairement évoluer (Denef, J. F., Mvé-Ondo, B., 2016). Pour Denef, Jean-François et Bonaventure Mvé (2016), « La gouvernance universitaire désigne désormais les nombreux processus, pour l'enseignement supérieur, de définition des objectifs (formation, recherche, service à la société), mais aussi de contrôle, d'évaluation et de gestion des établissements d'enseignement supérieur. On le voit, l'application de ce concept dans l'enseignement supérieur n'est ni innocente, ni dénuée de sens. Pour illustrer, les individus qui ont un niveau d'engagement organisationnel élevé, seraient plus performants et plus productifs (Benkhoff, 1997) et seraient moins enclins à quitter l'entreprise (Porter, Crampon et Smith, 1976 ; Blau et Boal, 1987).

Dans le même sens, Charef et Figuiqui (2023) montrent que l'engagement du dirigeant favorise la communication entre l'ensemble des parties prenantes et conduit à l'amélioration de la performance. Les employés affectivement engagés sont plus susceptibles de démontrer une performance extra-rôle (George et al., 2020 ; Solinger et al., 2008). Le sentiment d'auto-efficacité est l'évaluation personnelle quant à ses propres habiletés et compétences (Hameli et Ordun, 2022). C'est par l'engagement organisationnel affectif que les employés vont au-delà des attentes (Ackfeldt et Malhotra, 2013).

Plusieurs travaux empiriques établissent un lien direct entre l'engagement organisationnel affectif du personnel et les pratiques de bonne gouvernance. Kouamé et Dembélé (2021), dans une étude menée dans des établissements ivoiriens, ont montré que les personnels engagés affectivement participent davantage aux dynamiques de gouvernance partagée. Nabaho et al. (2022) observent également que l'engagement du personnel universitaire favorise la redevabilité, la gestion participative et la transparence. En effet, lorsque les agents publics s'identifient aux valeurs de leur institution, ils sont plus enclins à défendre son image, à agir avec intégrité et à contribuer à une culture de gouvernance dans les universités publiques, souvent confrontées à des défis de bureaucratie, de politisation et de désengagement.

*H1 : l'engagement organisationnel affectif du personnel a un effet positif significatif sur la qualité de la gouvernance dans les universités et grandes écoles publiques de Côte d'Ivoire.*

Partant de la littérature ci-dessus, nous formulons des sous hypothèse concernant les sous-dimensions de l'engagement affectif sur la qualité de la gouvernance. Un fort attachement émotionnel stimule la loyauté de protéger l'organisation et d'y contribuer durablement (Vandenberghe, 2009).

*H1.a. Plus les personnels universitaires ressentent un fort attachement émotionnel envers leur établissement, plus ils contribuent positivement à la qualité de sa gouvernance*

La fierté organisationnelle favorise les comportements extra-rôles, la défense de l'image institutionnelle et la mobilisation proactive (Bartels et al., 2007).

*H1.b. plus les personnels éprouvent de la fierté à appartenir à leur institution, plus ils adoptent des comportements favorables à une gouvernance responsable, transparente et participative.*

L'identification organisationnelle issue de valeurs partagées renforce l'intégrité et l'engagement éthique (Kristof-Brown et al., 2005).

*H1.c. un fort alignement entre les valeurs personnelles des agents et celles de l'organisation favorise l'adhésion aux principes de bonne gouvernance.*

## **2.2. Le profil psychologique du dirigeant dans la relation engagement organisationnel affectif du personnel et qualité de la gouvernance des universités et grandes écoles**

L'engagement organisationnel affectif (Meyer et Allen, 1991), qui désigne l'attachement émotionnel et volontaire d'un individu envers son organisation, constitue un levier clé de performance, particulièrement dans les institutions publiques telles que les universités et grandes écoles. Il est reconnu que cet engagement influence positivement la qualité de la gouvernance en favorisant la responsabilisation, la transparence et la participation (Oplatka, 2020 ; Nabaho et al., 2022). Cependant, l'impact de cet engagement sur la gouvernance ne s'opère pas dans un vide structurel ou humain. Il est modulé par des facteurs contextuels, notamment les caractéristiques individuelles des dirigeants. Parmi celles-ci, le profil psychologique du dirigeant, c'est-à-dire l'ensemble des traits de personnalité, des styles de leadership, et des dispositions affectives et cognitives, joue un rôle crucial dans la manière dont il interprète, valorise et mobilise l'engagement de ses collaborateurs (Yukl, 2013 ; Judge et al., 2002).

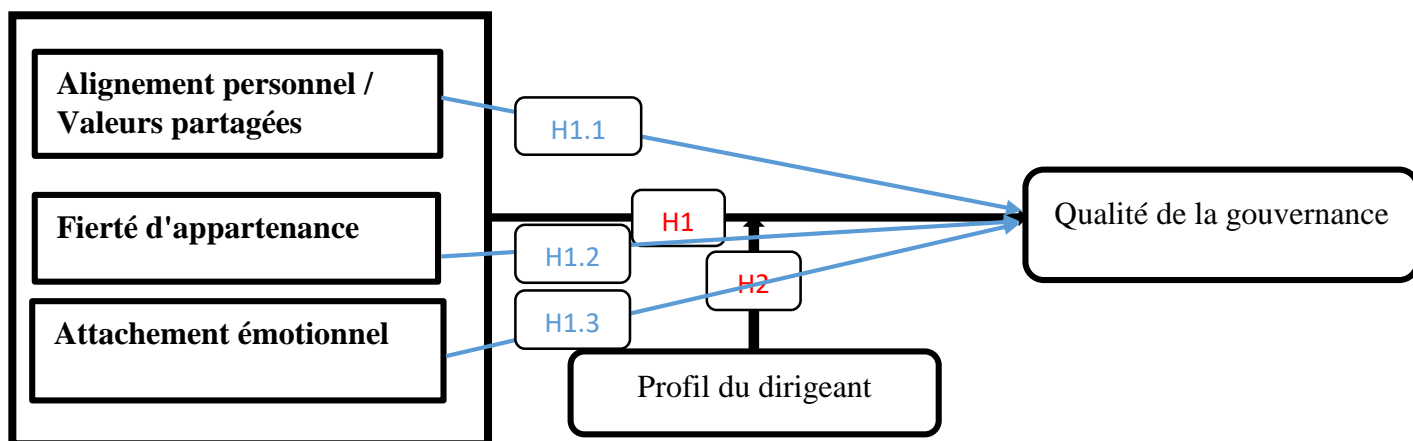
En effet, plusieurs recherches indiquent que les traits de personnalité tels que le narcissisme, le locus de contrôle, ou encore les dimensions du Big Five (extraversion, stabilité émotionnelle, ouverture, amabilité, conscience professionnelle) influencent la qualité du climat organisationnel et la perception du leadership par les employés (Bono et Judge, 2004). Un dirigeant empathique, stable émotionnellement, et ouvert au dialogue sera plus à même de canaliser l'engagement affectif de ses équipes vers des objectifs partagés de gouvernance responsable. Bass et Riggio (2006) soulignent que les leaders transformationnels, dotés de qualités psychologique comme la vision, la confiance et la bienveillance, suscitent plus facilement l'engagement affectif et contribuent à une gouvernance participative. De même, Loke et Kirkpatrick (1991) montrent que certains traits psychologique (comme la persévérance et la motivation de réalisation) sont essentiels pour traduire l'engagement collectif en actions concrètes de gouvernance. Dans le contexte spécifique des universités et grandes écoles publiques souvent marquées par des enjeux politiques, une bureaucratie rigide et des ressources limitées, le profil psychologique du dirigeant devient encore plus central. Un leader doté d'une intelligence émotionnelle élevée et d'un fort sens éthique peut non seulement maintenir l'engagement du personnel, mais aussi favoriser une gouvernance inclusive, transparente et orientée vers la qualité (Sawadogo et Niane, 2022 ; Van Wart, 2011).

H2 : *le profil psychologique du dirigeant joue un rôle modérateur significatif dans la relation entre l'engagement organisationnel affectif du personnel et la qualité de la gouvernance des universités et grandes écoles publiques de Côte d'Ivoire.*

Au regard de tout ce qui précède, nous proposons ce modèle de recherche ci-dessous.

**Figure 1 : modèle de recherche**

### ENGAGEMENT AFFECTIF



Source : Auteur

### 3. Méthodologie de la recherche

La présente méthodologie expose avec rigueur les instruments de mesure mobilisés, la procédure de collecte des données, ainsi que les techniques d'analyse adoptées en vue de tester les hypothèses formulées. L'ensemble des choix méthodologiques s'appuie sur des fondements théoriques éprouvés et vise à assurer la validité et la fiabilité des résultats obtenus.

#### 3.1. Instruments de mesure

Les différentes variables constitutives du modèle conceptuel ont été opérationnalisées à l'aide d'échelles de type Likert à cinq points, allant de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 5 (« Tout à fait d'accord »). Ce format a été retenu en raison de sa robustesse psychométrique et de sa capacité à capter les nuances des opinions des répondants. À ce titre, trois dimensions ont été retenues à partir de la littérature pour appréhender l'engagement organisationnel affectif. Il s'agit notamment de l'attachement émotionnel (AE), de la fierté d'appartenance (FA) et de l'alignement personnel / valeurs partagées (AV). L'attachement émotionnel, tel que conceptualisé par Allen et Meyer (1990), révisée par Meyer et al., (1993) et adoptée par Meyer et Allen (2004) et enrichie par Vandenberghe (2011). Nous avons adopté la traduction de Zerri (2013). Cette sous-dimension est appréhendée à travers une échelle composée initialement de quatre items. À titre illustratif, l'un des items emblématiques utilisés est : « *Je considère les*

*succès de cette organisation comme mes propres succès.* » (AE3). Mobilisant une échelle inédite de Vandenberghe et al., (2008), la fierté d'appartenance est également matérialisée par quatre items. Un exemple représentatif de cette mesure est : « *Je suis fier(ère) de dire aux autres que je fais partie de cette organisation.* » (FA1). Quant à la dimension alignement personnel / valeurs partagées, elle s'appuie sur les échelles de mesure proposées par Meyer et Allen (2004) Tout comme les variables précédentes, elle est composée de quatre items (ex. : « *Travailler ici est en accord avec ce que je considère important dans la vie.* » (AV2)).

Par ailleurs, la qualité de la gouvernance (QG), variable dépendante du modèle, a été mesurée à partir d'une échelle élaborée par (Briceno-Garmendia et Foster, 2007 et Mbangala, 2007) comprenant dix-huit items. Cette échelle permet d'apprécier les pratiques décisionnelles, l'efficacité managériale et la redevabilité des dirigeants. À titre illustratif, on peut citer : « *notre manager veille à ce que l'équipe se concentre sur des priorités claires.* » (QG1).

Enfin, afin de tenir compte de l'influence potentiellement modératrice de la psychologie du dirigeant, le profil psychologique du dirigeant a été évalué à l'aide d'une échelle de mesure composée de six items, inspirée des travaux de Collignon (2000). Par exemple, l'un des items formulés est : *Même sous pression, notre supérieur reste calme et adopte une attitude rationnelle* (résilience au stress, PSY2).

### **3.2. Protocole de collecte des données**

Conformément aux pratiques éprouvées dans les recherches antérieures, la présente recherche a mobilisé une collecte de données ciblée auprès des employés de six universités et grandes écoles publiques de Côte d'Ivoire, notamment l'Université Félix Houphouët-Boigny (UFHB), l'École Supérieure Africaine des TIC (ESATIC), l'Université Alassane Ouattara (UAO), l'Université Nangui Abrogoua (UNA), de l'Institut National Polytechnique Félix Houphouët-Boigny (INPHB) et de l'Université Jean-Lorougnon Guédé (UJLG). Pour assurer à la fois efficacité et précision, un questionnaire a été administré sous format numérique à l'aide de la plateforme Google Forms. La procédure a débuté par une prise de contact téléphonique préalable, effectuée via les coordonnées officielles des établissements. Suite à cet échange, un lien personnalisé vers le questionnaire, accompagné d'un QR code, a été transmis à l'adresse électronique du correspondant de la recherche (en charge de la collecte des données au sein de l'établissement). Cette méthode dématérialisée a permis d'optimiser le processus de collecte, en réduisant les délais et en limitant les erreurs liées au traitement manuel des données. Le questionnaire s'ouvre sur une introduction explicative détaillant les consignes à suivre. Les participants sont ensuite invités à exprimer leur degré d'accord sur les différentes dimensions

du modèle de recherche. L'enquête explore successivement les dimensions de l'engagement organisationnel affectif, la qualité de la gouvernance, puis le profil psychologique du manager. Elle se conclut par une section signalétique recueillant des informations sociodémographiques telles que l'âge, le sexe et l'expérience professionnelle.

### 3.3. Méthode d'analyse des données

D'un point de vue méthodologique, la démarche employée est adaptée aux objectifs de la recherche et vise à contrôler la qualité des données destinées à tester les hypothèses. Cette méthodologie relate deux phases conformément au paradigme de Churchill (1979). Dans la phase 1, une première collecte des données, en guise de prétests, est réalisée en vue de réaliser des analyses factorielles exploratoires (AFE). L'objectif des AFE est de s'assurer de la fiabilité des instruments de mesure mobilisés. Sur la base des valeurs de fiabilité interne (alpha de Cronbach ( $\alpha$ )), les prétests ont permis de modifier, d'ajouter ou de supprimer certains items. Dans la phase 2, des analyses factorielles confirmatoires (AFC) ont été réalisées sur une deuxième collecte de donnée (échantillon final) afin de valider définitivement chaque instrument de mesure employé. C'est sur la base de l'échantillon final que les tests des hypothèses sont réalisés. À ce titre, une modélisation par équations structurelles basée sur la méthode PLS et la méthode de *Bootstrapping* de Hayes (2013) sont utilisées pour les différents tests. Dans ce cas, le calcul des scores de régression a été réalisé en vue de limiter les biais d'estimation (Carricano et Poujo, 2008).

## 4. Résultats

### 4.1. Description de l'échantillon

Pour rappel, deux collectes de données ont été réalisées. Une première collecte destinée aux AFE ( $n_1 = 187$ ) et une seconde pour les AFC ( $n_2 = 404$ ), ce qui fait un total de 591 participants issus d'établissements d'enseignement supérieur public de Côte d'Ivoire, dont 71,23% de sexe masculin et 28,77 de sexe féminin. Les tranches d'âge sont variées avec une prédominance des personnes ayant entre 35 et 55 ans. En effet, ces derniers représentent 59,22% de l'échantillon total.

**Tableau 1 : Description de l'échantillon**

Variabiles	Modalités	Effectifs	Fréquences (%)
Tranche d'âge	Moins de 35 ans	122	20,64
	35 à 45 ans	172	29,10
	46 à 55 ans	178	30,12
	Plus de 55 ans	119	20,14
Sexe	Masculin	421	71,23
	Féminin	170	28,77

Expérience professionnelle	Moins de 5 ans	121	20,47
	5-10 ans	222	37,56
	11-20 ans	181	30,63
	Plus de 20 ans	67	11,34

Source : Auteur (analyse des données, 2025)

Par ailleurs, les résultats montrent que 20,47% des répondants ont une ancienneté de moins de 5 ans dans l'établissement supérieur, 37,56% entre 5 et 10 ans, 30,63% ont entre 10 et 20 ans, et 11,34% ont plus de 20 ans d'expérience.

#### 4.2. Évaluation du modèle de mesure

Des tests préliminaires à la faisabilité de l'AFE sont menés sur l'ensemble des variables. Les résultats indiquent que les significations de la sphéricité de Bartlett (<5%), tout comme les indices KMO (>0,5), indiquent une bonne prédisposition des données collectées à la factorisation. L'ACP est donc lancé sur les différentes variables. Les résultats montrent que toutes les trois dimensions de l'engagement organisationnel affectif présentent de bons indices. L'ACP montre que toutes les qualités de représentation et les poids factoriels (*loadings*) des variables sont supérieurs à 0,5. Par ailleurs, le tableau 2 montre que la variance totale expliquée de l'engagement organisationnel affectif est de 74,659%, donc supérieure à 60% conformément au principe de Kaiser. Concernant la cohérence interne, toutes les trois dimensions de cette variable affichent une valeur d'alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) supérieure à 0,75.

**Tableau 2 : Analyses factorielles exploratoires et confirmatoires**

Variables	AFE		AFC						
	%var (KMO ; sig. Bartlett)	$\alpha$	Indices absolus		Indices incrémentaux		Indices de parcimonie	$\rho_j$	$\rho_{vc}$
			AGFI	RMSEA	TLI	CFI	$\chi^2/ddl$		
AE	74,659% (0,722 ; 0,000)	0,836	0,927	0,068	0,952	0,966	2,846	0,812	0,705
FA		0,831						0,809	0,701
AV		0,869						0,847	0,719
QG	80,113% (0,837 ; 0,000)	0,915	0,979	0,044	0,995	0,998	1,764	0,902	0,749
PSY	73,838% (0,823 ; 0,000)	0,881	0,976	0,051	0,991	0,997	2,041	0,869	0,731

Source : Auteur (issue du traitement des données sur SPSS20 et AMOS23)

Quant à la qualité de la gouvernance, les résultats font émerger un unique facteur qui restitue 80,113% de la variance totale. Mieux, la valeur de  $\alpha$ , qui est de 0,915, témoigne de la fiabilité de cet instrument de mesure. Les analyses effectuées sur l'échelle du profil psychologique du manager indiquent également des résultats permettant d'assurer une bonne cohérence interne (% var (PSY) = 73,838% ;  $\alpha$  = 0,881). Les indices d'ajustement sont également acceptables pour

les différentes variables mobilisées ainsi que le Rhô de Jöreskog  $\rho_j$  qui est supérieur à 0,7. Les résultats de l'AFC confirment l'adéquation du modèle global de mesure aux données : Chi-deux/125 ( $\chi^2/ddl$ ) = 3,768 ; AGFI = 0,885 ; RMSEA = 0,069 ; TLI = 0,925 ; CFI = 0,943. Les indices d'ajustement par variable, les tests de fiabilité (rhô de Jöreskog  $\rho_j$ ), de validités convergentes (tableau 2) et discriminante (tableau 3) présentent des résultats satisfaisants. Tous les  $\rho_j$  sont supérieurs à 0,75 (Roussel *et al.*, 2002).

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

	AE	FA	AV	QG	PSY
Attachement émotionnel	0,705				
Fierté d'appartenance	0,022	0,701			
Alignement personnel / valeurs partagées	0,032	0,004	0,719		
Qualité de la gouvernance	0,281	0,176	0,010	0,749	
Profil psychologique du dirigeant	0,116	0,062	0,000	0,144	0,731

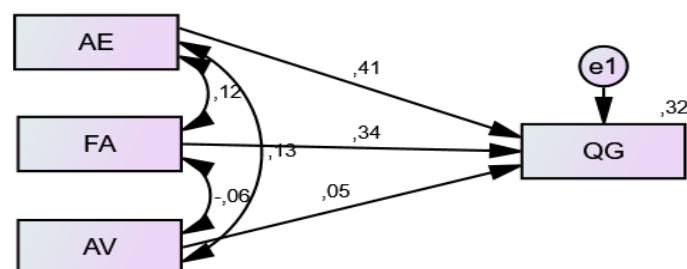
Source : Auteur (issue des traitements de données sur AMOS 23)

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

### 4.3. Évaluation du modèle de structure

Concernant le test des équations structurelles entre l'engagement organisationnel affectif et la qualité de la gouvernance, les résultats indiquent que le coefficient de détermination  $R^2$  est de 0,32 (figure 2). Autrement dit, les trois dimensions de l'engagement organisationnel affectif retenues contribuent ensemble à expliquer 32% de la variance de la qualité de la gouvernance. Pour mieux apprécier la contribution de chacune de ces dimensions à influencer cette qualité de la gouvernance, des analyses spécifiques sont réalisées (tableau 4).

**Figure 2 : Test de l'effet de l'engagement organisationnel affectif sur la qualité de la gouvernance**



Source : Auteur (issue du traitement des données sur AMOS23)

Globalement, les résultats montrent que l'attachement émotionnel exerce une influence positive et significative sur la qualité de la gouvernance ( $\beta_{AE \rightarrow QG} = 0,411$  ;  $t = 9,834$  ;  $p = 0,000$ ). Ce résultat indique que plus les employés développent un lien affectif fort avec leur organisation, plus ils perçoivent positivement la qualité de sa gouvernance. L'hypothèse H1.1 est donc confirmée. De plus, la fierté d'appartenance contribue également de manière significative et positive à la qualité de la gouvernance ( $\beta_{FA \rightarrow QG} = 0,337$  ;  $t = 8,133$  ;  $p = 0,000$ ). En d'autres termes, les collaborateurs qui se sentent valorisés et fiers de faire partie de l'institution ont tendance à reconnaître et à soutenir les efforts de gouvernance mis en place. L'hypothèse H1.2 est également confirmée.

**Tableau 4 : Estimation des paramètres structurels du lien facteurs situationnels – qualité de la gouvernance**

	$\beta$	$t$	$p$	Décision
AE --> QG	0,411	0,042	9,834(0,000)	Sign.
FA --> QG	0,337	0,041	8,133(0,000)	Sign.
AV --> QG	0,046	0,042	1,119(0,263)	Non sign.

Source : Auteur (issue du traitement des données sur AMOS23)

En revanche, les analyses montrent qu'il n'y a pas de lien significatif entre la dimension alignement personnel / valeurs partagées et la qualité de la gouvernance ( $\beta_{AV \rightarrow QG} = 0,046$  ;  $t = 1,119$  ;  $p = 0,263$ ). L'hypothèse H1.3 est donc infirmée.

#### 4.4. Tests de modération du profil psychologique du dirigeant

L'appréciation de l'effet modérateur du profil psychologique du dirigeant dans ce travail a été faite sur la base de la méthode de *Bootstrapping* de Hayes (2013). Elle a consisté à évaluer la variation du coefficient de détermination  $\Delta R^2$  (Fairchild et McQuillin, 2010), la signification du terme d'interaction (Int\_1) et les effets conditionnels de modération (Preacher *et al.*, 2007) entre les variables indépendantes composées des trois dimensions de l'engagement organisationnel affectif et la qualité de la gouvernance. Globalement, les résultats montrent que l'intégration du profil psychologique du dirigeant dans chaque lien permet d'améliorer la valeur du  $R^2$  (tableau 5). Pour preuve, l'attachement émotionnel contribue à expliquer 59,80% de la qualité de la gouvernance en présence du profil psychologique. Le lien s'est donc bonifié de 11,40% ( $\Delta R^2 = 0,114$ ). De même, la fierté d'appartenance contribue à expliquer la qualité de la gouvernance à hauteur de 51,70%, avec une variation du coefficient de modération de 8,90%. Tel est également le cas de la dimension alignement personnel / valeurs partagées. En effet, cette dernière contribue à expliquer la qualité de la gouvernance à hauteur de 27,3% en présence du profil psychologique, tandis qu'en son absence cette contribution n'est pas significative.

**Tableau 5 : Tests de modération du profil psychologique du dirigeant dans le lien engagement organisationnel affectif – qualité de la gouvernance**

Variable dépendante : Qualité de la gouvernance										
	Effet total					Effets conditionnels				
	Coeff	t	IC à 95%			Effet	t	IC à 95%		
AE	AE	0,398	8,878***	0,310	0,486	-1,072	0,388	6,040***	0,276	0,500
	PSY	0,259	5,715***	0,170	0,348	0,159	0,514	10,050***	0,424	0,604
	Int_1	0,203	4,753***	0,129	0,376	1,052	0,606	9,115***	0,583	0,728
	R <sup>2</sup> = 0,598 (ΔR <sup>2</sup> = 0,114)									
FA	FA	0,324	7,444***	0,258	0,448	-1,072	0,314	5,782***	0,241	0,445
	PSY	0,289	5,966***	0,199	0,390	0,159	0,448	9,111***	0,371	0,587
	Int_1	0,155	3,932***	0,087	0,245	1,052	0,557	8,872***	0,436	0,653
	R <sup>2</sup> = 0,517 (ΔR <sup>2</sup> = 0,089)									
AV	AV	0,089	1,778	-0,010	0,176	-1,072	0,143	3,000**	0,075	0,257
	PSY	0,291	5,888***	0,195	0,375	0,159	0,309	9,151***	0,327	0,502
	Int_1	0,107	2,443*	0,030	0,177	1,052	0,507	8,451***	0,388	0,623
	R <sup>2</sup> = 0,273 (ΔR <sup>2</sup> = 0,080)									

Source : Auteur (\*\*\*)  $p < 0,001$  ; \*\*  $p < 0,01$  ; \*  $p < 0,05$ )

En outre, l'analyse des termes d'interaction de l'ensemble des liens indirects montre que le profil psychologique du dirigeant modère positivement la relation entre l'engagement organisationnel affectif et la qualité de la gouvernance. Pour preuve, l'analyse du tableau 5 montre que tous les termes sont significatifs. Enfin, l'analyse des effets conditionnels montre aussi que plus le dirigeant a un profil psychologique attrayant, plus l'attachement émotionnel, la fierté d'appartenance et l'alignement personnel / valeurs partagées contribuent davantage à expliquer significativement et positivement la qualité de la gouvernance. Cette série d'analyse permet donc de confirmer les hypothèses H2.1, H2.2 et H2.3.

## 5. Discussion des résultats

### 5.1. L'influence de l'engagement organisationnel affectif sur la qualité de la gouvernance

Les résultats empiriques montrent que deux dimensions de l'engagement affectif en l'occurrence l'attachement émotionnel et la fierté d'appartenance ont une influence significative et positive sur la qualité de la gouvernance des universités et grande écoles publiques. Ce résultat est cohérent avec les travaux de Meyer et Allen (1991), qui selon eux l'attachement émotionnel constitue la forme la plus stable et prédictive de l'engagement organisationnel. L'attachement émotionnel, en tant que lien affectif fort entre l'individu et son organisation, agit comme un moteur de comportements citoyens organisationnels (Bartel et al.,

2007). Cette fidélité émotionnelle conduit les personnels à soutenir les réformes, à coopérer avec la hiérarchie et à renforcer les pratiques participatives, conformément aux résultats de Oplatka (2020) dans un contexte de l'enseignement supérieur. Quant à la fierté d'appartenance, elle renforce l'image institutionnelle et l'engagement volontaire dans les processus décisionnels, rejoignant ainsi les résultats de Albrecht et Marty (2020), qui considèrent cet aspect comme central dans la mobilisation du capital humain dans les organisations publiques. Elle favorise une culture organisationnelle où la transparence, la responsabilité et la cohérence sont perçues comme des éléments de gouvernance de qualité (Toma et al., 2021 ; Nabaho et al., 2022). En revanche, la dimension alignement personnel/valeur partagées ne montre pas d'effet significatif sur la gouvernance, ce qui pourrait s'expliquer par un déficit d'appropriation des valeurs institutionnelles ou un manque de communication stratégique sur les orientations de l'organisation (Kristof-Brown et al., 2005). Ce résultat invite à nuancer les apports de la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1995) dans les environnements publics Africains, où les pratiques managériales peuvent ne pas toujours offrir une lisibilité suffisante des valeurs partagées.

### **5.2. Le rôle modérateur du profil psychologique du dirigeant**

Les tests de modération révèlent que le profil psychologique du dirigeant amplifie positivement l'effet des dimensions de l'engagement affectif sur la qualité de la gouvernance. Ce résultat corrobore les modèles de leadership transformationnel proposé par Bass et Riggio (2006) et les études sur les traits psychologiques des leaders (Judge et Bono, 2001 ; Yukl, 2013). En particulier, les dirigeants dotés de traits tels que l'empathie, la stabilité émotionnelle, la résilience au stress et l'intelligence émotionnelle réussissent à créer un climat propice à l'expression de l'engagement du personnel. Ils encouragent la communication ouverte, la reconnaissance du mérite et la mobilisation collective, ce qui rejoint les résultats des travaux de Sawadogo et Niane (2022) dans le contexte Ouest-africain. Le rôle modérateur du profil psychologique est également confirmé par les effets conditionnels qui soutiennent que sans un leadership psychologiquement stable, les effets de l'engagement affectif sur la gouvernance sont limités. Ce constat est conforme avec les travaux de Grandclaude et Nobre (2013), qui affirment que le style de leadership et la personnalité du dirigeant façonnent la perception qu'ont les employés de la justice, de la transparence et de la participation organisationnelle.

### **5.3. Implication des résultats dans le contexte de l'enseignement supérieur ivoirien**

Dans le contexte spécifique des universités publiques de Côte d'Ivoire, caractérisé par une instabilité managériale et des tensions institutionnelles, les résultats de cette étude confirment

que la gouvernance ne peut être effective sans une implication émotionnelle forte du personnel et sans un leadership adapté aux réalités humaines et organisationnelles. Ces constats rejoignent les conclusions de Deneff et Mvé-Ondo (2016) et Koné Dohona (2023), qui insistent sur la nécessité d'une gouvernance inclusive, participative et ancrée dans une vision stratégique claire. Ainsi, cette recherche propose de dépasser les approches purement structurelles de la gouvernance en intégrant les facteurs humains, notamment l'engagement affectif et le profil psychologique du dirigeant, comme leviers fondamentaux de transformation.

### **Conclusion**

Cette recherche a permis de démontrer que l'engagement organisationnel affectif constitue un levier stratégique essentiel pour améliorer la qualité de la gouvernance au sein des universités et grandes écoles publiques en Côte d'Ivoire. En particulier, l'attachement émotionnel et la fierté d'appartenance des employés influencent significativement les pratiques de gouvernance participative, responsable et transparente. Ces résultats confirment que la mobilisation du personnel ne relève pas uniquement des structures formelles ou des interactions économiques, mais repose aussi sur des ressorts émotionnels et identitaires. Par ailleurs, le profil psychologique du dirigeant joue un rôle modérateur déterminant dans cette relation. Les résultats soulignent qu'un leadership doté de qualités émotionnelles, éthiques et relationnelles renforce l'effet positif de l'engagement affectif sur la gouvernance. Cela invite les institutions à reconsidérer les critères de désignation et d'accompagnement des dirigeants en y intégrant des dimensions psychologiques et comportementales.

En ouvrant la voie à une lecture plus humaine et intégrée de la gouvernance universitaire, ce travail propose un cadre d'analyse original et pertinent pour les décideurs publics et les chercheurs. Toutefois, certaines limites appellent à des investigations complémentaires. Il serait notamment pertinent d'élargir l'échantillon à d'autres contextes culturels ou types d'institutions (universités privées, établissements ou la culture institutionnelle), ou encore de conduire des études longitudinales pour mieux cerner l'évolution des liens entre engagement, leadership et gouvernance dans le temps. Ainsi, cette étude ouvre de nouvelles perspectives de recherche sur la construction d'une gouvernance universitaire durable, fondée sur l'implication authentique des acteurs et le développement de capacités managériales adaptées aux défis contemporains de l'enseignement supérieur.

## Références bibliographiques

- Ackfeldt, A. L., & Malhotra, N. (2013).** Revisiting the role stress–commitment relationship: Can fairness and supervisor support help? *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 613-639.
- Agyemang, F. G., Osei-Kyei, R., Dansoh, A., & Ofori-Kuragu, J. K. (2021).** Leadership styles in university governance and academic staff job performance. *Higher Education*, 81, 109–128.
- Albrecht, S., & Marty, A. (2020).** Organizational factors for engagement and governance. *Public Management Review*, 22(4), 569–593.
- Altinyelken, H. K., & Verger, A. (2023).** Teachers' engagement in education governance reforms: Comparative insights. *Compare : A Journal of Comparative and International Education*, 53(1), 123-142.
- Banque Mondiale. (2017).** *Enseignement supérieur en Afrique : Repenser la gouvernance universitaire*. Washington DC.
- Banque Mondiale. (2020).** *Improving Higher Education Governance in Africa*. Washington DC.
- Barney, J. (1991).** Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M., & Joustra, I. (2007).** Multiple organizational identification levels and the impact on employees' behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173-190.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006).** *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bayard, O., & Nebenhaus, G. (1996).** *Le dirigeant de PME et son profil*. Éditions d'Organisation.
- Benkhoff, B. (1997).** Disentangling organizational commitment. *Personnel Review*, 26(1/2), 114-131.
- Blau, G., & Boal, K. B. (1987).** Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004).** Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910.
- Briceno-Garmendia, C., & Foster, V. (2007).** *More than the sum of its parts: Increasing investment effectiveness in energy and transport*. The World Bank.

- Broucker, B., & De Wit, K. (2019).** New public management in higher education: A comparative analysis. *Public Management Review*, 21(1), 1–13.
- Cailler, M. (2016).** La gouvernance universitaire et l'engagement affectif du personnel académique. *Revue Française de Gestion*, 42(260), 145–162.
- Carricano, M., & Poujol, F. (2008).** *Analyse de données avec SPSS*. Pearson Education.
- Chapellier, P. (1997).** *Comptabilité et information stratégique*. Vuibert.
- Charef, M., & Figuigui, S. (2023).** L'engagement du dirigeant et la performance des universités publiques. *Management et Avenir*, 132(2), 55–72.
- Churchill, G. A. (1979).** A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.
- Cohen, A. (2003).** Multiple commitments in the workplace: An integrative approach. *Psychology Press*.
- Collignon, R. (2000).** *Le dirigeant et ses compétences émotionnelles*. ESF éditeur.
- De Boer, H., Enders, J., & Schimank, U. (2017).** On the way towards new public management? *Higher Education*, 41(2), 155–172.
- Denef, J. F., & Mvé-Ondo, B. (2016).** Gouvernance universitaire et transformations managériales. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 82(3), 481–498.
- Djohossou, A. R., & Worou, C. (2022).** Engagement organisationnel et gouvernance publique. *Revue Africaine de Management*, 12(2), 61–83.
- Fairchild, A. J., & McQuillin, S. D. (2010).** Evaluating mediation and moderation effects in school psychology. *Journal of School Psychology*, 48(1), 53–84.
- Filion, L. J. (2001).** *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*. Revue Internationale P.M.E.
- Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A., & Meurs, J. A. (1997).** Organizational commitment and job satisfaction: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 211–218.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981).** Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- George, J. M., & Zhou, J. (2020).** When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 87–95.
- Grandclaude, B., & Nobre, H. (2013).** Le profil du dirigeant et la performance stratégique. *Revue Française de Gestion*, 39(234), 67–85.

- Guthrie, J., & Dumay, J. (2015).** New public management and university governance. *Financial Accountability & Management*, 31(3), 1–20.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998).** *Multivariate data analysis* (5th ed.). Prentice-Hall.
- Hameli, K., & Ordun, G. (2022).** L'auto-efficacité comme médiateur de l'engagement. *International Journal of Business Research*, 22(4), 37–54.
- Hayes, A. F. (2013).** *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York, NY: Guilford Press.
- Hejaji, H., & Fahssis, F. (2018).** Profil psychologique du dirigeant et performance. *Revue Marocaine de Gestion*, 3(1), 45–62.
- HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020).** La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19?, 66.
- Holmes, S., et al. (1991).** *Entrepreneurial traits and small business performance*. Small Business Journal.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001).** Relationship of core self-evaluations traits. *Personnel Psychology*, 54(1), 71–96.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009).** The bright and dark sides of leader traits. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875.
- Julien, P. A., & Marchesnay, M. (1996).** *L'entrepreneuriat*. Economica.
- Kats, D., & Lapied, A. (2002).** *Gouvernance et performance*. Presses Universitaires.
- Khelif, A., et al. (2013).** Gouvernance et système universitaire. *Revue de l'Innovation dans le secteur public*, 5(1), 33–48.
- Kouamé, C., & Dembélé, M. (2021).** Gouvernance participative et engagement du personnel académique. *Revue Ivoirienne des Sciences Sociales*, 9(1), 77–95.
- Koné Dohona, M. (2023).** La gouvernance des universités publiques en Côte d'Ivoire. *Revue Africaine de Politique Publique*, 11, 35–52.
- Loke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1991).** Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48–60.
- Lolo, M. (2019).** La gouvernance des universités africaines. *Revue des Sciences de l'Éducation*, 45(2), 231–245.
- Marchesnay, M. (1990, 1993).** *Stratégie et dirigeants de PME*. Revue Française de Gestion.
- Materu, P. (2019).** *Higher Education Quality Assurance in Sub-Saharan Africa*. World Bank.

- Mbangala, B. (2007).** Gouvernance et performance organisationnelle. *Revue Africaine de Management*, 7(2), 44–59.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991).** A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (2002).** Commitment to organizations and occupations. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 538–550.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010).** Employee commitment and well-being: A critical review. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997).** When employees feel betrayed. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.
- Nabaho, L., Aguti, J. N., & Oonyu, J. (2022).** Fostering staff engagement in public universities. *Higher Education Policy*, 35(2), 227–248.
- Ndjambou, P., & Sassine, Y. (2014).** Profil psychologique du leader et engagement. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 64(4), 217–226.
- Nunnally, J. C. (1978).** *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- OCDE. (2008, 2019).** *Gouvernance dans l'enseignement supérieur : Tendances et bonnes pratiques*. Paris : OCDE.
- Olsen, J. P. (2007).** The institutional dynamics of the European university. *Higher Education Management and Policy*, 19(1), 1–15.
- Oplatka, I. (2020).** Teachers' organizational commitment and education reform. *International Journal of Educational Research*, 99, 101501.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976).** Organizational commitment and managerial turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87–98.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007).** Addressing moderated mediation hypotheses. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185–227.
- Reix, R. (1981).** *Systèmes d'information et management*. Vuibert.
- Rousseau, D. M. (1995).** *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2002).** *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et applications en gestion*. Paris : Economica.
- Sawadogo, H., & Niane, S. (2022).** Leadership transformationnel et gouvernance universitaire. *Revue Africaine des Sciences Sociales*, 8(2), 113–130.

- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994).** The psychological contract as an explanatory framework. *Trends in Organizational Behavior*, 1, 91–109.
- Solinger, O. N., Van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008).** Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1992).** On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43–62.
- Toma, S., Villa, G., & Guglielmetti, C. (2021).** Participatory governance and performance. *Higher Education Quarterly*, 75(2), 231–247.
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2018).** Identity and the extra mile. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 628–637.
- Van Wart, M. (2011).** Dynamics of leadership in public service. *M. E. Sharpe*.
- Vandenberghe, C. (2009).** Organizational commitment and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 204–215.
- Yukl, G. (2013).** *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Yufei, A. (2013).** Globalization, workforce flexibility and human capital. *Journal of Global Economics*, 1(1), 1–10.
- Zerzri, F. (2013).** *Engagement organisationnel et valeurs partagées : une étude exploratoire dans le secteur public tunisien*. Mémoire de Master.