

**Research Article****STYLES DE GESTION COMME VECTEUR DE PERFORMANCE DES ENTREPRISES DE BAMAKO ET PÉRIPHÉRIES AU MALI*****Moussa Togola**

Département de Sociologie-Anthropologie, Université Yambo Ouologuem de Bamako, Mali

Received 06th July 2026; Accepted 12th August 2026; Published online 30th September 2026

Abstract

Cette étude vise à explorer l'influence des styles de gestion comme vecteur de performance des entreprises. Pour réaliser l'étude, nous avons adressé un questionnaire aux travailleurs des entreprises cibles en vue de collecter les données. Comme méthodes, nous avons utilisé l'étude d'exploration des données, l'analyse multivariée, test d'homogénéité de la variance, le test de normalité des résultats, celui de robustesse et la régression linéaire multiple. L'étude exploratoire a permis d'identifier les différents déterminants de la performance organisationnelle des entreprises de Bamako et environ. Ainsi, l'étude a montré que la nature des entreprises, les stratégies de planification et de gestion des dirigeants, la collaboration externe et le rôle du leadership. Les résultats de l'étude ont montré que le style autoritaire, participatif et persuasif sont positivement corrélés à la performance des entreprises.

Keywords: Styles de gestion, Vecteur de performance, Performance économique, Entreprises, Périphéries.**INTRODUCTION**

Le Mali est un pays à turbulence environnementale quasi permanente due aux instabilités politico-institutionnelles et des conflits armés. Toute chose qui menace la performance et le développement durable des entreprises. D'où l'importance du rôle des managers dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Les managers doivent être à mesure d'adapter leurs styles aux environnements changeants de leurs organisations. Les entreprises maliennes offrent ainsi une évidence aux théories de contingence et de l'échelons supérieurs. Selon la théorie de l'échelon supérieur, les compétences, le savoir et l'expérience d'un manager ne suffisent pas pour leur prise de décisions rationnelles dans des environnements complexes et changeants. Par conséquent, leurs traits caractéristiques et leurs styles de leadership affecteront leurs stratégies et leurs décisions. En d'autres termes, ils impacteront la performance organisationnelle des entreprises. Des études antérieures ont déjà montré l'impact des styles de gestion des CEOs sur la performance de leurs entreprises. Nous avons par exemple Togola Moussa, Yu Dengke et Chuting Chen (2024) qui ont montré, dans une étude, les effets directs des styles autoritaires et participatifs sur les entreprises de Bamako au Mali ; Moussa Togola (2026), dans son étude sur le rôle médiateur de l'environnement familial dans la relation entre les styles du manager et la performance économique des entreprises. Choi et Lee (2003), dans une étude récente, ont mesuré la relation entre les éléments de styles de gestion tels que la dynamique, le système, l'humain orienté et passif et la performance des entreprises. Quant à Agbo (2020), il a examiné l'influence des styles de gestion des conflits incluant le style de compromission, d'obligation, de domination et d'évitement sur la performance organisationnelle. Selon Wang, Chieh-Jen et Mei-Ling (2010), les styles de gestion charismatique,

transformationnel et visionnaire sont positivement reliés à la performance organisationnelle des entreprises. En outre, Andrej, Breznik et Natek (2023), dans une étude, ont aussi trouvé que l'effet des styles sur la performance des organisations est indirect, hétérogène et interactif. Ils ont aussi confirmé l'effectivité du style transformationnel dans l'amélioration des performances organisationnelles, mais ne supportent pas l'effet significatif du style transactionnel de gestion. Cependant, ils ont trouvé que les gestionnaires performants pourraient adopter et combiner tous les styles dans la gestion des connaissances et l'amélioration de la performance organisationnelle lorsque les actions de gestion des connaissances échouent. Bien que les études ci-dessus mentionnées nous inspirent, elles présentent encore des failles car elles n'examinent les styles de leadership dans toutes les dimensions. Dans le contexte d'environnements instables et défavorables aux business tels ceux de l'Afrique, il est impératif d'explorer le rôle des styles de management pour répondre au double défi du monde industriel africain, à savoir, le décollage industriel et l'adaptabilité et l'amélioration de la performance globale des entreprises aux environnements mouvants. Dans la littérature existante, nous n'avons pu trouver que deux études dans ce sens, les études de Togola Moussa, Yu Dengke et Chen Chutting (2024).

Finalement, comme propose par la théorie de la contingence, les managers à succès ou les managers compétents ont toujours plusieurs différents styles de gestion et choisiront celui qui convient toujours le mieux à des situations spécifiques, selon Iyang, Agnihotri et Munoz (2018). Dans le cadre du développement de l'innovation de l'entreprise, trouver un style de management convenable et qui répondrait aux exigences des environnements pauvres et changeants est crucial. Cependant, les résultats des études précédentes montrent une lacune dans les études suivant cette approche. Au final, cette étude vise à répondre à trois questions de recherche. La première est à propos des styles de gestion comme déterminants de la performance économique des entreprises tandis que la seconde concerne l'effet de l'interaction entre les

***Corresponding Author: Moussa Togola**

Département de Sociologie-Anthropologie, Université Yambo Ouologuem de Bamako, Mali.

différents styles sur leur performance organisationnelle. La principale contribution de notre recherche réside dans l'exploration de l'impact de l'interaction entre les styles de gestion, dans des environnements défavorables, sur la performance organisationnelle des entreprises. Le travail se structure en quatre parties. La première détaille la méthodologie adoptée pour mener la recherche incluant les techniques statistiques utilisées pour l'analyse des données empiriques. Quant à la seconde partie, elle analyse et expose les résultats de notre étude empirique. La discussion et la conclusion sont respectivement présentées dans les parties 3 et 4.

METHODES

Nous avons utilisé la régression linéaire multiple pour l'analyse des données. Cependant, la recherche comprenant plusieurs variables à analyser, nous avons jugé nécessaire de procéder au préalable à une étude exploratoire et une analyse multivariée utilisant des tests multivariés tels que la Trace de Pillai, Lambda de Wilks, Trace de Hotelling et la plus grande racine de Roy. La boîte à moustaches a aussi été utilisée.

RESULTATS

Etude d'exploration des données

Dans cette partie, nous allons faire une première exploration des données en supposant comme facteurs explicatifs de la performance organisationnelle les différents styles de gestion de l'entreprise. C'est-à-dire que les variables considérées comme explicatives sont celles provenant des styles de gestion expliquant la relation au sein de ces différentes entreprises concernées. Cette première étape de notre étude est essentielle pour la suite de nos analyses car elle nous permettra de poser les différents tests d'hypothèse de validation du modèle.

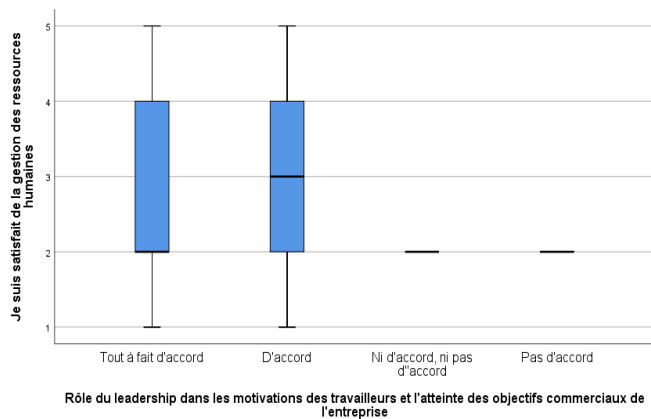
Dans le tableau ci-dessous, nous avons les résultats suivants : 25,58% du personnel de nos entreprises pensent que la centralisation des pouvoirs a une relation avec la performance organisationnelle et 53,48% disent qu'ils ne sont pas de cet avis ; 90,69% du personnel pensent que la déconcentration des pouvoirs a une liaison avec la performance organisationnelle alors que seulement 2,32% des employés pensent le contraire ; 46,51% des employés sont d'accord que le niveau d'implication des ouvriers dans les prises de décision est en relation avec la performance organisationnelle contre 16,27% du personnel qui ne sont pas d'accord avec cette relation. 79,06% sont d'accord que la diversité et l'intégration a un lien avec la performance organisationnelle contre 13,95 % du personnel qui ne le sont pas. Également 58,13% des employés sont d'accord que la collaboration et la communication dans l'entreprise est en relation avec la performance organisationnelle contre 39,53% du personnel qui ne le sont pas.

Une seconde étude d'exploration de ces données a été effectuée dans le but de mettre en évidence les relations entre les styles de gestion et les facteurs de contingence qui peuvent impacter le lien entre ces styles et la performance organisationnelle des certaines entreprises du Mali.

	Récapitulatif de traitement des observations										
	Centralisation des pouvoirs comme meilleur gage de la performance de l'entreprise			Déconcentration des pouvoirs comme levier important de la performance		Le niveau d'implication des ouvriers dans les prises de décision est satisfaisant		L'entreprise est engagée en faveur de la diversité et de l'intégration		Les relations de collaboration et de communication entre l'organe de conception et celui d'exécution sont satisfaisantes	
	Valable			Valable		Valable		Valable		Valable	
	N	Pourcentage		N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Satisfaction de la performance économique de l'entreprise	Tout à fait d'accord	3	100,0%	12	100,0%	4	25,0%	8	12,9%	5	31,3%
	D'accord	8	100,0%	27	100,0%	16	32,7%	26	20,2%	20	16,4%
	Ni d'accord, ni pas d'accord	7	100,0%	1	100,0%	15	16,9%	2	4,5%	1	1,5%
	Pas d'accord	21	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	19,2%	12	29,3%
	Pas du tout d'accord	2	100,0%	1	100,0%	7	11,1%	1	25,0%	5	19,2%
	Si	2	100,0%	2	100,0%	1	10,0%	1	10,0%	5	31,3%
Mesure de satisfaction globale de la rentabilité commerciale de l'entreprise	Tout à fait d'accord	3	100,0%	12	100,0%	4	25,0%	8	12,9%	20	16,4%
	D'accord	8	100,0%	27	100,0%	16	32,7%	26	20,2%	1	1,5%
	Ni d'accord, ni pas d'accord	7	100,0%	1	100,0%	15	16,9%	2	4,5%	12	29,3%
	Pas d'accord	21	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	19,2%	5	19,2%
	Pas du tout d'accord	2	100,0%	1	100,0%	7	11,1%	1	25,0%	5	31,3%
	Si	2	100,0%	2	100,0%	1	10,0%	1	10,0%	20	16,4%
Le mode satisfait du rôle de mon entreprise dans mon environnement	Tout à fait d'accord	3	100,0%	12	100,0%	4	25,0%	8	12,9%	1	1,5%
	D'accord	8	100,0%	27	100,0%	16	32,7%	26	20,2%	12	29,3%
	Ni d'accord, ni pas d'accord	7	100,0%	1	100,0%	15	16,9%	2	4,5%	5	19,2%
	Pas d'accord	21	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	19,2%	5	31,3%
	Pas du tout d'accord	2	100,0%	1	100,0%	7	11,1%	1	25,0%	20	16,4%
	Si	2	100,0%	2	100,0%	1	10,0%	1	10,0%	1	1,5%
Satisfaction de la performance financière de l'entreprise	Tout à fait d'accord	3	100,0%	12	100,0%	4	25,0%	8	12,9%	12	29,3%
	D'accord	8	100,0%	27	100,0%	16	32,7%	26	20,2%	5	19,2%
	Ni d'accord, ni pas d'accord	7	100,0%	1	100,0%	15	16,9%	2	4,5%	5	31,3%
	Pas d'accord	21	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	19,2%	20	16,4%
	Pas du tout d'accord	2	100,0%	1	100,0%	7	11,1%	1	25,0%	1	1,5%
	Si	2	100,0%	2	100,0%	1	10,0%	1	10,0%	12	29,3%
Les ouvriers ont-ils une implication au travail	Tout à fait d'accord	3	100,0%	12	100,0%	4	25,0%	8	12,9%	5	19,2%
	D'accord	8	100,0%	27	100,0%	16	32,7%	26	20,2%	16	32,7%
	Ni d'accord, ni pas d'accord	7	100,0%	1	100,0%	15	16,9%	2	4,5%	15	16,9%
	Pas d'accord	21	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	19,2%	0	0,0%
	Pas du tout d'accord	2	100,0%	1	100,0%	7	11,1%	1	25,0%	7	11,1%
	Si	2	100,0%	2	100,0%	1	10,0%	4	4	1	10,0%

Récapitulatif de traitement des observations							
Rôle du leadership dans les motivations des travailleurs et l'atteinte des objectifs commerciaux de l'entreprise		Observations		Observations		Observations	
		Valide		Manquant		Total	
		N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Je suis satisfait de la gestion des ressources humaines	Tout à fait d'accord	16	100,0%	0	0,0%	16	100,0%
	D'accord	25	100,0%	0	0,0%	25	100,0%
	Ni d'accord, ni pas d'accord	1	100,0%	0	0,0%	1	100,0%
	Pas d'accord	1	100,0%	0	0,0%	1	100,0%
Je suis satisfait de la gestion financière de mon entreprise	Tout à fait d'accord	16	100,0%	0	0,0%	16	100,0%
	D'accord	25	100,0%	0	0,0%	25	100,0%
	Ni d'accord, ni pas d'accord	1	100,0%	0	0,0%	1	100,0%
	Pas d'accord	1	100,0%	0	0,0%	1	100,0%
Le mode de gestion de l'entreprise est satisfaisant	Tout à fait d'accord	16	100,0%	0	0,0%	16	100,0%
	D'accord	25	100,0%	0	0,0%	25	100,0%
	Ni d'accord, ni pas d'accord	1	100,0%	0	0,0%	1	100,0%
	Pas d'accord	1	100,0%	0	0,0%	1	100,0%

Le tableau ci-dessus montre les différents facteurs de contingence qui peuvent influencer l'effet des styles de gestion. Nous pouvons remarquer que 25 employés sur 42 d'une entreprise (soit environ 60%) sont d'accord que le rôle du leadership est un indicateur de contingence des styles de gestion tels que : la gestion financière, la GRH et le mode de gestion de cette même entreprise.



D'après l'analyse des diagrammes en boîtes, sur une échelle de 1 à 5, 3 employés sont satisfaits de la gestion des ressources humaines et du mode de gestion de son entreprise en prenant en compte comme facteur de contingence le rôle du leadership. Sur une échelle de 1 à 3, 2 employés sont satisfaits de la gestion financière de son entreprise.

Le tableau ci-dessous est le résultat de l'analyse de l'effet du degré de satisfaction par rapport au réseau social des entreprises sur la relation entre la satisfaction de la GRH, la gestion financière ainsi que du mode gestion des entreprises de notre échantillon :

Récapitulatif de traitement des observations							
	Degré de satisfaction par rapport au réseau social de l'entreprise	Observations		Observations		Observations	
		Valide		Manquant		Total	
		N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Je suis satisfait de la gestion des ressources humaines	Très satisfait	5	100%	0	0,0%	5	100%
	Plutôt satisfait	30	100%	0	0,0%	30	100%
	Ni satisfait, ni insatisfait	7	100%	0	0,0%	7	100%
Je suis satisfait de la gestion financière de mon entreprise	Très satisfait	1	100%	0	0,0%	1	100%
	Plutôt satisfait	5	100%	0	0,0%	5	100%
	Ni satisfait, ni insatisfait	7	100%	0	0,0%	7	100%
Le mode de gestion de l'entreprise est satisfaisant	Très satisfait	5	100%	0	0,0%	5	100%
	Plutôt satisfait	30	100%	0	0,0%	30	100%
	Ni satisfait, ni insatisfait	7	100%	0	0,0%	7	100%

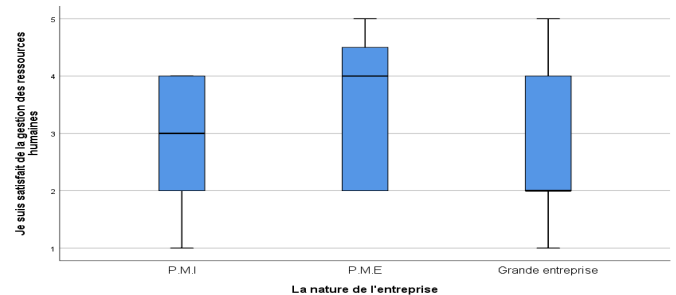
Les chiffres montrent que 30 employés sur 42 d'une entreprise (soit environ 71%) sont d'accord que le niveau de satisfaction du réseau social d'une entreprise est un indicateur de contingence des styles de gestion tels que : la gestion financière, la GRH et le mode de gestion de cette même entreprise. L'analyse sur l'appréciation des stratégies et planifications dans l'entreprise est résumée dans le tableau ci-dessous. La démarche est la même en suivant les mêmes styles de gestions des entreprises.

Dans ce tableau, 32 employés sur 42 d'une entreprise (soit environ 76%) ont une bonne appréciation des stratégies et planifications dans l'entreprise sur les styles de gestion humaine, financière et modale.

Récapitulatif de traitement des observations

	Appréciation des stratégies et planifications dans l'entreprise	Observations		Observations		Observations	
		Valide		Manquant		Total	
		N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Je suis satisfait de la gestion des ressources	Très Bonnes	2	100%	0	0,0%	2	100%
	Bonnes	32	100%	0	0,0%	32	100%
	Moyennement bonnes	8	100%	0	0,0%	8	100%
Je suis satisfait de la gestion financière de mon	Pas bonnes	1	100%	0	0,0%	1	100%
	Très Bonnes	2	100%	0	0,0%	2	100%
	Bonnes	32	100%	0	0,0%	32	100%
Le mode de gestion de l'entreprise est	Moyennement bonnes	8	100%	0	0,0%	8	100%
	Pas bonnes	1	100%	0	0,0%	1	100%
	Très Bonnes	2	100%	0	0,0%	2	100%
	Bonnes	32	100%	0	0,0%	32	100%
	Moyennement bonnes	8	100%	0	0,0%	8	100%
	Pas bonnes	1	100%	0	0,0%	1	100%

Grace à SPSS, nous avons également constaté que les grandes entreprises sont plus influentes en matière d'indicateur de contingence par rapport aux deux autres catégories d'entreprise, 26 entreprises sur 44 (soit 59% des types d'entreprises sont des grandes entreprises) qui jouent sur la relation entre les styles de gestion de ces différentes entreprises. Les résultats sont consignés dans le tableau ci-dessous. Sur une échelle de 1 à 5 entreprises, 3 grandes entreprises sont satisfaites de la GRH (soit 60% de grandes entreprises parmi les deux autres types d'entreprises). (Voir figure ci-dessous).



Récapitulatif de traitement des observations

	La nature des entreprises	Observations		Observations		Observations	
		Valide		Manquant		Total	
		N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Je suis satisfait de la gestion des ressources humaines	PMI	9	100%	0	0,0%	9	100%
	PME	8	100%	0	0,0%	8	100%
	Grande entreprise	26	100%	0	0,0%	26	100%
Je suis satisfait de la gestion financière de mon entreprise	PMI	9	100%	0	0,0%	9	100%
	PME	8	100%	0	0,0%	8	100%
	Grande entreprise	26	100%	0	0,0%	26	100%
Le mode de gestion de l'entreprise est satisfaisant	PMI	9	100%	0	0,0%	9	100%
	PME	8	100%	0	0,0%	8	100%
	Grande entreprise	26	100%	0	0,0%	26	100%

Synthèse de l'exploration : D'une part, certains employés sont d'avis que la performance organisationnelle dans une entreprise peut être expliquée par les différents styles de gestion adoptés par l'entreprise et d'autres employés ne sont pas d'accord à ce sujet. D'autre part, les chiffres montrent que les facteurs tels que : la nature, l'appréciation des stratégies et planification, la collaboration externe, le rôle du leadership et l'atteinte des objectifs commerciaux sont les principaux déterminants des styles de gestion au sein des entreprises.

Remarque : En combinant les résultats des 1^{ère} et 2^{ème} explorations, nous avons établi 2 hypothèses principales qui sont :

Hypothèse nulle (H0) : Il n'y a pas de relation entre les styles de gestion et la performance organisationnelle des entreprises.

Hypothèse alternative (H1) : Il y a relation entre les styles de gestion et la performance organisationnelle des entreprises.

Pour vérifier ces deux hypothèses, nous avons réalisé quelques tests statistiques permettant soit de rejeter ou d'accepter une des 2 hypothèses. Cela signifie que si au moins une des variables des styles de gestion est significative dans la relation avec la performance des entreprises, l'hypothèse **H0** est rejetée.

Analyse multivariée des données

Dans ce type d'analyse, nous cherchons à expliquer certaines variables qualitatives ou quantitatives à partir d'autres variables en tenant en compte les facteurs intermédiaires qui peut affecter le lien entre ces variables. Plusieurs tests peuvent intervenir dans ce type d'analyse comme les tests de Pillai, Wilks, ANOVA. Le seuil de significativité des hypothèses sera fixé à 5%. Pour pouvoir accepter ou rejeter l'hypothèse nulle d'indépendance, nous allons effectuer des tests sur les interactions entre les types de styles de gestion et comparer ces résultats avec le seuil ci-dessus. Les résultats obtenus dans le tableau ci-dessous sont les suivants :

Les tests de Pillai et Wilks sur les interactions entre les styles de gestion montrent que lorsque ces différents styles agissent ensemble, ils ont un effet significatif sur la performance organisationnelle, ce qui implique que chacune de ces styles à un effet significatif sur au moins une des variables de la performance de l'entreprise, d'où le rejet de l'hypothèse nulle. En effet, nous pouvons remarquer sur le tableau que les erreurs standards pour ces tests sont égales à 0, donc inférieures au seuil de significativité fixé.

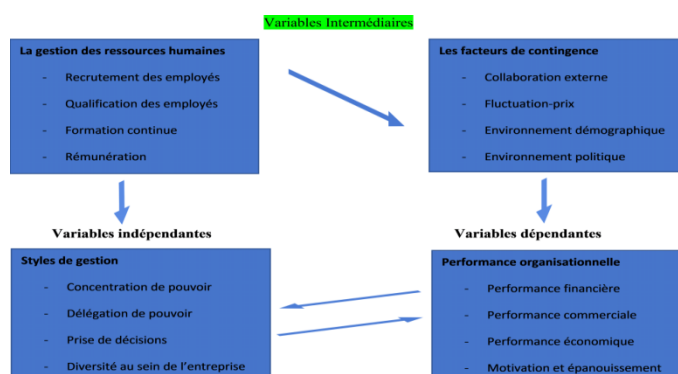
Tests multivariés				
Effet		Valeur	F	Erreur ddl
Déconcentration_pouv *	Trace de Pillai	0,000	. ^b	0,000
Centralisation pouvoirs				
* Diversité Intégration *	Lambda de Wilks	1,000	. ^b	0,000
Communication * Prises	Trace de Hotelling	0,000	. ^b	2,000
Décision	Plus grande racine de Roy		. ^b	
b. Statistique exacte				

Le tableau ci-dessous montre également les résultats des tests de Pillai et Wilks qui confirment que les facteurs tels que : l'environnement socioculturel, politique et démographique ; les fluctuations des prix et la collaboration externe ont un effet significatif sur la performance organisationnelle des entreprises car toutes les erreurs standard de ces tests sont inférieures à 5%. Shuting Chen and Yu Dengke (2022) ont montré l'effet des turbulences environnementales sur la performance et le développement de l'entreprise. Dans une autre recherche menée en 2022, ils ont aussi indiqué que la collaboration externe joue un rôle important dans la performance organisationnelle des entreprises. Un résumé général des résultats de ces 2 tests affirme donc qu'il y a dépendance entre les styles

de gestion et la performance organisationnelle et les variables intermédiaires associées à cette relation sont les déterminants des styles de gestion

Tests multivariés ^a				
Effet		Valeur	F	ddl de l'hypothèse
Constante	Trace de Pillai			5,000
	Lambda de Wilks			5,000
	Trace de Hotelling			5,000
	Plus grande racine de Roy			5,000
Envir_Sociocult	Trace de Pillai	0,000		0,000
	Lambda de Wilks	1,000		0,000
	Trace de Hotelling	0,000		2,000
	Plus grande racine de Roy			5,000
Envir_Politique	Trace de Pillai	0,000		0,000
	Lambda de Wilks	1,000		0,000
	Trace de Hotelling	0,000		2,000
	Plus grande racine de Roy			5,000
Fluctuation_Prix	Trace de Pillai	0,000		0,000
	Lambda de Wilks	1,000		0,000
	Trace de Hotelling	0,000		2,000
	Plus grande racine de Roy			5,000
Envir_Démograp	Trace de Pillai	0,000		0,000
	Lambda de Wilks	1,000		0,000
	Trace de Hotelling	0,000		2,000
	Plus grande racine de Roy			5,000
Reseau_Social	Trace de Pillai	0,000		0,000
	Lambda de Wilks	1,000		0,000
	Trace de Hotelling	0,000		2,000

Le modèle conceptuel

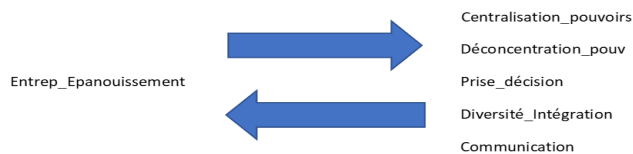


En fonction des analyses de nos données, le modèle ci-dessus représente le meilleur modèle relationnel explicatif de la performance organisationnelle par les styles de gestion de certaines entreprises du Mali. Statistiquement, ce modèle utilise beaucoup de variables et cela peut jouer sur la qualité des prévisions. Par conséquent, nous nous sommes ramenés à un modèle de rang inférieur appelé régression linéaire multiple. Le résumé du dernier test multivarié a montré l'effet des différentes variables de gestion et de performance les unes en fonction des autres. Andrej, Breznik et Nantek (2023) avaient déjà montré l'effet interactif et hétérogène des styles sur la performance des organisations. Les résultats obtenus nous ont permis de construire un modèle de régression ayant uniquement une variable à expliquer. L'idée étant de rassembler toutes les variables de performance organisationnelle en une seule pouvant représenter la relation avec les styles de gestion.

Ainsi, en fonction de ces résultats, quelques tests ont été réalisés avec SPSS. Les résultats de tests nous ont permis de déduire que la régression linéaire de l'épanouissement des employés sur les styles de gestion peut suffire à expliquer la relation entre les styles de gestion et la performance organisationnelle d'une entreprise car parmi tous les modèles construits seul ce modèle a un R deux ajusté plus élevé (proche de 1) ainsi que la plus petite p-value associée. L'épanouissement des employés est un facteur explicatif de la performance des entreprises. Wijngaards et al. (2021), Xie Xiaoyun ; Zuo Yuhan and Hu Qiongjing (2021) ; Warr and al. (2018) ; Said and Khalil Ait (2020) ont indiqué le lien entre la satisfaction de la carrière des travailleurs et la performance organisationnelle. Taylor and Frederick Winslow (1856) ; Talor and al. (2014) ; Taha and Shanaz (2020) et Shaito and Fadel (2019) ont donné des résultats dans le même sens. Les résultats sont représentés dans le tableau ci-dessous.

Récapitulatif des modèles										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	0,668	0,446	0,371	0,983	0,446	5,964	5	37	0,000	1,533
2	0,554	0,307	0,214	10,410	0,307	3,285	5	37	0,015	2,116
3	0,292	0,085	-0,039	15,111	0,085	0,688	5	37	0,635	1,057

Modèle 1

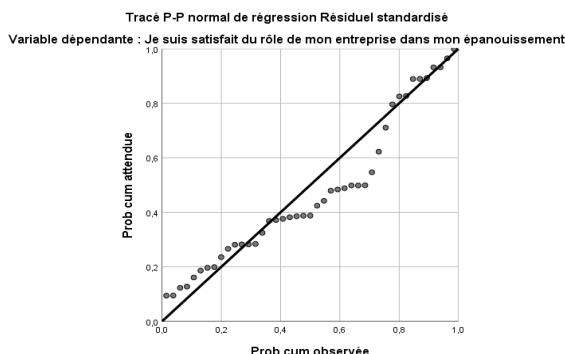


Test d'homogénéité des variances :

ANOVA						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	27,627	5	5,525	5,964	,000b
	de Student	34,280	37	0,926		
	Total	61,907	42			

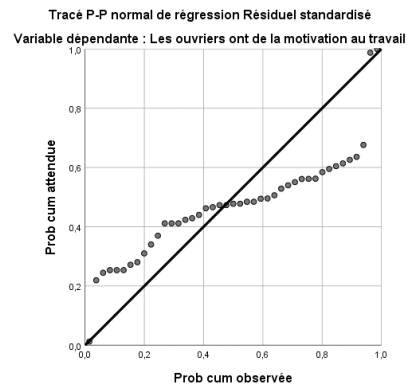
Dans le tableau d'analyse de la variance, la p-value de la régression est inférieure au seuil de 5%. Ce qui signifie que les variances sont homogènes. Mathématiquement, on a alors : $\text{Var}(Y) \propto \text{Var}(X)$. Cela implique donc que l'hypothèse nulle du test d'homogénéité est aussi rejetée par l'analyse de la variance.

Test de robustesse

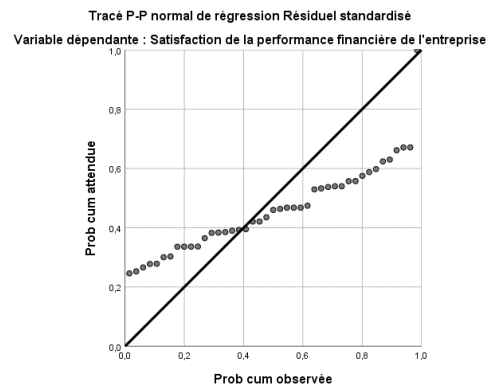


Modèle 1

En introduisant des valeurs aberrantes dans les trois variables dépendantes pendant la régression, nous avons déduit que parmi les 3 modèles, le modèle 1 est le modèle le plus robuste car les graphiques ci-dessous montrent une légère dispersion des points autour des droites de régression des modèles 2 et 3 par rapport au modèle 1.

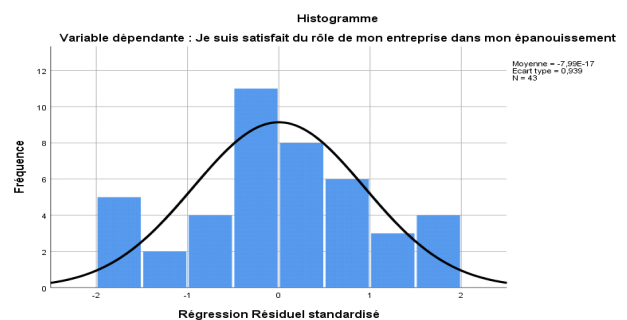


Modèle 2



Modèle 3

Test de normalité des résidus :



L'histogramme du test de normalité montre une loi normale et à partir de ce graphique, nous pouvons donc conclure que les résidus de la régression du modèle 1 sont gaussiens.

DISCUSSION

Andrej, Breznik et Nantek (2023), dans une étude, ont aussi trouvé que l'effet des styles de management sur la performance des organisations est indirect, hétérogène et interactif. Ce qui croise avec les résultats de notre étude. D'autres études

antérieures ont aussi montré l'impact des styles de gestion des CEOs sur la performance de leurs entreprises. Nous avons par exemple Togola Moussa, Yu Dengke et Chuting Chen (2024) qui l'ont démontré, dans une étude sur les entreprises de Bamako au Mali. Nos résultats convergent également avec ceux de Moussa Togola (2024), dans son étude sur le rôle médiateur de la gestion familiale dans la relation entre les styles de gestion et la performance économique des entreprises et celle portant sur le rôle médiateur des conditions et de la motivation des employés dans la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance des organisations (2024). Choi et Lee (2003), ont mené une étude récente dont les résultats sont en ligne avec les nôtres. Ils ont mesuré la relation entre les éléments de styles de gestion tels que la dynamique, le système, l'humain orienté et passif et la performance des entreprises. Quant à Agbo (2020), il a examiné l'influence des styles de gestion des conflits incluant le style de compromission, d'obligation, de domination et d'évitement sur la performance organisationnelle.

Selon Wang, Chich-Jen et Mei-Ling (2010), les styles de gestion charismatique, transformationnel et visionnaire sont positivement reliés à la performance organisationnelle des entreprises. Dans sa thèse de doctorat, Moussa Togola (2024) a démontré que le style consultatif n'a pas d'effet direct sur la performance économique des entreprises. Ce qui converge avec les résultats empiriques de notre recherche. Wijngaards et al. (2021), Xie Xiaoyun; Zuo Yuhua et Hu Qiongjing (2021); Warr et al. (2018); Said et Khalil Ait (2020); Taylor et Frederick Winslow (1856); Talor et al. (2014); Taha et Shanaz (2020) et Shaito et Fadel (2019) ont tous démontré que les conditions des employés et leur motivation au travail sont en corrélation directe avec la performance organisationnelle d'une entreprise. Ceci diverge partiellement avec les résultats de notre étude. Sylvie et al. (1999), dans la psychologie positive, ont souligné l'importance de la gestion du capital humain dans l'atteinte des objectifs de performance des entreprises. Sylvie Menard (2022) et Abraham Maslow (1958) ont aussi donné des résultats convergents.

Conclusion

À partir des données de cette étude, nous avons examiné l'ensemble des éléments pour identifier les principaux déterminants et les facteurs de la performance organisationnelle des entreprises maliennes. Par la suite, à partir d'hypothèses, nous avons établi un modèle général de relation entre la performance organisationnelle des entreprises et les styles de gestion avec l'ensemble des variables intermédiaires intervenant dans cette relation. Après analyse de ce modèle général, nous avons estimé un modèle courant de régression linéaire afin de faciliter les tests d'homogénéité, de normalité et de robustesse du modèle. Après analyse empirique des données, les résultats ont rejeté l'hypothèse nulle (**H0**). Ce qui implique que l'hypothèse alternative (**H1**) a été validée.

La validité des données

Les données de l'enquête ne peuvent pas être rendues publiques pour le respect strict des lois et réglementations de protection des données. Elles peuvent être utilisées uniquement pour la recherche scientifique. La base de données générées et analysées dans la présente étude sont disponibles auprès de l'auteur correspondant sur demande responsable.

Financement: Ce travail a été réalisé sur fonds propres.

Conflits D'intérêts: L'auteur déclare qu'il n'existe aucun conflit d'intérêts.

Remerciements: Nous remercions tous les participants, dirigeants et employés des différentes entreprises.

REFERENCES

- Abbas, Jawad, Kumari, Kalpina, & Al-Rahmi, Waleed Mugahed. (2021). Quality management system in higher education institutions and its impact on students' employability with the mediating effect of industry-academia collaboration. *Journal of Economic*.
- Agbo M U. Effects of conflict management on organizational performance (A Study of Broadcasting Corporation of Abia State) [J]. *Journal of Humanities Social Science*, 2020, 20(6): 312-29.
- Andrej N, Breznik K, Natek S. Managing knowledge to improve performance: The impact of leadership style and knowledge management on organizational performance with moderation effects via PLS-SEM [J]. *Journal of the Knowledge Economy*, 2023, 14(2): 1672-701.
- Ayub, Nailah, AlQurashi, Suzan M., Al-Yafi, Wafa A., & Jehn, Karen. (2017). Personality traits and conflict management styles in predicting job performance and conflict. *International Journal of Conflict Management*, 28(5), 671-694. doi:10.1108/ijcma-12-2016-0105
- Bans-Akutey, Anita. (2021). The Path-Goal Theory of Leadership. *Academia Letters*. doi:10.20935/al748
- Chen, Shuting, & Yu, Dengke. (2022a). Exploring the impact of external collaboration on firm growth capability: the mediating roles of R&D efforts. *Humanities Social Sciences Communications*, 9(1), 1-12.
- Chen, Shuting, & Yu, Dengke. (2022b). The impacts of ambidextrous innovation on organizational obsolescence in turbulent environments. *Kybernetes*, 51(3), 1009-1037.
- CHOI B, LEE H. An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance [J]. *Information Management*, 2003, 40(5): 403-17.
- Christian Krekel, George Ward and Jean-Emmanuel De Neve. (2019). Employee Well-being, Productivity, and Firm Performance: Evidence and Case Studies. *Electronic Journal*, 1-42.
- Cooke, Fang Lee, Dickmann, Michael, & Parry, Emma. (2020). Important issues in human resource management: introduction to the 2020 review issue. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 1-5. doi:10.1080/09585192.2020.1691353
- Domingues, Juliano, Vieira, Valter Afonso, & Agnihotri, Raj (2017). The interactive effects of goal orientation and leadership style on sales performance. *Marketing Letters*, 28, 637-649.
- Doucet, Olivier, Giamos, Dimitris, & Lapalme, Marie-Ève. (2020). Peut-on gérer la performance et le bien-être des employés? Une revue de littérature et quelques propositions de recherche sur les pratiques innovantes en gestion de la performance. *Ad machina: l'avenir de l'humain au travail* (3), 165-176. doi:10.1522/radm.no3.1106
- Fané, Tiédian, & Bagayoko, Toumani (2019). Human Capital and Its Impact on Total Productivity within Malian Enterprises: Case of the Enterprise PRIMA. *Journal of Business*, 7(1), 25-30.
- Hallée, Yves, Taskin, Laurent, & Vincent, Steve. (2018). Pour une approche renouvelée de la gestion des ressources humaines (GRH). *Relations industrielles*, 73(1). doi:10.7202/1044424ar

- Hamid, Latif, Zakariya, Safae, & Elbyali, Fouad. (2021). La Gestion des Ressources Humaines, Precision Terminologique et Aperçu Historiques -Une Revue de Litterature. *European Scientific Journal, ESJ*, 17, 178. doi:10.19044/esj.2021.v17n35p178.
- INYANG A E, AGNIHOTRI R, MUNOZ L. The role of manager leadership style in salesperson implementation of sales strategy: a contingency perspective [J]. *Journal of Business Industrial Marketing*, 2018, 33(8): 1074-86.
- J., Robert. (2016). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *SAGE Publications, Inc.*, 116-136.
- Jean-Emmanuel De Neve, Micah Kaats and George Ward. (2024). Workplace Wellbeing and Firm Performance. *Working Paper series*, 1-45. doi:10.5287/ora-bpkbjayvk
- Kahfi, Fahrul. (2022). Exploring the Impact of Digital Technology on Employee Adaptation and Organizational Performance. *Journal of Management and Administration Provision*, 2(2), 37-43. doi:10.55885/jmap.v2i2.183
- Kartochian, Sophie. (2017). *Lessentiel du Management du management des entreprises: Manager les hommes et les fonctions-Determiner la strategie*. Carres Rouges. Paris 1.
- Laplume, André, Walker, Kent, Zhang, Zhou, & Yu, Xin. (2020). Incumbent Stakeholder Management Performance and New Entry. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 629-644. doi:10.1007/s10551-020-04629-8
- Marcotte, Julianna, Doucet, Olivier, & Cossette, Michel. (2015). Intermediate Manager Behaviors Leading to Employee Job Performance and Well-being: A Conceptual Framework. *Procedia Economics and Finance*, 23, 802-807. doi:10.1016/s2212-5671(15)00394-9
- Maslow, Abraham Harold. (1958). A Dynamic Theory of Human Motivation.
- Mayo, Elton. (1949). Hawthorne and the western electric company. *The social problems of an industrial civilisation*, 1-7.
- McGregor, Douglas. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
- Menard, Sylvie. (2022). Socially responsible behavior of companies and organizational commitment of employees in Ivory Cost. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(3), 1298-1325.
- Mikołajczyk, Katarzyna. (2021). Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 544-562. doi:10.1108/ejtd-12-2020-0171
- Mohammed Belkebir, Khalida, & Snoussi, Zoulikha. (2021). Le management bienveillant : une nouvelle pratique pour intégrer la responsabilité sociale de l'entreprise relative à ses ressources humaines. *Revue Internationale de Management, d'Entrepreneuriat et de Communication*. doi:10.59285/rimec.356
- Motamedzade, Majid, Shahnava, Houshang, Kazemnejad, Anoushiravan, Azar, Adel, & Karimi, Hossein (2003). The impact of participatory ergonomics on working conditions, quality, and productivity. *International Journal of Occupational Safety Ergonomics*, 9(2), 135-147.
- Nixon, Phil, Harrington, Megan, & Parker, David. (2012). Leadership performance is significant to project success or failure: a critical analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(2), 204-216. doi:10.1108/17410401211194699
- O'riordan, Joanna. (2017). The practice of human resource management. *IPA*, 1-23.
- Opatha, H. H. D. N. P. (2021). A Simplified Study of Definitions of Human Resource Management. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 11(1). doi:10.4038/sljhrm.v11i1.5672
- Ouchi, William (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. *Business Horizons*, 24(6), 82-83.
- Oyewole Oluwaseun, Oduwusi. (2020). Employee Training and Development as a Model for Organizational Success. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5(3), 181-189. doi:10.29121/ijetmr.v5.i3.2018.190
- Patel, Madhav R, Jacob, Kevin C, Parsons, Alexander W, Vanjani, Nisheka N, Cha, Elliot DK, Lynch, Conor P, . . . Singh, Kern (2022). Risk Factors for MCID Drop-Off in Patients Undergoing Anterior Cervical Discectomy and Fusion. *Journal of Orthopaedic Experience Innovation*(1).
- Peretti, Jean-Marie. (2016). *Tous différents: Gerer la diversité dand l'entreprise*. Eyrolles.
- Petit, André. (2018). Gerer la performance des ressources humaines: Etat des connaissances. In (pp. 71).
- Pindur, Wolfgang, Rogers, Sandra E, & Suk Kim, Pan (1995). The history of management: a global perspective. *J Journal of management history*, 1(1), 59-77.
- Preacher, Kristopher J, & Hayes, Andrew F (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- RajAA, Omar. (2021). Pratiques RH, culture et performance des organisations Revue de littérature théorique et empirique. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 3(4), 342-382. doi:10.52502/ijfaema.v3i4.105
- Roberta Gatti, Kathryn Andrews, Ciro Avitabile, Ruben Conner, Jigyasa Sharma, Andres Yi Chang. (2021). *The Quality of Health and Education Systems Across Africa*.
- Saba, Tania. (1999). St-Onge, Sylvie, Michel Audet, Victor Haines et André Petit, Relever les défis de la gestion des ressources humaines. *Relations industrielles*, 54(4). doi:10.7202/051275ar
- Saïd, Khalil Ait. (2020). *La satisfaction de carrière et le succès de carrière perçu*.
- Shaito, Fadel. (2019). CareerDevelopment. *Research*, 1-24. doi:10.13140/RG.2.2.14081.81760
- Taha, Shanaz. (2020). The Underpinning theories of human resource management course: Advance human resource management prepared by. *ResearchGate*, 1-21.
- Taylor, Frederick Winslow. (1856). Frederick Winslow Taylor.
- TAYLOR, MICHAEL ARMSTRONGS AND STEPHEN, & EDITION, 13TH. (2014). *HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE*. Kogan page, (13). United Kingdom.
- Tomac, Nikola, Radonja, Radoslav, & Bonato, Jasminka. (2019). Analysis of Henry Ford's contribution to production and management. *Pomorstvo*, 33(1), 33-45. doi:10.31217/p.33.1.4.
- WANG F-J, CHICH-JEN S, MEI-LING T. Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy [J]. *African journal of business management*, 2010, 4(18): 3924.
- Warr, Peter, & Nielsen, Karina. (2018). Wellbeing and work performance. In.
- Wijngaards, Indy, King, Owen C., Burger, Martijn J., & van Exel, Job. (2021). Worker Well-Being: What it Is, and how it Should Be Measured. *Applied Research in Quality of Life*, 17(2), 795-832. doi:10.1007/s11482-021-09930-w
- Xie Xiaoyun, Zuo Yuhan and Hu Qiongjing. (2021). Human resources management in digital age: Review based on interaction human-technology. *Management World*, 200-2016.