



INSTITUT PEDAGOGIQUE NATIONAL  
DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET PROFESSIONNEL

REVUE INTERNATIONALE DES SCIENCES  
ET TECHNOLOGIES DE L'EDUCATION



Décembre 2020 N° 014



INSTITUT PEDAGOGIQUE NATIONAL  
DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET  
PROFESSIONNEL

---

CENTRE DE RECHERCHE ET DE PRODUCTION

---

**REVUE INTERNATIONALE DES SCIENCES  
ET TECHNOLOGIES DE L'EDUCATION**

---

Directeur de Publication ..... : Dr BERTE Zakaria, IPNETP

Secrétaire de Publication ..... : Dr KONE Koko Siaka, IPNETP

Directeur Scientifique ..... : Pr Kanvally FADIGA, ENS

*Membres du comité scientifique*

Pr BAHA Bi YOUZAN D. .... : Université de Cocody Abidjan

Pr KOUADIO Bénié Marcel ..... : Université de Cocody Abidjan

Pr SANGARE Moustapha Karam..... : INPHB, Yamoussoukro

Pr GBONGUE Jean-Baptiste ..... : IPNETP, Abidjan

Dr BERTE Zakaria ..... : IPNETP, Abidjan



## TABLE DES MATIERES

<b>I - Editorial</b>	
Zakaria BERTE .....	7
<b>II - La construction des rapports sociaux de genre dans les manuels scolaires du primaire</b>	
Tra Lou.....	9
<b>III - L'ÉCRITURE DE L'ÉROTISME DANS « Dans l'antre du loup et Opération Fournaise » de Régina YAOU</b>	
YAO Djeth Luc-Arsène - Département de Lettres Modernes Université Peleforo Gon Coulibaly, Korhogo (Côte d'Ivoire).....	37
<b>IV - Africanité, africanismes et modèles littéraires africains dans douceurs du bercaïl d'aminata sow fall</b>	
KOUADIO Kouakou Daniel - Lettres modernes - Université Peleforo Gon Coulibaly (Korhogo, Côte d'Ivoire) .....	59
<b>V - Genre et motivations à l'usage d'internet Chez les adolescents en Côte d'Ivoire</b>	
Gbomené Hervé ZOKOU <sup>1</sup> , N'GUESSAN Kodjo Rodrigue <sup>2</sup> et NINDJIN Malan Alain Michel Aka <sup>3</sup> .....	81
<b>VI - Influence du leadership transformationnel des dirigeants Sur l'implication affective du personnel dans un contexte de démarche qualité : cas du Trésor public de Côte d'Ivoire</b>	
SEHI Bi Tra Jamal, Université Félix Houphouët-Boigny Abidjan-Cocody ; Laboratoire d'Études et de Recherches Interdisciplinaires en Sciences Sociales (LERISS) RABET Zéhi Augustin, Université Alassane Ouattara de Bouaké ; Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LA.R.G.E) .....	101
<b>VII - Déficit de travail décent des jeunes et Travail des enfants au Togo</b>	
KONE Koko Siaka, EHOUE Assi Blaise, Institut Pédagogique National de l'Enseignement Technique et Professionnel (IPNETP), Département des Formations Tertiaires .....	129

---

<sup>1</sup>ZOKOU Gbomené Hervé, Institut Pédagogique National de l'Enseignement Technique et Professionnel (IPNETP), Enseignant-Chercheur, Sociologie de l'Éducation, courriel : [nadrey.zok@gmail.com](mailto:nadrey.zok@gmail.com).

<sup>2</sup>N'GUESSAN Kodjo Rodrigue, Institut National Supérieur des Arts et l'Action Culturelle (INSAAC), Enseignant-chercheur, Sociologie Criminelle.

<sup>3</sup>NINDJIN Malan Alain Michel Aka, Institut Pédagogique National de l'Enseignement Technique et Professionnel (IPNETP), Informatique de Gestion, Formateur de Formateurs.

<b>VIII - Gouvernance locale et persistance de l'insalubrité dans la commune de Bingerville</b> OKOU Kouakou Norbert, <i>Enseignant-Chercheur à Université Félix Houphouët Boigny</i> YAPI Latto Ruphin, <i>Doctorant en Sociologie à Université Félix Houphouët Boigny</i> .....	149
<b>IX - John Locke, un assoiffé de tolérance religieuse</b> Konan Yao Olivier, <i>Docteur en philosophie politique et sociale</i> <i>Université Alassane Ouattara, Bouaké – Côte d'Ivoire</i> .....	175
<b>X - La régulation de la religion dans le village d'Akouai Santai, sous-préfecture de Bingerville (cote d'ivoire) : une réponse à la dynamique du système politique à l'échelle nationale</b> Thierry DAN <sup>4</sup> .....	201
<b>XI - Tolérance et équilibre social chez John Locke</b> N'gouan Koffi Hyanick Hermann <i>Docteur en philosophie politique et sociale - Université Alassane Ouattara</i> <i>Bouaké – Côte d'Ivoire</i> .....	223
<b>XII - Politique de cohésion sociale et reconstruction des liens sociaux dans le Guemon : cas des villages Niambly, Duekoué village, petit-Duekoué et Fengolo dans la sous-préfecture de Duekoué</b> GUE Matorma Rachelle,.....	265
<b>XIII - Perception du Centre d'Observation des Mineurs (COM) d'Abidjan par les mineurs incarcérés et persistance dans les actes antisociaux</b> NIAMKE Jean Louis <sup>5</sup> - Université Félix Houphouët-Boigny (Abidjan) ZEZE Marie-Thérèse Dahonnon <sup>6</sup> - Université Félix Houphouët-Boigny (Abidjan) .....	273

---

<sup>4</sup> Doctorant à l'institut d'Ethnosociologie à l'Université Félix Houphouët Boigny d'Abidjan, membre du Laboratoire de Sociologie Économique et d'Anthropologie des Appartenances Symboliques (LAASSE), dan\_thry@yahoo.fr.

<sup>5</sup> Maître-Assistant de Sociologie.

<sup>6</sup> Doctorante en Sociologie.



REVUE INTERNATIONALE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE L'EDUCATION

**INFLUENCE DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL  
DES DIRIGEANTS SUR L'IMPLICATION AFFECTIVE DU  
PERSONNEL DANS UN CONTEXTE DE DEMARCHE QUALITE :**  
*Cas du Trésor public de Côte d'Ivoire*

**SEHI Bi Tra Jamal**, Université Félix Houphouët-Boigny d'Abidjan-Cocody ;  
Laboratoire d'Études et de Recherches Interdisciplinaires en Sciences Sociales (LERISS)  
[bijamal@yahoo.fr](mailto:bijamal@yahoo.fr)

**RABET Zéhi Augustin**, Université Alassane Ouattara de Bouaké ;  
Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (L.A.R.G.E)  
[zrabet@yahoo.fr](mailto:zrabet@yahoo.fr)

**Résumé**

Ce qui fonde l'essence des services publics, c'est leur utilité socio-économique. Or, leurs rendements n'ont pas souvent été à la hauteur des attentes en raison de contraintes institutionnelles, organisationnelles et de gestion des ressources humaines. Dans un tel contexte, le leadership transformationnel apparaît comme une alternative crédible pour affronter ces pesanteurs et conduire au renouveau du service public et impliquer le personnel bien souvent démotivé. Pour mieux comprendre cette réalité, l'étude s'est focalisée sur le cas du Trésor Public de Côte d'Ivoire engagé en démarche qualité depuis 2001.

Cette recherche vise à analyser l'influence du leadership transformationnel des dirigeants sur l'implication affective du personnel dans un contexte de démarche qualité.

A partir d'une approche qualitative, des entretiens individuels et de groupe ont été réalisés. Sur la base d'une analyse thématique de contenu, l'étude révèle d'abord que l'influence idéalisée du leader conduit le personnel à s'identifier aux valeurs de l'organisation. Ensuite, lorsque le leader communique efficacement sa vision, il parvient à susciter l'engagement du personnel vers la réalisation des objectifs de l'organisation. Et enfin, sa vision et ses qualités humaines conduisent le personnel à s'attacher à lui, à le suivre et à faire les efforts nécessaires de manière désintéressée pour obtenir les résultats attendus.

**Mots clés :** démarche qualité, implication affective, leadership transformationnel, organisation

## **Abstract**

The essence of public services is their socio-economic usefulness. However, their performance is not often up to peoples' expectations because of institutional, organisational, and human resources management constraints. In such a context, transformational leadership appears as a credible alternative in facing those burdens, bringing about a renewal of public service and involving civil servants who are often demotivated. In order to better understand that reality, our study focuses on the case of The Public Treasury of Côte d'Ivoire which has been involved in a quality approach since 2001. This study aims to analyse the influence of the managers' transformational leadership on the affective involvement of the personnel in a quality approach context.

Following a qualitative approach, individual and group interviews were conducted. Based on a thematic analysis of the content, this study first reveals that an idealised influence of the leader leads the staff to identify themselves to the values of the organisation. Moreover, when he/she efficiently conveys his/her vision, he/she succeeds in earning the staff's commitment to the objectives of the organisation. At last, his/her vision and human qualities lead the staff to stick to him/her, follow him/her and make the effort required to reach the results expected in a selflessly way.

**Keywords** : quality approach, affective involvement, transformational leadership, organisation.

## INTRODUCTION

En Côte d'Ivoire, les entreprises privées furent les premières à s'engager en démarche qualité, vers la fin des années 90. La décennie suivante, les administrations publiques leur emboîtent le pas. Dans cette dynamique, les concepts de leadership et d'implication du personnel occupent une place de choix.

En effet, le concept de leadership est entendu aussi bien comme un ensemble de traits de personnalité (Stogdill, 1948 ; Bono et Judge, 2004), un ensemble de comportements et d'attitudes (Blake & Mouton, 1964), un ensemble de facteurs situationnels (Blanchard et Hersey, 1996) que de relations leader-subalterne (Graen & Uhl-Bien, 1995). Cette dernière acception souligne trois types de leadership. Il y a d'abord, le leadership transformationnel dont l'un des éléments fondateurs est que le leader parvient à obtenir une performance au-delà des espérances de la part des subordonnés (Bass, 1985). Ensuite, il y a le leadership relationnel qui se fonde sur les capacités d'écoute et les qualités humaines du leader au sein d'une organisation. Et enfin, le leadership transactionnel caractérisé par un contrat d'engagement entre le leader et tous ceux qui s'inscrivent dans des relations hiérarchiques de subordination dans l'atteinte des objectifs préalablement définis.

Au sein des organisations, la structure des relations qui se dégage montre qu'il existe une corrélation entre le leadership et le comportement ou l'implication des employés qui, dans un sens large, se réfère au lien que l'individu entretient avec son travail (Thevenet, 2002). Génériquement, au sein des organisations, on s'aperçoit que ce processus débouche sur trois modes d'implication des acteurs qui y sont engagés : l'implication calculée, l'implication normative et l'implication affective (Meyer et Allen, 1991).

En s'engageant dans la démarche qualité, le Trésor public en tant que démembré de l'administration publique remet au goût du jour plusieurs idées ou représentations, à savoir :

- les dysfonctionnements bureaucratiques caractérisés par des lourdeurs administratives ;
- la dépréciation accrue de la qualité des services publics et le mécontentement des usagers ;
- l'insuffisance de moyens de fonctionnement ;
- le fonctionnariat du personnel et l'absence de motivation, etc.

A ces éléments, il convient d'évoquer également les contraintes institutionnelles et réglementaires auxquelles sont soumis les acteurs susceptibles d'incarner un leadership transformationnel dans ce compartiment de l'administration publique.

En effet, le personnel de cette administration est sous le couvert du statut de fonctionnaire. Bien que bénéficiant de la sécurité de l'emploi et d'un traitement salarial qui va avec, l'agent du trésor est astreint à une position de subordination au supérieur hiérarchique. Plus fondamentalement, son statut de subordonné ne lui confère pas le droit de s'opposer à la décision de son supérieur parce que la compétence attribuée au chef, ne l'est pas dans son propre intérêt, mais dans celui l'intérêt général. Autrement dit, il pèse sur l'agent du trésor comme sur tous les autres fonctionnaires une obligation d'obéissance hiérarchique qu'il ne peut en aucun cas enfreindre. Mais également, dans l'administration publique, le souci de conformité aux lois, aux règlements, aux procédures, le respect de la déontologie de la Fonction Publique constitue le socle de la cohérence de l'action administrative.

Un tel environnement dans lequel évoluent les supérieurs hiérarchiques du trésor public ne leur laisse pas suffisamment de possibilités afin de déployer leur potentiel de leadership et surtout améliorer la qualité du service. Ce qui maintient toujours « *l'image traditionnelle de l'action publique est souvent contraire à une image de qualité* » (Bartoli, 2009 : 113).

Et pourtant, le service public de qualité est un droit pour le citoyen et un devoir pour l'administration publique. Cet état de fait qui semble

incontestable, révèle la légitimité de la démarche qualité dans la sphère publique. Cette légitimité impose des aptitudes particulières aux dirigeants et au personnel de ces administrations, notamment les administrations financières publiques, vu la spécificité de leurs missions et leur utilité socio-économique incontournable. Bien plus, la démarche qualité dans le fonctionnement du Trésor public impose également la recherche de solutions innovantes au plan managérial, organisationnel et dans la gestion des relations avec le personnel pour mieux faire face à la complexité du contexte actuel avec des usagers plus exigeants dotés, en contexte numérique, de moyens de pression de plus en plus importants qu'auparavant.

Or, les pratiques de gestion des ressources humaines visent l'implication affective du personnel comme un objectif idéal. Aussi convient-il de souligner qu'au trésor public, le personnel est par principe au service de l'intérêt général. Dès lors, l'implication affective devrait donner un sens au sacerdoce que constitue « *travailler pour l'intérêt général* » à travers le leadership transformationnel afin d'impliquer l'essentiel du personnel dans toute démarche de gestion du changement dans laquelle s'inscrit la démarche qualité.

Dans une telle dynamique, certaines interrogations méritent d'être soulevées : comment le leadership transformationnel des dirigeants du trésor public ivoirien conduit-il à l'implication affective du personnel dans un contexte de démarche qualité ? Quelles sont les valeurs incarnées par le leader auxquelles le personnel adhère de manière volontaire et qui impulsent une culture qualité dans son comportement au travail dans ce fleuron de l'économie ivoirienne ? Quelles sont les stratégies mises en place par le dirigeant transformationnel pour amener le personnel à épouser sa cause et à adhérer aux objectifs-qualité du Trésor public ivoirien ? Quelle est la structure de rapport que le leader transformationnel établit-il avec ses collaborateurs de sorte à cultiver leur d'attachement affectif au service de compartiment de l'administration publique ivoirienne ?

Pour répondre à ces différentes questions, un objectif général et trois objectifs spécifiques ont été formulés. A ce titre, l'objectif général de cette étude est d'analyser le développement de l'implication affective du personnel

dans un contexte de démarche qualité, à partir de cas de leadership transformationnel identifiés au sein des services du Trésor public ivoirien.

Au niveau opérationnel, il s'agit, d'abord, d'identifier les valeurs incarnées par le leader transformationnel auxquelles le personnel adhère de manière volontaire et qui impulsent une culture qualité dans son comportement au sein de cette structure organisationnelle ; ensuite, de mettre en exergue les stratégies déployées par ce leader transformationnel pour amener le personnel à épouser sa cause et à adhérer aux objectifs qualité du Trésor public ivoirien ; et enfin, de définir la structure des rapports que le leader transformationnel établit avec ses collaborateurs de sorte à cultiver leur attachement affectif au travail.

## **II - PRECAUTIONS METHODOLOGIQUES**

### **2-1- Sites de l'enquête**

Dans le cadre de cette étude, des services de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique ou appelé communément le Trésor Public de Côte d'Ivoire situés à Abidjan au Plateau ont été privilégiés. En effet, c'est cette administration centrale qui élabore le plan directeur des missions de mobilisation des ressources, de règlement des dépenses, de gestion de la trésorerie, de tenue de la comptabilité, de reddition des comptes et de régulation du secteur financier en Côte d'Ivoire pour être exécutée par tous ses démembrements sur l'ensemble du territoire.

### **2-2- Population d'enquête**

La population cible de cette étude est constituée de membres de la Direction Générale, de membres du Comité de Direction et d'agents en service au moment de l'enquête. Ces personnes ont été interviewées, du 10 septembre au 9 octobre 2019, à leurs services.

### **2-3- Echantillon de l'étude**

Ayant privilégié l'approche qualitative, cette étude a mis en avant la technique de boule de neige pour identifier aussi bien les dirigeants que leurs collaborateurs. Toutefois, les personnes désignées n'étaient retenues qu'après avoir donné leur consentement libre avant de faire l'objet d'enquête. Dès lors,

au niveau des responsables hiérarchiques, sept (7) acteurs-cibles ont été choisis en observant trois principaux critères :

- le positionnement hiérarchique et l'expérience cumulée ;
- la réputation ;
- l'importance des services en rapport avec le nombre d'agents qui y sont en activité.

Au niveau périphérique, trois critères de choix ont également été observés afin de détecter des agents disponibles et utiles à cette étude. Le premier critère est que l'agent doit accepter volontairement et spontanément de prendre part à la présente étude. Deuxièmement, l'agent doit appartenir à un service sous la responsabilité d'un dirigeant interviewé, qu'il soit ancien ou nouveau collaborateur de ce dernier. Et enfin, il doit en donner les preuves.

## **2-3- Collecte et méthodes de traitement des données**

### **3-1- Collecte de données**

Deux techniques de recueil de données ont été utilisées : des entretiens et l'observation.

S'agissant des entretiens, ils sont composés d'entretiens semi-directifs de type approfondi avec des chefs de service, d'une part et des entretiens de groupe avec les collaborateurs de ces supérieurs hiérarchiques.

Ces différents échanges, sur la base du vécu de chaque enquêté, ont permis de cerner les contours du leadership transformationnel et l'implication affective tous en dégageant les principaux enjeux au sein de ce service public de référence.

Les temps d'entretien ont été également mis à profit pour faire des observations directes au niveau des comportements et des attitudes des personnes interviewées dans leur environnement professionnel. En effet, « *l'exercice d'observation directe [...] revient essentiellement, pour le chercheur, à croquer sur le vif un fait, un événement, des actions et leurs circonstances [...] et à ne pas intervenir dans la situation* » (Rompré, 2000 :

69 cité par Charlier et Campenhoudt, 2014 : 37). Cette attitude volontairement passive nous a permis de valider et parfois d'invalider certaines informations recueillies auprès des interlocuteurs.

### **3-2-Méthodes de traitement des données**

Les différents entretiens ont fait l'objet d'enregistrements au moyen d'un dictaphone. La transcription qui s'en est suivie a été faite de façon ciblée.

En effet, pour avoir choisi de faire l'analyse thématique de contenu afin de « *comparer le contenu des réponses thème par thème* » (Charlier et Campenhoudt, 2014 : 109). Dans cette perspective, la transcription que cela impose ne s'est pas faite de manière intégrale. Ce choix est lié au fait qu'« *en écoutant et réécoutant attentivement le récit, le chercheur fait la synthèse des réponses thème par thème et en retire des extraits significatifs. Une proposition intermédiaire, sans doute la plus pertinente, est de retranscrire intégralement les entretiens qui semblent les plus intéressants et de synthétiser thème par thème ceux qui le sont moins ou qui sont redondants par rapport aux premiers entretiens en ayant pris soin d'en rapporter le contenu à ces derniers et en écrivant in extenso les extraits significatifs* » (Beaud et Weber, 1998 cité par Charlier et Campenhoudt, 2014 : 109).

L'observance de ces différentes recommandations nous a permis de retranscrire intégralement certains discours qui rendent compte du processus de leadership transformationnel des dirigeants et de ses effets sur l'implication affective du personnel. Toutefois, les transcriptions non intégrales sont formulées sous la forme de synthèse au regard du caractère significatif ou du sens du discours, surtout suivant les centres d'intérêt de la recherche.

### **1-5- Perspectives théoriques**

Deux approches théoriques ont été mobilisées dans le cadre de cette étude. Il s'agit de la théorie de l'engagement organisationnel affectif, dérivée de la théorie de l'autodétermination et la théorie de l'échange social.

En effet, la théorie de l'engagement organisationnel affectif se fonde sur deux principes fondateurs. Le premier principe postule qu'il existe une implication attitudinale portée sur le processus par lequel les gens envisagent

leur relation avec l'organisation. Le second principe souligne que dans cette dynamique, il se dégage une implication comportementale qui s'intéresse au processus par lequel les individus deviennent "enfermés" dans une organisation (Porter et al., 1974 ; Mowday, et al., 1982). On en déduit que cette forme d'implication, caractéristique d'un contrat d'adhésion volontaire, dans le cadre de cette étude permet de voir comment la nature des buts et des valeurs de l'organisation peuvent séduire le personnel de sorte à susciter en lui un sentiment d'appartenance à l'organisation et à potentialiser leurs efforts au travail.

La théorie de l'échange social qui prolonge celle que nous venons d'évoquer implique une réciprocité reposant subséquentement sur trois principes fondamentaux que sont l'investissement dans la relation (le prêt, la formation ou l'augmentation de salaire, le conseil au soutien, etc.), la confiance et l'engagement mutuel entre les partenaires afin de rendre possible cette « obligation implicite de rendre. Cette théorie permet ainsi de relever que les parties à l'échange sont respectivement le leader transformationnel et ses collaborateurs dont il vise à obtenir l'implication affective par sa vision et les moyens qui l'accompagnent.

## **II - RÉSULTATS**

Nous avons pu effectuer sept (7) entretiens individuels les dirigeants et cinq (5) entretiens de groupe avec leurs collaborateurs dans trois différents services, les autres services n'ayant pas donné une suite favorable à notre requête.

Après avoir attribué des codes aux différents informateurs, nous avons regroupé dans différents tableaux certaines de leurs caractéristiques des enquêtés.

**2-1 – Caractéristiques des enquêtés****2-1-1- Tableau 1 : Récapitulatif des données caractérisant les dirigeants interviewés**

Code d'identification des dirigeants interviewés	Caractéristiques
RX1	-a été successivement Chargé d'Etudes, Agent Comptable, Fondé de Pouvoirs, Comptable Supérieur, Comptable Général, et occupe actuellement une position importante -a développé une vision du service publique de référence
RX2	-a été successivement Chargé d'Etudes, Agent Comptable, Fondé de Pouvoirs, Comptable Supérieur, Comptable Général, occupe actuellement une position importante -a initié la certification d'un poste comptable -a remporté des Prix d'Excellence avec 2 services différents en 3 éditions successives -a initié des mécanismes gestion transparente et équitable des paiements et de gestion des files d'attente
RX3	-a été successivement Chargé d'Etudes, Agent Comptable, Payeur à l'Etranger, Comptable Supérieur, Comptable Général, occupe actuellement une position importante
RX4	-a été successivement Chargé d'Etudes, Agent Comptable, -membre non permanent de l'Observatoire de l'Ethique et de la Déontologie du Trésor Public -membre du Comité de Coordination d'évaluation des services et du Prix d'excellence

Code d'identification des dirigeants interviewés	Caractéristiques
RX5	-a été successivement Chargé d'Etudes, responsable de la formation, Inspecteur Vérificateur Principal, -membre non permanent de l'Observatoire de l'Ethique et de la Déontologie du Trésor Public -membre du Comité de Coordination d'évaluation des services et du Prix d'excellence -joue un rôle majeur dans le projet de certification
RX6	-a successivement été agent, Chargé d'Etudes, Fondé de Pouvoirs, Sous-Directeur, Comptable Supérieur, -joue un rôle important dans la mobilisation des ressources
RX7	-a été successivement chargé de vérification, Chargé de la Formation et des Stages, Agent Comptable, Inspecteur Vérificateur, Inspecteur Vérificateur Principal, a occupé d'autres fonctions très importantes -a joué un rôle important dans deux Cabinets ministériels

*Source : Données de terrain, septembre 2019*

Après un examen minutieux de ces données et en faisant la comparaison du profil de ces dirigeants, il nous a paru nécessaire de poursuivre l'enquête avec le dirigeant RX2 qui a tous les traits d'un leader capable d'incarner un leadership transformationnel et une implication affective des agents dans son environnement de travail.

**2-1-2- Tableau 1 : Récapitulatif des données caractérisant les agents du premier service interviewés**

Code d'identification des agents	Fonction	Ancienneté
A1S1	Chef de poste	3 ans
A2S1	Fondé de Pouvoirs	10 ans
A3S1	Chef de service	8 ans
A4S1	Chef de service	21 ans
A5S1	Agent	16 ans
A6S1	Agent	9 ans
A7S1	Agent	18 ans

*Source : Données de terrain, septembre-octobre 2019*

**2-1-3- Tableau 1 : Récapitulatif des données caractérisant les agents du second service interviewés**

Code d'identification des agents	Fonction	Ancienneté
A1S2	Chef de service	18 ans
A2S2	Chef de service	10 ans
A3S2	Agent	20 ans
A4S2	Chef de service	14 ans
A5S2	Agent	18 ans
A6S2	Agent	20 ans
A7S2	Agent	8 ans
A8S2	Chef de service	36 ans
A9S2	Agent	37 ans
A10S2	Agent	10 ans
A11S2	Chef de service	19 ans

*Source : Données de terrain, septembre-octobre 2019*

**2-1-4- Tableau 1 : Récapitulatif des données caractérisant  
les agents du troisième service interviewés**

Code d'identification des agents	Fonction	Ancienneté
A1S3	Fondé de Pouvoirs	2 ans
A2S3	Agent	10 ans
A3S3	Chef de service	7 ans
A4S3	Agent	7 ans
A5S3	Agent	4 ans
A6S3	Fondé de Pouvoirs	4 ans
A7S3	Chef de service	4 ans
A8S3	Chef de service	4 ans
A9S3	Agent	7 ans

*Source : Données de terrain, septembre-octobre 2019*

Les données ainsi exposées concernent les caractéristiques des différents collaborateurs ayant appartenus à trois services gérés successivement par RX2. Les autres données sur les expériences que les collaborateurs nous ont livré n'ont pas pu être exploitées.

## **2-2- Formation de base et parcours professionnel de RX2**

### **2-2-1- Sa formation de base**

Il s'agit ici d'avoir un ensemble d'informations sur son cursus scolaire et sa formation de base. Voilà le résumé que le concerné en fait :

*« J'ai eu un Bac Economique et Social en France. Ensuite, j'ai fait une Maîtrise d'Economie Publique à l'Université d'Abidjan. J'ai fait un Master of Sciences de la Décision, Recherche opérationnelle obtenu aux Etats-Unis, à l'Illinois Institut of Technology. J'ai fait l'examen pour préparer le PHD que j'ai obtenu [...] J'ai fait l'ENA. J'ai été parmi les meilleurs ; alors j'ai eu la possibilité de choisir le Trésor. C'est un choix qui a une histoire...» (RX2, septembre 2019).*

Il ressort que RX2 a fait des études en économie depuis le secondaire jusqu'au Troisième Cycle universitaire. Et le choix de ce parcours de formation repose sur des motivations personnelles.

Mais son entrée à l'ENA a été motivée par une expérience particulière : « (...) C'est un choix qui a une histoire que je vais vous la raconter... » (RX2, septembre 2019).

La vie professionnelle va donner lieu à un engagement managérial axé sur un leadership transformationnel.

### **2-2-2- Parcours professionnel**

Dans cette rubrique, l'intérêt est porté sur le point de départ de la carrière professionnelle de l'interviewé. Il s'agit, en fonction des postes successifs occupés, de déterminer l'ancienneté au Trésor Public et les éléments qui jalonnent son expérience professionnelle. Là-dessus, voici ce qu'il dit :

*« J'ai été dès le départ Chargé d'Etudes auprès du DG. Mon DG a souhaité à l'époque que je fasse partie d'une équipe de la Cellule d'Etudes en 1997. Après, j'ai été Fondé de Pouvoirs (...) pendant 7 ans à l'époque (...). En même temps que j'étais Fondé de Pouvoirs, j'étais Agent Comptable (...). J'ai, par la suite, été Comptable Public au sein de certains EPN (...). Après, j'ai été chef de poste de 2005 à 2009, de 2009 à 2015, de 2015 à 2016 et au poste actuel, depuis 2016, je suis à ce poste » (Entretien avec RX2, septembre 2019).*

Le premier constat qui se dégage est que le parcours professionnel a été jalonné de promotions successives. RX2 a occupé des fonctions importantes depuis deux décennies environ. Être à ce niveau de responsabilité jusqu'à ce jour, est sans doute une marque de confiance de la hiérarchie. Cette constante dans son ascension professionnelle se fait malgré les changements de régimes politiques.

## **2-3- De vécu personnel à l'adoption d'une stratégie managériale innovante**

### **2-3-1- Fait déclencheur de son leadership transformationnel**

Pendant sa jeunesse, RX2 servait d'accompagnateur à sa mère chaque fin du mois pour l'aider à percevoir sa pension de retraite dans un service du Trésor Public. Cette étape va constituer un tournant décisif dans sa carrière professionnelle. Voilà comment il résume cette expérience :

*« Je vais vous raconter quelque chose qui va vous permettre de comprendre le contexte, l'esprit, qui sera pour vous le détonateur qui va vous permettre de comprendre les choses après. Vous savez, quand je suis revenu des Etats-Unis, j'ai cherché du travail sans succès (...). Après, je voulais repartir aux Etats-Unis, mais durant cette période qui a pris plusieurs années, ma mère qui était infirmière diplômée à la retraite, venait toucher sa pension à (...). Alors, j'accompagnais ma mère au Trésor pour prendre sa pension au Plateau à l'ancienne BCEAO. Nous nous levions très tôt le matin pour être au Plateau à 6h15 et être devant le portail du Trésor. Il fallait se lever tôt et tout ça, avec le problème d'insécurité. On ouvre les portes à 7h30 et on se bouscule (...). Il n'y a pas de place. Je vois ma mère âgée au milieu de ses camarades retraités, qui se bat pour avoir une place. Je vois les agents du Trésor qui prennent leur temps, qui assistent, qui regardent. Tout jeune, j'assiste impuissant à ce spectacle. Les agents du Trésor qui prennent tout leur temps, oubliant que beaucoup sont là depuis 5h du matin. Après, quand ils commencent à sortir, comme un masque, ils prennent d'abord leurs protégés. Je remarque qu'il y a d'autres qui sont obligés de glisser un billet dans le carnet de pension pour se faire payer. Et je vois ma mère au milieu du spectacle. C'est comme s'ils sont en train de martyrisés, de traumatiser ma mère. C'est comme si cela était naturel. C'est comme si vous voyez des violeurs en train de violer votre mère. J'en parle encore plus de 20 ans après. On part de là 2 à 3 h après. Ma mère qui a eu son argent, son dû comme*

*un trophée, après avoir usé de tout pour avoir son petit argent, on repart prendre le bus.*

*Il faut vivre pour croire ! Pendant que je cherchais du travail, un soir, ma mère m'appelle. Elle me dit, « tu as fait des études, tu as tes projets, tu veux partir aux Etats-Unis. Mais moi je te demande de présenter le concours de l'ENA (...) Quand je fais le concours, ça marche et à la fin de l'année, je choisis le Trésor ». (Entretien avec RX2, septembre 2019).*

Il s'agit là d'une expérience douloureuse, vécue par un candidat à l'embauche, et probablement porteur d'un avenir certain qui, paradoxalement, est en proie à une torture psychologique due aux conséquences des dysfonctionnements d'un service du Trésor public auxquels sa mère est régulièrement exposée, lors de la perception de sa pension de retraite.

D'ailleurs, lorsqu'il déclare, au sujet de la récurrence de ces dysfonctionnements, « *Je vois les agents du Trésor qui prennent leur temps, qui assistent, qui regardent... comme si cela était naturel* », cela lui semble donner l'impression que ces agents tirent du plaisir à imposer la souffrance aux usagers sans chercher à leur offrir une alternative rassurante et satisfaisante à leurs besoins et requêtes.

L'impuissance face à la frustration permanente va constituer le tournant décisif de sa vie professionnelle et de son style de management.

### **2-3-2- Du sentiment de frustration à l'autodétermination**

Par un coup de sort, le « *petit garçon impuissant* » va être désigné comme le donneur d'ordre à la tête d'un service du Trésor. Dès sa prise de service, il décide alors symboliquement de briser le mur de méfiance entre les agents du Trésor et les usagers de ces services :

*« Quand on me dit, va diriger maintenant un poste du Trésor ; lorsque j'arrive, que dès les premiers jours, j'ai un vécu, dès les premiers jours, quand je sors pour parler aux usagers/clients, quels que soient les usagers, qu'ils soient des étudiants,*

*des médecins, à plus forte raison des pensionnés, des personnes âgées, quand je me tiens devant eux pour leur dire je suis votre fils, je suis votre enfant, je fais partie des victimes. Aujourd'hui, l'un de ceux qui ont été victimes a l'occasion de changer le destin, de changer la façon de travailler. C'est un défi personnel, c'est un défi que le sort la divinité m'a confié. Je dois le relever.*

*Quand je parle, les clients pleurent, les vieux pleurent. Les femmes me disent bonne arrivée, vient nous téter. C'est leur propre enfant, l'enfant de celle qu'on a rejeté, celle qu'on a « violé » est maintenant le chef du « village ». Il a le choix entre reproduire la même chose ou corriger de manière définitive (...).*

*La première fois que je parle, les clients pleurent, ils ne croient pas, ils veulent me toucher. Je dis si ! Moi j'étais là où vous êtes, non pas en tant que bénéficiaire, mais accompagnateur d'un bénéficiaire des services du Trésor » (Entretien avec RX2, septembre 2019).*

L'ascension sociale évoquée ici est vécue comme une opportunité devant lui permettre de redorer le blason d'un service public comme le Trésor, une administration pourtant connue pour sa réputation à l'époque et paradoxalement décriée. Pour y parvenir, il utilise un discours mobilisateur. Il fait passer symboliquement les demandeurs du service du Trésor en face de lui à la position que sa mère occupait en son temps quand elle allait percevoir sa pension, dans un premier temps. Ensuite, il leur révèle que le témoin privilégié de cette maltraitance est bien lui qui est désormais le donneur d'ordre. Cette manière de caricaturer les relations entre les services du Trésor et sa clientèle à partir d'une histoire vécue par le premier responsable déclenche une thérapie de groupe, d'une part et crée la confiance là où un mur de méfiance s'était dressé, d'autre part. On assiste dès lors à un nouveau partenariat qui s'installe entre ce service du Trésor Public et sa clientèle.

#### **2-4- Stratégies déployées pour susciter l'adhésion volontaire des agents à sa vision et ses objectifs**

*« C'est le bien-être des usagers/clients, la qualité des prestations offertes aux usagers/clients, c'est ça qui est la finalité dans ce cas d'espèce, le bien-être à travers la qualité des prestations ou du service public ; parce que moi j'en fait une problématique, dès qu'on me nomme à la tête d'un service, j'ai une problématique dans ma tête, c'est-à-dire comment faire du service public un lieu d'excellence, où la qualité des prestations est supérieure à celle du privé et jusqu'à présent, cette problématique est dans mon esprit. Comment rendre les services publics plus performants, mieux que le secteur privé. Donc je pars du vécu initial pour aborder deux questions : la qualité des prestations offertes aux clients mais aussi la performance du service public lui-même, la performance de tous les métiers du service public (...).*

*Mais comment et qui anime le service ? Qui fournit les prestations ? Quand on dit service public, ce sont des hommes. Ce sont les hommes qui sont au cœur du système. Ce n'est pas le modèle, ce ne sont pas les procédures, ce n'est pas seulement l'organisation. Mais quand il y a tout cela, ce sont les hommes qui animent, qui peuvent rendre les services publics performants et de qualité, donc c'est sur les hommes qu'il faut agir d'abord.*

*Ce sont les hommes sur lesquels il faut se focaliser pour ne plus que, ce que j'ai vécu, se reproduise. Je me rends compte que c'est sur les hommes qu'il faut jouer quelle que soit la bonne organisation qu'on aura, ce qui n'est pas exclu, ce qui vient, mais ce sont les hommes-là, les animateurs qui vont mettre en œuvre les nouvelles méthodes de travail, la planification, l'organisation, tous les outils qu'on va concevoir seront mis en œuvre par les hommes.*

*Ma première cible, ce sont les hommes quand je viens aussi bien à (...), qu'à (...), ma première cible, ce sont les hommes, c'est transformer les hommes, c'est changer la mentalité des hommes,*

*c'est changer leur vision du travail, leur vision des clients et la vision qu'ils ont d'eux-mêmes, qu'ils ont du travail (...).*

*Comment travailler sur eux, voilà la question ? Parce que même si nous avons choisi une vengeance punitive, nous ne réglions pas notre problème (...).*

*Pour que ce que nous avons vécu ne se reproduise pas, il faut que les hommes soient changés, transformés, parce que ce sont les mêmes hommes-là qui vont fournir les prestations, qui vont aller prendre en charge les clients (...).*

*On a commencé par la vision ; partager la vision qui est un futur souhaité, qui est un idéal auquel tous adhèrent parce qu'ils en voient la pertinence et le caractère approprié, du coup ils épousent cette vision-là. Mais quand la vision est communiquée et ils se l'approprient (...) parce que vous la communiquez mais il faut qu'ils se l'approprient, il faut qu'ils en voient la nécessité.*

*Mais qu'est-ce qui vient après ? Là, je vais parler de déterminant. C'est là qu'on parle du leader. Le leader, ce n'est pas un chef, c'est celui qui inspire. Le leader, c'est le modèle, le leader, c'est celui en qui on a confiance, le leader, c'est celui qui incarne les valeurs, les idées que nous éprouvons tous, c'est lui qui est leader. Il peut être différent du chef. Le chef c'est celui qui dirige, à la limite il peut être imposé.*

*Le chef-là, lui il est désigné, il est là pour créer les conditions pour que l'organisme atteigne ses objectifs, c'est lui le chef, n'est-ce pas ? Il est désigné, il est là pour diriger... » (Entretien avec RX2, septembre 2019).*

Ce récit de RX2 relatif à ses stratégies mises en œuvre comporte trois dimensions. La première dimension se réfère sa conception qu'il fait de l'homme qu'il considère comme le facteur essentiel à tout changement aussi bien positif que négatif au sein d'une organisation. La seconde consiste pour leader à adopter une attitude pédagogique convenable afin de transmettre ses

objectifs à ses collaborateurs afin que ceux-ci se l'approprient. Et enfin, le leader doit lui-même épouser ses valeurs et les incorporer afin de constituer pour ses collaborateurs le modèle en qui ils placent toute leur confiance et cherche à séduire par leur engagement.

#### **2-4- Structure des rapports entre le leader transformatif et ses collaborateurs en vue de cultiver l'attachement affective au travail**

Avant de faire adhérer ses collaborateur à sa vision, RX2 n'hésite pas à raconter son histoire personnelle :

*« Mes collaborateurs, lorsque je leur raconte mon histoire, ils épousent déjà la vision. Je n'ai pas besoin d'aller prendre de nouveaux agents pour travailler. Les mêmes agents que je trouve là, quand ils voient que la vision, le rêve, le futur souhaité que je suis en train d'exposer effectivement correspondant à l'intérêt général et à leur intérêt, ils ne peuvent pas faire autrement. Naturellement, ils entrent dans ma vision, puisse que quand je viens, j'explique ce que j'ai vécu. Et j'ajoute voilà ce qu'on doit faire pour corriger. Aussitôt, il s'approprie la vision.*

*J'ai même dirigé là où ma mère a été humiliée. Vous n'avez pas vu que dans mon parcours, Dieu a fait que dix ans après, je reviens comme Trésorier Général, comme le grand Patron de là où ma mère a été humiliée » (Entretien avec RX2, septembre 2019).*

Dans les différents services sous sa responsabilité, y compris le service qui a été à la base de sa frustration, la volonté de partager sa vision avec tous les collaborateurs reste la même. En effet, le leader transformatif est caractérisé par une vision. Très souvent, c'est pendant les périodes qui précèdent l'accession à une position hiérarchique dominante que se forge et se féconde cette vision.

Certains collaborateurs lui emboîtent le pas en apportant leur témoignage en insistant sur l'adéquation entre ce qu'il dit et ses manières d'agir :

*« Quand le patron est arrivé, nous avions autour de 3000 pensionnaires et l'accueil, le service de pension ne comptait que 7 personnes en tout pour 3000 pensionnés. Imaginez tout ce que cela peut comporter !*

*Nous qui n'étions pas de ce service, on ne se sentait pas vraiment concernés, que ça mette 8h de temps, 10h de temps, on ne se sentait vraiment pas concerné. Et ça fonctionné comme ça jusqu'à l'arrivée du patron.*

*Quand il est arrivé, à l'approche des pensions, il nous a tous réunis et il a directement planté le décor en disant « imaginez que ce soit vos parents, vos oncles qui viennent, certains passent la nuit-là jusqu'au lendemain 18h. Ils ne sont toujours pas payés, qu'est-ce que vous ressentez par rapport à ça ? Je vous propose que nous fassions ceci, qu'est-ce vous en pensez ? Quand il nous a réorganisé, nous avons payé les pensionnés de 06h30 à 9h30, chose qui n'était jamais arrivée avant ». (Propos rapportés par A2S2, Octobre 2019).*

Ces propos montrent ingéniosité du leader autant que son intelligence à amener ses collaborateurs à y adhérer en agissant sur leur sensibilité. Dans une telle dynamique, l'adhésion à la vision du leader se fait librement et spontanément.

Mais cette dynamique de transformation des rapports de collaboration permettant de rendre efficace le service public sous l'impulsion de RX2 est également facilité par les valeurs écornées ce dernier :

*« Le patron est quelqu'un caractérisé par la simplicité, l'humilité. Il a surtout cette capacité d'amener quelqu'un à changer sans forcément lui faire directement des reproches » (Témoignage de A5S2, Octobre 2019).*

Un autre précise que « *Le chef a cette capacité d'écoute. Il cherche toujours à élever le niveau de motivation du personnel. Il demande l'avis des collaborateurs pour prendre certaines décisions. C'est quelqu'un de simple. Il a un langage simple. Il est caractérisé par l'humilité et le respect des horaires de travail (...)* » (Témoignage de A2S2, Octobre 2019).

Un autre collaborateur insiste particulièrement sur son éthique professionnelle en ces termes :

*« Une personnalité qui est venue prendre de l'argent, je tairai le nom certainement ; à l'époque, c'était vraiment une personnalité. C'était vers 16h - 17h. On a mis l'argent dans le carton, c'était de fortes sommes, on a mis dans le carton. J'étais en séance de travail avec le patron quand cette personnalité est revenue, et puis elle a sorti trois millions cinq cents mille F FCA. Nous on est sorti. On était au Secrétariat. Mais le patron n'a même pas tenu compte de son titre de personnalité, il lui a fait des remarques très dures ... Au Monsieur de se demander s'il est ivoirien et d'où il vient. On a vu que ce monsieur est parti déstabilisé. »* (Témoignage de A2S1, Octobre 2019)

Il ressort de ce témoignage, que l'exemplarité du leader ne peut pas s'imposer sans que ce dernier sans rassurer sur son strict respect de la déontologie mais également sans rassurer sur sa probité morale surtout dans les Régies financières.

Ces valeurs ont transformé des agents. Ils viennent désormais à l'heure, ils font preuve d'engagement altruiste comme leur chef. Ce qui a valu à ces postes, le prix de meilleur service sur trois éditions successives.

## **DISCUSSION**

Bien des spécialistes du leadership transformationnel soulignent que le système organisationnel est le vrai problème et que dans un tel contexte le rôle du leader est de transformer positivement ce système défaillant (Burns, 1987 ; 2013).

Cette mauvaise réputation des services publics et notamment du Trésor public ivoirien pendant bien longtemps et à différents endroits confirme cette vision. Les transformations innovantes à partir du leadership transformationnel insuffler par RX2 malgré ses expériences personnelles rejoignent également ce Burns évoque plus haut. Mais comme le souligne Bass (1985), le leader doit incarner le modèle des valeurs qu'il entend partager au sein de son organisation. Autrement dit, il doit avoir une cohérence entre ce qu'il dit et ce qu'il fait. Ce qui rejoint parfaitement l'expérience de RX2 telle que relatée plus haut.

Cet engagement altruiste du leader représenté ici par RX2 amène également à percevoir le lieu de travail comme un lieu de production de sociabilité doublée d'une volonté de servir fait disparaître le côté labeur du travail. Cet état de fait est confirmé par Warren Bennis et Burt Nanus qui soulignent que : « ... *par la mobilisation, les travailleurs semblent tellement plongés dans leur « travail-jeu » qu'ils en oublient leurs besoins fondamentaux pendant de longues périodes... en conséquence, la mobilisation améliore non seulement la qualité de la vie professionnelle, mais de la vie tout court* ». (Warren Bennis et Burt Nanus, 1985 : 73).

Mais en retour, les agents le rendent bien à RX2 en acceptant volontairement, par loyauté et par solidarité de servir avec dévotion, une manière pour eux de traduire dans les actes ce que le leader est à leurs yeux. Cette capacité du leader à transformer positivement les hommes est résumée par Blanchard et Miller dans cette formule quand ils précisent qu'être « *leadership consiste à prendre les personnes là où elles sont et de les conduire ailleurs* » (Blanchard et Miller, 2005 : 43).

Cette dynamique transformationnelle interpersonnelle donne en définitive une nouvelle configuration à l'institution qui en réalité n'est autre qu'une architecture sociale qui permet au leader de laisser des traces, ses marques comme RX2 dans les services du Trésor public ivoirien. Cela rejoint ce que Warren Bennis, Burt Nanus donne comme caractéristique de cette dynamique : « *d'abord, l'architecture sociale se présente comme une interprétation partagée des événements qui surviennent dans l'organisation de sorte que ses membres sachent quel est le comportement qu'on attend d'eux. Ensuite, elle suscite une adhésion à la philosophie et aux valeurs*

*fondamentales de l'organisation, c'est-à-dire à la vision perçue par le personnel comme l'objectif pour lequel travailler et se battre. Enfin, l'architecture sociale d'une organisation est une sorte de mécanisme de contrôle, qui sanctionne ou qui proscrie un certain type de comportement ... Cette architecture sociale repose sur la pertinence de la vision du leader, la manière dont il mobilise son personnel autour de cette vision, et la manière dont il l'institutionnalise » (Warren Bennis, Burt Nanus, 1985 : 96 - 100).*

L'institutionnalisation apparaît ainsi comme un héritage organisationnel, comportemental transmis de génération en génération à partir des acquis de l'excellence opérationnelle.

## CONCLUSION

Au terme de cette étude, il convient de retenir que les services publics et notamment le Trésor public ivoirien en acceptant de s'inscrire dans la démarche qualité offre également l'opportunité à certain leader d'insuffler une dynamique transformationnelle au sein de cette structure organisationnelle. C'est le cas RX2.

En suivant les expériences de ce leader, on constate que le leader n'est pas celui qui agit parce qu'il est devenu chef. C'est surtout celui qui, même après des expériences douloureuses, construit une vision originale en vue d'apporter des réponses adaptées et durables pour une transformation organisationnelle positive. RX2 en est une parfaite illustration. Sa vision était déjà construite avant même d'être chef. C'est sa volonté de trouver des solutions, d'opérer une transformation en profondeur en faisant corps avec les valeurs promues par l'organisation qu'il dirige tout en œuvrant avec souplesse et fermeté pour amener ses collaborateurs à s'impliquer davantage dans ce processus de transformation organisationnelle. Autrement dit, les différentes stratégies innovantes que mobilise RX2 dans ce sens et les réponses favorables de ses collaborateurs, anciens et comme nouveaux, confirment les postures théoriques mobilisées plus haut pour rendre compte du leadership transformationnel et de l'implication affective y liée.

## BIBLIOGRAPHIE

- Annie BARTOLI (2009), *Management dans les organisations publiques*, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition.
- Avolio, B.J. et Bass B.M. (1995) « Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-framework for examining the diffusion of transformational leadership », *Leadership Quarterly*, 6, p. 188-218.
- Chen, G., Kirkman, B., Kanfer, R., Allen, D. et Rosen, B. (2007). «A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams. » *Journal of Applied Psychology*, 92, 2, 331-346.
- Chloé Fortin-Bergeron, Olivier Doucet et Marc-Antonin Hennebert, 2013, « Leadership transformationnel comme source d'engagement syndical : le rôle modérateur de la justice », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 68, n° 3, p. 409-430.
- Cropanzano, R., et Mitchell, M. S. (2005). « Social exchange theory: An interdisciplinary review». *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Daniel Belet, « Le « servant leadership » : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management », *Gestion*, 2000 2013/1 (Volume 30), p. 15-33
- Daniel Lozeau, « L'effondrement tranquille de la gestion de la qualité : résultats d'une étude réalisée dans douze hôpitaux publics du Québec », *Revue transdisciplinaire en santé*, Vol. 3, n°2, pp 187-208.
- Daniel Maltais et al., « Le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l'administration publique », *Revue française d'administration publique* 2007/3 (n°123), p. 423-441
- Dassa Sami, Maillard Dominique, « Exigences de qualité et nouvelles formes d'aliénation », *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 115, décembre 1996. Les nouvelles formes de domination dans le travail, pp. 27-37.
- Davide Christian Orazi et al., « Le leadership du secteur public : nouvelles perspectives pour la recherche et la pratique », *Revue Internationale des Sciences Administratives* 2013/3 (Vol. 79), p. 521-541
- Delisle (Stéphane), Rinfret (Natalie), « L'étude du leadership dans le secteur public : état de la situation », *Chaire La Capitale en Leadership dans le secteur public*, École nationale d'administration publique, Québec, 2006.
- Detchessahar M., « L'avènement de l'entreprise communicationnelle ? Outils, problèmes et politique d'accompagnement », janvier-février-mars, *Revue Française de Gestion*, 2003.

- George, J. M. (2000) « Emotions and leadership: The role of emotional intelligence, *Human Relations* », 53, p.1027-1055
- George, J. M. et Brief, A. P. (1992) « Feeling good-doing good: a conceptual analysis of mood at work-organizational spontaneity relationship », *Psychological Bulletin*, 112, p. 310–329.
- Henry Mintzberg (2013), *Manager, L'essentiel*, Vuibert.
- Hermel P., *Le Management participatif – Sens, réalité, actions*, Editions d'Organisation, 1988
- Howell J. M. et Avolio B. J. (1993) « Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance », *Journal of Applied Psychology*, 78, p. 891-902
- James R. Evans (1996), « Leading practices for achieving quality and high performance, Benchmarking for Quality Management & Technology », Vol. 3 Issue: 4, pp.43-58.
- Jean-Emile Charlier et Luc Van Campenhoudt (2014), *4 méthodes de recherche en sciences sociales, Cas pratiques pour l'Afrique francophone et le Maghreb*, Dunod,
- Jiju Antony (2014), « Reflective practice, The ten commandments of quality : performance perspective », *International Journal of Productivity and Performance Management*,
- Judge t. a. et piccolo r. F. (2004), « Transformational and transactional leadership: A Metaanalytic test of their relative validity », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, 5, p. 755-768
- Judge T.A, Erez A. et Thorensen C.J. (2000), « Why negative affectivity (and self-deception) should be included in job stress research: bathing the baby with the bath water », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, p. 101 – 111
- Larsen, R. J. et Ketelaar T. (1991), « Personality and susceptibility to positive and negative emotional states. » *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, p. 132–140.
- Laurence Bardin(2016), *L'analyse de contenu*, PUF.
- Laurent Lapiere, « Comprendre et raconter le leadership pour mieux l'assumer », *Gestion*, 2008/3 Vol. 33 | pages 12 à 15
- Lehadiri Abderrassoul, (2014), « Motivations et implications de l'adoption des systèmes de management de la qualité : cas du Maroc », *European Scientific Journal*, vol.10, No.13.

- Lowe K. B., Kroeck K. G. et Sivasubramaniam N. (1996), « Effectiveness correlates of transformational leadership, and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. » *Leadership Quarterly*, 7, p. 385–425
- Michel Tremblay, Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Ève Lapalme, Olivier Doucet (2005), « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Revue Gestion*, /2 Vol. 30 | pages 69 à 78
- Piccolo, R.F. et Colquitt, J.A. (2006), « Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics », *Academy of Management Journal*, Vol. 49 n°2, p.327-340.
- Rowold J. et Schlotz W. (2009), « Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress », Kravis Leadership Institute, *Leadership Review*, Vol. 9, Spring, p. 35-48
- Sarah Saint-Michel, Nouchka Wielhorski (2011), « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? », *GRH*, n°1, p. 13-38.
- Stéphane Fraise, Magali Robelet, Didier Vinot (2003), « La qualité à l'hôpital : entre incantations managériales et traductions professionnelles », *Revue française de gestion*, no 146 | pages 155 à 166
- Yvan Barel, Sandrine Frémeaux (2010), « Organisation du travail et démarche qualité : cas du secteur caisse d'un hypermarché », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°77, pp. 22-37
- Vishal Singh Patyal, Maddulety Koilakuntla, « The impact of quality management practices on performance : an empirical study, Benchmarking »,
- Warren Bennis, Burt Nanus (1985), *Diriger, les secrets des meilleurs leaders*, Inter Editions,.
- Watson, D., et Clark, L. A. (1984) « Negative affectivity : the disposition to experience aversive emotional states », *Psychological Bulletin*, 96, p.465-490.

Achévé d'imprimer  
sur les presses



**Décembre 2020**

**ISBN : 2-909426-50-5**

**EAN : 9782909426501**

---

**REVUE INTERNATIONALE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE L'ÉDUCATION**